Les dynamiques des PME en Turquie : structuration et développement régional étudiés à partir de la confédération TUSKON

Yafes Uyarci

▶ **To cite this version:**

Yafes Uyarci. Les dynamiques des PME en Turquie : structuration et développement régional étudiés à partir de la confédération TUSKON. Economies et finances. Université de Strasbourg, 2014. Français. NNT : 2014STRAG014 . tel-01884412

HAL Id: tel-01884412
https://theses.hal.science/tel-01884412

Submitted on 1 Oct 2018

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

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

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Laboratoire dynamiques européennes

THÈSE présentée par :

Yafes UYARCI

soutenue le : **27 juin 2014**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Strasbourg**

Discipline/ Spécialité : Sociologie

Les dynamiques des PME en Turquie : structuration et développement régional étudiés à partir de la confédération TUSKON

THÈSE dirigée par :

M. Stéphane de Tapia	Directeur de Recherche, université de Strasbourg

RAPPORTEURS :

M. Marcel BAZIN	Professeur de géographie, Université de Reims
M. Gérard GROC	HDR, Chercheur associé à L'IREMAM, Université Aix-Marseille

---

AUTRES MEMBRES DU JURY :

Didier FRANCFORT	Professeur d'histoire contemporaine, Université Nancy 2
Ragıp EGE	Professeur d'économie, Université de Strasbourg
Laurent MULLER	Maître de conférences en sociologie, Université de Strasbourg

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Laboratoire dynamiques européennes

THÈSE présentée par :

Yafes UYARCI

soutenue le : **27 juin 2014**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Strasbourg**

Discipline/ Spécialité : Sociologie

Les dynamiques des PME en Turquie : structuration et développement régional étudiés à partir de la confédération TUSKON

THÈSE dirigée par :

M. Stéphane de Tapia	Directeur de Recherche, université de Strasbourg

RAPPORTEURS :

M. Marcel BAZIN	Professeur de géographie, Université de Reims
M. Gérard GROC	HDR, Chercheur associé à L'IREMAM, Université Aix-Marseille

---

AUTRES MEMBRES DU JURY :

Didier FRANCFORT	Professeur d'histoire contemporaine, Université Nancy 2
Ragıp EGE	Professeur d'économie, Université de Strasbourg
Laurent MULLER	Maître de conférences en sociologie, Université de Strasbourg

REMERCIEMENTS

Je voudrai tout d'abord remercier mon directeur de thèse Stéphane de Tapia, pour toute l'aide qu'il m'a apporté et pour sa grande disponibilité. Malgré les nombreuses difficultés, il a gardé confiance en moi et je lui en suis reconnaissant. Je remercie les membres du jury d'avoir accepté de participer à ma soutenance. Je tiens à remercier mes parents, mon épouse, mes enfants pour leur soutien, leur patience et leur appui très précieux.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES I
INDEX TABLEAUX 1
ACRONYMES 3
GLOSSAIRE 5
INTRODUCTION 7

PARTIE 1 : Essai de définition et structuration de la PME en Turquie

CHAPITRE 1 : La notion d'entreprise 27

L'entreprise, qui est-elle ? 27
L'entreprise des extremums : au minimum de la (re)connaissance 30
Prémices du changement : vers un regard plus objectif sur l'entreprise 35
L'entreprise aux antipodes de l'exclusion 38
Formes d'entreprises existantes 41

CHAPITRE 2 : La PME : généralités 47

De l'archaïsme vers le contemporain 49
La PME comme champ, outil ou objet d'analyse 55
Identité de la PME 56
PME entre diversité et spécificité 60
Locale ou globale : le nouveau dilemme de la PME 62
Vers un recentrage de la PME 63

CHAPITRE 3 : Spécificité et diversité qualitatives et quantitatives de la PME 67

L'approche quantitative 72
La complexité de l'effet-taille : prémices de la recherche en PME 73
Exhaustivité et utilité des critères quantitatifs : quelques exemples 77

CHAPITRE 4 : Les différentes perceptions de la PME dans le monde 87

Définition de l'Union Européenne 89
Définition de la PME en Italie 96
Définition de la PME en Angleterre 96
Définition de la PME en France 98
Définition de la PME en Allemagne 98
Définition de la PME aux États-Unis 99
Définition de la PME au Japon 101

CHAPITRE 5 : Turquie : un essai de définition 105

Définitions de la PME en Turquie 106
La Normalisation de la définition 113
La place de la PME dans l'économie et ses spécificités 116
Les Zones Industrielles Organises (Organize Sanayi Bölgeleri - OSB) 124
Les Petites cités industrielles (Küçük Sanayi Siteleri - KSS) 126
Les Zones industrielles (Endustri Bölgeleri – EB) 129
Les Zone de développement de la technologie
(Teknoloji gelişturme Bölgeleri – TGB) 130
Les centres de développement de la Technologie (Teknoloji geliştirme Merkezleri -
TEKMER) 134
La politique de la PME en Turquie et les organismes concernés 136
La KOSGEB : Direction administrative du développement et du soutien des Petites et
Moyennes Entreprises (Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri Geliştirme ve Destekleme
idaresi Başkanlığı) 138
Financement et soutiens de la PME en Turquie 141
La KOSGEB : un pont vers l'Europe pour les PME turques 144
Autres organismes d'aides à la PME 153
Conclusion de la partie 1 : La PME et la socialisation 159

PARTIE 2 : Sociohistorique de la PME en Turquie et émergence d'une nouvelle classe sociale anatolienne

CHAPITRE 1: de l'Empire à la République: la sociohistorique de la Petite et Moyenne structure (économique) en Turquie 166

Quelques notions sur l'*Ahi teşkilatı* 171
Le rôle de l'*Ahi*: la socialisation artisanale sous contrôle 173
Mutation de l'organisation Ahi : le Lonca 175
Effets néfastes de ce mode de gestion sur la petite entreprise et l'apparition d'entrepreneur 176
Le déclin du système 179
Disparition de la petite industrie ottomane face au soulèvement interne et aux pressions externes 180
L'économie ottomane suite à la révolution industrielle 183
L'accord commercial de 1838 et ses conséquences 184

CHAPITRE 2 : la PME au cœur du débat d'industrialisation de la nouvelle jeune République turque 191

Héritage industriel, économique et social 191
La création d'une classe d'entrepreneur par le biais de la petite entreprise 196
Un développement limité de la PME et de la classe d'entrepreneur désirée 200
Le Congrès économique d'Izmir (17 février au 04 mars 1923) : (re)naissance/(re)connaissance de la petite et moyenne entreprise en Turquie 201
L'État comme acteur économique dans l'industrialisation 210
Situation de la Petite entreprise 214

CHAPITRE 3 : l'échec du privé et de la petite entreprise face au grand défi d'industrialisation de la Turquie 216

Basculement et raisons de l'étatisme : la petite entreprise et l'artisan peu à peu négligés 218
Les premiers plans de développement : qu'elle place pour la petite et moyenne entreprise ? 222
Les réformes durant cette période 226
Les efforts visant à rassurer le secteur privé et les petites et moyennes entreprises 228
La petite structure économique face au défi de l'étatisme 231

CHAPITRE 4 : La Petite et Moyenne Structure durant la période libérale et face à la crise 235

L'industrie turque face aux changements politico-économiques observés 236
L'émergence de la Petite et Moyenne Entreprise malgré tout 241
L'origine de la Planification quinquennale 250
L'Organisation de la Planification d'État d'hier à aujourd'hui 252
Le premier plan quinquennal (1963-1967) : genèse de la recherche sur la PME en Turquie 257
Emergence de la PME dans l'espace socio-économique 260
La PME trouve sa place dans l'espace public : Le troisième plan quinquennal (1973-1977) 263

CHAPITRE 5 : la PME anatolienne, au centre de la politique Özalienne 267

Turgut Özal : sa perception de la petite entreprise et des entrepreneurs 268
Le nouveau visage de la Turquie 272
Orientation de sa politique économique vers la PME et le secteur privé 275
Le sixième plan quinquennal et KOSGEB 280

CHAPITRE 6 : La PME au cœur du développement socio-économique 287

La PME comme outil dynamique de développement 288
Conclusion de la Partie 2 293

PARTIE 3 : TUSKON, résultat d'un long processus de socialisation de la PME et de ses acteurs

CHAPITRE 1 : les mouvements religieux et l'esprit entrepreneurial 301

La dualité islam/modernité : enclave à la modernisation ? 302
Les groupes religieux, début de la contre-élite des croyants musulmans face aux réformes kémalistes répressives 307
Des réformes pour effacer le passé musulman de la nouvelle Nation turque et la volonté de créer une classe d'entrepreneur nationale 309
L'apparition d'une nouvelle dynamique de pensée : la cemaat ou communauté moderne 312
Fondation et intégration dans l'espace social, économique et politique 319
Visibilité médiatique et son apport pour cette classe sociale montante 322
L'exode rural et l'interpénétration des valeurs islamiques de la périphérie vers le centre 323
Contribution de Turgut Özal dans l'émancipation des PME 329
Necmettin Erbakan, la conception politique de l'islamisation en Turquie 331
La création de la MÜSIAD et son adaptation entre 1990 et 2000 335

CHAPITRE 2 : L'initiateur du renouveau entrepreneuriale : Said Nursi 339

Son analyse du problème 345
Les deux typologies d'actions dynamisant l'esprit entrepreneurial chez le musulman proposées par Nursi 346

CHAPITRE 3 : Fethullah Gülen ou la mise en pratique des préceptes de Said Nursi : l'apparition de la notion de Beruf ? 350

Sa philosophie de pensée la religiosité 354
Le mouvement Hizmet, une base sociale pour la dynamique des PME en Turquie 359
Interpénétration de la foi et la modernité 366
Sa vision symétrique du *Sıratım mustakim* (la voie du juste de milieu) 371
Son approche socio-économique est-elle calviniste ? 373
Le monde patronale, le développement social et économique et de la PME 378

CHAPITRE 4 : (re)dynamisation des PME autour des idées de Gülen et par la socialisation de ses patrons 381

Incitation à l'union des forces de la part de Gülen 385
Contribution des entrepreneurs aux projets sociaux 386
Structuration viscérale et affirmation de la nouvelle élite pieuse/moderne 390
Développement socio-économique des PME et de son patron pieux par la recherche de la Grâce divine 394
L'association İŞHAD, prémices de l'organisation patronale autour du mouvement Hizmet : un modèle pour la structuration de la PME 398
Activité commerciale sur fond de projet social : s'enrichir pour la réalisation des projets socio-éducatifs et la recherche de la Grâce divine 403

CHAPITRE 5 : Création de TUSKON : nouveau porte-étendard des PME et la responsabilité sociale : structuration et développement de la confédération 410

L'activisme économique et social de TUSKON 422
Le monde comme « air de jeu »..... 432

CHAPITRE 6 : Ambitions et objectif de TUSKON : faire des membres des joueurs internationaux sur la scène économique: exemple du continent africain 436

Un appui stratégique fondamental de l'outil socio-éducatif à l'économie : le rôle des écoles turques dans la quête de nouveaux marchés des PME anatoliennes 448
Faire de la Turquie un acteur majeur sur le continent africain 453
Les PCTA/PCTM : l'ouverture de la PME turque sur le monde 454
Exemple de partenariats 472

CHAPITRE 7 : analyse de l'association BUGİAD à Bursa 480

BUGİAD : TUSKON à Bursa 483
Structuration de l'association 492
Caractéristiques des membres de l'association et l'émergence dans l'espace public 495
Activités de BUGİAD et socialisation des membres 504

CONCLUSION..... 521
BIBLIOGRAPHIE..... 529
TABLE DES ANNEXES..... 561

Index Tableaux

Tableau 1.1.1 : Les idées sur l'entreprise
Tableau 1.1.2 : Différentes formes de l'entreprise
Tableau 1.1.3 : Typologie sur continuum
Tableau 1.4.1 : place de la P.M.E dans certains pays
Tableau 1.4.2 : définition européenne de la PME
Tableau 1.4.3 : catégories d'entreprises
Tableau 1.4.4 : Définition juridique européenne de la PME
Tableau 1.4.5 : définition de la PME italienne
Tableau 1.4.6 : définition de la PME en Angleterre
Tableau 1.4.7 : définition de la PME en Angleterre par secteur
Tableau 1.4.8 : définition de la PME en France
Tableau 1.4.9 : définition de la PME en Allemagne
Tableau 1.4.10 : Définition de la PME aux États-Unis
Tableau 1.4.11 : Définition de la PME au Japon en fonction de l'investissement
Tableau 1.4.12 : Les différentes phases de recherche sur la PME
Tableau 1.5.1 : Définitions de la PME en Turquie dans les différents organismes
Tableau 1.5.2 : Définition turque et européenne de la PME
Tableau 1.5.3 : Répartition de la PME dans les secteurs en Turquie
Tableau 1.5.4 : Contribution de la PME à l'économie turque
Tableau 1.5.5 : Part de la PME dans l'emploi et la valeur ajoutée dans certains PD et PVD
Tableau 1.5.6 : Rapport entre les plans quinquennaux et la création des KSS
Tableau 1.5.7 : Répartition des KSS par région
Tableau 1.5.8 : Le rapport entre le nombre de KSS et le potentiel d'emploi
Tableau 1.5.9 : Inventaire des Endüstri Bölgeleri (Zones Industrielles) en Turquie
Tableau 1.5.10 : Types d'aides proposées par la KOSGEB
Tableau 1.5.11 : Services proposés par les laboratoires de la KOSGEB
Tableau 1.5.12 : Soutiens financiers proposés par la KOSGEB
Tableau 1.5.13 : Programme d'aide à la R&D proposé par la KOSGEB
Tableau 1.5.14 : Programmes d'aides selon critères
Tableau 1.5.15 : Liste des sites internet de banque dédiés à la PME
Tableau 1.5.16 : Type de crédit et nombre de PME qui en bénéficie à Bursa
Tableau 1.5.17 : Exemples d'aides proposés par certains organismes
Tableau 2.1.1 : Les conditions néfastes pour l'artisanat suite à la signature de 1838
Tableau 2.1.2 : Situation de l'industrie au début du 20ième siècle
Tableau 2.2.1 : Nombre d'entreprise ayant bénéficié de la tesvik-i sanayi kanunu
Tableau 2.2.2 : revendication et proposition des différentes couches sociales – Congrès économique d'Izmir
Tableau 2.2.3 : Evolution du nombre d'entreprise industrielles crées entre 1915 et 1927

Tableau 2.3.1 : La participation active de la Sümerbank dans les différents secteurs
Tableau 2.3.2 : Bilan des exportations et importations entre 1939 et 1946
Tableau 2.3.3 : Répartition de l'investissement public/privé par secteur
Tableau 2.3.4 : Les entreprises privées selon l'année de création et le secteur
Tableau 2.3.5 : Les entreprises ayant bénéficiées de la T.Ş.K. (Teşvik-i Sanayi Kanunu)
Tableau 2.3.6 : Commerce en Turquie entre 1923 et 1947
Tableau 2.3.7 : Evolution des indicateurs économiques entre 1923 et 1948
Tableau 2.4.1 : Niveau d'études du personnel du DPT
Tableau 2.6.1 : Le nombre de page des plans quinquennaux
Tableau 3.1.1 : réforme mise en place par Atatürk
Tableau 3.4.1 : Comparaison des types d'entrepreneurs
Tableau 3.5.1 : Nombre d'association composant les fédérations
Tableau 3.5.2 : quelques exemples d'activités de TUSKON
Tableau 3.5.3 : Les ponts du commerce et le sommet commerciaux
Tableau 3.6.1 : nombre d'entreprises participantes : Europe
Tableau 3.6.2 : Le rapport Monde/Europe
Tableau 3.6.3 : nombre d'entreprises participantes : Afrique
Tableau 3.6.4 : Le rapport Monde/Afrique
Tableau 3.6.5 : nombre d'entreprises participantes : Asie/Orient
Tableau 3.6.6 : Le rapport Monde/Afrique
Tableau 3.6.7 : nombre d'entreprises participantes : Amérique
Tableau 3.6.8 : Le rapport Monde/Amérique
Tableau 3.6.9 : nombre d'entreprises participantes : Pacifique
Tableau 3.6.10 : Le rapport Monde/Amérique
Tableau 3.7.1 : Secteurs économiques majeurs de la ville de Bursa
Tableau 3.7.2 : Année de fondation de l'entreprise et génération qui la dirige
Tableau 3.7.3 : Nombre de salarié
Tableau 3.7.4 : Profil du patron d'entreprise (par rapport à l'année 2013)
Tableau 3.7.5 : Constitution du capital de l'entreprise
Tableau 3.7.6 : Raisons qui ont poussé à fonder une entreprise
Tableau 3.7.7 : Facteurs influençant le patron dans la vie quotidienne
Tableau 3.7.8 : Nombre d'abonnement à des revues ou journaux spécialisées
Tableau 3.7.9 : Facteur(s) à l'origine de l'esprit entrepreneurial
Tableau 3.7.10 : Choix de l'entrepreneur pour la carrière de ses enfants
Tableau 3.7.11 : Fonction de l'entrepreneur selon les interrogés
Tableau 3.7.12 : Facteurs et signes de réussite pour un entrepreneur

ACRONYMES

AKP (Adalet ve Kalkınma Partisi) : Parti de la Justice et du Développement

ANAP (Anavatan Partisi): Parti de la mère Patrie

AP (Adalet Partisi) : parti de la Justice

ASO (Ankara Sanayi Odası) : Chambre de l'industrie d'Ankara

ATO (Ankara Ticaret Odası) : Chambre de commerce d'Ankara

CHP (Cumhuriyet Halk Partisi) : Républicain du Peuple

CGP (Cumhuriyetçi Güven Partisi) :

DAP (Doğu Anadolu Projesi) : projet de l'Anatolie de l'Est

DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü) :

DOKAP (Doğu Karadeniz Projesi) : projet de la région de la Mer Noire orientale

DP (Demokrat Partisi) : Parti démocrate

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) : L'Organisme de Planification de l'État

EBSO (Ege Bölgesi Sanayi Odası) : Chambre de l'industrie de la région égéenne

GAP (Güney Doğu Anadolu Projesi) : projet de l'Anatolie du Sud-Est

HP (Halkçı Partisi) : Parti populiste

HÜP (Hürriyet Partisi) : Parti de la Liberté

İGEME (İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi - Centre d'étude de développement de l'exportation

İKV (İktisadi Kalkınma Vakfı) : Fondation du développement économique

İTO (Istanbul Ticaret Odası) : Chambre de commerce d'Istanbul

İTÜ (İstanbul Teknik Üniversitesi) : Université Technique d'Istanbul

KALDER (Türkiye Kalite Derneği): Association de la Qualité de Turquie

KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) : Petite et Moyenne Entreprise (PME)

KOP (Konya Ovası Projesi) : Projet de la plaine de Konya

KOSGEB (Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri Geliştirme ve Destekleme idaresi Başkanlığı) : Direction administrative du développement et du soutien des Petites et Moyennes Entreprises

KSS (Küçük Sanayi Sitesi) : Cité des petites industries

KÜSGEM (Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi) : Centre de développement de la petite industrie

KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) : Organisation du développement de la petite industrie

MDP (Milliyetçi Demokrasi Partisi) : Parti de démocratie nationaliste

MGK (Milli Güvenlik Konseyi) : Conseil de Sécurité Nationale

Millet Partisi (MP) : Parti de la Nation

MPM (Milli Produktivite Merkezi): Centre de Productivité Nationale

MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve Iş Adamları Derneği) : Association des industriels et des hommes d'affaires indépendants.

MSP (Milli Selamet Partisi) : Parti du Salut National

ODTÜ (Orta Doğu Teknik Üniversitesi) : Université Technique du Moyen-Orient

ONU : Organisation des Nations Unies

OSTİM (Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) : centre industriel et commercial du Moyen-Orient

RP (Refah Partisi) : Parti de la prospérité

SDP (Sosyal Demokrat Partisi : Parti socio-démocrate

TBP (Türkiye Birlik Partisi) : Parti d'Union de Turquie

TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Kofederasyonu) : Confédération des commerçants et artisans de Turquie

TOBB : (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği – Union des Chambre et des Bourses de Turquie

TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta ölçekli işletmeler, serbest meslek mensupları ve Yöneticileri Vakfı): Fondation des dirigeants et membres des petites et moyennes entreprises et des professions libérales

TÜGİAD (Türkiye Genç İşadamları Derneği) : Association des Jeunes Entrepreneurs de Turquie

TÜİK (Türkiye İstatistik kurumu) : Institut des Statistiques de Turquie

TSE (Türk Standartları Enstitüsü) : Institut des standards turcs

TUSKON (Türkiye Sanayiciler ve iş adamları Konfederasyonu): Confédération des industriels et hommes d'affaires de Turquie

TÜSİAD (Türkiye Sanayiciler ve Iş adamları Derneği) : Association des industriels et des hommes d'affaires de Turquie

YTÜ (Yıldız Teknik üniversitesi) : Université Technique Yıldız

GLOSSAIRE

Ahi teşkilatı : Une loge (guilde) des Ahis crée par Ahi Evren au 13ième siècle en Anatolie.

Asar : Dîme

Cemaat : Forme moderne des tarîqat, avec plus ou moins de variantes selon les courants de pensée

Duyun-u umumiye : Dette générale ottomane

Gayrimuslim : Les minorités, signifiant non musulman

Gecekondu : Traduit par « monté la nuit », sorte de bidonville installé tout autour des grandes villes.

Gedik : Forme de concession attribuée aux guildes

İslah-i Sanayi : Amélioration de l'industrie

İttihad ve Terakki fırkası (ou cemiyeti) : Comité de l'Union et Progrès, parti politique nationaliste, résultat de la fusion en 1907 de la société ottomane de liberté, le comité de Salonique (mettre une définition en bas de page) et des *Jön Türkler*, les Jeunes Turcs, mouvement nationaliste révolutionnaire et occidentaliste opéré en Turquie à la fin de l'Empire.

Lonca : Guilde

Meşrutiyet : Constitution

Millet : La nation

Misak-i iktisadi : Pacte économique conclut lors du Congrès Économique d'İzmir en 1923.

Müsadere : Confiscation (de biens)

Nufus mübadelesi : Échange de population

Tarîqat : Ordre religieux (groupe religieux)

melamilik (melamet) **Tarîqatı** : Enseignant le fait de cacher son côté spirituel profond par la mise en avant des côtés faibles de l'individu, de ses défauts

Tasavvuf : Philosophie du mysticisme

Vakıf : Fondation

Yed-i Vahid : Monopole

INTRODUCTION

Atatürk avait un rêve : voir une Turquie forte, indépendante, laïque, trouvant sa place au côté des puissances mondiales, dont l'acteur principal serait un groupe d'entrepreneurs national.

Dès la proclamation de la République turque, il affiche son envie de créer une Turquie moderne calquée sur le modèle occidental, démarquée de son passé ottoman et musulman. Pour réaliser ce projet, il souhaite s'appuyer sur une classe entrepreneuriale nationale, aujourd'hui intégré dans l'élite kémaliste laïque, regroupant des grands patrons de holdings (Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, etc.). Mais paradoxalement, presque cent ans après sa volonté, l'émergence de groupe comme TUSKON (*Türkiye iş adamları ve Sanayiciler Konfederasyonu* – Confédération des hommes d'affaires et industriels de Turquie) est sans doute le signe prépondérant de son aboutissement. Car TUSKON semble bien représenter la classe patronale anatolienne, les PME et ses patrons, une classe qui ne trouvait pas sa place dans le projet d'Atatürk, faute au modèle occidental et aux nombreuses réformes de modernisation constituant la base du projet de celui-ci. Mais ces réformes de modernisation sont insuffisantes pour supprimer l'aspect majoritairement « musulman » de la société. A partir de là, l'islam en Turquie, prend une forme tout à fait différente pour s'affirmer dans l'espace public.

Ce n'est donc pas l'élite kémaliste qui réalise son rêve, mais bel et bien des patrons anatoliens pieux, conservateurs et pratiquants. Face à l'ancrage historique des grands groupes, c'est la PME qui semble répondre aux attentes du Père de la Nation. Des patrons de PME, animés par une foi profonde, une religiosité moderne, se traduisant par un éthos, une éthique comportementale dans l'espace public, qui semble être le *principe régulateur de l'action collective*[1] des associations patronales membres de TUSKON.

Dans son ouvrage « Islam et capitalisme », Rodinson pose le dilemme entre d'un côté la volonté des nations souhaitant l'industrialisation et de l'autre, l'abandon des valeurs identitaires et religieuses pour y parvenir[2]. La Turquie actuelle semble répondre par la cohabitation de ces deux alternatives. En effet, les grands patrons laïcs stambouliotes et

[1] Obrecht, Jean-Jacques, Les entreprises à taille humaine face à la demande éthique, *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 67, PME-PMI et économie industrielle, 1994, p. 59-60.

[2] Rodinson, Maxime, *Islam et capitalisme*, Le Seuil, Paris, 1966, p. 19.

smyrniotes au style de vie européen ne composent plus à eux seuls le « moteur de l'économie ». Désormais, cette dynamique prend essence chez les « Tigres Anatoliens », une nouvelle classe entrepreneuriale, *issus de la mouvance provinciales conservatrice*[3], composé en majorité de patrons de PME, dont l'activisme apparaît *sous forme d'action rationnelle*[4]. Ici, la notion de « Tigres Anatoliens » fait référence aux PME dynamiques émergentes asiatiques (Chine, Japon, Corée). Pour Bazin et de Tapia, c'est tout simplement

> *la revanche de l'Anatolie sur Istanbul, de la Turquie asiatique sur la Turquie européenne, le développement de régions laissées de côté par les capitales, Istanbul et Ankara. Cette revanche n'est pas qu'économique, elle est aussi sociale et politique […] Elle est la prise en compte des patrons musulmans, regroupés autour de MÜSIAD et TUSKON. Socialement et politiquement conservateurs, ils sont issus des petites villes et campagnes, […] montrent sans complexes ni retenues de leur attachement à la morale islamique*[5].

Cette émergence dans l'espace économique montre à quel point la PME joue un rôle central dans la société contemporaine, venant même à normaliser les « rapports sociaux » sous trois niveaux (identitaire, culturel et celui de la transformation), lui permettant ainsi de changer de statut, passant d'établissement banal à un statut d'institution[6].

Ces « Tigres » sont à l'origine de la mutation sociale et économique en Anatolie (Denizli, Kayseri, Yozgat, Gaziantep, etc.), par la combinaison de valeurs à priori antinomique : celle d'une existence spirituelle profonde et un appétit pour la modernité et l'enrichissement[7]. La transformation de cette géographie est assez surprenante, compte tenu de son aspect quasi totalement rural il y a encore quelques décennie. Aujourd'hui, des zones industrielles, des niches de PME fleurissent à travers tout le territoire et constituent des espaces d'expression pour cette nouvelle classe de patrons conservateurs, leurs permettant, par la même occasion, un passage vers une société moderne. Selon Yankaya, cette transformation sociale pousse cette nouvelle classe vers une mode de vie et de consommations nouvelles[8].

---

[3] Pierini, Marc, *Où va la Turquie ? Carnets d'un observateur européen*, Actes Sud, Paris, 2013, p. 82.

[4] Akarçay, Erkan, Türkiye'de islam ahlakı ve kapitalizmin ruhu (olabilir mi ?) (Peut-il y avoir) un esprit du capitalisme et de l'éthique de l'islam en Turquie ?, *6ième Congrès National de la Sociologie*, Sosyoloji Derneği (Association de Sociologie), Aydın, octobre 2009, p. 197.

[5] Bazin Marcel, Tapia Stéphane (de), *La Turquie, géographie d'une puissance émergente*, Armand Colin, Paris, 2012, p. 140.

[6] Layafe, Claudette, *Sociologie des organisations*, Armand Colin, Paris, 2010, p. 86-88.

[7] Altınay, Mehmet Hakan, *Les calvinistes islamiques, changements et conservatisme en Anatolie centrale*, ESI (European Stability initiative), Berlin-Brussels-Istanbul, 2005, www.esiweb.org, p. 29.

[8] Yankaya, Dilek, Un conflit patronal et ses enjeux culturels : la bourgeoisie laïque versus la bourgeoisie islamique en Turquie, Iris, *Observatoire de la Turquie et de son environnement géopolitique*, Paris, mai 2012, (www.iris-france.org), p. 1.

Nous observons chez ces acteurs une parfaite harmonie entre l'esprit d'entreprendre contemporain et une piété intense. Feillard l'explique par le fait que l'individu dans l'espace économique se doit de respecter le *cadre éthique défini par le Coran* pour atteindre la Grâce divine, s'avérant être une finalité pour ces patrons[9].

Même si, jusqu'à peu, la religion semblait destinée uniquement à des espaces spécifiques comme le précise Duriez[10], les mouvements religieux ne sont pas étrangers à ce renouveau au sein de la société turque, notamment le mouvement Hizmet, appelée aussi mouvement Gülen, en référence à Fethullah Gülen, son initiateur. Gülen (qui se situe sur la ligne de Said Nursi), un savant religieux du 20ième siècle, est connu pour sa philosophie religieuse particulière, mêlant à la fois le spirituel et le moderne, en phase avec la raison et la science. Gülen diffuse un message où la religiosité n'est pas en conflit avec les principes de la République[11]. Il semble être *un nouvel imaginaire « entrepreneurial »* pour ces individus de la périphérie. Son discours incite le croyant à une pratique de la religion dont l'idée principale réside sur l'effort et l'action. D'ailleurs « Hizmet », signifie service, que Haenni décrit comme *l'action positive d'un individu envers la société dérivant de sa foi*[12].

Exemple de *l'évolution des sociabilités religieuses turques*[13], le mouvement semble être un acteur majeur de la société civile, particulièrement face à la globalisation en manque d'éthique[14]. Donc en Turquie, malgré la volonté de l'élite kémaliste, la religion n'a pas cédé. Au contraire, elle a toujours gardé sa place, que ce soit clandestinement au début des années vingt ou avec le soutien des politiques (Menderes, Özal ou encore Kenan Evren, chef d'État-major devenu Président de la République après le coup d'État de 1980, qui instaure les cours religieux obligatoires). L'islam paraît être présent dans de nombreux espaces sociétaux, grâce aux mouvements[15], on peut évoquer un *renouveau des identités religieuses revendiquées dans l'espace public […] la religion met en scène des acteurs aux stratégies multidimensionnelles,*

---

[9] Feillard, Gwenaël, Insuffler l'esprit du capitalisme à l'Umma : la formation d'une « éthique islamique du travail » en Indonésie, *Revue Critique Internationale*, n°25, 2004/4, p. 115.

[10] Ion Jacques (dir), Bréchon Pierre, Duriez Bruno, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 11-14.

[11] Zarcone, Thierry, *La Turquie, de l'Empire ottoman à la République d'Atatürk*, Gallimard, collection Découverte, Paris, 2005, p. 120.

[12] Haenni, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, la République des idées, Paris, 2005, p. 85.

[13] Manço, Ural, Sécularisation de l'islam en Turquie, Revue Nouvelle, Bruxelles, janvier 2009, p. 84.

[14] Öztürk, İbrahim, Yeni küreselleşmenin » felsefesine doğru : STK'lar ve Gülen hareketi, (Vers la philosophie d'une nouvelle globalisation : les ONG et le mouvement Gülen), *Journal Zaman*, 10/05/ 2009, en ligne www.zaman.com.tr, consulté le 03/03/2013.

[15] Bréchon cite l'exemple de l'espace public des médias. Avec le mouvement, nous allons voir que la religion est présente dans tout l'espace public séculier de la Turquie : les médias, l'éducation, l'économie, etc. Cf. Ion Jacques (dir), Bréchon Pierre, Duriez Bruno, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 288.

s'avérant capables de composer entre ce qui relève du croire, institutionnel ou subjectif et ce qui est non strictement religieux[16]. La PME apparaît alors comme un espace d'expression et de revendication de cette identité.

L'article « Anatolian Tigers drive Turkey's silent revolution » expose l'influence des écrits de Nursi[17] sur ces acteurs et l'apport de Gülen dans la formation de l'esprit des « Tigres » d'Anatolie. Ce dernier a apporté *une direction clairement contemporaine à la classe moyenne anatolienne. Le message de Gülen, fait d'inclusion, d'engagement interreligieux, d'esprit d'entreprise, d'éducation et de solidarité, a eu une influence décisive dans l'orientation des impulsions entrepreneuriales des Tigres anatoliens* […][18].

Encore très peu traité, cet aspect donne à notre étude de la PME une dimension pluridisciplinaire où se mêlent l'économie, la sociologie, l'histoire, la politique et la religion, tout cela, dans un espace public séculier, donc les acteurs principaux des dix dernières années sont l'AKP, le mouvement Hizmet et les Patrons de PME anatoliens[19]. L'islam semble se manifester non pas comme une simple religion, mais plutôt comme un repère global définissant les rapports sociaux[20].

Partant sur ce principe, Gülen façonne et définit à nouveau la relation Individu/Créateur, une relation basée sur l'action, pour que l'individu prenne conscience du rôle que Dieu lui a assigné. Alors, cette nouvelle perception paraît transformer l'esprit entrepreneurial chez les patrons de PME et, dorénavant l'acte de piété n'est plus un acte personnel et reclus mais un engagement actif et *l'accomplissement des tâches professionnelles*[21].

---

[16] *Ibid*, p. 11-15.

[17] Il fut le penseur musulman du monde islamique le plus important de l'époque républicaine. Nursi était un moderniste musulman dont les écrits élaborent un rapprochement entre les idées de démocratie constitutionnelle, de liberté individuelle et de foi religieuse. Pendant la Première Guerre mondiale, Nursi combattit contre l'invasion étrangère et pour l'indépendance. Il dénonça l'autoritarisme islamique moderne et, en même temps, le retard et le séparatisme économiques et politiques. Ses idées de conscience musulmane moderne insistaient sur le besoin que la croyance religieuse joue un rôle important dans la vie publique. Il refusa qu'on empêchât le grand public d'accéder à la connaissance, qu'elle soit religieuse ou scientifique, et il parvint à maîtriser le développement scientifique et technologique. Bien qu'il ne fût impliqué dans aucune rébellion, les tribunaux de l'indépendance des premières années de la République le condamnèrent à l'exil en Anatolie Occidentale en raison de ses activités religieuses. Cf. Çetin, Muhammed, Hizmet, *Questions & réponses sur le mouvement Gülen*, éd. du Nil, Clifton, 2013, 196 p. 11.

[18] Pierini, Marc, *Où va la Turquie ? Carnets d'un observateur européen*, Actes Sud, Paris, 2013, p. 83.

[19] Toutefois, les évènements de Gezi park en 2013 et l'affaire de corruption de décembre 2013, touchant plusieurs ministres et leurs proches ont exposé clairement l'opposition du mouvement et de l'AKP sur certains sujets sociétaux. Cf. Toğuşlu, Erkan, Comment expliquer les tensions autour de l'islam en Turquie ?, *La Croix*, 10/01/2014, en ligne, www.la-croix.com, consulté le 20/01/2014.

[20] Césari, Jocelyne, *Musulmans français et intégration socio-politique*, in Ion Jacques (dir.), Bréchon Pierre, Duriez Bruno, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, p. 60.

[21] Josseran, tancrède, *La nouvelle puissance turque, l'adieu à Mustapha Kemal*, Ellipses, Paris, 2010, p. 70.

Objet de recherche et problématique

Etudier la PME en Turquie implique l'intégration à la recherche de nombreux facteurs indispensables à la compréhension de celle-ci. La Turquie est un pays ancré dans des paradoxes continus depuis toute l'histoire de sa jeune République, majoritairement musulman dont ses fondements reposent sur les principes de laïcité et de modernité importés d'Occident. Cette combinaison d'acteurs place la PME au centre de cette dynamique mutualisé, ce qui justifie l'intérêt de cette recherche, qui apporte de nombreuses réponses sur la dynamique de l'entreprise et de la société civile en Turquie. Compte tenu des différentes composantes nécessaires pour comprendre la PME en Turquie, nous avons choisi de diviser notre recherche en trois parties pour obtenir une « perspective éclatée »[22] de sa structuration et de son processus de développement.

La première partie, répartie en 5 chapitres, est consacrée à la définition sociologique de la PME, ainsi qu'à sa structuration en Turquie. Dans le **premier chapitre**, nous tentons de décrire l'évolution de cette entité socio-économique qu'est l'entreprise, tout en définissant l'entreprise d'une manière générale. L'entreprise se cherche une identité, tantôt décrite comme un lieu clos, inanimé, presque inintéressante, elle réussit, dans les années soixante-dix à exister, à devenir spécifique. L'apparition de la notion de « petite entreprise » en est une preuve assez claire. Dorénavant, les chercheurs la considèrent comme « objet » de recherche.

L'intérêt est de savoir si la structuration de la PME passe par l'interférence avec des mouvements sociaux, comme TUSKON.

S'ensuit le débat de la définition et de la délimitation de la notion de PME, sujet traité dans un **second chapitre**. De ce fait, les chercheurs tentent de généraliser une définition de la PME malgré les multiples caractéristiques existantes, variant selon la région, le pays, et même la ville. Nous tentons aussi d'exposer les différentes étapes de son intégration dans le domaine de la recherche. Définie comme archaïque, la PME trouve le moyen d'être décrite comme « contemporaine » suite à sa capacité de réaction face notamment aux crises sociales et économiques. Aussi, nous montrons comment la PME passe du statut de « champ d'analyse » à « objet d'analyse », en passant par « outil d'analyse ». Nous exposons aussi des réponses concernant le débat de savoir si la PME est une « grande entreprise miniature » ou bien une structure bel et bien spécifique tout en traitant les notions de localité et de globalité.

[22] La vue en éclaté est une notion utilisée dans l'ingénierie pour décrire une vue détaillée de chaque pièce d'un ensemble. Elle est destinée à mieux cerner le fonctionnement dans sa généralité.

Les descriptions qualitatives et quantitatives de la PME sont exposées dans le **troisième chapitre** où l'on expose dans un premier temps, ses différents aspects qualitatifs, à savoir tous les aspects non chiffrables, tels que la qualité du personnel de direction, la relation patron-salarié, l'intégration étroite sur le marché locale, le rôle du dirigeant dans l'entreprise, etc. du fait de l'utilisation systématique de critères quantitatifs pour la définition de la PME, pour des raisons de simplicité, il nous semblait nécessaire d'énumérer les plus récurrents, sans quoi, il est impossible de délimiter juridiquement, socialement, et économiquement la PME. Aussi, dans ce chapitre, nous exposons l'importance de l'effet taille sur les perceptions de la PME. De ce fait, les chercheurs optent pour un couplage de critères quantitatifs-qualitatifs, pour décrire au mieux la PME, tout en mettant les frontières appropriées.

Le chapitre quatre, expose les multiples définitions existantes dans le monde de la PME, sachant qu'elle représente en moyenne plus de 95% des entreprises. Il nous est paru intéressant de traiter la définition européenne et son évolution, car c'est elle qui est prise pour base en Turquie pour réformer la définition turque de la PME. Nous nous apercevons que malgré une définition européenne existante, chaque pays, même des membres de l'UE, utilise d'autres critères pour adapter celle-ci à la réalité du terrain. En Europe, la PME est définie selon quatre critères : l'effectif, le chiffre d'affaires, le bilan total et l'autonomie de l'entreprise. Ces quatre critères permettent d'imposer des frontières entre la micro, la petite, la moyenne et la grande entreprise en Europe[23]. **Le cinquième et dernier chapitre** de cette partie met l'accent sur la PME en Turquie. Nous remarquons que dans les rapports d'État dédié à la stratégie de développement, la PME est placée au centre de tous les intérêts. Atatürk avait un rêve : celui de couronner la victoire militaire par la victoire économique. Dans le rapport stratégique dédié à la PME de 2011-2013, c'est une phrase d'Atatürk qui expose l'importance donnée à cette entité socio-économique. Il faut savoir que celle-ci représente 99% des entreprises et 78% de l'emploi en Turquie[24]. Ces rapports viennent confirmer le gain d'intérêts de la PME ces dernières décennies. Les prémices de la recherche dans ce domaine remontent aux années 60. Jusqu'à ces dernières années, chaque organisme définissait la PME selon des critères fixés et choisis. Mais dans le cadre de son adhésion à l'Union européenne, la Turquie décide de réformer la définition de la PME en Turquie, en se basant sur la recommandation de 2003. La PME est mise en relation directe par les autorités avec la croissance économique du pays. Le pays compte 3 222 133 PME ce qui représente

[23] http://ec.europa.eu/, site de la Commission européenne, consultée le 14/10/2013.

[24] KOSGEB, *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013* (stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013), éd. KOSGEB, ministère de l'Économie et du Commerce, Ankara, 2011, p. 5-7

99,9 % des entreprises. Mais toute fois un problème se pose quant à la répartition inégalitaire des PME sur le territoire, ce qui met à mal le développement de certaines régions par rapport à d'autre. Pour y remédier, les gouvernements successifs, décident dès 1962 d'installer des *Organize Sanayi Bölgesi* (OSB - zone industrielle organisée). C'est à Bursa, ville où nous avons effectué nos recherches de terrain, qu'est installée la première OSB. L'objectif est simple : éviter et réduire les migrations de populations, réduire l'écart de développement socio-économique entre les régions. Ces OSB jouent un rôle prépondérant dans l'émergence des PME en Turquie, notamment par le biais d'aides matérielles et financières attribuées pour les entreprises s'installant dans ces zones définies. Depuis, plus de 147 OSB ont vu le jour, dont 77 de 2002 à nos jours. Dans ce chapitre, nous exposons aussi l'importance des *Küçük Sanayi Siteleri* (KSS), dont la spécificité est de regrouper des petits producteurs et de mettre à disposition tous les services nécessaires pour le bon fonctionnement de leur structure économiques (banque, restaurant, mosquée, etc). L'intérêt est de regrouper les petites entreprises éparpillées un peu partout en ville, tout en proposant des locaux modernes et dans les normes. Souvent regroupées par branches de métiers, ces entreprises découvrent dans ces lieux l'importance de la synergie et la dynamique de groupe[25]. Aujourd'hui, la Turquie compte 438 KSS, représentant 92 138 entreprises, ce qui signifie 461 000 salariés (en moyenne 5 salariés par entreprises). C'est en Anatolie centrale que l'on retrouve le plus de KSS, en tout 91, contre 89 en région de la mer Noire, 65 pour la région de Marmara, 67 pour la région Egéenne, 48 pour la région méditerranéenne, 47 pour l'Anatolie de l'est et 31 pour le sud-est du pays[26]. Les Zones industrielles visent à attirer les investissements étrangers et les zones de développement de la Technologie servent de point d'ancrage au développement technologique en partenariat avec le monde de la recherche. Enfin, dans ce chapitre, nous décrivons le rôle de la KOSGEB dans la structuration et le développement de la PME. Pour cela, lors de notre étude de terrain en 2010, nous avons eu l'opportunité de rencontrer les responsables de la KOSGEB Bursa, qui nous ont fourni des explications détaillées sur le fonctionnement de leur structure, ainsi ils nous ont exposé des chiffres que nous ne pouvions trouver ailleurs. Nous exposons les différentes possibilités d'aides mises à la disposition des PME par la KOSGEB ainsi que d'autres organismes.

Dans notre **deuxième partie,** nous analyserons l'intégration de la PME au sein de l'espace public, tout au long du processus de développement de l'État républicain. L'objectif est de

[25] Küçük, Orhan, *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi* (L'entrepreneuriat et la gestion de la petite entreprise), éd. Seçkin, 3ième édition, Ankara, 2007, p. 101.

[26] Ministère de l'Industrie http://www.sanayi.gov.tr, consulté le 19/07/2012.

définir un profil sociologique de la PME en analysant d'abord, dans un **premier chapitre** l'évolution historique de la petite structure de la fin de l'Empire ottoman à la proclamation de la République laïque. 1838 marque un tournant dans l'histoire de la Turquie et de la petite entreprise. Il s'agit de définir les avantages pour les entrepreneurs étrangers souhaitant intégrer le marché ottoman. Il s'agit sans doute, comme nous tentons de le démontrer, de la chute de l'industrie ottomane et de la mise à l'écart de l'entreprise turque musulmane au profit des minorités présentes au sein de l'Empire, qui ont su faire des partenariats avec les occidentaux. Il s'agit là d'exposer clairement les conséquences sur l'esprit entrepreneurial et sur la petite et moyenne structure économique. Nous utilisons la notion de « structure » pour définir l'entreprise de petite et moyenne taille, car la notion de PME n'existe pas encore à cette époque. Suite à cette offensive étrangère, l'État tente de relever son industrie en soutenant la petite industrie. Nous exposons les méthodes et les tentatives.

Le chapitre deux expose le chantier auquel doit faire face Atatürk. Un héritage ottoman important, avec sa culture, sa religion et une volonté de modernisation à l'occidentale et surtout, basée sur des principes de laïcité. Ici, sont exposés les projets définis par Atatürk pour créer une classe d'entrepreneurs turcs musulmans par le biais de la petite entreprise. Les grandes structures sont pour la plupart dirigées par les minorités non musulmanes. Suite à cette volonté nous exposons la manière de laquelle le premier Congrès Économique d'Izmir (1923) s'est déroulé, qui donnera entre autres, comme résultat, une première tentative de définition de la petite entreprise.

Un troisième chapitre met en exergue le basculement de la politique économique de la jeune République suite, passant d'un soutien à l'initiative privé vers un système étatique plus fermé. Cela s'explique par la fascination qu'a Atatürk vis-à-vis de l'occident, qui est un modèle de modernité pour lui. Nous exposons les raisons poussant la petite entreprise et l'artisanat au second plan et l'impact de l'étatisme, qui devient une règle d'or de la République. L'État essaie de combler le déficit du secteur privé par la mise en place d'un plan de développement et l'imposition de certaines restrictions pour les minorités non musulmanes. Nous détaillons ces conséquences sur le secteur privé, plus particulièrement sur la petite et moyenne structure.

Le chapitre quatre traite de l'arrivé du Parti démocrate, du début du multipartisme, ainsi que des conséquences de la libéralisation apportés par une politique plus souple vis-à-vis du secteur privé. Aussi, nous tenterons de comprendre comment cette politique sera la base de l'intégration dans l'espace public des patrons de petites entreprises, des entrepreneurs conservateurs et pieux. Nous tentons de démontrer que l'espace économique devient un espace d'intégration, d'affirmation pour cette nouvelle bourgeoisie. La création du DPT

(Devlet Planlama Teşkilatı), l'Organisme de Planification de l'État (OPE) et des plans de développements quinquennaux sont une avancée majeure pour l'initiative privée. Ceci nous pousse à étudier l'impact sur les petites et moyennes entreprises et son intégration dans l'espace public. **Le cinquième chapitre** tente de traiter la période de 1960 à 1980, en exposant le processus de création de l'OPE et les conséquences des trois premiers plans quinquennaux et leurs contributions aux développements de la PME. Si un personnage doit symboliser à lui seul l'intégration de cette nouvelle bourgeoisie pieuse, Turgut Özal peut être cité. Dans un **sixième chapitre**, nous analyserons sa perception de la PME et de l'esprit entrepreneurial. Aussi, nous exposons la façon de laquelle il s'inspire de la politique d'Atatürk pour en faire toute une symbolique pour l'expansion d'une classe d'entrepreneurs conservateurs. La liberté sera son point d'ancrage pour justifier sa politique dynamique et sa contribution dans la combinaison des valeurs séculières et religieuses dans l'espace public. Avec son arrivée, il est intéressant d'observer la mutation des plans de développements quinquennaux, qui se tournent en grande partie sur le soutien de l'artisanat et la petite industrie.

Dans la troisième partie, nous tentons de démontrer que tous ces efforts vont être indispensables dans l'apparition d'une nouvelle classe d'entrepreneur. MÜSIAD n'est pas la seule résultante de cette politique : au sein des « Tigres d'Anatolie », une autre frange de l'entrepreneuriat conservateur fait surface, inspirée par les préceptes de Fethullah Gülen et du mouvement Hizmet, appelé aussi mouvement Gülen, regroupé majoritairement autour de TUSKON.

Dans le **chapitre un**, nous analyserons la mutation de l'esprit entrepreneuriale sous l'influence de la religion, à savoir si celle-ci est un obstacle pour la dynamique de l'entreprise, notamment le mysticisme très répandu au sein de l'Empire ottoman. Aussi nous tentons de faire l'approche de l'évolution des communautés religieuses, de leurs adaptations face à l'élite kémaliste et le développement de l'esprit d'entreprendre chez les Turcs musulmans. La Naqshbandiya (une confrérie crée par Muhammed Bahauddin Şah-ı Nakşibend (1318-1389), donne naissance à quatre mouvements religieux principaux, mais aussi à un mouvement politique initié par Erbakan et des communautés *nurcu et fethullahcı*. Dans ce chapitre, nous exposons le regard de chacun de ses grands courants religieux contemporains. Il nous a paru nécessaire d'utiliser une grille de lecture wébérienne et la notion de *Beruf* pour comprendre l'évolution de l'esprit entrepreneurial chez les croyants musulmans en Turquie.

La manière paradoxale dont Atatürk essaye de créer une classe d'entrepreneurs turcs musulmans, tout en effaçant de l'espace public toutes traces de connotation religieuse. Nous exposons les différentes réformes effectuées, que nous supposons être une enclave pour la petite entreprise anatolienne. Sous une forme clandestine ou reconnue, au fil du temps, les communautés religieuses semblent s'adapter et se créer de nouvel espace d'expression, dont l'espace économique. Certains leader religieux, comme Said Nursi et plus tard, Fethullah Gülen, iront même mettre en question le rôle de la *madrassa* (séminaire où l'on enseigne la religion) et sa structure unitaire où les sciences modernes ne sont pas prises en compte. Il sera intéressant aussi de faire le rapprochement entre l'adaptation dans le domaine social et économique des textes religieux par ces leaders, qui a été complètement négligé ces dernières décennies. A partir des années soixante-dix, cette action sociétale des communautés prend forme avec l'apparition d'un premier parti conservateur islamique, avec comme chef de file, Necmettin Erbakan, symbole de la politique islamique en Turquie. Nous traitons succinctement ce sujet pour ne pas négliger les mutations sociales suite à cette orientation politique de certains groupes religieux. Comme premier fruit de cet engagement politique est née la MÜSIAD (Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği), l'association des industriels et des hommes d'affaires indépendants. Nous évoquons ce cas pour une étude comparative entre MÜSIAD et TUSKON.

Dans le **deuxième chapitre**, nous traitons plus particulièrement le cas de la communauté *Nur*, initié par Said Nursi dont les préceptes nous semblent très intéressants d'un point de vue sociologique dans l'évolution de la religiosité et la libéralisation de l'esprit entrepreneurial. Il porte un regard différent sur les règles comportementales des musulmans dans l'espace social. Said Nursi semble être un des déclencheurs dans le changement de l'esprit entrepreneurial chez les patrons de PME. Il les incite à trouver et obtenir la Grâce de Dieu par le travail et l'action, il donne l'impression d'insuffler l'esprit du capitalisme sur des valeurs islamiques. Il allie la foi et la raison et tente de prouver que la religion ne s'oppose pas à la modernité. Pour exposer son regard à ce sujet, nous exposons les deux typologies d'actions qu'il décrit.

Dans la logique du précédent chapitre, nous traitons, dans un **troisième chapitre**, la mise en pratique de la pensée de Said Nursi par Fethullah Gülen, dont la pensée est à l'origine d'un des plus importants mouvements sociétaux, le mouvement Hizmet, appelée aussi mouvement Gülen. Pour cela, nous utilisons le concept de leader de Weber pour essayer de décrire Gülen. Aussi, pour comprendre la dynamique de l'action instaurée chez les disciples du mouvement et chez les entrepreneurs, nous utilisons le concept wébérien de « l'éthique religieuse de l'action » dans la société. Ceci nous aidera à comprendre comment le patron fait référence à

sa foi pour dynamiser son entreprise. Cette grille de lecture wébérienne nous permettra aussi de comparer les ascètes puritains chez les protestants et les entrepreneurs membres de TUSKON et de faire le parallèle entre la pensée de Gülen et celle de Weber. Cette grille de lecture nous servira aussi pour analyser cette nouvelle dynamique dont la base semble être la religiosité des acteurs. Nous tentons aussi de discerner comment Gülen se positionne par rapport à l'économie et l'entreprise, comment il positionne le message religieux pour dynamiser la PME anatolienne. De ce fait, l'objectif est de montrer combien son approche est différente de celle des autres leaders religieux, notamment de la philosophie du mysticisme classique et d'autres mouvements contemporains.

Le **quatrième chapitre** met l'accent sur le rapport de Gülen et l'entrepreneuriat. Il nous semble que l'engagement socio-religieux de l'entrepreneur à travers les projets sociaux du mouvement, se répercute sur la dynamique de sa PME. Nous tentons de savoir si cet engagement se traduit par l'apparition d'une conscience bipolaire (spirituelle/moderne). Aussi, la piété du patron semble interpénétrer l'espace public avec son engagement et apparaît comme à l'origine de la dynamique de la PME. Cette dynamique se traduit par la création d'association locale, à travers tout le territoire. Nous traitons l'exemple de l'association İŞHAD, une des premières associations créée par les entrepreneurs proches du mouvement Hizmet. Ici, l'objectif est de savoir si cette initiative a été un modèle pour les régions anatoliennes et d'analyser l'approche socio-économique de l'entrepreneur en prenant comme référent sa piété et son engagement dans le mouvement. L'entrepreneur, à travers l'activité de sa PME, semble chercher la Grâce divine. Il souhaite aussi s'affirmer et se faire une place dans l'espace public.

Un **cinquième chapitre** expose la structuration de la Confédération TUSKON. Nous tentons d'exposer la sociohistoire de la formation de ce groupe « social » dans le monde des affaires. Aussi, TUSKON permet aux PME anatoliennes de devenir une puissance émergente, nous analyserons sa stratégie appliquée au développement de ses membres.

Le **chapitre six** complète le précédent en exposant l'exemple africain. Avec TUSKON, la PME turque s'est ouvert de nombreux marchés à travers le monde, notamment celui de l'Afrique. Nous analyserons les raisons et la proportion prise par ce mouvement entrepreneurial. Cet activisme se traduit par l'organisation de rencontres économiques appelées les « Ponts du Commerce ». Nous établirons un bilan des dernières rencontres, tout en exposant des exemples concrets à travers les enquêtes effectuées.

Enfin, **le septième chapitre** présente le résultat de nos entretiens et enquêtes auprès des PME membres de l'association BUGIAD à Bursa. Nous tentons de tracer le profil sociologique du patron et de sa PME, tout en montrant comment cette dynamique socioreligieuse se transforme en une dynamique entrepreneuriale chez les membres. Nous procédons aussi à un tracé sociohistorique de l'association et sa stratégie pour pérenniser son existence, notamment chez les enfants de membres.

Problématique

Aujourd'hui, s'il est possible de trouver une PME turque au Brésil, au Niger, au Soudan, en Indonésie, en Algérie ou en Europe à la recherche de nouveaux marchés[27], TUSKON n'y est pas étranger. Chez ces acteurs, il semble y avoir une mutation du comportement économique en *valeur éthique, en « sens de la vie »*, qui se traduit aussi par l'émergence d'une toute nouvelle « éthique sociale »,

> *cette recherche du bien, grâce au maximum d'efficacité économique, cette qualification éthique de l'activité économique entraînent des «bénéfices » psychologiques considérables qui expliquent en partie la réussite de la transformation et l'adhésion des individus ou plutôt, l'activité économique qui jusqu'alors ne produisait que des biens matériels, va en outre donner maintenant des satisfactions psychiques*[28].

De ce fait, l'importance de notre recherche réside dans la définition de la dynamique de la PME à travers les membres de TUSKON et BUGİAD, dont la source semble être une motivation profonde de réussite économique dans le cadre d'une recherche spirituelle approfondie par leurs actions entrepreneuriales.

Nous étudions ce groupe pour savoir s'il est à l'origine d'une telle transformation et à quel degré la religiosité et la piété du patron contribuent à l'émergence de cet éthos au sein de la PME membre de BUGİAD. Il sera utile d'utiliser une grille de lecture wébérienne pour définir justement cet éthos que la religion produit, *c'est-à-dire des systèmes de disposition qui impriment une orientation à l'action. Elles se révèlent capables de façonner les relations*

[27] Vicky, Alain, La Turquie à l'assaut de l'Afrique, mai 2011, *Le Monde Diplomatique*, en ligne, www.monde-diplomatique.fr, consulté le 17/06/2011.

[28] Ellul, Jacques, Max Weber, l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, *Cahier Jacques Ellul*, *La Technique*, n°2, mars 2004, p. 2.

sociales, dans la mesure où elles forment un ordre de vie (Lebensordnung) qui informe la conduite de vie de l'individu (Lebensführung)[29].

Le cas de la Turquie présente donc un exemple concret de cette dynamique de PME, se traduisant tout d'abord par une affirmation identitaire/religieuse face à l'élite kémaliste, puis, d'une transposition de cet activisme religieux en dynamique d'entreprise. Il donne ainsi une opinion de ce que la PME peut inclure[30].

Souvent citées comme symbole de cette nouvelle classe d'entrepreneur, les familles Boydak (İstikbal à Kayseri) et Ülker ne sont pas les seules ; des milliers de PME illustrent parfaitement ce renouveau et revendiquent sa présence au sein des Tigres d'Anatolie, comme nous avons pu le constater à Bursa lors de nos entretiens avec les membres de TUSKON.

D'ailleurs, selon Karakaş, l'acteur principal qui se trouve à la base même du développement social et économique de cette dernière décennie en Turquie est TUSKON[31].

Crée en 2005, TUSKON tire sa force de ses 50 000 entreprises membres, majoritairement des PME anatoliennes, réunies autour de plus de 200 associations régionales[32], partageant toutes la même éthique sociale dont la base repose sur l'aspect de piété du patron de PME en adéquation avec la réussite économique. Avec MÜSİAD, TUSKON représente les « Tigres anatoliens », en référence à l'émergence de ce groupe social conservateur, en phase avec la Turquie moderne appelée la « nouvelle bourgeoisie » pour *leur attachement à l'islam dans l'espace public* et de son ancrage dans leur action quotidienne[33].

Rappelons ici que, selon Weber, la religion produit un *ethos*, une spécificité commune qui donne une direction à l'action, modélise les rapports sociaux, tout en formant un « ordre de vie », décrivant l'orientation de l'individu[34]. L'idée est de savoir comment la pratique religieuse du patron joue un rôle dans la structuration et la dynamisation de la PME au sein de la société moderne. En Turquie, l'interpénétration de ces deux sphères, la religion et l'économique apporte une dynamique nouvelle, contrairement à d'autres pays, où les deux

[29] Fleury, Laurent, Max Weber, PUF, collection que sais-je, Paris, 2001, p. 31-32.

[30] Maigre traite le cas de MÜSİAD dans une perspective similaire, tout en axant sa recherche sur le business islamique et la politique, sujet que nous ne traitons pas dans notre thèse. Cf. Maigre, Marie-Elisabeth, l'émergence d'un « éthique musulmane » dans le monde des affaires turc : réflexions autour de l'évolution du MÜSIAD et des communautés religieuses, *Religioscope*, Études et analyses, n°7, mai 2005, 25 p.

[31] Karakaş, Eser, TUSKON'a dostça bir hatırlatma (Un rappel amical pour TUSKON), *Journal Star*, en ligne, www.stargazete.com, consulté le 12/11/2011.

[32] www.tuskon.org, consulté le 04/01/2013.

[33] Yankaya, Dilek, La consolidation de la nouvelle bourgeoisie islamique en Turquie : la circulation des nouvelles élites économiques dans les champs du pouvoir, *Congrès AFSP*, Strasbourg, 2011, p. 1.

[34] Fleury, Laurent, *Max Weber*, PUF, Que sais-je, Paris, 2001, p. 31-32.

entités peuvent être décrites comme potentiellement contradictoires[35]. L'islam, selon Göle, *devient un mouvement ; on peut parler de l'agir religieux*[36].

Même si des divergences existent dans leur philosophie d'action et de positionnement dans l'espace public, ces associations patronales se font porte-parole des PME anatoliennes. Nous tentons de mettre en exergue leur approche distincte du rapport à la religion afin de comprendre pourquoi le patron de PME choisit d'adhérer à telle ou telle organisation patronale. Notre recherche ne porte pas sur l'étude sociologique de ces organisations mais plutôt sur l'entité qui les compose, à savoir la PME. Il est donc, avant tout, nécessaire de souligner que la PME est « une institution à part entière ». Selon Thuderoz, *elle intervient sur un marché, qui la sanctionne*, *elle crée des richesses, sécrète un profit*, et *son caractère de système à la fois technique et social, sa capacité à produire des jeux d'acteurs, des règles et des valeurs, et à les diffuser dans le corps social* font d'elle « une institution à part entière »[37]. Il distingue plusieurs définitions de l'entreprise : pour les sociologues*, l'entreprise possède mille visages. C'est un système de règles, le lieu d'action collective, où s'institutionnalisent le conflit industriel et la négociation collective* […] *là où s'agence une combinaison productive entre les facteurs du travail et du capital*, pour les économistes, *un lieu de mémoire*, pour l'historien, *là où se définissent des stratégies, en fonction d'opportunités ou de contraintes de marché*, disent les sciences de gestion, et un *espace ritualisé* pour l'ethnologue[38].

De ce fait, la finalité de notre recherche consiste à comprendre comment la PME se structure en Turquie, plus particulièrement au sein de la confédération TUSKON, un mouvement d'hommes d'affaires réputé pour son ouverture sociale et son expansion fulgurante dans l'espace public et le champ économique national, c'est-à-dire comment sa dynamique se trouve influencée par cette organisation patronale dont les membres sont majoritairement des patrons de PME anatoliens, conservateurs et engagés dans le soutien des projets socio-éducatifs du mouvement Hizmet, dans un espace public séculier. L'hypothèse générale qui constitue le fil conducteur de cette recherche et que par sa participation aux projets socio-éducatifs du mouvement, le patron de PME adopte une certaine philosophie religieuse qui se traduit par une certaine forme de piété, se transposant dans la structure « PME » sous une

[35] Brémond d'Ars, Nicolas, La conscience éthique restaurée des entrepreneurs et dirigeants chrétiens, *Social Compass*, vol. 59, n°2, 2012, p. 160.
[36] Göle, Nilüfer, *Interpénétrations, l'Islam et l'Europe*, Galaade, Paris, 2005, p. 25.
[37] Thuderoz, Christian, *Sociologie des entreprises*, La Découverte, Paris, 2005, p.4.
[38] Thuderoz, Op. Cit., p. 21.

forme de dynamique économique. Aussi, cette thèse complète une série de recherches effectuées en France sur le monde entrepreneurial et la PME en Turquie. Nous pouvons citer les travaux de Serdaroğlu, traitant le cas de TÜSIAD et de la politisation de ses membres. Aussi ceux de Yankaya où elle prend comme objet de recherche MÜSİAD pour étudier la formation de la bourgeoisie islamique[39]. En effet, l'aspect sociologique de la PME et la sociohistorique de TUSKON n'a pour le moment pas encore été traité. Cette recherche ne s'intéresse donc pas seulement à l'aspect structurel et économique de la PME, le processus de sa construction historique et social est un point traité.

Méthodologie

Notre méthodologie se base sur ces constats pour comprendre tous les facteurs structurant la PME. Dans un premier temps, il faut souligner l'abondance des ouvrages, les milliers d'articles, les publications et les sites internet spécialisés qui ont été traduits du turc vers le français. La quasi-totalité de nos références turques sont traduites par nous. Aussi, les entretiens effectués en turc sont retranscrits vers le Français par nos propres moyens. Lors de nos déplacements, toutes nos discussions, nos entretiens, nos enquêtes se déroulent en langue turque, ce qui représente un travail de fond très important et qui explique en partie l'allongement de la durée de notre étude.

Encore, pour déterminer ces facteurs, nous avons effectué des entretiens qualitatifs avec une approche semi-directive complétée par une enquête quantitative dans le but d'approfondir les points qui nous semblent importants. C'est entre 2010 et 2012 que nos entretiens ont été effectués. Pour cela nous avons disposé d'un dictaphone pour simplifier la prise de note en langue turque et focaliser toute l'attention sur notre interlocuteur.

Nos premiers entretiens effectués en 2010 avec les responsables de TUSKON à Istanbul n'ont pas vraiment porté leurs fruits, faute d'intérêt de leur part face à notre projet de thèse. Toutefois, ils nous ont orientés vers le responsable de TUSKON à Bruxelles avec lequel nous nous sommes entretenus quelques mois plus tard. L'entretien semi-directif s'est déroulé à Bruxelles et aduré moins d'une heure. Dans un souci de trouver un réel terrain d'enquête, nous avons contacté l'association locale à Bursa, membre de TUSKON. Le choix de Bursa s'est imposé naturellement, compte tenu de la difficulté d'obtenir des rendez-vous avec

[39] Serdaroğlu Ozan, La politisation des entrepreneurs tu**rc**s et leur participation au processus d'intégration de la Turquie l'Union européenne : le cas de TÜSIAD, thèse de doctorat en sciences politiques, Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence, 2007, 469 p., Yankaya, Dilek*, La formation de la nouvelle bourgeoisie islamique en Turquie : le cas du MÜSİAD*, thèse de Doctorat en science politique, IEP, Paris, 2011.

TUSKON à Istanbul ou avec d'autres associations locales. Entre 2010 et 2013, nous nous sommes rendus à plusieurs reprises à Bursa, pour y rencontrer les responsables de l'association BUGİAD et les patrons de PME membre de l'association. Même si Bursa reste un choix par défaut, elle symbolise parfaitement la cohabitation entre la modernité et la religion. En effet, Bursa est une ville religieusement conservatrice, structurellement très moderne et économiquement très dynamique avec son tissu de PME abondante au sein des nombreuses zones industrielles et cités de petites industries mais elle accueille aussi de grands groupes comme Renault (OYAK) ou FIAT. Elle est notamment la capitale du secteur automobile et textile.

Lors de notre voyage en 2011, nous avons eu l'opportunité de passer quelques jours dans les locaux de l'association. Une occasion pour nous entretenir avec les responsables et la dizaine de salariés.

Dans un premier temps, nous avons eu recours à l'observation participative pour mieux comprendre l'environnement que nous avons intégré. Il n'y a eu aucun rejet de la part des acteurs. Les dirigeants nous ont laissé le choix de participer aux différentes réunions, la quotidienne avec les salariés, la réunion des responsables de commission et la réunion avec les membres. Nous avons été à la fois observateurs participants et participants observateurs. Cette approche nous a permis de mieux cerner la philosophie de fonctionnement de la structure.

Par la suite, le secrétaire général de l'association, nous a accordé un entretien. Nous avons opté pour la méthode semi-directive pour laisser libre l'interviewer d'aborder d'autre sujet qui ne figure pas dans notre grille d'entretien.

L'entretien consistait à trouver des réponses à nos questions, à savoir :

- son rôle dans l'association
- le fonctionnement de la structure
- la sociohistorique de TUSKON et de l'association BUGİAD
- sa vision de la PME, de l'entrepreneur
- le rapport État/association
- le rapport avec la politique
- sa définition des membres de l'association

Cet entretien, qui ne donne que « l'avis personnel » du secrétaire, constitue quand même un fil conducteur dans notre raisonnement sur l'étude de la PME à Bursa. Nous avons orienté certaines parties de notre recherche en fonction de notre entretien, par exemple le rôle de Turgut Özal dans l'émancipation de la PME ou encore le rôle de Fethullah Gülen pour le

monde patronal. Durant notre premier séjour, il nous autorise à participer à de nombreuses réunions où nous avons la possibilité d'interroger les membres. Nous n'avons observé aucune opacité chez le secrétaire, ce qui nous a poussé à être plus précis, tout en évoquant des sujets moins transparents, comme l'appartenance ou non, de l'association et/ou de ses membres, au mouvement Hizmet.

Lors du deuxième voyage en 2012, nos techniques d'entretien ont évolué et notre approche a été plus structurée. Nous avons demandé à rencontrer des membres. Un salarié nous a pris en charge pour nous accompagner lors des visites en entreprises. Cela nous a permis de mieux connaître l'entreprise membre de l'association, son environnement, sa structure et surtout d'avoir un entretien avec des patrons de PME. L'intérêt était aussi d'effectuer des entretiens semi-directifs pour tracer un profil de l'entrepreneur membre. Dans ce cadre, nous avons eu l'opportunité de rencontrer la nouvelle génération de membres, fils et/ou fille de membre, constituant la branche jeune de l'association : BUGİAD genç (jeune).

La revue BUGİAD a été aussi une source enrichissante dans la compréhension de la philosophie de l'association. La revue reflète parfaitement les différentes phases d'évolution de l'organisme et des patrons, tout d'abord à travers sa qualité d'imprimerie, la qualité des articles, la richesse des activités. Souvent des biographies de membres y figurent pour présenter l'évolution sociohistorique de l'entreprise, constituant un modèle pour les autres membres. Aussi, l'accès aux documents internes, aux rapports et à la liste complète et détaillée des membres s'est révélé très primordial dans la suite de notre démarche.

L'idée était de savoir si l'association véhicule et diffuse certaines « normes » pour les membres à travers ses supports.

Enfin, notre participation au Pont du Commerce Turquie-Monde de 2012 à Istanbul nous a permis de rencontrer les acteurs concernés, ainsi que leurs interlocuteurs à l'étranger. C'est par le biais d'une association d'entrepreneurs du Grand Est de la France que nous avons eu un droit d'entrée en qualité de guide. Nous étions chargés d'accompagner une cinquantaine d'hommes d'affaires franco-turcs. Lors de nos premiers entretiens, nous avons souhaité mettre en avant notre statut d'étudiant. Ceci s'est révélé peu fructueux face au désintérêt et à une certaine méfiance des participants. Un comportement qui peut être justifié au vue de l'investissement fourni pour la participation et l'objectif de rencontrer un maximum d'hommes d'affaires étrangers. Alors nous avons choisi de nous présenter en tant que guide de la délégation française. Ce badge nous a facilité nos rencontres. Avec la participation de 107 pays, 1 151 entreprises étrangères et 210 entreprises turques. Ici, le fait de rencontrer des

patrons de PME toujours membres de TUSKON mais pas de BUGİAD, nous a permis de constater la convergence de l'éthos et de la philosophie entrepreneuriale de ses patrons, qu'ils soient de Gaziantep, de Denizli ou de Bursa. TUSKON semble bien diffuser une éthique spécifique dans l'espace social et économique en Turquie. Dans tous les cas, une réelle convergence existe entre le discours des dirigeants, des salariés et des membres de l'association. Une enquête quantitative vient compléter la partie qualitative avec comme objectif de tracer un profil sociologique du membre, ainsi que de son entreprise. C'est la raison pour laquelle, dans le questionnaire que vous trouvez en annexe, certaines questions sont destinées à la personnalité de notre interlocuteur et certaines à la structuration de son entreprise. Ces deux phases distinctes mais complémentaires, nous permettent de cerner la complexité intrinsèque de la PME turque et d'en délimiter les multiples particularités, dont sa dynamique et sa structuration en résultent.

PARTIE 1

Essai de Définition et structuration de la PME en Turquie

CHAPITRE 1 : La notion d'entreprise

L'entreprise : qui est-elle?

La notion d'entreprise existe en tant que structure sociale depuis plusieurs siècles. Par exemple sur le territoire turc, on retrouve les traces de l'entreprise déjà au 13ième siècle[40]. À l'époque, les artisans se regroupent autour des *Ahis teşkilatı*[41](organisation *Ahi*), un type de corporation, de guilde chargée d'animer l'activité économique de l'Empire ottoman. Elle a pour devoir de définir le rôle de chaque artisan, de limiter son champ de travail, sa capacité de production, de lui fournir les matières premières et de fixer les prix sur les marchés. Un rôle plus complet que celui de l'entreprise d'aujourd'hui. Même si l'on peut, au premier abord penser que cette manière de gérer les affaires économiques (et sociales, car l'artisan est considéré comme acteur social à part entière, composante de l'organisation *Ahi,* qui est l'acteur social organique, crée par le Cheikh Mahmut Nasreddin Ali Evran, exerçant sa fonction d'une façon traditionnelle, ayant sa « sécurité sociale » et l'autorité de dispenser une formation militaire et logistique, elle est une organisation représentative des professionnels[42]) peut nous laisser croire à l'existence d'un système totalitaire et oppressif, étouffant tout acte entrepreneurial privé. En effet, le principe de fonctionnement de la société même fonctionne, à l'époque, sur le principe du partage des tâches, d'un contrôle centralisé et d'une répartition des gains sous tutelle du *teşkilat.* C'est une façon de partager les bénéfices de manière équilibrée et toute tentative d'activité en dehors du cercle est mal perçue par les membres de *l' Ahi.* Cela permet aussi, entre autres, la non installation d'un système de spéculation sur le marché, car le contrôle est centralisé. Ce genre d'organisation peut être qualifié de semi-

[40] Karayılmazlar Selman, Aşkın Ayşin, Çabuk Yıldız, Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihsel gelişimi ve tanımlama kriterleri (évolution historique des petites et moyennes entreprises et critères de définition), *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (revue de l'entrepreneuriat et du développement**),** vol. 2, Numéro 1, 2007*, p. 151.*

[41] *Teşkilat* signifie organisation bien ordonnée, assidue, rangée et Ahi dont l'étymologie est Akı, un qualificatif signifiant, généreux, brave. Donc l'*Ahi teşkilat* est une organisation à but économique et social composé d'homme socialement dévoués au bien-être des citoyens. D'autres chercheurs pensent que le mot Ahi provient de l'arabe et signifie « mon frère », mais aucune trace n'a pour le moment été localisée dans la langue arabe. Donc on opte plutôt pour son origine turque. Bien sûr, ces organisations fonctionnent autour d'une éthique bien particulière (morale, politique, économique et philosophique), régulant les comportements des artisans, des artistes et des producteurs. Cf. http://www.ahilik.net , fondation de recherche de la culture Ahi et éducative (*Ahi kültürünü ve eğitim vakfı* – AKAEV), consulté le 01/12/2011.

[42] Genç, Fehmi, D*ünden bugüne esnaf ve küçük sanayici* (d'hier à aujourd'hui l'artisan et le petit industriel), deuxième congrès économique, troisième notification de la commission du développement social et de l'emploi, éd. DPT, n°1783, Izmir, 1981, in Karayılmazlar S., Aşkın A., Çabuk Y., ibid. p. 152.

étatique, car il représente un lien direct entre l'état et les membres, et c'est l'état qui contrôle les guildes. C'est peut-être l'une des raisons, qui encore, aujourd'hui, est à l'origine du retard entrepreneurial de la Turquie, car, l'initiative privée a été exclue du champ social, étant vue comme une sorte de trahison à l'Empire. Même si aujourd'hui cette organisation n'a pas le même impact que d'antan, elle propose sa définition contemporaine dans le site officiel de l'organisation *Ahi* qui se décrit comme étant une organisation « *établissant l'ordre social, la prospérité (refah) et l'unité*[43]*. C'est une organisation non gouvernementale organisée de manière à répondre aux besoins matériels et spirituels de la société »*[44] . Nous allons voir, dans la troisième partie de la thèse que TUSKON décrit son rôle dans la société d'une façon très comparable[45].

Mais avant de nous intéresser à l'entrepreneur turc et à l'identité historique de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) – en outre à son identité, sa spécificité et sa diversité, son évolution au fil des années, son gain de crédibilité dans le monde de la recherche comme champ, outil et objet de recherche – qui représente une catégorie de l'entreprise même, il est bon de répondre à une question essentielle qui peut se scinder en une série d'interrogations, à savoir comment définir une entreprise? Par sa taille? Par sa fonction? Par son rôle? Par son statut juridique? Par sa forme organisationnelle? Par sa diversité? Par son âge? L'entreprise est devenue au fil du temps un terrain où économiste, sociologue, juriste et divers spécialistes ont essayé de lui donner un cadre identitaire *sui generis*. En effet l'entreprise peut être considérée comme un élément dynamique évolutif, apte, dans le meilleur des cas, à se comporter comme un « acteur », à convoiter le rendement maximum dans tous les champs (ici il est question de champ interne et champ externe à l'entité : la perfection fonctionnelle, organisationnelle, productive, etc.), à devenir le lieu où une synergie centrale se forme à travers tous les acteurs (dirigeants, salariés). L'entreprise élabore sa stratégie et s'informe du marché sur lequel elle se trouve, elle prend les problèmes avec recul afin de trouver les meilleures solutions, elle rend ses systèmes hiérarchiques et organisationnels souples et adaptables. Selon Trinh, cité par Thuderoz, l'entreprise devient alors, « l'entreprise active », la plus belle des formes que l'entreprise peut envisager et prétendre être[46]. Même si ceci reste une proposition, il est

[43] Rappelons que Refah/prospérité était le nom du parti politique de Necmettin Erbakan, initiateur politique de Recep Tayyip Erdoğan, chef du parti AKP.

[44] http://www.ahilik.net, consulté le 01/12/2011.

[45] Dans le catalogue 2008-2009 de présentation des membres de MARIFED, (fédération des hommes d'affaires du Marmara), Ahmet Ciğer, le président du conseil d'administration, taille un rôle très particulier à MARİFED et TUSKON (Confédération des hommes d'affaires et des industriels de Turquie) dans son mot d'accueil. cf. Marifed, *2008-2009 üye tanıtım kataloğu* (catalogue de présentation des membres 2008-2009), éd. MARİFED, 2008.

[46] Thuderoz, Christian, *Sociologie des entreprises*, La Découverte, Paris, 2005, p. 112.

nécessaire et essentiel pour la suite de notre travail de passer en revue les multiples définitions de la notion d'entreprise, qui réduira notre champ de recherche pour attribuer une caractérisation à la PME et la positionner par rapport aux innombrables types d'entreprises, car pour rappel, elle-même, la PME est un ensemble composé de trois types d'entreprises définis selon des tailles « petite », « moyenne » et « grande », qui se subdivisent elles aussi[47].
Les avis convergent sur le fait qu'actuellement l'entreprise à une place prépondérante dans la société et dans l'économie. Elle est un outil de créativité et de dynamisme ainsi que source d'emploi, une description que l'on trouve dans la plupart des introductions dès qu'il s'agit d'un ouvrage, d'une publication relative à l'entreprise ou à l'une de ses manifestations (notamment la PME), mais la définition de la notion d'entreprise n'est pas aussi simple. Il y a peu, l'entreprise était du côté obscur de la société, une prison où nos actes étaient robotisés, un lieu où l'employé était contraint de se rendre, du fait de la pression sociale (la famille, les enfants, vivre et survivre). Ceci nous pousse inévitablement à distinguer l'entreprise en dehors de l'espace public. Mais peut-on vraiment séparer et analyser séparément ces deux entités? Ici, il est difficile de remettre en question la position de l'entreprise dans le tissu social.

> *Dire qu'il est incapable de séparer l'entreprise de la société, c'est analyser dans quelle mesure la société s'institue, s'altère, s'autolimite, se définit au travers des entreprises; c'est analyser dans quelle mesure l'entreprise produit, construit, transforme la société et introduit en force de nouveaux modèles non seulement de production et de consommation, mais également d'élaboration de la pensée et du traitement des affects*[48].

Il est difficile de contredire cette idée lorsque l'on aperçoit les effets de l'entreprise et des produits sur notre consommation quotidienne. Mais la survie de l'entreprise dépend beaucoup de son fonctionnement social, car si on l'appréhende telle qu'une « machine de production » l'entreprise est alors réduite à un simple « objet ». Comme la société, l'entreprise ne peut exister que si *elle essaie d'être en même temps une communauté, développant des processus identitaires et culturels.*

> *C'est quand elle se met, comme toute société, à essayer de rassembler, de mobiliser, de devenir une communauté, se développer des solidarités, de provoquer de l'amour et de l'identification, de créer de la culture, qu'elle devient objet sociologique. […] à partir du moment où elle est devenue un tel*

[47] Par exemple, la « petite » entreprise peut être subdivisée en « micro » entreprise et « petite » entreprise.
[48] Enriquez, Eugène, *L'entreprise objet sociologique et pas seulement objet social*, in Sainsaulieu R. et al. , *L'entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1992, Paris, p. 335.

> *objet, elle entre en concurrence et en interaction avec d'autres objets sociologiques : la famille, l'État, la religion, et elle tente de les supplanter, de même que ces objets avaient essayé de ne lui laisser que la portion congrue*[49].

L'entreprise est bien une société, ou créatrice de société[50]. Le dirigeant, chef, patron et innovateur définit l'action de son entreprise et lui insuffle sa vision comme principal caractéristique. Même si l'entreprise s'affirme et confirme son apport à la société, c'est sans doute, à son tour que le dirigeant, par sa mauvaise gestion, empêche tout bonnement son fonctionnement, casse sa dynamique et l'entraîne dans un gouffre où l'entreprise est vouée à la disparition.

L'entreprise des extremums : au minimum de la (re)connaissance

Aujourd'hui, si les spécialistes affirment sans hésitation que l'entreprise, au même statut que l'École ou l'Église, a réussi à conquérir sa position comme « institution centrale de la société », le chemin n'a pas été facile[51]. Même encore, dans les années 1990, on se pose la question de savoir si l'entreprise joue un rôle dans les changements sociaux observés[52]. Il lui a fallu, selon Segrestin, une rupture avec les *valeurs traditionnelles du métier*, une quête d'indépendance qui lui permettra de se distinguer du système corporatif. Cette étape d'évolution marque aussi le passage à la modernité ou plutôt ce passage a sûrement permis à l'entreprise de se faire une place dans le tissu social[53]. Pour Thuderoz, l'entreprise sort une première fois la tête de l'eau et se traduisant par un « désir » où le « producteur » troque sa liberté contre un salaire garanti. Dans cette définition, l'entreprise semble être plus une prison qu'un acteur social et économique[54]. Mais le même auteur revient sur cette définition pour se rapprocher de l'idée de Segrestin. Il affirme que la dissociation de l'État et de la société civile marque la naissance de l'entreprise. L'entreprise est en quelque sorte, une nouvelle manière

[49] Enriquez E., *Op. Cit*., p. 336.
[50] *Ibid.*
[51] Thuderoz Christian, *Op .Cit*, p. 94.
[52] Ramanantsoa, Bernard, *L'autonomie stratégique de l'entreprise*, chapitre 6, in Sainsaulieu R. et al. *Op. Cit*., p. 131.
[53] Lafaye, Claudette, *Sociologie des organisations*, Armand Colin, 2010, Paris, p.84-85.
[54] Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 20.

d'expression libre, détachée de toutes éthiques militaires, religieuses ou politiques[55]. Ainsi, jusqu'aux années 1970, l'entreprise est presque bannie de la recherche même si, d'après Lafaye, en citant notamment Borzeix et Sainsaulieu, l'entreprise

> […] *était un lieu d'investigations massives, mais demeurait […], un cadre, un décor au sein duquel s'observaient les mutations technologiques, les stratégies patronales et syndicales, les changements de l'organisation du travail, les relations de pouvoir, etc. elle ne constituait pas un objet d'étude à part entière*. [56]

C'est bien dans un ensemble général que l'entreprise occupe la recherche, vers le milieu des années 1970, car les différents chercheurs s'intéressent à un aspect spécifique de l'entreprise. À titre d'exemple et comme le précise Torrès, déjà dans les années 1965, des chercheurs se préoccupent de la question de la « taille » de l'entreprise, ce qui constitue au passage, le point de repère initial de la recherche en PME[57], sans être initialement l'aboutissement recherché. La même année, Perroux, cité par Thuderoz, mentionne l'entreprise comme étant une composition de relations et d'objets équilibrés façonnés de manière à exécuter l'action fondamentale et finale : produire[58]. Le vaste terrain social économique que représente l'entreprise n'est-il pas victime de sa propre largesse poussant le chercheur à s'intéresser uniquement à une spécificité de l'entreprise dans l'immédiat. L'entreprise serait-elle considérée comme un élément naturel de l'environnement social, qui ne demande pas à être décrit dans sa globalité? L'entreprise sert de terrain d'analyse pour des phénomènes sociologiques tels que « l'évolution technologique », pour la sociologie de l'organisation - dont Weber est le précurseur[59]-, pour l'étude de son organisation interne (fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, etc.) ou pour l'étude de type d'organisation (patronales, syndicales), mais n'est pas analysée comme « objet de recherche ». Ce désintéressement continue jusqu'à l'après-Seconde Guerre mondiale. Même si aux États-Unis, l'*administrative science* (sociologie des organisations) et la *business firm* (l'entreprise) sont aux centres des discussions, en général, on observe une carence très prononcée d'études sur l'entreprise, son fonctionnement, sa gestion, son apparition et sa disparition[60].

---

[55] Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 47.

[56] Lafaye C., *Op. Cit.,* p. 69.

[57] Il s'agit de la recherche académique française, car on sait déjà que dans les années 1950, aux États-Unis, la Small Business Act, institut américain spécialisé dans l'étude de la petite et moyenne entreprise, établit une définition de celle-ci, aussi, Torrès Olivier, « PME, de nouvelles approches », Economica, 1998, Paris, p. 20.

[58] Thuderoz C., *Op. Cit.*, p. 4.

[59] Max Weber, qui avec son ouvrage *Économie et société*, soulève la question de l'organisation via un ensemble de questionnement sur la bureaucratie. Cf. Weber, Max, Économie et société, Pocket, 1995, Paris, 425 p.

[60] Thuderoz C., Op. Cit., p. 7.

Quand bien même il y a un regain d'intérêt envers cette structure après la Seconde Guerre mondiale et surtout après les années 70, même si déjà au début du siècle, Max Weber se penche sur la notion d'entreprise en la qualifiant d'établissement moderne, indépendant prêt à accepter les conséquences des risques pris et en assumer les bénéfices ou les pertes[61]. Également, en matière de définition de la notion d'entreprise, Pareto introduit, au début des années 1900, dans son *Manuel d'économie politique,* une définition de l'entreprise, mettant au passage l'accent sur la pluralité de la notion :

> *L'entreprise est l'organisation qui réunit les éléments de la production et qui les dispose de façon à l'accomplir. (...) L'entreprise peut revêtir différentes formes : elle peut être confiée à des particuliers, ou être exercée par l'État, les communes, etc. ; mais cela ne change rien à sa nature. On peut se faire une représentation matérielle de l'entreprise, en considérant un récipient où viennent aboutir de nombreux canaux, qui représentent les éléments de la production et d'où sort un courant unique, qui représente le produit*[62]

La définition de Pareto met en évidence le concept d'organisation des multiples facteurs d'élaboration et leurs gestions de manière à les composer pour obtenir un sens singulier dans la production. Puis il fait allusion aux divers aspects et configurations que peut revêtir l'entreprise (publique, privé). Enfin il modélise idéalement l'objet « entreprise » comme étant une interface entre plusieurs entrées convergentes et une sortie unique. Toutefois, comment expliquer cette absence d'intérêts des chercheurs vis-à-vis de l'entreprise? Anni Borzeix, cité par Lafaye, explique ce manque de réflexion jusqu'aux années 80 non pas par l'absence de recherches, mais plutôt par l'établissement de délimitations internes à la « discipline sociologique » (sociologie des organisations, sociologie du travail) orientant le chercheur à travailler autour de l'entreprise, mais sur des problématiques disparates[63]. Par exemple, pour Jean-Michel Saussois, dans les années 50, les sociologues se soucient des nouveaux modes de fonctionnement et de la jonction entre l'actif économique et l'actif humain (ici il est question du capital et des salariés) et non pas sur le fonctionnement de l'entreprise même[64].

D'autres justifient cette absence par les effets circonstanciels de l'après-guerre. En effet, l'Europe est détruite, l'industrie anéantie et la vie socio-économique presque inexistante. Dans cette situation d'urgence, les chercheurs se penchent sur le devenir de la « grande société

---

[61] Fleury, Laurent, *Max Weber*, collection Que sais-je, éd. Puf, 2001, Paris, p. 42.

[62] Pareto, Vilfredo, *Œuvres complètes* : *Manuel d'économie politique*, Tome 7, Librairie Droz, 1981, Genève, p. 286.

[63] Lafaye C., *Op. Cit*., p. 70.

[64] Saussois, Jean-Michel, *Vers une théorie sociologique de l'entreprise?* , chapitre 14, in Sainsaulieu R. et al. , *Op. Cit*., p. 333.

industrielle ». Aussi, cette période est-elle marquée par une forte industrialisation, ce qui pousse les chercheurs à choisir comme « objet » de recherche l'industrie[65]. On peut ajouter aussi, à la liste des causes qui pourrait justifier l'inattention envers l'entreprise, l'image véhiculée de l'entreprise dans la société. Il faut dire que dans les esprits, l'entreprise a mauvaise réputation. À chaque fois qu'elle est évoquée, vient à l'esprit la « lutte des classes » de la première moitié du 20ième siècle. Elle est pareillement un facteur de transition d'un système socio-économique. Donc l'entreprise se retrouve au milieu du conflit capitalisme/socialisme (égalitaire)[66]. À l'époque où l'Europe soigne ses plaies, le fantasme américain et de ses grandes organisations fonctionnant tambour battant s'installe dans la conscience scientifique[67]. Les Etats-Unis sortent vainqueurs de cette grande guerre, leur territoire n'est pas dévasté et leur image auprès des Européens est plus que positive. La principale opinion s'installant est la certitude qu'il faut passer de l'artisanat vers l'entreprise moderne sur le modèle américain. L'entreprise devient même, aux yeux de la société, un appareil asocial représentant le côté obscur de la vie et les Anglais vont jusqu'à la diaboliser[68]. Un autre exemple de rejet, en France, l'entreprise est assimilée à un centre pénitencier dont les salariés sont les prisonniers. En 1978, Robert Linhart va jusqu'à la baptiser de lieu « d'oppression », où l'individu perd toute manœuvre de liberté, vit dans la contrainte jusqu'à suffocation[69]. L'entreprise est abominée, détestée, sifflée et acculée comme le lieu où les êtres se consument inexorablement. Un lieu où l'on travaille avec écœurement, où la notion du temps n'existe guère, un lieu où nous sommes seuls, face à la besogne, face à l'ennui déclenché par les gestes répétitifs. L'idée de revenir le lendemain met une pression supplémentaire sur l'individu, qui n'a pas d'échappatoire car le salarié est là pour sa survie et celle de sa famille ou pour un besoin simplement économique[70]. Donc ici, l'entreprise est un lieu *clos sur lui-même*, presque un mitard, une prison dans la prison, où les individus communiquent uniquement pour le besoin producteur. Certains l'excluent même de la société et précisent qu'elle n'est *qu'un lieu où se conjuguent des processus sociaux et où s'affrontent*

[65] Friedmann G., Naville P. dir. & al. *Traité de sociologie du travail*, Paris, Colin, 1962 cité par Sainsaulieu R. et al., *Op. Cit*., p. 14.

[66] Sainsaulieu R. et al. , *Op. Cit.*, p. 13.

[67] Sainsaulieu, Renaud, *Entreprise, terre de changements*, chapitre 8, in Sainsaulieu R. et al., *Op. Cit*. , p.181.

[68] En Angleterre, l'entreprise est attribuée comme le lieu du diable, où il y a soumission, contrainte, esclavagisme, servitude, claustration, Cf. Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 10.

[69] Linhart, Robert, *L'Établi*, éd. de Minuit, Paris, 1978, cité par Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 10.

[70] Expérience personnelle à l'usine PSA de Mulhouse durant l'année 2001 et 2002. Travaillant comme ouvrier/étudiant pendant l'été, l'opinion que je me suis faite du travail en entreprise était très négative, poussant l'ouvier dans une déprime quasi normalisé par l'automatisme des gestes effectués sur la chaîne d'assemblage.

des forces sociales, organisées en dehors d'elle. Elle n'est qu'un support inerte[71]. C'est en son sein que les syndicats s'organisent, c'est en son sein que les individus se rencontrent, mais l'entreprise n'y est pour rien. Pour lui attribuer un minimum de rôle, Durant la qualifie *de modèle réduit des processus sociaux constitutifs de la société*[72]. Donc chaque entité de l'entreprise a subi le même interrogatoire : l'entreprise est-elle un modèle réduit de la société? La Petite et Moyenne Entreprise est-elle un modèle réduit de la grande entreprise? Nous pouvons continuer en nous demandant si la micro-entreprise est le modèle réduit de la petite entreprise. L'exemple du rapport entre le corps humain et la société peut être un exemple soulignant le rapport entre le « micro » et la « macro ». Marc-Alain Descamps pense que nous utilisons notre corps pour répercuter notre vision de la société. Notre corps se structure par rapport à notre statut social.

> *Le corps humain est donc social dans son poids, sa taille, sa constitution biologique (vaccins et anticorps), ses formes, sa silhouette et ses décorations (cicatrices, tatouages, peintures.) Il est pour la société un moyen d'exprimer ses idéaux, ses structures et ses contradictions. Le corps peut donc apparaître comme le carrefour du champ symbolique. Il reproduit toute la société et est le reflet de sa culture. Et l'on peut le lire ainsi : on apprend son corps comme on apprend à lire. On a le corps de sa classe économique et sociale. Car au-delà des fantasmes personnels, il répercute les mythes collectifs. Le biologique devient une métaphore de la réalité sociopolitique*[73].

La série de questions peut continuer en nous demandant si la société n'est pas la représentation sociale du système organique du corps humain où tout fonctionne, se coordonne à merveille, ces milliards de cellules dans une « boite fermée ». Il faut dire que, même les politiques et la gauche sociale des années 1970, exprimaient leurs mal-être voyant dans l'entreprise un « système d'exploitation », dirigé par l'entrepreneur qui est *l'exploiteur*. L'entreprise incarne tout simplement la *figure du mal*[74].

---

[71] Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 98-99.

[72] Durant, Claude, in Pirttem, *l'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie*, 2ième journées de sociologie du travail, cahier du LASTREE n°2, Lille, mars 1987, cité par Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 99.

[73] Descamps, Marc-Alain, *les modèles culturels du corps*, version en ligne : http://www.europsy.org/marc-alain/cor3modcultu.html consulté le 14/12/2011.

[74] Bauer, Michel, *Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants*, chapitre 7, in Sainsaulieu et al., *Op. Cit*., p. 149.

Prémices du changement : vers un regard plus objectif sur l'entreprise

Concevoir l'entreprise autrement qu'un lieu clos et inanimé est possible et pour preuve à partir des années 1970 le regard change, l'entreprise existe enfin. Par exemple l'entreprise de petite taille est reconnue et devient « la petite entreprise[75] ». Mais Bauer nous rappelle que c'est peut-être notre façon d'aborder la question qui posait problème, notre point de vue sur l'économie : *après avoir regardé l'économie, des années durant, avec des lunettes déformantes, elle n'a pu, malgré sa mutation, immédiatement distinguer ces deux acteurs. Quand elle réhabilite (la politique) l'entreprise, elle réhabilite simultanément les patrons. D'un coup de baguette magique, ils sont tous devenus des héros positifs*[76]. À partir de là, deux idées s'opposent :

Tableau 1.1.1. : Idées sur l'entreprise

Place réduite de l'entreprise	Place majeure de l'entreprise
- circonscrite aux mécanismes de production - limitée à la fusion et à l'union des paramètres du « travail » et du « capital ».	- capable de s'incruster et d'opérer sur son entourage - capable d'établir des normes - capable de constituer une culture et des attitudes et manières spécifiques

Source : Thuderoz Christian, « *sociologie des entreprises* », La Découverte, 2005, (première édition 1996), Paris, p. 14.

Mais ce sont bien les « fondements » de la recherche en PME qui sont posés[77]. Deux mouvements de réflexion de développement parallèlement dans l'analyse de la PME: l'un appelé *courant de la spécificité »* et qui a pour objet *« de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation – PME. La PME est alors considérée comme objet de recherche*[78]. La PME devient spécifique lorsque certains auteurs comme Gervais ou encore Dandridge et Marchesnay décident de ne plus analyser la PME comme un *modèle réduit de la grande entreprise,* mais comme une entreprise distincte[79]. Pour Guilhon, cette étape marque le

[75] Torrès, Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998, Paris, p. 28.
[76] Bauer M., *Op. Cit*., p. 149.
[77] Torrès O., *Op. Cit*., p. 27.
[78] Ibid.
[79] Ibid.

franchissement du seuil de la reconnaissance vers celui de la connaissance de la PME[80]. Les chercheurs essaient de nommer ce nouvel objet de recherche : Hertz parle de *phénomène PME*, pour Julien c'est un *concept PME*, Marchesnay lui évoque un *modèle d'hypofirme* ou encore un idéal type[81]. En parallèle, le courant de la diversité se développe et selon Candau, c'est une suite logique au début des recherches en PME.

> *Au fur et à mesure du développement des connaissances sur les petites organisations en général et les petites entreprises en particulier, la variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leur uniformité…une contribution importante serait apportée en étudiant empiriquement la diversité des formes adoptées par les entreprises, et en les réduisant en un nombre limité de classes ayant en commun des caractères relativement uniforme. Ceci serait beaucoup plus significatif que d'essayer de formuler des lois prétendant s'appliquer à toutes les organisations, pourtant susceptibles de constituer des univers séparés, ou d'élaborer des typologies a priori, normatives, ayant un faible pourvoir explicatif*[82].

Ce courant de la diversité est primordial pour pouvoir classifier les différentes PME selon leurs caractéristiques. Car vouloir mettre en place des théories en espérant les appliquer à toutes les PME serait utopique. La généralisation d'une théorie de la PME semble très difficile et que *tout est alors affaire de contexte*. En effet, les PME semblent être trop hétérogènes pour pouvoir généraliser une théorie. Même si ces deux courants apportent une nouvelle approche, ils présentent des limites quant à l'application.

> *Le courant de la spécificité s'efforce de définir l'objet PME considérée comme une institution singulière. La démarche est volontairement universelle et unitaire puisqu'il s'agit de préciser les caractéristiques propres à la PME (les spécificités) et en déduire des problématiques de recherche ad hoc tout en facilitant l'accumulation des connaissances sur la PME. Ce courant court le risque de dérive dogmatique, car il recherche à tout prix à généraliser un modèle (PME-objet), ce qui conduit insidieusement à l'idée que toutes les PME sont spécifiques et conformes au modèle théorique. […] Le courant de la diversité s'efforce de simplifier la diversité du champ PME en dressant des types distincts.*

[80] Guilhon Bernard, Marschesnay Michel, Présentation d'un nouveau développement en économie industrielle, numéro spécial, *Revue d'Économie Industrielle*, n°67, p. 13-20.
[81] Torrès O., Op. Cit. , p. 30.
[82] Candau, Pierre, Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 1981, p. 16.

> *Cette orientation se situe aux antipodes de la thèse de la spécificité. L'approche est beaucoup plus contingente et la portée théorique plus limitée. Cette approche est plus réaliste, mais limite les connaissances de la PME au niveau d'énoncés anecdotiques*[83].

Toutefois, la crise économique et les changements technologiques sont des facteurs déterminant du changement du statut social de l'entreprise, car ils provoquent un changement dans le fonctionnement de celle-ci qui la pousse à concevoir un nouveau modèle d'entreprise. *Ce modèle a la prétention de donner à l'entreprise le statut d'un véritable système social*[84]. L'innovation, la création d'emploi, le combat contre le chômage, la répartition équilibrée des revenus, terrain d'intégration à la société, institut de formation de main-d'œuvre qualifiée, etc. à force de se voir attribuer une place indigne et de se faire passer pour une simple « boîte fermée », l'entreprise et son patron, au pied du mur, se doivent de réagir pour légitimer leur place honorablement et dignement acquise au fil des siècles. Cette pression force les dirigeants à l'invention et à l'originalité. L'effet direct de la crise provoque de son côté une pression supplémentaire qui oblige à revoir la structure industrielle nationale et la structure fonctionnelle de l'entreprise. Il est temps de laisser place à l'entreprise alliant à la fois flexibilité, innovation et résistance. Thuderoz évoque « un nouveau concept d'entreprise conciliant l'impératif de la flexibilité et l'impératif de l'intégration»[85] mais pas besoin de reconquérir l'Amérique. Le concept décrit par le sociologue existe, mais n'est pas reconnu et c'est bien la Petite et Moyenne Entreprise qui est ovationnée et acclamée par les chercheurs et qui prendra enfin sa place dans le monde de la recherche, à partir de la fin des années 1960, pour devenir, quelques décennies plus tard, un objet de recherche à part entière. Philippe Bernoux vient conforter cette position en affirmant que c'est bien l'évolution technologique qui a permis de passer d'un système fordisme à une structure disposition flexible (re)créditant au passage l'entreprise[86].

---

[83] Torrès, Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998, Paris, p. 35.

[84] Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 47.

[85] Ibid.

[86] *Dernier point, enfin, la technologie, la période de transformation majeure commence à la fin des années 1970 et au début des années 1980. L'automatisation, les machines à commande numérique, la robotique, la bureautique deviennent alors vraiment présentes dans le champ des représentations et, concrètement, dans les ateliers. Or leur utilisation optimale exige une modification importante des organisations, même s'il demeure vrai qu'il n'y a pas de déterminisme technologique, en ce sens qu'aucune technologie ne détermine une organisation. Beaucoup de chercheurs et d'observateurs admettent cependant aujourd'hui que le succès des nouvelles technologies tient à ce qu'elles permettent une plus grande flexibilité de la production et une adaptation plus rapide à un marché de moins en moins soumis au fordisme*. Bernoux, Philippe, Philippe Bernoux, *les changements de la gestion sociale*, chapitre 4, in Sainsaulieu et al., *Op. Cit*., p. 114.

L'entreprise aux antipodes de l'exclusion

Entre ceux qui essaient de légitimer la présence de l'entreprise dans la société comme acteur social à part entière et ceux refusant obsessionnellement sont intégration, l'entreprise se trouve dans un dilemme qui, à partir des années 1970, avec sa résistance face à la crise pétrolière, sa flexibilité, aboutit aux prémices de son acceptation comme « objet » de recherche. Dans les années 1960, quelques chercheurs tentent tant bien que mal de faire une place à l'entreprise et de montrer son changement en soulignant son rôle sociétal. Pourtant ce n'est que vers la fin des années 1990, soit trente années plus tard que l'opinion évolue et que s'appauvrit le « soupçon social » au dépens de l'entreprise, gagnant au passage le statut d'acteur social reconnu et devenant « une affaire de société » comme le dit si bien Renaud Sainsaulieu en titrant son ouvrage collectif de cette manière. Ces mêmes années sont marquée par l'effondrement du bloc communiste et des systèmes socialistes au début des années 1990, la réintégration en force du capitalisme et surtout la réintégration de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur, chose inconcevable, il y a encore quelque décennies. Bien sûr, l'internationalisation des marchés a poussé inéluctablement l'entreprise au-devant de la scène et en particulier, la PME par ses qualités de résistante, de combattante et d'innovante[87].

À la même époque, la Turquie connaît une vague de libéralisme avec l'arrivée au poste de Président de la République de Turgut Özal, facilitant la création des associations d'entrepreneurs et limitant l'intervention de l'état en favorisant l'émergence et la circulation de nouveaux capitaux, dans la continuité de ses travaux de premier ministre. Il dope l'économie en incitant et encourageant les entrepreneurs, surtout Anatoliens. C'est à cette période, profitant des facilités bureaucratiques et surtout de l'intérêt économique, que certains d'entre eux se réunissent pour former entres autres, les premières associations d'entrepreneurs, qui composent, aujourd'hui la Confédération des hommes d'affaires et industriels de Turquie (TUSKON)[88]. Mais le cas de la Turquie n'est pas traité dans ce chapitre. La deuxième partie est consacrée à la PME turque en général, à son contexte historique, à son immersion dans la société ainsi qu'aux facteurs sociaux et politiques à l'origine de l'émergence de cette classe de patrons pieux anatoliens de PME. Dorénavant l'entreprise retient l'attention des chercheurs et

[87] Thuderoz C., *Op. Cit*., Paris, p. 10.

[88] Entretien du 26 juin 2010 à Bruxelles avec Serkan, responsable et correspondant à Bruxelles de TUSKON. Il précise aussi que les premières associations ont été créées dans les années 80, juste avant l'effondrement du bloc soviétique. Avec Özal, l'économie et l'industrie turque connaissent un essor fulgurant, permettant à de nombreuses personnes de devenir entrepreneurs.

s'affirment comme le protagoniste du bouleversement et du retournement de l'économie et du social. Comment l'entreprise s'est-elle ouverte sur le monde ? Ou comment la société l'a accepté, l'a intégré en son sein de gré ou de force, ou tout simplement s'est-elle imposée logiquement de par son évolution et son adaptation à cette société même. Enriquez nous éclaire laconiquement les étapes de transformation du bagne en champ puis en un objet social[89]:

> *L'entreprise a été, durant la période d'expansion du taylorisme, considérée comme un système, rationnel ou tendant à la rationalité, de production optimale de biens et de services. Elle a été ensuite, au moment de la création de la psychosociologie[90] et de la sociologie des organisations comme disciplines spécifiques, analysée comme un système social et humain; autrement dit comme un système dans lequel se posent des problèmes de liaison, de décision, de participation au pouvoir, de contrôle des activités, de rapport entre des hommes et des groupes d'hommes non réductibles au domaine opératoire technique et qui mettent en jeu « des passions et des intérêts ». Le politique et l'affectif entrent donc sur la scène des l'entreprise.*

L'entreprise est identifiée, selon Friedmann, comme une boîte, un système fermé *autonome et enfermé sur lui-même,* conceptualisé de cette façon par les Anglo-saxons[91], où des actions entrantes fusionnent et se retrouvent rationnellement pour produire. Ensuite, une évolution considérable est observée, tendant à celle évoquée par Sainsaulieu, après la Deuxième Guerre mondiale, et plus tard, vers la fin des années 1980, où l'entreprise trouve son espace personnel dans le tissu social et une discipline scientifique lui est consacrée. Aussi, l'entreprise s'humanise, par exemple, Wtterwulghe qualifie la PME *d'entreprise humaine*. Mais laissons Thuderoz nous donner une première définition intégrale de l'entreprise, en se référant à deux noms sans équivoque deux spécialiste du monde de l'entreprise :

> *[…], l'entreprise apparaît historiquement quand des individus sont capables d'organiser méthodiquement leur projet. Max Weber [1922] a souligné, combien l'entreprise est le lieu d'une « activité économique rationnelle », orientant ses décisions d'investissement en fonction des chances offertes par le marché des biens, du capital et du travail, agençant efficacement des forces de travail officiellement libres utilisant (et suscitant) les connaissances scientifiques et techniques.*

---

[89] Enriquez Eugène, *L'entreprise comme lien social, « un colosse aux pieds d'argiles »*, chapitre 9, in Sainsaulieu R. et al., *Op. Cit*., p. 204.

[90] *Étude psychologique des faits sociaux*, dictionnaire Larousse, en ligne, www.larousse.fr, consulté le 13/12/2011.

[91] Maurice, Marc, *Les sociologues et l'entreprise*, chapitre 13, in Sainsaulieu R. et al. , *Op. Cit*., p. 305.

> *La firme est celle de l' « entrepreneur », estime Joseph Schumpeter [1942], tirant astucieusement parti de l'innovation, réunissant des capitaux disponibles, mobilisant une force au service d'un objectif constant d'accumulation et de profit....*[92]

L'entreprise est, chronologiquement, l'action d'un ou plusieurs hommes - aptes et compétents – de disposer rigoureusement un projet sur le principe de rationalité wébérienne. L'orientation du marché et des capitaux forgent l'entreprise, les sciences intellectuelles la façonnent. Joseph Schumpeter met encore une fois l'entrepreneur au centre de la question. C'est lui qui permet la nouveauté, fournit les capitaux, coordonne les forces entrantes vers un seul et unique but. Certes, la définition montre ses limites quant à la justification sociale entière de l'entreprise. Alors peut-on penser qu'elle se limite uniquement au seul champ économique? Non, l'entreprise est conceptrice de « processus sociaux », elle-même composée de « processus sociaux » émanant de la société dans laquelle elle se trouve[93]. L'entreprise est bien mise au centre de la société. L'État, change son regard envers cette institution. Il ne la voit plus comme une concurrente, une créatrice de trouble, mais comme une associée, une alliée, une assistante, servant la cause étatique, notamment sur la question de l'emploi[94]. Néanmoins, depuis les années 1960, caractérisées par l'émancipation de l'entreprise et ceux, jusqu'à nos jours, les différentes réflexions, les multiples publications, l'intéressement des chercheurs et des instituts publics apportent chacun leur vision de l'entreprise, mais le chemin paraît encore loin d'être abouti. À chaque changement social et économique, l'entreprise change de forme, de modèle de gestion, de structure organisationnelle. Toutefois, nous pouvons décrire cette institution telle que le fait Thuderoz : l'action principale de l'entreprise est de produire, quelle que soit la forme (biens ou services), dans le but de faire du bénéfice; c'est un lieu de rencontre entre plusieurs individus s'activant pour la même cause, où les forces convergent vers une même cible, celle fixée par le dirigeant, c'est un *centre autonome de décision* [95]. Au final, l'entreprise est, pour certains, une institution entreprenante et agissante sur sa propre structure, elle règlemente son fonctionnement, son code de vie interne définit la hiérarchisation de ses individus, mais elle est aussi modelée par l'interférence de multiples facteurs émanant des organismes avec lesquels l'entreprise est en relation continue ou ponctuelle (l'état, mouvement d'entrepreneur, organisation syndicale)[96] et pour d'autres,

[92] Thuderroz C., *Op. Cit*., p. 200.
[93] Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 101.
[94] Sainsaulieu R. et al. , *L'entreprise, une affaire de société*, *Op. Cit*., p. 15.
[95] Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 17-18.
[96] Bernoux P., *Op. Cit*., p. 106.

« L'entreprise reste un « terrain » pour le sociologue plus intéressé à saisir l'autonomie ouvrière qu'à saisir l'autonomie de l'entreprise. L'entreprise reste une énigme pour le sociologue peu familier avec des disciplines connexes comme la micro-économie ou les sciences de gestion »[97]. Depuis Kaprik[98], nombreux sont ceux qui ont essayé de déterminer le cadre théorique de l'entreprise. Chacun a voulu éclairer un peu plus cet inintelligible *objet,* mais l'impression donnée est qu'à chaque tentative clarificatrice, nous découvrons un aspect non exploré de cette institution qu'est l'entreprise, petite par le cadre, mais grande par son étendu social.

Formes d'entreprises existantes

Pour ne pas dévier de notre objet d'étude, on ne va pas retracer une évolution de la définition de la notion entreprise, mais délimiter celle-ci autour de la définition généraliste de Mérigot reprise par Sammut dans ses travaux sur la petite entreprise agroalimentaire afin de présenter dans un aspect général les formes d'entreprises existantes et les différentes définitions institutionnelles. En effet Mérigot caractérise l'entreprise de *réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle, unitaire et perçue diversement.*[99] En effet l'entreprise en tant qu'objet peut avoir plusieurs formes (juridique, économique et sociale), mais reste un élément dynamique changeant et complexe par sa diversité ayant plusieurs couches disciplinaires allant de l'économie à la sociologie en passant par les finances et le domaine juridique. Nous pouvons aussi utiliser les critères de taille, d'âge, de système organisationnel pour lui donner un cadre précis. Pour Sammut l'entité naît et devient *objet entreprise* sur le fondement de *l'ambition* du dirigeant et prend forme par rapport à l'impact d'agents producteurs de *contraintes et/ou d'opportunités*[100]. À des fins statistiques, l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) dispose d'une définition de la notion d'entreprise : *l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses*

[97] Saussois J.M., *Op. Cit*., p. 333.

[98] Lucien Kaprik est le premier à s'essayer d'établir une t*héorie de l'entreprise*.

[99] Sammut Sylvie, *Le démarrage des petites entreprises agroalimentaires : complexité et dynamique*, in Lopez Élisabeth, Muchnik José, *petites entreprises et grands enjeux : le développement agroalimentaire local*, l'Harmattan, tome 1, Paris, 1997, p. 89-106.

[100] Sammut Sylvie, *Op. Cit*., p. 89.

ressources courantes[101]. Cette définition est plus simple et moins complète que celles énumérées ci-dessus, mais suffisante pour son rôle. Alain Touraine donne une définition de l'entreprise qui se rapproche de celle-ci où il dit que l'entreprise est *un centre autonome gérant une organisation à buts économiques*[102] . Un autre exemple de définition succincte et générale, le MEDEF (Mouvement des Entrepreneurs de France), dans son *Guide de définition de la PME*, donne une définition de l'entreprise se rapprochant de celle de l'INSEE partant de la notion d'entité, il précise qu'une entreprise est *toute entité engagée dans une activité économique, quel que soit son statut légal*. Partant même du constat qu'une entité doit être une entreprise avant d'être une PME, le MEDEF souligne l'importance de définir l'entreprise comme objet avant de l'utiliser comme outil d'études spécifiques. Cette définition renvoie à la nomenclature de la Cour européenne de justice. Partant de cette définition, l'organisation patronale précise que quatre entités font partie intégrante de cette définition :

- *Les personnes exerçant une activité artisanale à titre individuel*
- *les sociétés familiales*
- *les sociétés de personnes*
- *les associations engagées régulièrement dans des activités économiques*[103].

Toute entité liée à l'économie, qu'elle soit personnelle, familiale, morale ou physique et même associative est considérée comme « entreprise ». Il serait intéressant de voir la définition dans un contexte juridique, caractérisant un autre aspect de l'entreprise qui est décrit, dans le dictionnaire juridique de Serge Braudo comme

> *Une structure publique ou privée sous laquelle s'exerce une activité économique en utilisant un personnel, des locaux et des équipements appropriés. Cette dénomination n'est pas attachée à l'importance de la structure économique concernée puisque les activités artisanales se réalisent aussi dans le cadre d'une entreprise* [104]

Cette définition, bien qu'elle soit très floue, donne plus de détails sur la composition interne de l'entreprise. Il faut que l'entité soit composée de personnel, tout en précisant que le dirigeant est considéré comme personnel de son entreprise, avoir une adresse et un lieu

---

[101] http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm , consulté le 26/11/2011.
Il faut dire que la définition de l'INSEE a évoluée depuis le début des années 90 où elle définissait l'entreprise comme étant « *toute personne morale, ou toute personne physique exerçant pour son propre compte une activité professionnelle non salariée* », Cf. Bruyat Christian, *Création d'entreprise: contribution épistémologiques et modélisation,* Université Pierre Mendes France, Grenoble 2, 1993, p. 92.

[102] Touraine Alain, *La société post-industrielle*, Denöel, Paris, 1969, cité par Thuderoz Christian, *Sociologie des entreprises*, La découverte, Paris, 2005, p. 16.

[103] MEDEF, *Guide sur la définition de la « PME »*, éd. MEDEF, Paris, 2006, p. 2.

[104] Braudo Serge, http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/entreprise.php , consulté le 26/11/2011.

physique et l'installation nécessaire à l'activité. Nous allons nous limiter à l'entreprise privée. Ainsi la définition de Thuderoz pourrait parfaire celle de Braudo :

> *Deux formes juridiques d'entreprises privées, présentes dans le monde entier, peuvent être distinguées : les sociétés de personnes, les sociétés de capitaux. Dans les premières, les associés sont peu nombreux, souvent de la même famille, et sont responsables sur leur patrimoine personnel du passif de leurs sociétés. Dans le cas de la SARL [...] les associés ont une responsabilité limitée au montant de leur apport. La direction est assurée par des gérants, sous le contrôle d'associés qui tirent leurs droits de la détention de leurs parts sociales. La SA [...] est une seconde forme de société, dite « de capitaux », où la personne s'efface devant le capital*[105].

Le tableau suivant présente les différentes formes existantes d'entreprises privées[106]:

[105] Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 32.

[106] La définition turque étant quasi semblable à la description des types d'entreprise, pour des questions de simplicité et à tire d'exemple, j'ai choisi d'énumérer les différentes formes privées en France.

Tableau 1.1.2 : Différentes formes de l'entreprise

	EIRL	EURL	SARL	SA	SAS	
signification	Entreprise individuelle à responsabilité limitée	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	Société à responsabilité limitée	Société anonyme	Société par actions simplifiée	S
Nombre d'associé	Uniquement l'entrepreneur	1 personne physique ou morale (excepté un autre EURL)	2 minimum 100 max. (physique ou morale)	7 associés minimum (physique ou morale)	1 minimum (physique ou morale)	(p
Capital minimal social	- pas de notion de capital social, - l'entreprise et l'entrepreneur forment juridiquement qu'une seule et même personne	- montant du capital social librement fixé par l'associé, en fonction de la taille, de l'activité, et des besoins en capitaux de la société.	- montant du capital social librement fixé par l'associé, en fonction de la taille, de l'activité, et des besoins en capitaux de la société.	37 000 euros minimums.	Le capital est librement fixé par les actionnaires, en fonction de la taille, de l'activité, et des besoins en capitaux de la société	li f b
Dirigeant	L'entrepreneur dispose des pleins pouvoirs	Nombre d'associé requis	dirigé par un ou plusieurs gérant(s), obligatoirement personne(s) physique(s). Le gérant peut être soit l'un des associés, soit un tiers	dirigé par un conseil d'administration, comprenant 3 à 18 membres, obligatoirement actionnaires	Les associés déterminent librement dans les statuts les règles d'organisation de la société. Seule obligation : nommer un président, personne physique ou morale, associé ou non	d p
Prise de décision	L'entrepreneur individuel seul.	Le gérant. Il est toutefois possible de	Les décisions de gestion courante sont prises par le	Les décisions de gestion courante sont prises par le	Les associés déterminent librement dans les	

		limiter ses pouvoirs s'il n'est pas l'associé unique.	gérant. Sinon Assemblée Générale ordinaire ou extraordinaire	directeur général ou, s'il n'en existe pas, par le président. Assemblées générales ordinaires et extraordinaires : mêmes règles de compétence que dans les SARL.	statuts les modalités d'adoption des décisions. Certaines décisions doivent cependant être obligatoirement prises collectivement (approbation des comptes, modification du capital).	s d pr

Source : http://www.apce.com/pid1627/comparaison-rapide.html?espace=1 consulté le 14/12/2011

Effectivement, l'entreprise nous montre qu'elle vaut d'être analysée. Quel que soit le spécialiste, l'entreprise inspire. L'économiste nous dira d'elle qu'elle est le lieu de fusion entre le capital et le travail, l'historien l'appréhendera comme un « lieu de mémoire », les sciences de gestion appuieront leurs définitions sur la stratégie, le mode de gestion, le marché et l'ethnologue évoquera un « espace ritualisé ». Autant de définitions que de spécialités. L'entreprise est un ensemble rationnel de facteurs mis l'un à côté de l'autre, fusionnant entre eux, pour bâtir sa propre identité. Elle est tout simplement pour la sociologie, « une construction sociale »[107]. *[...] l'entreprise n'est pas un monde clos que l'on pourrait faire techniquement évoluer à coup de réformes de structure limitées. L'entreprise est au cœur de la société et si elle doit se transformer, ce ne sera pas sans interférences avec d'autres mouvements sociaux englobants*.

TUSKON et ses 50 000 membres répartis sur tout le territoire turc constituent un exemple concret permettant de donner à l'entreprise une nouvelle dimension dans l'espace public. Nous supposons que cette confédération a permis à la PME d'acquérir une nouvelle dynamique. On analysera cette dynamisation dans la troisième partie. Il est nécessaire de s'intéresser à la PME et à ses caractéristiques. Par quelles évolutions est-elle passée, entre quel champ, quel outil et quel objet de recherche? Est-elle vraiment une identité propre à elle-même? Puis de quelle manière pourrait-on décrire la PME? Plusieurs questions auxquelles nous devrons répondre avant d'analyser l'association des hommes d'affaires et des industriels de Turquie, de comprendre ses actions et regarder de plus près les membres, qui semblent être des patrons de PME, pieux, conservateurs, mais tout aussi modernes, libéraux, mais surtout animés par une dévotion spirituelle, traduite en action dans l'espace social-éducatif et qui interpénètre la PME et devient visible par une dynamique séculière dans l'espace économique.

[107] Thuderoz C., *Op. Cit*., p. 21.

CHAPITRE 2 : La PME: généralités

Ce chapitre tente d'exposer dans un premier temps l'apparition de la Petite et Moyenne Entreprise dans le monde de la recherche. Aussi, que le débat sur l'intérêt de la PME ne date pas d'aujourd'hui. Ensuite un *continuum* est tracé entre l'ancienne forme « archaïque » et la forme « contemporaine » de la PME pour montrer qu'une définition globale ne peut exister en tant que telle pour toutes les disciplines confondues.

> *Quels sont les points communs entre les petites exploitations familiales agricoles qui manifestent dans le sud de la France contre les dévaluations successives de la lire italienne ou de la peseta espagnole, les petits patrons artisans et commerçants qui se liguent contre la grande distribution et le grand capital, le façonnier du district industriel italien, la PME High Tech de la Silicone Valley, l'entrepreneur informel africain, le kibboutz israélien, la PME sous-traitante japonaise ou les nouveaux entrepreneurs-locataires chinois ?*[108]

Voici une question avec laquelle nous pouvons commencer notre quête de la définition parfaite - si elle existe - de la PME. Déjà Torrès soulève la difficulté entre les différences régionales dans un même pays. Mais laissons tout d'abord Julien répondre à cette question, car il souligne parfaitement la difficulté de « généralisation » de la définition de la PME de par sa diversité et sa multitude de caractères selon le pays, la région ou le secteur.

> *Il y a toutes sortes de PME, celles dans le secteur tertiaire, les plus nombreuses, mais aussi différents types dans le secteur manufacturier et de la construction. Certaines d'entre elles du secteur manufacturier, par exemple, exportent ou ont le potentiel d'exporter, alors que d'autres se confinent à un marché très petit ou local. Il y a des PME qui s'adressent à un marché traditionnel ou mature, et d'autres qui sont sur un marché moderne ou à renouvellement rapide. Il y a celles qui offrent des produits uniques sur des créneaux particuliers, celles qui concurrencent les autres firmes par les prix ou par la qualité, ou qui recourent à une technologie très particulière, etc. on trouve aussi des sous-traitants « de capacité » liés à un seul donneur d'ordre, mais aussi des sous-traitants « de spécialité » ou « d'intelligence » qui développent une certaine symétrie dans leurs relations avec le ou les donneurs d'ordre, et ainsi qui travaillent réellement en coopération*

[108] Torrès, Olivier*, Les PME*, Flammarion, 1999, p. 12.

> *avec eux. Il faut aussi distinguer les PME œuvrant dans les régions éloignées ou périphériques de celles dans les régions centrales ou très urbanisées*[109].

Déjà ici, on ne dénombre pas moins de dix types de PME différentes. Triée sous deux grands secteurs, le tertiaire et le manufacturier, la PME peut être distincte au sein du secteur et même au sein du même marché. L'exemple de celle qui exporte et celle qui se consacre uniquement à une niche stratégique est ici l'exemple type de l'hétérogénéité de ce type d'entreprise. Entre la PME traditionnelle, représentée par la PME italienne et la PME moderne, dont le Mittelstand allemand se fait le porte-parole, il y a un monde qui les sépare[110]. Mais ce débat n'est pas nouveau. L'après-Deuxième Guerre mondiale est une période de reconstruction massive pour les pays engagés, *animés par le culte de la productivité et des grandes unités de production, voit grandir les doutes sur le rôle des PME. La période caractérisée par un véritable procès, cette systématique, à leur rencontre : les PME sont inaptes à satisfaire les besoins de productivité et de réduction des coûts111.* L'histoire de la PME du XXe siècle à nos jours se trouve liée à celle du développement industriel. Avec l'avancée technologique (automobile, aviations,...) du début du XXe siècle, la PME fait sa place et est considérée comme étant « un point de départ » de la révolution industrielle. Les grandes innovations marquant cette période de l'industrialisation ont comme source les très petites entreprises. Dans l'ouvrage de Lescure et Guillaume, Le Van Lemesle souligne l'importance des PME dans cette avancée, mais en signifie aussi les limites :

> *Dans les industries anciennes comme dans les nouvelles, l'électricité a rendu possible la dissémination des petits ateliers. Mais ce stade est rapidement dépassé, en particulier dans les secteurs modernes de la chimie, du pétrole et, dès avant 1914, de l'automobile. Ces innovations qui modifient de façon spectaculaire le quotidien accréditent l'idée que la PME n'est qu'un point de départ, très vite dépassé dans les secteurs dynamiques*[112].

Comme le précise l'auteur, la PME est considérée à l'époque comme une « étape du développement et un outil social justifiant leur maintien ». La reconstruction de l'après-Première Guerre mondiale (années 20) est tablée sur tout type d'entreprise. Mais le manque de main-d'œuvre voit l'apparition d'un travail planifié où les PME sont complètement

[109] Julien, Pierre-André, *Les PME: bilan et perspectives*, Economica, Paris, 1997, p.42.
[110] Torrès Olivier, *Les PME*, Flammarion, Paris, 1999, p. 12.
[111] Le Van Lemesle, Lucette, *Entre l'économique et le politique-la perception chez les économistes officiels en France (première moitié du XXe siècle)* , in Lescure Michel, Guillaume Sylvie, *les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 180 .
[112] Le Van Lemesle L., *Op. Cit*., p. 170.

éclipsées par les grandes entreprises. La recherche et la politique s'orientent vers la reconstruction de l'industrie de masse, celle qui semble plus apte à reconstruire le pays, anéanti et détruit.

Malgré cette situation,

> *Des recherches récentes ont démontré pourtant qu'en réalité ni la seconde révolution industrielle, ni les conjonctures contrastées n'ont réussi à éliminer les PME. Au début de cette seconde révolution industrielle, les PME s'étaient installées dans des créneaux spécialisés, dans les blancs de ce que pouvaient fournir les grandes entreprises : artisanat d'art, mode, productions personnalisées pour les marchés locaux, mais aussi, nous l'avons évoqué, petits ateliers au début de certaines grandes innovations l'automobile, l'avion). Or la survivance et l'évolution des PME ont été très variables*[113].

En effet avec la dépression des années trente, on remarque que les PME résistent contrairement aux Grandes et apportent une solution face au danger du chômage. Mais Ce n'est que dans les années quarante qu'un « effort théorique » germe afin de définir plus rigoureusement la notion de PME. Donc la PME a toujours existé même si l'ombre s'est abattue sur elle, elle a su trouver d'autres terrains ou niches stratégiques pour survivre, preuve encore une fois de son adaptation et de sa flexibilité dans les moments difficiles.

De l'archaïsme vers le Contemporain

> *Les PME ont pu être présentées tour à tour comme un facteur de freinage de l'économie […] et comme une force d'entraînement […] elles ont pu être assimilées à la fois au cadre de prédilection de l'épanouissement humain et au lieu de l'exploitation la plus éhontée de la force de travail […] au foyer d'une culture de la concurrence […] d'une culture corporatiste, au support démocratique et à celui des dérives autoritaires […]*[114].

La Petite et Moyenne Entreprise suscite depuis toujours l'intérêt, quel que soit le regard porté sur elle. Tantôt la PME est le bouc émissaire de la société, justement ou injustement accusée d'être à l'origine de tous les torts, tantôt elle devient, comme par magie, l'élément moteur de

[113] Le Van Lemesle L., *Op. Cit*., p. 170-171.

[114] Lescure Michèle, Guillaume Sylvie, *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 14-15.

l'économie. C'est peut-être pour cette confusion qu'aucun chercheur ne se penche sur la question de l'établissement d'une réelle définition de cet acteur « social ». Quand bien même, si la première définition de la Petite et Moyenne Entreprise fut rédigée en 1947 aux États-Unis, ce n'est que vers la fin des années soixante et début des années 70 que l'on commence à prendre conscience de l'importance de la PME dans la vie socio-économique. Faber pense que *le contexte organisationnel de la PME semblait jusqu'aux années 70 le plus souvent au second plan par les chercheurs qui ne faisaient qu'y transposer des regards et travaux issus du terrain des grandes entreprises*[115]. Ainsi, les spécialistes ne ressentent pas l'utilité d'attribuer une curiosité particulière à la PME vu qu'elle est semblable, selon eux, à un modèle réduit de la grande. Certains auteurs, comme *Schumpeter*, malgré ce renouveau et regain de notoriété de la petite entreprise, considèrent que *nous sommes obligés de reconnaître que l'entreprise géante est finalement devenue le moteur le plus puissant de ce progrès et, en particulier, de l'expansion à long terme de la production totale*[116].

Même Schumpeter, l'un des pères fondateurs de la reconnaissance de l'entrepreneur tourne le dos à la PME Il est vrai que pendant trente années, entre 1945 et 1975, la suprématie de la grande entreprise est indiscutable sur la scène économique. On voit même que *le poids des petits établissements industriels s'est réduit, en France, aux États-Unis et en Allemagne, de plus de 30 % du début du siècle au début des années 70, malgré un regain passager lors de la crise des années 30.* Mais comme le remarque Julien, il faut un quart de siècle après la dernière guerre mondiale pour que les PME (re)gagnent en notoriété.

> *Dans les années 1970, les recherches sur les PME commençaient à se multiplier un peu partout, suscitant de plus en plus d'intérêt, même si elles continuaient souvent à se faire en marge de la recherche dite plus importante. Puis, dans la dernière décennie, ce fut l'explosion avec la multiplication d'équipes de recherche de toutes tailles spécialisées dans le domaine*[117].

Moins touchée par la crise pétrolière de 1974, la PME continue de se développer et ne montre aucune blessure contrairement à la Grande Entreprise qui est totalement fragilisée par cette secousse. Un autre exemple du regain de notoriété de la PME, en Grande-Bretagne, l'année 1971 marque le passage de la reconnaissance légale de la PME avec l'élaboration du Rapport Bolton. Ce rapport vise à reconnaître et à rationaliser la Petite et Moyenne Entreprise comme

---

[115] Faber, Pascale, *La motivation du dirigeant de PME: un processus à gérer soi-même et l'organisation*, thèse de doctorat en gestion, Université de Lille 1, 2000, p. 24.

[116] Schumpeter Joseph, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, éd. Payot, Paris, 1990, p. 195.

[117] Julien, Pierre-André, *Les PME: bilan et perspectives*,e Economica, Paris, 1994, p. 21.

une *entité socio-économique*[118]. Enfin, la PME gagne son statut d'acteur social reconnu. Aussi, ce rapport a pour objectif d'éclaircir le mystère de la PME, entité encore peu connue, montrant tantôt ses qualités de *résistante* face à la crise et tantôt sa complexité face à la catégorisation du concept même qu'elle prétend être. Ce rapport sert aussi à apporter une légitimité à la PME dans le monde scientifique, afin de voir si elle mérite qu'on lui porte attention ou non, qu'on fasse d'elle un champ et même un objet de recherche. Ces différentes questions emmènent Bolton et ses collègues à tracer les contours du concept et à en tirer ses caractéristiques générales. Il sort de ce rapport que la PME est identifiable à son dirigeant, car elle est administrée par une seule personne qui s'identifie ainsi à son entreprise. Un autre trait distinctif de la PME rapporté par le rapport Bolton est la part de marché sur lequel elle s'exerce.

En effet la PME est souvent partie prenante du restant du marché[119] de ce que lui attribue la Grande Entreprise, ou d'une niche stratégique spécifique. Cette niche spécifique ou encore niche de focalisation peut être très rentable pour une P.ME spécialisée. Mais des conditions sont à remplir pour parvenir à intégrer celles-ci et l'une d'entre elles est le désintéressement de la Grande Entreprise pour ce « petit marché » qu'elle ne trouve pas intéressant économiquement et peu rentable pour sa grande structure. D'ailleurs la PME doit orienter tous ses efforts afin d'occuper une grande partie de ce marché. Cela lui permet d'avoir des marges de bénéfices plus intéressantes. Selon le rapport, le type de PME, ayant le monopole sur un marché quelconque, est exclue du champ « PME ». Il est vrai que sa suprématie sur un marché (petit ou grand) enlève à la PME ses caractéristiques principales qui sont le dynamisme et la flexibilité. Pour qu'une entreprise entre dans la sphère circonscrite « PME », le rapport stipule que l'entreprise doit être indépendante. Par exemple, une entreprise de taille « petite », mais appartenant à un grand groupe ou à une plus grande entreprise n'est pas indépendante, donc ne peut être décrite comme PME. On entend par là qu'aucune filiale, franchisée ou appartenant à un groupe, ne peut être rattachée au champ PME. Finalement, le rapport identifie la PME directement à son propriétaire et aux différents éléments la liant à celui-ci.

Il ne faut pas oublier, comme le rappelle le rapport aussi, qu'au sein de la PME, l'organisation n'est pas structurelle, mais plutôt « plate » et peu formalisée. Même soutenu par des cadres, c'est le dirigeant-propriétaire qui a le dernier mot et qui s'oriente vers une politique de gestion

[118] Wtterwulghe, Robert, *La PME: Une Entreprise humaine*, éd. De Boeck Université, Paris-Bruxelles, 1998, p. 16.

[119] En majorité dominé par les Grandes Entreprises.

personnalisée[120]. *Le dirigeant dans la PME est le ciment indispensable dans l'intrigue des évènements organisationnels*[121]. C'est lui qui consolide toutes les actions afin de les converger vers un même but, le sien, celui du bénéfice. Le rapport trace des contours très restreints pour définir la PME et pose une condition, qui, à mon sens, pourrait exclure les entreprises compétitives, ayant réussi à se faire une place dans un marché, et à développer des activités pour pouvoir faire « vivre » sa structure. Bolton précise que l'entreprise se considérant comme PME n'a pas une part importante sur le marché. La PME est bloquée dans un dilemme où d'un côté elle ne doit pas franchir certain seuil pour « rester » dans le champ « PME » et de l'autre où elle doit être compétitive, innovante et dynamique pour se développer et apporter sa contribution à l'économie et à la vie sociale du pays. Donc la PME doit réussir à intégrer un marché, se faire une place et peut-être s'en contenter.

On peut se demander alors s'il y a un réel intérêt envers la PME (est-ce vraiment un intéressement envers la PME de la part des chercheurs ou est-ce l'essai de délimiter son champ d'action et d'établir coûte que coûte une définition?) Le rapport trace-t-il des limites où la PME se voit obligée d'exister. Ou définit-il simplement le champ PME pour éclaircir et mieux comprendre cette organisation, qui se montre plus hargneuse que la grande dans des situations critiques ? En tout cas, la PME est réellement entrée dans le monde scientifique dans les années 1971, avec nombreuses thèses, publications et revues spécialisées. Nous verrons dans la partie 1, la chronologie de l'évolution de la recherche vis-à-vis des PME, modélisée par Torrès.

Aujourd'hui, il existe environ une quarantaine de revues spécifiques à la PME. Le fait qu'elles soient en anglais ne se justifie pas par le choix de la langue scientifique, mais, la nature de la langue choisie confirme l'intérêt grandissant depuis les années soixante-dix de l'Angleterre et des États-Unis pour les PME [122] dans la période de 1975 à 2005, trois cent quatre-vingt-trois thèses prenant comme champ d'études la PME ont été soutenues en France. En l'espace de vingt ans, le nombre de thèses soutenues est multiplié par trois, passant de 35 (entre 1975-1980) à 101 (1996-2000). Bien sûr, chaque thèse traite un aspect bien particulier de la PME qui reste un champ encore quasiment vierge ou pour être plus juste un champ encore nouvellement connu. Par exemple dans sa thèse, Faber s'intéresse justement aux évolutions

[120] Faber P. *Op. Cit*., p. 22.

[121] Oughebbi Ali, *Un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME: analyse théorique et étude empirique*, thèse de doctorat en sciences économiques et gestion, Rennes, 1992, p. 3.

[122] OSÉO, *La Recherche académique française en PME: les thèses, les revues, les réseaux*, éd. Oséo, Paris, 2007, p. 14.

confirmant la prise de forme des PME[123]: la première est une évolution sociale et l'émancipation de l'individu dans le besoin d'autonomie en *recherche d'accomplissement*. Pour Schumacher, la petite unité est l'environnement propice à l'expression de l'individu lui permettant d'être soi-même, de s'accomplir et de réaliser ses projets. La petite unité est la liberté gagnée ou retrouvée de l'individu[124]. La deuxième évolution évoquée par Faber est le passage d'une activité principalement industrielle vers les services, ce qui déclenche la création de petites structures axées sur des activités de proximité. Puis, la troisième et sans doute la plus déterminante est la crise pétrolière de 1974 suivie de la crise économique qu'elle a engendrée. Les PME de l'époque montrent une meilleure résistance contrairement aux grands groupes et dans cette période de crise, permettent d'apporter un soutien économique et de stabiliser plus ou moins le marché de l'emploi. En 1980, avec la crise de l'emploi, dans les pays membres les politiciens basent leurs décisions et leur plan de travail sur les PME. Le Parlement européen et la commission européenne décident que l'année 1983 sera l'année de la PME et de l'artisanat[125].

Un rapport de l'époque appuie bien cette idée[126] et montre que sur environ six millions d'entreprises, entre 1969 et 1976, les entreprises de moins de cent salariés sont à l'origine de la création de 82 % d'emplois. Un deuxième rapport, indique que pendant la période de 1974-1984 les PME sont le berceau de 12 millions d'emplois crées sur 20 millions au total alors que pour la même période les grandes entreprises en suppriment 1,6 million[127]. C'est à partir de là que *l'idée commence ainsi à se faire entendre que les PME répondent mieux aux nouvelles aspirations sociales et économiques et apparaissent mieux armées pour résister à la crise*[128]. Amiot va dans le même sens en pensant que *la PME est alors passée du statut de survivance archaïque destinée à périr, au statut d'organisme contemporain de son époque, et digne d'intérêt*[129]. Julien et Morel mettent ce changement sur le compte de la *dynamique culturelle d'une transition, d'une société en mutation*[130]. C'est la société, qui aussi, avec sa mutation, provoque le changement des entités sociales qui se nidifient en son sein. L'apparition des PME à l'époque est aussi une stratégie des grands groupes pour contrer la crise ; en scindant

[123] Faber P., *Op., Cit*., p. 23.

[124] Schumacher, Ernst Friedrich, *Small is Beautiful : une société à la mesure de l'homme*, Le Seuil, Paris, 1978, p. 75.

[125] http://europa.eu/abc/history/1980-1989/1983/index_fr.htm, consulté le 20/09/2010.

[126] Cf. Birch, David, *The Job Generation Process,* Cambridge, Mass.: MIT Program on Neighbourhood and Regional Change, 1979.

[127] Faber P., *Op. Cit*., p. 23.

[128] *Ibid.*

[129] Amiot, Michel, *Les misères du patronat* : *le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons*, l'harmattan, 1991, p. 85.

[130] Julien, Pierre André, Morel, Bernard, *La belle entreprise*, Boréal, Montréal, 1986, p. 34.

la grande, en plusieurs petites, méthode que certains auteurs appellent *PMIsation*[131]. Julien[132] justifie ce regain de notoriété par la mutation de l'économie et par une constatation que les PME sont plus efficaces que les grandes[133]. Même celles-ci, d'après l'auteur, ont de plus en plus recours aux PME pour exploiter leur flexibilité afin de réduire les « *coûts de taille* ». Pour lui, trois causes majeures sont à l'origine de cette popularité montante. Le baby-boom d'après-guerre serait la première cause. L'arrivée massive d'un grand nombre de jeunes sur le marché du travail et l'incapacité de trouver du travail dans les grandes entreprises a poussé, selon Julien, ces jeunes à créer leurs propres entreprises. Pour lui « *le haut taux de chômage actuel dans la plupart des pays industrialisés et la part significative d'ex-chômeurs comme entrepreneurs »* est la démonstration la plus constatable. L'apparition et l'ascension des femmes dans ce domaine sont la seconde cause. La PME est, à l'époque, la structure répondant au mieux aux attentes, avec des horaires et un emploi du temps adaptables et aux espoirs des femmes ayant en parallèle un second rôle de mère au foyer. Le changement de cap des gouvernements est sans doute l'une des plus importantes raisons de ce renouveau des PME. Cette aide de l'état est, jusqu'à peu, orientée uniquement vers les grandes entreprises. Ayant pris conscience de l'importance des PME dans le tissu industriel et économique, les états révisent leurs stratégies d'aide et mettent en place un soutien aux PME à divers niveaux. Depuis, les PME sont au centre des débats et les programmes de développement se sont amplifiés. Aussi Julien, tend à penser qu'au moins quatre théories dans la littérature nous amènent à envisager une certaine stabilité pour l'avenir « de la reconnaissance des PME dans nos économies ». La première est le rôle de plus en plus important des entrepreneurs dans le renouvellement de l'économie. La deuxième est la présence de plusieurs niches et failles propices aux PME. Ensuite pour lui, la prise de plus en plus de risques des dirigeants et le besoin continuel des producteurs en flexibilité seraient les deux autres théories qui sont susceptibles d'assurer un bel avenir aux petites et moyennes entreprises.

[131] Pancho, Nunes, *Les opérations de PMIsation : pratiques ou stratégies ?*, thèse de doctorat es sciences de gestion, Université de Grenoble, 1991, 314 p.

[132] Julien, Pierre-André, *Les PME: bilan et perspectives*, Paris, Economica, p. 51.

[133] Amar, Michel, *Dans l'industrie, les PME résistent mieux que les grandes entreprises*, in *Economie et statistique*, N°197, Mars 1987. Dossier : qu'attendent les entreprises de la flexibilité de l'emploi ? / Les petites et moyennes entreprises Les traitements des fonctionnaires en 1986. p. 5.

De son côté Torrès, s'est intéressé aux raisons justifiant l'intérêt grandissant des chercheurs dans ce domaine. Pour lui, trois justifications peuvent l'expliquer[134]: une première justification empirique utilise la PME comme champ d'analyse. Le slogan de Berlusconi en Italie « *trois millions de chômeurs, trois millions d'entreprises* » manifeste à quel point le phénomène de PME occupe une place considérable dans la vie politique et économique, car c'est un bouclier contre le chômage et une source de création d'emploi. Certains auteurs[135] ont montré que la PME résiste mieux face aux crises vis-à-vis des grandes structures. De ce fait, la PME est un enjeu économique non négligeable qui mérite d'être analysé. Concevoir la PME comme outil d'analyse pour des raisons méthodologiques est la deuxième justification avancée par Torrès. La petite taille est toujours plus facilement analysable que la grande, et la recherche devient plus concrète, car on voit l'invisible, nous permettant de transparaître *concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension*[136] . Aussi, une justification théorique demeure où la PME est considérée comme objet d'analyse et ce, depuis l'engouement scientifique autour de l'objet PME dès les années 80. En 1993, Julien dénombre plusieurs théories sur le plan économique, touchant de près ou de loin les petites et moyennes entreprises. Cela va du « rôle de l'entrepreneuriat » aux « besoins de flexibilité et les mutations de nos systèmes productifs » en passant par *la théorie des interstices, les critiques à l'égard d'échelle ou de champ*. Utiliser la PME comme objet d'analyse est selon Torrès un moyen de *justifications théoriques qui plaident en faveur d'un renouveau de la théorie économique basée sur l'instabilité plutôt que sur la recherche d'équilibre*[137].

[134] Torrès, Olivier, Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale PME (RIPME)*, Vol. 10, n°2, 1997, p. 3-4.
[135] Faber P., *Op. Cit*., p. 23.
[136] Torrès O., *Op. Cit*, p. 3.
[137] Torrès O., *Op. Cit*, p. 4.

Identité de la PME

La plupart des chercheurs confirment l'engouement scientifique qu'il y a autour de la PME depuis maintenant trente ans. Néanmoins, certaines divergences subsistent quant à la théorisation du concept de PME et à la définition de celle-ci. Des auteurs comme Philippe De Woot pensent que *le nombre et la qualité des PME seront déterminants pour notre avenir économique. C'est là que se créer et se renouvelle constamment le tissu industriel d'une région ou d'un pays. Les PME sont une source indispensable de créativité, de dynamisme et d'emploi*[138]. D'autres se posent la question de l'adaptation des théories de gestion consacrées aux grandes entreprises sur les Petites et moyennes entreprises. Si une frontière existe vraiment entre elles, alors de nouvelles théories et grilles d'analyse devront voir le jour. L'interrogation *la PME est-elle une grande entreprise miniature ou bien est-elle une entité spécifique* doit être élucidée. Guilhon part dans le même sens que De Woot, mais souligne, malgré cela, l'absence fort notable d'une définition unanime de la PME[139], justifiant ceci par *l'extrême hétérogénéité des PME* rendant difficile *la définition d'un cadre général au sein duquel il serait possible de regrouper toutes les entreprises de petite taille*[140] aussi Le Van Lemesle**,** souligne l'importance des PME dans l'économie. Pour elle, la PME est un *outil de mise en œuvre des nouvelles technologies, source de développement régional, mais aussi de souplesse face à la mondialisation*[141]. Alors trois éventualités sont à l'origine de l'orientation de recherche sur les PME, rejoignant l'idée de Faber sur l'évolution de celle-ci :

> *De 1900 à la fin des années 1920, les PME sont perçues comme une étape du développement et un outil de ciment social justifiant leur maintien. Dans les années 1930, l'accent est mis sur la précarité des PME et leur statut de survivantes; s'y ajoute leur rôle pour amortir les effets sociaux de la crise.*
>
> *Dans les années 1940 et au début des années 1950, un effort théorique s'ébauche visant à une définition plus rigoureuse de l'entreprise et favorisant une amélioration des outils statistiques. Mais s'il permet d'enregistrer la survivance des PME, cet effort ne remet pas en cause la supériorité attribuée à la grande entreprise*[142].

---

[138] Robert Wtterwulghe, *La PME: une Entreprise humaine*, De Boeck Université, 1998, p. 9.

[139] Guilhon, Alice, *Pour une définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité*, in Torrès, Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Chapitre 2, Economica, 1998, Paris, p. 55.

[140] *Ibid.*

[141] Le Van Lemesle, Lucette, *Entre l'économique et politique- la perception chez les économistes officiels en France (première moitié du XXe siècle*, in Lescure, Michel, Guillaume, Sylvie, *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE, Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 169.

[142] *Ibid.*

L'opinion progresse, mais n'arrive toujours pas à acclamer la fonction active de la PME par exemple, Nadine Levratto, pense elle que l'intérêt porté aux PME naît plutôt dans les années soixante avec les travaux de l'école d'Aston[143]. Pour Levratto, la PME est différente de la grande entreprise tant au niveau de la taille que du point de vue organisationnel précisant qu'il faut une définition claire et explicite, mais qu'elle ne doit pas seulement répondre à une vision utilitariste qui conduirait à développer une vision circonstancielle de cette catégorie de firme. La définition de la PME ne doit donc pas seulement viser à clarifier l'attribution des aides et subventions ou le champ d'application d'autres outils et dispositifs tels que les exonérations de cotisations sociales[144]. L'école d'Aston met en exergue le poids de la taille sur l'organisation et signifie que c'est en fonction de la taille que la structure de l'organisation varie[145]. Pour Poggi, malgré une absence d'intérêt et d'impact auprès du grand public, il est irrécusable que la PME domine les économies nationales[146]. Selon l'observatoire européen, *les PME se sont peu à peu imposées comme le moteur du développement économique et social dans le monde entier… comme le moteur de la création d'emplois... comme un moteur de la croissance économique*[147]. Dans le même rapport, on appuie bien sur l'idée que la PME contribue au développement de la grande entreprise, aussi elle est un centre de transmission des connaissances et du savoir, augmentant *la concurrence sur le marché des intrants, notamment en termes de concurrence pour de nouvelles idées et pour le capital humain détenu par les travailleurs qualifiés* , étend *la diversité sur le marché, ce qui peut engendrer des retombées en matière d'augmentation de la productivité dans les entreprises existantes*[148]. D'après le fondateur de la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), Louis Gingembre, la PME s'identifie à son patron et non au simple critère de taille. *Les PME sont une réalité, mais celle-ci n'est pas fondée sur la taille des firmes, mais sur leur direction par un patronat « réel » (c'est-à-dire un patron propriétaire qui engage dans l'entreprise son avoir financier, par opposition au « patronat de gestion » qui ne prend pas de risque*

[143] L'école d'Aston est la première à avoir étudié la petite structure afin de mettre en évidence l'effet de la taille sur l'organisation. Pour plus de detail, consulter Aston Business School, *Constraints on the growth of small firms: a report of a survey of small firms, HMSO, Londres, 1991.*

[144] Levratto, Nadine, *La PME, catégorie statistique et objet économique*, in Lescure Michel, Guillaume Sylvie, L*es PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, troisième partie, PIE, Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 187.

[145] Oséo, *la recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux*, éd. Oséo, Paris, 2007, p. 18.

[146] Poggi, Sébastien, *Analyse de la structuration économique des PME et T.P.E. au Luxembourg*, cases, Luxembourg, 2005, p.5.

[147] Observatoire des PME européennes, *Les PME en Europe en 2003*, DG entreprises, Luxembourg, 2003, p. 9-64.

[148] *Ibid.*

financier)[149]. D'autres comme Yvon Gattaz[150] vont à l'opposé et affirment que *les PME n'existent pas : le concept renvoie à une pluralité de firmes (moyennes, petites voire aujourd'hui très petites entreprise) dont les problèmes sont très différents les uns des autres*[151]. Cette perte d'estime apparaît aussi dans la thèse défendue par Harrison[152]. Il s'oppose à l'idée que la PME serait *le principal moteur de la croissance et du développement des pays industrialisés* et comme la *principale source d'emploi*. Il montre que la qualité de l'emploi et des salaires sont plus faibles que dans les grandes entreprises, les accidents de travail sont plus fréquents, la formation du personnel est plus inégale. Harrison met en évidence les avantages indubitables de la grande entreprise. Pour lui, les vastes réseaux transnationaux à disposition des grandes structures pourvoient un privilège par rapport à la PME dans le cadre de la mondialisation de la compétition. *La capacité de mobilisation des ressources financières, humaines, technologiques, informationnelles à l'échelle planétaire est rarement à la portée des PME*. On pourrait penser alors à la mise en question de l'identité de la PME à l'enclenchement d'un nouveau débat dû aux changements structurels… Boyer, Chedotel et Pantin penchent plutôt pour une spécificité de la moyenne entreprise qu'à une absence ou une inexistence du concept même. Ils considèrent que la *taille moyenne* présente des caractéristiques distinctives : *productives, souvent exportatrices et novatrices, acteurs majeurs sur le marché européen tout en restant profondément enracinées dans un territoire, ces entreprises donnent la priorité à la pérennité sur la compétitivité et la croissance*[153]. Cette gamme de taille se détache un peu de l'image archaïque que présentent les PME classiques, souvent définies comme l'image de son dirigeant. Ici, dans la moyenne taille, même la structure reste simple, le dirigeant est accompagné d'une équipe de « cadres dirigeants » et son rôle suprême absolu de direction est atténué. Ainsi, la moyenne entreprise est le parfait mélange des caractéristiques de la petite et de la grande entreprise. *La formalisation du management la conduit à développer des instruments de gestion lorsqu'une logique industrielle, orientée marché, prend le pas sur l'inspiration d'un dirigeant*. On retrouve ici

---

[149] Guillaume Sylvie, *La confédération générale des petites et moyennes entreprises, un autre syndicat patronal, 1944-1978*, PUB, Bordeaux, 1988.

[150] *Yvon Gattaz, né le 17 juin 1925 à Bourgoin-Jallieu est un entrepreneur français qui a été président du Conseil national du patronat français (CNPF) de 1981 à 1986. Défenseur de l'entreprise et notamment des PME, il a fondé plusieurs associations. Il est membre de l'Académie des sciences morales et politiques (Institut de France), qu'il a présidé en 1999*. Cf. http://www.asmp.fr/fiches_academiciens/GATTAZ.HTM.

[151] Weber Henri, cité par Lescure, Michel, *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 14.

[152] Harrisson, B., *symposium on Harrison's « lean and mean »: what are de questions?* , Small Business Economics, vol.7, n°5, 1995, cité par Torrès, Olivier, *PME*: *de nouvelles approches* , Economica, 1998, Paris, p. 12.

[153] Boyer L., Chedotel F., Pantin F., *Huit ans de recherche sur le champ spécifique de la moyenne entreprise*, Centre normand de la moyenne entreprise, 2004, p. 1.

l'idée de Julien, établissant une typologie sur continuum de la PME montrant que les caractéristiques de celle-ci ne sont pas figées, mais élastiques,[154] car *suivant cette logique, les moyennes entreprises ont souvent tendance à formaliser leurs pratiques de GRH, mais continuent à se caractériser par une proximité sociale et une qualité relationnelle particulières. Cette structure hybride peut lui permettre de saisi rapidement des opportunités et de préserver une forte identité*[155].

Tableau 1.1.3 : Typologie sur continuum

La dimension Brute		
Nombre d'employé, actifs, chiffre d'affaires ou de ventes		
0 ou 1	⟷	200 à 500 millions $
Le Secteur		
De traditionnel ou mature ou à produits pour les consommateurs	⟷	A secteur moderne ou à produits secondaires, ou de pointe
Le marché		
Local, protégé	⟷	International, ouvert
Contrôles et organisation		
Centralisée	⟷	Décentralisée, à un ou plusieurs niveaux
Indépendance forte	⟷	Liée
Stratégies		
Intuitive, de survie, à faible risque	⟷	Formalisée, de croissance, à haut risque
Technologie		
Traditionnelle, mature, innovation faible, spontanée, incrémentale	⟷	De pointe, organisée, radicale

Source : Torrès, Olivier, PME, une nouvelle approche, Economica, 1998, Paris, 187, p.37.

[154] Torrès, Olivier, *Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline en courants et contre-courants*, in *PME : De nouvelles approches*, Economica, 1998, 187 p.

[155] Boyer L., Chedotel F, Pantin F., *Op. Cit*., p. 1.

PME entre diversité et spécificité

Nul doute, c'est bien au début des années 1970 que l'entreprise de petite taille obtient le statut de *petite entreprise*[156], une forme de reconnaissance sociale et scientifique. Elle n'est plus le modèle réduit de la grande entreprise, mais bien un modèle « spécifique ». Une fois que la PME obtient son droit légitime (résistante à la crise) d'être considérée comme champ de recherche, les chercheurs se dirigent vers *une problématique complexe*. Certains orientent la recherche pour montrer que la PME est spécifique dans sa structure organisationnelle et fonctionnelle et d'autres prennent la PME comme un élément d'une diversité très étendue. Pour Guillaume, mettre en avant la spécificité de la PME s'est de la distancer par rapport à la Grande et aussi de mettre en lumière que sa spécificité émane de *l'action d'organisations propres au petit et moyen patronat…*[157]. D'autre comme Wtterwulghe, pense que le concept de *PME* reste peu précis et englobe des perceptions variées de la petite et moyenne entreprise. Même si certains auteurs se sont centrés vers une recherche de définition universaliste, d'autres admettent que *la PME est un concept flou dont les définitions varient*[158]. Julien et Morel évoquent la diversité comme étant un caractère principal de la petite et moyenne entreprise.

> *Diversité par la dimension d'abord, car sous cette appellation sont regroupées des entreprises de tailles fort différentes. La population des PME compte des entités de moins de cinq employés ou ouvriers aussi bien que des entreprises de 200 personnes ou même plus. Pour certains, elle peut compter jusqu'à 500 personnes. Aussi une tendance actuelle est-elle d'étudier séparément les moyennes entreprises, les petites entreprises et les très petites entreprises…les PME de type artisanal inscrites dans un marché local se distinguent des entreprises hautement spécialisées jouissant d'un créneau international…à côté du statut de l'indépendant, se retrouvent divers statuts juridiques qui vont de la société unipersonnelle à la société anonyme. Devant cette diversité économique et juridique, il n'est pas étonnant que la problématique de la définition de la PME ait fait couler beaucoup d'encre. Dans tous les pays, scientifiques et pouvoirs publics se sont essayés maintes fois à définir la petite et moyenne dimension. Cependant, tant au point de vue juridique qu'économique, il n'existe*

[156] Oséo, L*a recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux,* éd. Oséo, Paris, 2007, p. 20.
[157] Guillaume Sylvie, *les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2008, Conclusion, p. 321.
[158] Julien, Pierre-André, Morel, Bernard, *La belle entreprise*, Montréal, Boréal, 1986, p. 13, in Wtterwulghe, Robert, *La PME : Une entreprise humaine*, De Boeck Université, 1998, p. 13.

pas à l'heure actuelle de définition exhaustive de la PME[159]

L'idée de ce concept indécis est partagée par Lescure, pour qui, *l'ambiguïté du concept pose autant de problèmes que les PME sont au cœur d'un très grand nombre d'enjeux tant dans le domaine économique que dans le domaine social et politique*[160]. Alors Guillaume propose une implication collégiale afin de mieux définir l'objet dynamique flou et en constante construction qu'est la PME et d'en sortir les difficultés[161]. Martin est de l'avis de Wtterwulghe et affirme que

> *La spécificité de la PME est en effet de ne pas recouvrir une catégorie homogène. Tout travail de recherche sur les PME se doit donc de réaliser un effort de typologisation destiné à mieux comprendre son objet d'étude en s'appuyant sur les travaux des sciences de gestion. Ses caractéristiques sont en effet fonction d'un contexte économique et social, de sa taille et de certains critères permettant d'en donner une définition qualitative*[162].

La reconnaissance de la spécificité de la PME se traduit par l'acceptation d'interlocuteurs autonomes du grand patronat dans les grandes négociations collectives, par la mise en place de plans spécifiques à la PME(en France du plan Cresson en 1991 au plan Juppé en 1995), par une législation en faveur des PME (loi Madelin, Galland, Raffarin) et la connaissance de cette spécificité par le législateur dans le droit de travail…Mais les difficultés à favoriser une législation spécifique aux PME s'expliquent par l'hétérogénéité de ces entreprises[163]. Donc le caractère spécifique de la PME ne doit pas être négligé dans la tentative de définition. Même si à la suite un autre « problème » apparaît: celui du pluralisme et de la diversité de la PME quant à la définition des législations.

---

[159] Julien P.A., Morel B., *Op .Cit*. p.13-14.

[160] Lescure Michel, Guillaume Sylvie, L*es PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 14.

[161] Guillaume, Sylvie, *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2008, Conclusion, p. 325.

[162] Martin, Christophe, *Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI*, thèse de doctorat en sciences et génie des activités à risques, Paris, 2008, p. 23.

[163] Guillaume S., *Op. Cit*., p. 321.

À partir de là, Laghzaoui[164] s'associe à l'idée que la PME n'est plus considérée comme une grande entreprise en miniature et répond en partie à la question de Torrès[165] concernant l'identité de la PME. Torrès, distingue l'espace de fonctionnement et l'espace de localisation et définit quatre types de PME: les PME locales, les « glocales », les internationales et les globales. Pour les PME locales, tout se fait sur un territoire bien défini, souvent la région où elle s'est installée. La PME que l'auteur appelle «glocale» a ses spécificités. Ce type d'entreprise se fournit en tout ou en partie sur le marché international et vend sur un marché intérieur[166]. Torrès appelle ce phénomène la *réconciliation du local et du global* et définit aussi une théorie de la *glocalisation*[167]. Certaines études du GREPME (Groupe de Recherche en PME), du CEFI (Centre d'Économie et des Finances Internationales) et du CER (Centre d'Économie Régional) montrent que l'un des vecteurs essentiels de réussite de l'internationalisation des PME est la qualité du milieu économique régional[168]. *Les régions gagnantes de demain seront celles qui auront réussi à réconcilier le local et le global, l'indépendant et l'interdépendant, la proximité et l'accessibilité*[169]. Ses propos, mettent l'accent, encore une fois, sur l'importance des PME dans l'environnement économique et social et montrent que celle-ci demeure une arme redoutable pour le développement régional et international. Le troisième type de PME concerne des PME exportatrices qui ont la possibilité de s'approvisionner et de vendre en national ou international.

Enfin le dernier type: les PME amplifiant leurs activités à l'étranger tout en accentuant leurs activités de R&D sur l'international. Mais Torrès pense que la globalisation déforme et pervertit la PME, car cette idée s'oppose à l'idée de spécificité de la PME. Ce genre de PME utilise *les systèmes sophistiqués de gestion* contrairement à une PME dite classique. Ce type de management s'oppose radicalement au management de proximité propre à la PME. Donc elle garde une forme originale de « petite entreprise », mais ses comportements sont modifiés par son mode de fonctionnement. En effet, la gestion de la PME est basée sur la centralisation. La globalisation provoque un dysfonctionnement de ce système et la supervision directe

[164] Laghzaoui, Soulaimane, *L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences*, GREFI (Le Groupe de Recherche sur l'Entreprise, la Finance et l'International), p.2.
[165] Torrès, Olivier, *Op Cit*., p. 9.
[166] Laghzaoui S., *Op Cit*., p. 2.
[167] Torrès O., *Les PME*, Flammarion, 1999, p. 102.
[168] Torrès O., *Op. Cit*, p. 103.
[169] Torrès O., *Op. Cit*., p. 112.

(caractéristique première d'une petite entité) devient très difficile. La transmission et la collecte d'infos prennent une forme plus étudiée. La globalisation entraîne une *approche planifiée à long terme*. L'auteur veut marquer cette mutation des PME exercée en grande partie par les grandes entreprises. Les normes imposées par les grandes entreprises amenuisent le développement des petites et moyennes. La tendance à l'internationalisation des marchés, la concurrence poussent les PME à franchir leurs propres limites pour perdre leur spécificité. Aussi, selon l'auteur, la certification et la règlementation sont à l'origine de ce grand changement. La PME perd sa nature informelle pour prendre une tournure formelle. Ces pratiques substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral et l'interdépendance à l'indépendance[170]. *Le contexte économique et social, le marché et le positionnement de l'entreprise sur son cycle de vie pèsent fortement sur les caractéristiques des PME*[171]. On tend à penser que la PME est une grande entreprise miniature après cette dénaturation de la PME et on sort du cadre où la *PME est une structure particulière où la plupart du temps son destin est entre les mains d'une seule personne, en l'occurrence le dirigeant*[172].

Vers un recentrage de la PME

Ces typologies marquent la relation conflictuelle entre la spécificité de la PME et sa diversité et des questions se posent sur l'existence réelle de la PME[173]. D'autres auteurs ont proposé leurs typologies de la PME pour recadrer cette hétérogénéité. Selon Guilhon, dans un premier temps les typologies avaient un caractère quantitatif (vers 70), *insistant sur l'effectif, l'actif net, la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires*[174]. Les chercheurs remarquent rapidement que cette typologie ne prend pas en compte les « diversités de contexte », aussi la démarcation de la PME par rapport à la grande entreprise reste encore floue. Une typologie à caractère qualitatif apparaît, entre 1970 et 1980.

[170] Torrès O., *Op. Cit*., p. 91.
[171] Martin C., *Op. Cit*., p. 28.
[172] Oughebbi, Ali, *Un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME : analyse théorique et étude empirique*, thèse de doctorat, Rennes, 1992, p. 3.
[173] Torrès pensent que « *la PME est un sigle qui a plus de valeurs que de sens* ».
[174] Guilhon Alice, *Vers une nouvelle éfinition de la PME à partir du concept de contrôlabilité*, in Torrès, Olivier, *PME, nouvelles approches*, Economica, Paris, 1998, p. 55-67.

> *Ces typologies ont le mérite d'offrir une souplesse d'analyse, mais elles figent l'analyse dans la mesure où elles n'indiquent pas les phases de transition d'un type à l'autre. Ces typologies révèlent la PME comme un objet constitué une fois pour toutes avec un dirigeant aux caractéristiques distinctes suivant le type d'entreprise qu'il dirige. En ce sens, elles permettent de décrire les PME en fonction de certains critères, mais ne favorisent pas l'explication des évolutions de ces variables*[175].

Ces typologies excluent les facteurs dénaturant la PME. Par exemple la distinction du patron et de son entreprise, car la dissociation conduit à *une dépersonnalisation de la gestion du dirigeant de PME.*

Aussi, les autres facteurs négligés sont :

> *La remise en cause du développement en termes de produits/marchés. L'exportation peut être considérée comme l'exemple le plus frappant de ce blocage. Elle est considérée comme un choc révélant la contradiction entre le développement externe et la volonté de garder le contrôle de la gestion; la remise en cause de la structure simple des PME reposant sur des compétences et des activités spécialisées. La rationalisation des flux de marchandises et d'information rend les entreprises interdépendantes, mais surtout elle constitué un objectif de restructuration des organisations souvent au dépens des petites entreprises. Celles-ci deviennent le lieu d'externalisation de compétences périphériques et c'est essentiellement par ce partenariat que les PME trouvent leur chance de survie. En suivant les résultats de Torrès, selon qui la PME peut être assimilée à un modèle de proximité, on s'aperçoit que dans ce type d'intégration des filières, le rôle des technologies de l'information constitue une alternative à la proximité des PME et de leurs partenaires*[176].

Tous ces essais de définition de la PME ont fait prendre conscience aux spécialistes de l'ampleur de la difficulté et de la volonté de regrouper toutes ces entreprises sous une même appellation, car *les PME sont disparates, hétérogènes et chacune est composée d'individus et de compétence uniques*[177]. Pour Julien,

> *chaque PME est un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le propriétaire-dirigeant en contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs des fonctions et, pour quelques-unes, en y participant directement. Ainsi, les entrepreneurs ou les propriétaires-dirigeants, en tant qu'acteurs principaux dans leur entreprise, en marquent les comportements et donc le*

[175] Guilhon A., *Op. Cit*., p. 59.
[176] *Ibid.*
[177] *Ibid.*

> *développement. Ces acteurs doivent toutefois tenir compte des variables tant internes qu'externes à leur entreprise, l'organisation interne et le type d'économie qui entoure celle-ci. Leur décision est fortement influencée, ou du moins doit tenir compte systématiquement de cet environnement interne ou externe*[178].

Pour lui, le sigle PME reste trop étroit pour pouvoir regrouper cette diversité de structure. Elle dépend des liens qu'elle noue avec d'autres structures, de son patron et de sa personnalité définissant le comportement de son entreprise. Éventuellement, la seule différenciation et dissociation possible reste la séparation sectorielle.

> *Au minimum, on différencie les PME du secteur manufacturier de celles du commerce et des services, sachant qu'il y a peu de ressemblances entre elles. Mais on se rend aussi compte que les petites entreprises en franchises ou liées à une bannière ont des particularités qui diffèrent des autres plus indépendantes. De même, on considère que les artisans, avec 2 ou 3 employés, fonctionnent avec une tout autre logique que les entreprises ayant 100 ou 150 employés. De plus, on commence de plus en plus à distinguer même les moyennes entreprises, au fonctionnement souvent proche des grandes, des petites et, évidemment, des très petites firmes*[179]

Petit à petit, la PME est décomposée, dépecée, on distingue l'artisan de la micro-entreprise, la petite entreprise n'a pas le même fonctionnement qu'une moyenne entreprise, qui par sa structure se rapproche plus de la grande. Voilà que l'essai de définir la PME commence à donner quelque résultat, la question de la dissociation est posée. Faut-il se demander alors si, dès le début, il fallait séparément définir l'artisan, la Petite Entreprise et la Moyenne ? À partir de là, Guilhon établit la carte d'identité de la PME, qui a comme noyau la contrôlabilité[180].

Pour elle, *la PME se constitue à partir de changements nés de l'interaction entre les compétences des individus, les intentions du dirigeant et les modes d'organisation choisis. Cette approche repose sur un principe fondateur, celui de la contrôlabilité définie comme la capacité du dirigeant de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un*

---

[178] Julien, Pierre-André, *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, Paris, 1994, p. 37.

[179] Julien P-A, *Op. Cit*., p. 23.

[180] *L'idée de contrôlabilité exprime le fait d'être contrôlable, c'est-à-dire le fait qu'une PME soit dotée d'un système organisationnel qui puisse être contrôlé par le dirigeant. Plus globalement, la contrôlabilité opère la mise en relation des compétences entrepreneuriales et des compétences distinctives incorporées dans une structure. De ce fait, elle exprime le résultat de l'évaluation que fait le dirigeant de la capacité collective que possède la PME pour développer son activité. La contrôlabilité permet d'analyser le développement de l'entreprise en décrivant la cohérence entre les buts du dirigeant et le niveau de performance atteint dans l'environnement en termes financiers et/ou organisationnels*, cf. Guilhon Aline, *Vers une nouvelle éfinition de la PME à partir du concept de contrôlabilité*, in Torrès, Olivier, *PME, nouvelles approches*, Economica, 1998, Paris, p. 60.

ensemble de ressources matérielles et immatérielles[181]. Donc la PME est, dans quel cas que ce soit, directement liée à son propriétaire. Une entreprise est dite « PME » si le dirigeant/propriétaire contrôle, maîtrise les multiples facteurs.

> *Si le dirigeant aspire à la croissance et à l'autonomie, il fixe des objectifs de croissance et développe ses ressources (investissement, exportation, satisfaction, technologies...) de manière à atteindre ces objectifs. En revanche, si les pressions externes sont perçues comme étant trop fortes, le dirigeant de PME aspire à la survie de son organisation. Il fixe alors les objectifs lui permettant de maintenir le système en vie (dégager du chiffre d'affaires, réduire les coûts...) sans entreprendre des restructurations importantes dont la réalisation est longue, compromettant de la sorte la situation de survie*[182].

D'après Guilhon, cette définition permet de discerner les limites de la PME tout en réunissant sa spécificité et sa diversité. On peut éventuellement penser que cette description de la PME répond à la question que se pose Guillaume, qui est de savoir si *on peut même se demander à l'extrême s'il ne s'agit pas dans l'esprit des savants, des décideurs d'une invention des PME.*[183]

> *La PME, comme d'ailleurs les autres entreprises, n'est plus réduite à une simple fonction de production (chez les économistes) ou au strict cadre d'une relation de travail (chez les sociologues). Elle est aujourd'hui placée au cœur de débats aussi différents que ceux sur l'organisation, les produits et les hommes. Elle a largement profité des enrichissements liés aux échanges entre les disciplines*[184].

La PME a simplement prouvé, outrepassant tous ces débats, qu'elle est l'entité sociale s'adaptant à tout changement social, économique et politique. La PME est une *affaire de société*[185].

---

[181] *Ibid.*

[182] Julien P.A., *Op. Cit*., p. 60.

[183] Lescure Michel, Guillaume Sylvie, L*es PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 325.

[184] Lescure Michel, Guillaume Sylvie, L*es PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 16.

[185] Sainsaulieu Renaud et al. , *L'entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1992, Paris, 353 p.

CHAPITRE 3: Spécificité et diversité qualitatives et quantitatives de la PME

Chaque PME peut avoir son caractère propre selon le caractère du dirigeant. En effet ces deux individus (l'un moral et l'autre physique) semblent avoir une relation plus que fusionnelle. Le comportement de l'entreprise se taille en fonction de celui de son propriétaire. C'est pourquoi les critères qualitatifs sont indispensables pour cerner au mieux la PME[186]. Le côté socio-économique doit être pris en compte, et, selon Wtterwulghe[187], ce type de critère permet justement de déterminer le caractère descriptif de la petite et moyenne entreprise. En 1983, la Confédération des petites et moyennes entreprises (CGPME) met déjà l'accent sur l'importance qualitative en décrivant la PME comme étant *une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise*[188]. Donc le lien entreprise/dirigeant est établi et indissociable si une définition qualitative est envisagée. La PME ne doit pas uniquement être définie selon sa structure économique, mais toutes ses spécificités doivent être prises en compte d'un point de vue économique, politique et social. Il est vrai qu'il est impossible de définir la PME d'un seul point quantitatif ou qualitatif. Ses deux propriétés sont en fait liées l'une à l'autre, car la PME est une entité économique « physique » et elle reste néanmoins fortement influencée par le comportement du dirigeant. De ce point de vue, le rôle du dirigeant est primordial. Connaître le dirigeant, c'est avant tout déchiffrer en grande partie l'entreprise. Celle-ci s'identifie à son propriétaire et lui s'identifie à elle. Par exemple, pour Candau, définir la PME selon son dirigeant est *l'invariant fondamental* permettant de définir *la spécificité de la PME par opposition aux grandes entreprises*[189]. Déjà en 1953, la *Small Business Act* (SBA) établit la définition par rapport à trois critères: la méthode de gestion de l'entreprise (indépendante ou pas), l'appartenance à un entrepreneur indépendant et la position (dominante ou minoritaire) sur le marché. *Les deux premiers critères liaient donc la PME à l'indépendance de gestion de*

[186] GREPME, *Les PME: bilan et perspectives*, Paris, Economica, 1994, 352 p.
[187] Wtterwulghe R., *La PME: une entreprise humaine*, De Boeck Université, 1998, p. 15
[188] CGPME, *Définition permanentée*, service de documentation, 1983, p.1.
[189] Candau P., Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'Économie Industrielle*, n°16, 1981 in Torrès O., *Op. Cit.* , p. 37-39.

l'entrepreneur et à sa propriété du capital de l'entreprise. Seul le troisième se référait à une structure de marché[190]. Par la suite, *Bolton*, avec le rapport portant son nom, essaie en 1971 de schématiser la PME comme une entité « socio-économique ». La PME est, ici aussi, définie selon trois critères déterminants :

- le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée
- une part de marché relativement restreint
- l'indépendance de la société

D'autres travaux, comme ceux de Woitrin ont montré dans leurs analyses que *dans les différents pays de la communauté, le premier élément spécifique de la PME est l'identification de celle-ci à un entrepreneur*[191]. Dans son rapport Woitrin met en avant les caractéristiques qualitatives suivantes de la PME:

> *Un personnel de direction relativement peu spécialisé, des contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers, les clients, les fournisseurs ou les propriétaires, le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes , une intégration relativement étroite à la collectivité locale, à laquelle appartiennent les propriétaires et directeurs, et une dépendance plus ou moins grande vis-à-vis des marchés et des sources d'approvisionnement du voisinage, l'impossibilité de se procurer des capitaux en recourant au marché monétaire et des difficultés d'obtenir des crédits, même à court terme. Pour trouver des fonds et investir, les dirigeants de PME recourent le plus souvent à l'autofinancement*[192].

En effet, le plus souvent la direction de la petite entreprise est composée du dirigeant ou des membres de la famille, souvent peu diplômés, apprenant sur le lieu de travail, par la pratique professionnelle.

La PME se caractérise par un « organigramme plat » par rapport à celui d'une entreprise de plus grande dimension. Ceci implique que les propriétaires eux-mêmes participent activement à tous les aspects de la gestion de l'entreprise et qu'il n'y a pas de délégation générale de pouvoir de décision[193]. Il n'y a pas de hiérarchie, si ce n'est celle séparant le dirigeant des autres. Il est à la fois directeur général, directeur marketing, directeur de gestion, directeur financier, directeur des ventes, etc. Toutes les décisions prises sont personnalisées et seul le propriétaire donne le dernier mot. Les cadres peuvent servir de source à idée, mais en aucun cas, ils ne seront en position de décideurs. Il n'y a pas de bureaucratie, par conséquent, le

[190] Wtterwulghe R., *Op. Cit.*, p. 15.
[191] Woitrin M., *Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la C.E.E.*, étude série concurrence, Bruxelles, C.E.E., 1966, n°4, cité par Wtterwulghe R., *Op. Cit*., p. 17.
[192] Woitrin M., in Faber P., *Op. Cit.,* p. 34.
[193] Wtterwulghe R., *Op. Cit*., p. 16.

dirigeant est en lien direct avec les ouvriers. Il est le dirigeant, le commercial, le gestionnaire de l'entreprise. La taille de la PME peut être un handicap sur le marché, car elle doit faire face à la grande entreprise très influente sur son environnement. Le dirigeant se caractérise par son attachement à sa région, il contribue ainsi dans un premier temps au développement de sa région, car son activité se limite souvent à la région ou à son voisinage. Le dirigeant a souvent du mal à trouver le financement nécessaire pour la survie ou le développement de son entreprise. Dans la plupart des cas, ce sont ses fonds personnels qu'il mettra en jeu et il prendra le risque de tout perdre si son affaire ne fonctionne pas comme il le souhaite. D'autres ont également manifesté un intérêt à la définition qualitative. Par exemple Wynarczyk P., Watson R., Storey D.J., Short H., Keasey K., définissent la PME sur des caractéristiques autres que la taille distinguant la petite de la grande entreprise. La PME est une entité dynamique qui peut donc être amenée à évoluer. L'intérêt de cette définition a pour objectif de prendre en compte cet aspect évolutif. Wynarczyk et Al. distinguent trois aspects :

- l'incertitude
- l'innovation
- l'évolution

L'incertitude du point de vue du prix du produit sur le marché. La PME est tributaire du prix fixé sur le marché. Son nombre de clients reste relativement faible en nombre et en offre, se limitant souvent à un produit ou un service. L'exemple le plus flagrant est le cas de la PME sous-traitante dont l'activité est limitée à un produit pour une grande entreprise. L'incertitude est aussi créée par le dirigeant lui-même. Le capital et les fonctions clés dans l'entreprise sont détenus par le dirigeant en personne et il n'est soumis à aucun contrôle externe d'actionnaires. *Le dirigeant de PME peut, à travers de celle-ci, maximiser sa propre fonction d'utilité sous contrainte des revenus minima nécessaires à la réalisation de ses aspirations personnelles et familiaux, plutôt que de maximiser le profit ou les ventes*[194]. Le second aspect cité par *Wynarczyk* prend en considération l'innovation. En effet, en termes de moyen financier et humain, la PME ne fait pas le poids face aux grandes entreprises disposant de centre de recherche et développement. Néanmoins, étant moins dépendante de procédure et de procédés, elle peut changer très vite son produit et s'adapter à la demande. Ceci lui permet de proposer de nouvelles innovations face aux produits existant sur le marché. La grande entreprise est tributaire de procédés importants et de produits standardisés. Le changement (de procédés et de produit) engagerait l'entreprise à dépenser des sommes d'argent colossales, ce

[194] Wtterwulghe, *Op. Cit.*, p. 18.

qui n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise. L'effet taille de la PME contredit l'auteur de la définition et met en cause les aspects évoqués. Le caractère déterminant issu de la petite taille est la flexibilité. Or la flexibilité diminue l'incertitude et rend la PME innovante, car elle peut rapidement s'adapter à la demande du marché, un autre avantage de sa proximité avec ses clients.

Le troisième aspect évoque l'influence de l'évolution sur la PME chaque étape du mécanisme d'extension d'une PME influe sur le comportement du dirigeant donc indirectement sur la structure et l'organisation de l'entreprise. Wynarczyk montre avec sa définition que la PME n'est pas une grande entreprise à échelle réduite comme on pouvait penser dans les années 50-60 et marque bien la différence entre ces deux entités. La PME est une entité économique authentique. Hirigoyen va dans le même sens en mettant en avant trois critères :

- la responsabilité
- la propriété
- l'objectif particulier de rentabilité

Le premier critère prend en compte la fonction du dirigeant qui est l'unique exécuteur et décideur, le seul *capitaine à bord* donc l'unique responsable. Le deuxième article des statuts de la CGPME met l'accent sur ce caractère fort et précise que *dans la petite et moyenne entreprise, les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci*[195]. L'entrepreneur est l'unique interlocuteur vis-à-vis des clients, des partenaires et des instances juridiques. Le propriétaire est l'élément de base qui qualifie l'identité de la PME Il faut appuyer cette importance du dirigeant qui donne de « sa personnalité » pour former son entreprise. De ce point, il possède la majorité (voire la totalité) des actifs et il est très fréquent que ce soit une entreprise familiale. Mais par contre, qu'il faut souligner un détail : l'auteur exclut de ce critère toute PME appartenant à un groupe ou les entreprises filiales.

> *Une entreprise peut être considérée comme PME lorsque le ou les entrepreneur(s) sont eux-mêmes en mesure de diriger la firme, de prendre les décisions essentielles et de cueillir les fruits de leur gestion ou de supporter les pertes générées par leur prise de risque et leur gestion. Elle est en outre largement autofinancée. En règle générale, les dirigeants de la PME ne souhaitent partager avec des tiers, ni la propriété, ni le contrôle, ni les gains éventuels, ni les décisions quant à l'affectation des ressources et des bénéfices*[196].

[195] http://www.cgpme.fr/indices/voir/36/qu-est-ce-qu-une-pme, consulté le 29/05/2010.
[196] Hollander, Edward Drey, *The future of small Business*, éd. Arno Press New York, 1979.

Il est important de souligner cet aspect-là, car on parle de flexibilité – caractère fondamental de la PME - où sont regroupées toutes les fonctions, permettant une adaptation rapide à la demande. Ceci peut se produire uniquement avec une entreprise indépendante où l'entrepreneur propriétaire est le seul à contrôler et à prendre des décisions. Le dirigeant investit ses fonds propres par conséquent, il a dans un premier temps, un souci de conservation du capital plutôt que la fructification. La PME fonctionne à court terme et ne fait pas de plan pour ses objectifs futurs. Mais selon Wtterwulghe, ce critère n'engloberait pas tous les cas et ainsi dénaturerait la définition de la PME en ne prenant pas en compte les PME poursuivant une politique de développement (par exemple les PME innovantes, ou High Tech). Julien évoque quatre groupes de typologies s'appuyant *sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise, sur celles introduisant les stratégies ou les objectifs de la direction, sur celles se basant sur l'évolution ou le stade de développement, sur celles touchant au secteur ou au type de marché dans laquelle elle évolue*[197]. Par exemple, le premier groupe reprend directement la description du troisième critère évoqué par Hirigoyen. Il est vrai que le type de propriété a des répercutions non négligeable sur l'organisation de l'entreprise et sa progression. Afin de résumer ces typologies, l'auteur a mis en place un *continuum*, que l'on détaillera par la suite. La PME est connue pour sa petite taille, pour la centralisation de sa gestion (personnalisation de la gestion tournant autour d'une seule et unique personne, le dirigeant), une faible spécialisation au niveau du dirigeant, des employés et des équipements. La spécialisation et le perfectionnement dans ce sens viennent avec l'amplification de la taille. Le dirigeant de la PME fait avancer son entreprise à l'instinct. Les grandes entreprises préparent des rapports annuels, des plans très précis et bien décris. La hiérarchisation existant dans la grande entreprise n'existe pas dans la PME; le propriétaire-dirigeant est en relation étroite avec ses employés pour transmettre directement l'information. Le système de transmission de l'information est basique. Le dirigeant est en contact direct avec les clients (étant donné sa fonction commerciale) pour connaître la demande, l'attente et ainsi agir instantanément. Nous allons nous limiter à ces exemples afin d'évoquer le deuxième aspect pouvant servir à définir la PME.

[197] Julien, Pierre-André, *Les PME: bilan et perspectives*, Pairs, Economica, 1997, p. 29.

L'approche quantitative

Nombreux critères ont été utilisés afin de caractériser la Petite et Moyenne Entreprise. Dès lors, une première question majeure s'est imposée. Faut-il choisir des critères quantitatifs ou qualitatifs ? De quel genre ou dans quel type de démarche devons-nous considérer cette entité floue qu'est la PME? Il faut savoir que les différenciations entre les notions de «micro », « petite », « moyenne » et « grande » entreprise sont façonnées par des critères quantitatifs. Mais l'aspect de la Petite et Moyenne Entreprise ne peut se dresser uniquement sur ces critères-là. La personnalité du dirigeant, l'environnement, etc. sont des facteurs aussi importants que « les chiffres ». Dans le chapitre suivant, nous allons essayer de dresser un panorama des critères quantitatifs pouvant servir à définir la PME

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il faut savoir que dès les prémices des travaux sur la Petite et Moyenne Entreprise, la majorité des études empiriques ont été basées sur des critères dits quantitatifs pour des raisons de simplicité et des questions de législation, mais elle *repose sur de forts présupposés qui sont loin d'être toujours vérifiés*[198]. Les premières recherches sont à mettre au compte de chercheurs qui ne travaillaient pas sur les PME[199]. Parmi eux, l'école d'*Aston*[200] a mis en valeur et au premier plan l'impact que peut avoir la taille d'une entreprise sur l'organisation. Bien sûr, lorsqu'il s'agit de taille, comme son nom l'indique, la Petite et Moyenne Entreprise est forcément concernée du fait de la diversité des dimensions qu'elle abrite. Il faut tout d'abord savoir que les critères quantitatifs sont les critères les plus utilisés[201] pour des principes de clarté et de pratique[202]. Mais il est difficile de parler de critères quantitatifs identiques, car chaque pays, chaque région, chaque institut ont caractérisé la PME selon des critères bien définis en fonction de leurs besoins. On peut trouver un panel assez large de critères quantitatifs que l'on va énumérer par la suite. Par exemple en Turquie on peut trouver pas moins de sept définitions de la PME définies par les différents organismes liées à celles-ci (les banques, les instituts de développement, etc.)[203]. Certains spécialistes

[198] Torres Olivier, Pour une approche contingente de la spécificité de la PME*, Revue Internationale PME*, vol. 10, n°2, 1997, p. 23.
[199] Torres O., *Op. Cit*., p. 13.
[200] Des travaux effectués entre 1960-1975.
[201] Müftüoğlu Tamer, Durukan Tülin, *Girişimcilik ve KOBİ'ler* (L'entreprenariat et les PME), Ankara, Gazi, 2004, p. 75.
[202] Wtterwulghe Robert, *La PME, Une entreprise humaine,* Bruxelles, éd. DeBoeck Université, 1998, p. 23.
[203] http://www.KOBİklinik.com/tr/makale.asp?grup=arsiv&ID=53, consulté le 15 décembre 2009.

comme Julien et Morel s'opposent à l'idée de voir « le critère quantitatif » comme indispensable et seul facteur de définition de la PME, en affirmant que *les définitions fondées sur des critères quantitatifs sont inopérantes et trompeuses*[204]. Par conséquent, ces conditions seules pour caractériser et spécifier la PME sont insuffisantes et incomplètes.

La complexité de l'effet-taille : prémices de la recherche en PME

Ces critères quantitatifs vont nous permettre de déterminer la « taille » de l'entreprise, qui, selon Blau[205], *est un des principaux facteurs de contingence, de contexte*. Penser à un dilemme taille-évolution sera un égarement, car selon Torrès qui suit l'idée de Blau, il ne faut pas rester focalisé sur « l'effet-taille » et le considérer comme une « loi ».

> *Certains effets de la taille peuvent être compensés tout ou partie par d'autres variables contingentes. À ce jour, aucune étude n'a prouvé la supériorité du facteur taille sur d'autres facteurs reconnus comme ayant également une influence sur le mode de fonctionnement et de développement de l'entreprise (technologie, environnement, activité, contexte culturel...). Si le rôle de la taille est reconnu de tous, c'est l'importance qu'on lui accorde qui fait l'objet d'un débat. On peut imaginer que dans certains contextes et sous certaines conditions, la taille n'exerce pas ou peu d'effet. Il convient de considérer l'effet-taille comme effet contingent et non universel*[206].

Même si l'effet-taille ne doit pas se voir attribuer un intérêt particulier, avant de définir la PME comme une organisation spécifique, *il est primordial de montrer que la taille n'est pas un facteur neutre sur le plan organisationnel*[207]. Cela représente le déclenchement de la recherche en PME établie sur le *découpage selon la taille*[208]. De son côté, Brooksbank se pose deux questions, à savoir, que désire-t-on évoquer lorsque l'on parle de « taille » et comment calculer et proportionner ce critère? Aussi comment définir la frontière « critique » entre la petite et la grande entreprise ?[209]

---

[204] Julien pierre-André, Morel Bernard, *La belle entreprise, la revanche des PME en France et au Quebec*, Boréal, Montréal, 1986, p. 13.

[205] Blau, Peter Michael, A formal theory of differenciation in organizations, *American Sociological Review*, Vol.35, n°2, 1970.

[206] Torrès Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Economica, Paris, 1998, p. 27.

[207] Torrès Olivier, *Op. Cit.*, p. 20.

[208] Le débat sur l'effet taille occupe les chercheurs de 1965 à 1975, représentant les premiers efforts sur la recherche en PME, cf. Torrès O., *Op. Cit.*, p. 20.

[209] Brooksbank R., Defining the small business: a new classification of company size, *Entrepreneurship and Regional Development*, n°3, 1991 cité par Torrès Olivier, *ibid.*

Ainsi, la condition de la taille peut certes être prise en compte, mais ne doit pas rester le critère de détermination et doit être correctement définie. Son utilisation doit demeurer éventuelle et incertaine, car rien ne prouve sa primauté quant à déterminer une définition, qui peut être, dans le cas contraire inaccompli. Selon Mintzberg, la taille à une influence indéniable sur la structure et l'organisation de l'entreprise, *plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée*[210]. La structure organisationnelle et structurelle dépendrait de la taille. Mais, la question à se poser est de savoir si ce critère de taille est suffisant pour poser et fixer les limites entre les différentes entités composant la PME. Selon Torrès, ce n'est pas aussi évident que cela puisse paraître; les *délimitations selon la taille reposent plus sur des frontières floues que précises*. Pour Faber[211], « l'effet-taille » permet le morcellement des PME en plusieurs seuils. Mais *la difficulté majeure, réside dans la fixation d'une frontière pour le seuil supérieur qui différencie les PME des grandes entreprises*. Cette frontière est appelée par Sarnin[212] « la frontière critique ». Torrès évoque une « frontière floue » et considère qu'il n'y a pas de « frontières critiques universellement reconnues » si les « modèles de métamorphoses » sont contingents, car il y des différences conséquentes sur les aspects qualitatifs, donc pas de modèle fixe. Il suffit de regarder le nombre de définition et de variance selon le pays, l'institution, et même selon la région ou encore les programmes gouvernementaux applicables aux PME. Chacun voit à sa manière l'aspect de la PME.

Dans un souci de normalisation, l'Union européenne essaye, une première fois d'élaborer une approche multi critère en 1996[213], que les états ont eu du mal à appliquer. Effectivement, une définition peut s'appliquer à l'Angleterre, mais posera un souci en Espagne, elle pourra être bien accueilli en France, mais elle pourra rejetée en Italie. Ces discordances provoquent des relations conflictuelles entre ces différentes entités reliées par le point centre qu'est la PME et rendent difficile la synthèse d'une définition universellement reconnue et applicable, ce qui est pour l'heure de toute façon impensable. Avec le critère de taille, d'autres critères sont adjoints à la définition et tout ça « de façon générale. Il s'agit surtout de normes apparentes et

[210] Mintzberg H., Structure en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*, n°47-48, 1984 cité par Torrès Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998, Paris, p. 20-21

[211] Faber P., *Op. Cit*., p. 33.

[212] Sarnin, Philippe, Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes, *Colloque TETRA*, Lyon mai 1990.

[213] Il s'agit de la première recommandation de l'Union Européenne sur ce sujet (Recommandation de la Commission du 3 avril 1996, JOCE, L107/4, 1996) qui sera suivie d'une mise à jour, en 2003 (Recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003 Journal officiel L 124 du 20.05.2003).

facilement repérables, refusant de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire » »[214]. Nous verrons dans la suite quels sont ces critères utilisés. Selon Müftüoğlu, cité dans un rapport de la chambre de commerce d'Istanbul, la PME a un caractère plutôt qualitatif que quantitatif[215]. Mais les définitions sont composées le plus souvent de critères quantitatifs[216]. Une des raisons évoquées par Wtterwulghe est que *cette approche quantitative est le plus souvent adoptée par les chercheurs en PME. Elle a le mérite de la simplicité (...)*[217]. Cela permet de mieux cerner la PME avec une facilité et une rapidité non négligeable. Julien, va dans le même sens en précisant que

> *les typologies de PME les plus connues et les plus souvent utilisées réfèrent à des données quantitatives d'emplois, d'actifs ou de chiffre d'affaires […] Ces typologies quantitatives, d'une part, relèvent de l'approche économique traditionnelle qui se refuse à pénétrer à l'intérieur de la boite noire de l'entreprise et ne touche ainsi qu'aux éléments les plus apparents; elles sont toutefois les premières disponibles et peuvent servir, comme nous l'avons dit, à répondre aux critères pour l'application des programmes d'aides gouvernementaux. D'autre part, pour les chercheurs, elles sont souvent une première porte d'entrée pour obtenir des échantillons qui seront étudiés plus attentivement par la suite*[218].

Par conséquent, quantifier la PME par des critères est le début d'un long processus déterminatif, servant à l'État à l'application et à la mise en place d'aides aux entreprises. Le chercheur trouve un point de repère à approfondir, pour des questions de nécessité. En effet, il faut une définition de la PME pour lui attribuer une place dans la société, voire comment et par quel moyen la soutenir et pour cela, il faut déjà, dans un premier temps, la connaître et la cerner. Aussi, les différents États du globe ressentent la nécessité d'une telle approche afin de garder leur neutralité et de rester objectifs quant à l'application de ces politiques de promotion. Cette définition quantitative met l'accent sur l'effet taille des structures pour identifier si l'entreprise fait partie ou non de la notion de PME, mais ce critère n'est pas aussi évident que cela peut paraître. Wtterwulghe pense que *des entreprises qui correspondent à ce critère de taille ne répondent pas nécessairement à la spécificité de la PME. D'autres, plus grandes peuvent à l'inverse s'inscrire dans le concept de PME*[219]. Il précise néanmoins que de

---

[214] Faber P., *Op. Cit*., p. 33.

[215] ITO, *Küçük ve orta ölçekli sanayi isletmeleri için ihracat stratejileri* (Stratégie d'exportation pour les petites et moyennes industries), éd. ITO, ANKARA, 1996.

[216] Müftüoğlu T., Durukan T., *Op. Cit*., p. 75.

[217] Wtterwulghe R., *Op. Cit*., p. 23.

[218] Julien, Pierre-André, *Les PME: bilan et perspectives*, Paris, Economica, 1994, p. 24.

[219] Wtterwulghe R., *Op. Cit*., p. 23.

nombreuses études empiriques ont pour racine le critère de taille. Il met en exergue un dilemme avec lequel nous sommes confrontés. La taille est à la fois le critère déterminant, mais pas l'élément systématique. Comme chaque élément, ce critère de taille a ses atouts qui fait d'elle une nécessité dans certains cas, par exemple indispensable dans la délimitation et l'échantillonnage « abstrait » de la petite entreprise, de la moyenne entreprise et de la grande entreprise et a ses défauts, car il ne peut être un critère unique de la réelle définition de la PME. Aussi, ces critères quantitatifs sont majoritairement utilisés pour avoir des données objectives, mais contrairement à l'attente, cela peut se transformer en une base de données subjectives et trompeuses sortant du cadre spécifique de la Petite et Moyenne Entreprise si l'on se base uniquement sur des « chiffres statistiques »; il est impératif de ne pas oublier le côté humain de la PME pour Desreumaux, *la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif de sa structuration*[220]. L'auteur de *La PME, une entreprise humaine*, souligne, en s'appuyant sur le constat de Desreumaux[221], qu'il faut néanmoins appuyer ce critère de taille par un critère qualitatif afin de mieux cerner la réalité de la PME. Koç-Arikan, est de cet avis en affirmant que lors de la mise en place d'une définition commune par l'Union européenne ou par les accords de Basel II, les critères quantitatifs ont été préférés aux critères qualitatifs, mais elle précise qu'il y a bien sûr, des avantages, car ces critères sont dynamiques et vont évoluer avec l'entreprise. Mais elle précise aussi que dans le but de comprendre et connaître la PME, les critères qualitatifs sont aussi importants et non négligeables[222]. C'est en effet, le fait de devoir classifier les entreprises dans une catégorie, qui nous oblige a avoir une approche quantitative afin de savoir si elle est petite, moyenne ou grande. Mais comme le soulignent aussi Müftüoğlu et Durukan nous ne devons pas oublier que la PME reste un élément qualitatif[223]. Müftüoğlu et Durukan restent réticents quant au nombre de critères quantitatifs utilisés, car pour eux la PME reste un *phénomène multidimensionnel* et pensent qu'*il faut tenir au minimum le nombre de critères quantitatifs, garder ceux qui décrivent le mieux la PME et éliminer les critères qui ne la définissent pas totalement*. Dans cet épluchage de critère, les auteurs de *l'entrepreneuriat et les PME* admettent qu'il faut avoir, outre une approche scientifique, plutôt une approche pragmatique de la PME[224]. Ils optent aussi pour

[220] Desreumaux Alain, *Structures d'entreprise*, Paris, Editions Vuibert, 1992, cité par Torrès Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998, Paris, p. 20.

[221] Desreumaux cité par Wtterwulghe: « d'autre travaux empiriques ne sont pas aussi affirmatifs sur le rôle de la taille en matière de structuration ».

*Desreumaux Alain, « Structures d'entreprise, Analyse et gestion, Paris, Vuibert, 1992, p.111.

[222] Koç-Arikan Idil Özlem., *Türk KOBİ'leri, bugün ve geleceği* (Les PME Turques: situation actuelle et leurs avenir), éd. Arikan, Istanbul, 2008, p. 4.

[223] Müftüoğlu T., Durukan T., *Op. Cit*., p. 75.

[224] *Ibid*.

un couplage de critères « quantitatif-qualitatif », car *il sera juste de combiner ces critères avec un critère qualitatif. De cette façon, la prise en compte de la caractéristique qualitative de l'entreprise sera prise en compte dans sa détermination. Le nombre de critères quantitatifs doit être minimal pour la détermination de la définition* du fait que cela est une *nécessité pour l'application des politiques*[225]. Donc, en résumé, la taille ne doit pas constituer à elle seule la base de la définition, Kimberly[226] le rappelle déjà en 1976, et prend cette pensée à contre-courant. Il affirme qu'il ne faut pas se focaliser sur la taille faute de quoi nous obtiendrons une définition « uniforme ». Il faudrait élargir le choix des critères afin d'obtenir une description « multidimensionnelle », celle qui se rapproche de la réalité.
Au final, dans les grandes lignes et pour généraliser la recherche en PME et l'effet taille, sont deux sensibilités qui se contestent :

- *celui qui considère la taille comme «LA » variable prédictive par excellence. Au-delà du rôle primordial de la taille, ce courant accorde à ce facteur une importance absolue. L'effet taille est universel.*
- *Celui qui relativise non seulement l'importance, mais aussi le rôle de la taille. Ces auteurs prônent un examen critique, mais aussi nuancé pour relativiser la portée universelle de l'effet taille. L'effet taille est contingent*[227]

Par conséquent, d'après Torrès, les différentes étapes de ce courant d'analyse commencent par les recherches de Hall en 1967 et de Hickson en 1974. L'effet-taille a une importance absolue, puis au fil des années et des recherches se trouve dans un rôle relatif comme le pensent Kimberley (1976), Marsh et Mannari (1981).[228]

Exhaustivité et utilité des critères quantitatifs: quelques exemples

Avant de parler de « couplage », il est primordial maintenant, de faire une liste exhaustive de tous les critères quantitatifs utilisés et utilisables, pour, au final, en sortir l'essentiel afin éviter de trop « asphyxier» les définitions et les définir par rapport à des critères invariables et insensibles au cas de la PME. Un critère, à la base, va servir pour nous dire si une entreprise

[225] Müftüoğlu T., Durukan T., *Op. Cit.*, p. 79.
[226]Kimberly J.R., *Organizational sze and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal Administrative Science Quartely*, Vol.21, 1976 cité par Torrès Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998, Paris, 187 p.
[227] Torrès Olivier, op. Cit., p.21.
[228] *Ibid.*

est une PME ou pas, c'est-à-dire nous allons pouvoir la classifier selon ses caractéristiques dans l'une des catégories (petite, moyenne ou grande). Dans son ouvrage, Robert Wtterwulghe, évoque le fait que les critères quantitatifs mettent en avant *l'aspect représentatif de la taille,* mais enveloppent principalement l'aspect « dimension » de l'entreprise. Pour lui, les différents critères quantitatifs pouvant être liées à la description de la Petite et Moyenne Entreprise, et qui, justement, permettent de délimiter cette dimension sont en s'appuyant sur l'effet taille les suivants[229]:

- le profit brut
- la valeur ajoutée
- le profit net unitaire
- le capital
- le patrimoine net
- la capacité de production
- le nombre de personnes employées
- le chiffre d'affaires
- la part de marché
- les investissements
- la surface occupée
- les bénéfices
- le degré d'association entre propriété et pouvoir
- rayon d'activité géographique
- production annuelle

On trouve dans un autre ouvrage de Müftüoğlu[230] les principaux critères, mais qui présentent une liste un peu plus exhaustive :

- Temps de travail de la main d'œuvre
- Cout de la main-d'œuvre
- Quantité des biens fixe
- Valeur des biens fixe
- Nombre de machines
- Valeur du parc des machines
- Temps de travail des machines
- Cout de l'amortissement annuel
- Volume utilisé
- Quantité d'équipements, de matériel utilisé
- prix de revient du matériel
- quantité d'énergie utilisée
- Cout de vente
- Volume de bénéfice
- capital, fonds
- capitaux propres
- capital d'exploitation
- capital fixe
- nombre de poste de travail
- nombre de commande
- montant de la commande
- capacité d'exploitation
- taux d'utilisation de la capacité d'exploitation
- Nombre de tourné de travail
- Nombre d'étapes de fabrication
- Montant de l'impôt payé
- Part net sur le marché

On peut se poser la question de l'utilité et de la nécessité de tous ces critères utilisés dans un but simple pour donner une définition « pratique » et « utilisables » de la PME qui à première vue doit rester une entité simple. Mais le nombre de critères utilisés dans la littérature par les différents auteurs nous laisse perplexes quant à la simplicité de celle-ci. Il est utile de garder

[229] Wtterwulghe R., *Op. Cit*., p. 25.

[230] Müftüoğlu Tamer, *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli isletmeler KOBİ'ler* (Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) En Turquie), éd. Turhan, Ankara, 2007, p. 76–77.

l'essentiel de ses critères et de limiter leur utilisation pour une meilleure application et une meilleure classification des entreprises. *Il faut tenir au minimum le nombre de critères quantitatifs, garder celui qui décrit le mieux la PME et éliminer les critères qui ne la définissent pas totalement*[231]. Wtterwulghe va dans le même sens en affirmant que *certains d'entre eux se révèlent peu représentatifs de la réalité de la dimension de l'entreprise*. Pour lui, le profit brut, le profit unitaire ou encore le capital ne sont pas des critères permettant de distinguer la petite entreprise de la grande, effectivement les critères cités sont tous variables. Par exemple une PME peut voir son profit augmenter et devenir conséquente. Cela ne devrait pas modifier son « statut » de PME encore faut-il regarder l'influence de cette variation sur les changements engendrés au sein de l'entreprise. Le dirigeant peut décider d'agrandir son activité ou de continuer avec sa structure existante. Par conséquent, chacun de ces critères peut, de près ou de loin être en rapport avec le concept de PME, Mais certains d'entre eux, comme la valeur ajoutée, le patrimoine net ou encore la capacité de production sont des valeurs difficilement évaluables. Ou encore la conjoncture et la situation de l'économie générale influent-elles sur les ventes et les investissements. Koç-Arikan tente d'extraire parmi cette liste, les critères qui lui semblent indispensables pour la définition quantitative de la notion de PME et les classe en deux catégories[232]:

Les grandeurs physiques

- nombre de salarié
- nombre de machines (banc, installation)
- surface utilisable (terrain, immeuble)
- volume utilisable
- capacité

Les valeurs monétaires :

- valeur du parc (banc) de machine
- coût des ventes
- volume de bénéfice
- valeur ajoutée
- coût des impôts
- part de marché

Ici, elle sépare en deux catégories les critères sélectionnés. D'une part, ceux qui touchent la dimension physique et d'autre part les valeurs contingentes économiques liées à l'entreprise et

[231] Müftüoğlu T., Durukan T., *Op. Cit*., p. 77.
[232] Koç-Arikan I.Ö., *Op. Cit*., p. 7.

aux biens. On trouve, dans les grandeurs physiques, le critère le plus utilisé qui permet de déterminer empiriquement la taille de l'entreprise : le nombre de salariés. Pour Koç-Arikan, les autres caractéristiques les plus marquantes de la PME sont le nombre de machines et la surface utilisable.

D'autre part, la valeur du bien et du patrimoine, valeur du parc de machine (atelier), coût des ventes, volume des bénéfices, valeur ajoutée, coût des impôts et la part du marché sont des valeurs dynamiques variant avec l'évolution de l'entreprise (tout comme les critères ci-dessus). L'importance, est de trouver la manière exacte de déterminer la taille de l'entreprise et selon Müftüoğlu et Durukan *La taille d'une entreprise, se mesure essentiellement par rapport au volume d'activité défini sur une durée calendaire bien défini. Ici c'est le potentiel d'activité réalisable par l'entreprise qui doit être pris en compte, car l'entreprise ne présentant pas une production effective à, quand même une certaine grandeur*[233].

Son concept de taille se base sur le fait de choisir les critères quantitatifs reflétant les grandeurs "potentielles" telles que les machines et main d'œuvre, le banc de travail (atelier), l'installation, bâtiment (les biens fonciers) ou terrain comme valeur fixe et non les facteurs de consommation dynamique (variant en fonction du temps) comme les produits et matériaux, le niveau des stocks. Si l'on suit les auteurs, les critères utilisés devront donc, dans la mesure du possible, être portés sur des valeurs physiques et restées le plus loin possible des impacts financiers[234]. Il sera logique de penser qu'un changement financier (baisse ou augmentation des prix sur le marché) ne devrait pas influencer la taille de l'entreprise si celle-ci ne montre aucun changement physique et structurel. C'est pour dire qu'il sera très délicat de composer et d'arriver à une définition de la Petite et Moyenne Entreprise en utilisant le maximum de critères possibles. Comme évoqué dans le chapitre précédent traitant de la spécificité de la définition de la PME, les différents instituts, dont l'Union européenne, se basent sur des critère de choix pour définir la PME afin de règlementer et d'appliquer aux mieux les politiques économiques et d'aides : le chiffre d'affaires et le nombre sa salariée. Néanmoins le chiffre d'affaires et le nombre de salariés présentent quelques inconvénients: *le premier a le grand désavantage d'être soumis aux fluctuations monétaires*. Concernant le deuxième critère, il est difficile d'évaluer exactement le nombre de salariés vu la comptabilisation des emplois saisonniers ou des membres de la famille travaillant au sein de l'entreprise et non rémunérés. *Il néglige aussi l'influence sectorielle sur le rapport entre le*

[233] Müftüoğlu T., Durukan T., *Op. Cit*., p. 78.

[234] Si l'on opte pour des critères portés sur des valeurs financières, nous rencontrerons un inconvénient principal: ces critères seront directement influencés par la variation du cours (des prix).

capital investi et l'emploi. La dimension relative de l'entreprise par rapport à la structure du marché ou l'importance relative du capital et du travail ne peut être appréhendée par l'intermédiaire de critères univoques. De son côté la Small Business Administration (SBA) a constitué des critères quantitatifs tels que le nombre d'employé ou de volume de ventes dans le but de rendre la définition de la PME exploitable. Mais des variances de la définition ont été établies selon les activités et le secteur.

Comme la SBA, Müftüoğlu définit trois critères nécessaires pour classifier les entreprises, plus particulièrement les PME İindustrielles[235]:

- Le nombre de salariés employés dans l'entreprise
- La valeur du parc des machines ou la valeur des biens fixes
- Le montant des ventes de l'entreprise

Il est utile de connaître plus en détail les critères touchant de près la définition des PME, car ce sont eux qui sont à l'origine des différentes définitions existantes.

Le nombre de salariés

Indéniablement, le nombre de salariés est « Le » critère de base et c'est « Le » *critère initial essentiel pour déterminer dans quelle catégorie s'inscrit une PME*[236]. La main d'œuvre est le deuxième facteur de potentiel après les valeurs fixes de l'entreprise. Il a la particularité de refléter la taille et le volume d'activité de l'entreprise. De plus c'est une valeur facilement mesurable. Le relevé de données concernant le nombre de salariés ou la main d'œuvre n'est pas une difficulté majeure comparée à d'autres données. L'Union Européenne élimine nos soupçons quant à la comptabilisation des différentes personnes travaillant au sein d'une entreprise. Dans sa nouvelle définition, la Commission européenne définit précisément les types de personnels comptabilisés : parmi eux on compte bien entendu les employés à temps plein, mais aussi à temps partiel ou de manière saisonnière. Mais, dans ce critère, sont exclues certaines catégories de travailleurs[237]:

[235] Müftüoğlu T., Durukan T., *Op. Cit*., p. 79.

[236] Commission européenne, *La nouvelle définition de la PME, guide de l'utilisateur et modèle de déclaration*, CE, 2006, p. 15.

[237] Commission européenne, *Op. Cit*., p. 15.

- ❖ les personnes travaillant pour l'entreprise, ayant un lien de subordination avec elle et assimilée à des salariés au regard du droit national
- ❖ les propriétaires exploitants
- ❖ les associés exerçant une activité régulière dans l'entreprise et bénéficiant d'avantages financiers de la part de l'entreprise

La Commission met en dehors des limites de définition, les apprentis et étudiants en formation professionnelle entrant dans le cadre de « contrat d'apprentissage » ou de « formation professionnelle », de même les employés bénéficiant d'un congé parental ou de maternité. Avec toutes ces exclusions, on est amené à douter de la véracité des statistiques se basant sur l'effectif et à la qualité de celui-ci. On peut penser que les données sont alors faussées par toutes ces non-comptabilisations. Mais, comme précisé, c'est pour des questions de « simplicité » et de « pratique » que même les critères sont simplifiés en leur sein. « L'Unité de Travail Annuel » est utilisée comme unité de mesure pour déterminer avec plus ou moins de précision. *L'effectif est exprimé en unités de travail par an. Toute personne ayant travaillée à temps plein dans votre entreprise ou pour son compte pendant l'année considérée correspond à une unité. Le personnel à temps partiel, les travailleurs saisonniers et ceux qui n'ont pas travaillé pendant toute la durée de l'année correspondent à des fractions d'UTA*[238]. Il faut donc régler le problème interne à ce critère le plus utilisé. Par conséquent, on peut penser qu'il y a certains inconvénients dans le fait d'utiliser « le nombre de salarié » comme critère quantitatif, et ceux qui nous viennent à l'esprit peuvent être les suivants :

Les technologies modernes diminuent la main d'œuvre donc on peut penser que la taille de l'entreprise n'est plus à l'image du nombre de salariés. Le nombre de salariés ne donne aucune information sur la qualité de ces salariés et du temps de travail. Il est de même pour les entreprises où les emplois saisonniers sont nombreux. Dans certaines entreprises familiales, les membres de la famille peuvent en partie faire partie des salariés ou intervenir à tout moment dans la vie de l'entreprise comme un « suppléant de main d'œuvre ». Dans ce contexte, il est primordial de les compter parmi les salariés. Un autre souci concernant la Turquie[239] : les études statistiques prennent on compte uniquement les salariés assurés et couverts par une sécurité sociale. Alors que pour déterminer réellement la taille de l'entreprise selon le nombre de salariés, il faudrait ajouter dans le décompte les salariés non assurés et non

[238] Commisson européenne, La nouvelle définition de la PME, entreprises et industrie publications, 2006, en ligne : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf, consulté le 05/12/2013.

[239] Koç-Arıkan, Idil Özlem, *Türk KOBİ'leri, bugün ve geleceği* (Les PME Turques: situation actuelle et leurs avenirs), éd. Arikan, 2008, p. 8.

couverts par une sécurité sociale. Un autre inconvénient : les apprentis ne sont pas considérés comme salariés de l'entreprise. Avant de se diriger vers une standardisation pour la prise ou la non-prise en compte des apprentis, il va falloir déterminer leur influence sur le processus de fabrication et de fonctionnement de l'entreprise. En fonction de cela, voir s'il est nécessaire ou non de les prendre en considération. Le nombre de salariés au sein d'une entreprise varie selon le secteur, c'est pourquoi il est important de prendre en considération ce détail pour permettre une comparaison juste et logique. Par exemple selon Wtterwulghe « des normes identiques en termes de chiffre d'affaires et de nombre de travailleurs peuvent concerner des entreprises très hétérogènes dans leurs réalités économiques en fonction des différents degrés de concentration des secteurs et des spéculations sectorielles ». L'exemple du secteur pétrochimique illustre cette préoccupation:

> *Le secteur de la pétrochimie, par exemple, est un secteur hautement capitaliste et, par conséquent, le nombre de travailleurs occupés dans une entreprise de grande dimension y est beaucoup plus faible que dans d'autres secteurs. Une entreprise dont la taille est moyenne selon les standards nationaux sera en réalité une grande entreprise dans un secteur dispersé, alors qu'elle restera moyenne dans un secteur dominé par des entreprises de grandes dimensions et il est ainsi possible d'affiner sensiblement l'analyse en déterminant des seuils différents selon les secteurs économiques et l'intensité de ceux-ci en termes de travail et de capital*[240]

Le secteur est déterminant dans la définition de l'entreprise. Celle-ci peut voir son statut modifié selon le secteur d'activité. Une même entreprise peut alors être considérée moyenne par certaines normes alors qu'en réalité elle tend à être une grande entreprise sur un secteur défini.

Coût des ventes

En général, ce critère de coût des ventes est, après celui du nombre de salariés, le critère le plus utilisé. Il est l'un des critères qui permettent la classification et la définition de l'importance physique de l'entreprise. Étant donné que le coût (somme) des ventes = prix de vente x quantités (somme) de vente. D'après cela, on peut constater que le prix de vente reste une valeur dynamique, pouvant varier selon les cours. Cela nous amène à penser que ce critère, malgré sa transparence, reste un critère monétaire et peut donc fausser les données

[240] Wtterwulghe, *Op. Cit*., p. 25-26.

requises grâce à lui. Néanmoins il présente des avantages irréfragables.

Si les produits vendus par l'entreprise sont différents, définir sa taille serait possible uniquement avec un critère financier. La mesure de la fabrication de différents produits se rassemble dans le coût des ventes. Une entreprise produisant plusieurs produits est obligée d'utiliser un critère financier (notamment le coût des ventes). D'autre part, le coût des ventes est une valeur que l'on peut se procurer facilement. Il ne faut pas de travaux particuliers et l'entreprise peut le mettre à disposition. Ces facilités en font une unité métrique quantitative très appréciée. Le coût des ventes est en corrélation étroite avec la taille de l'entreprise. Plus la taille prend de l'ampleur, plus le cout des ventes augmentent ou vice versa. De ce fait, ce critère est plus ou moins suffisant pour définir la taille d'une entreprise. Malgré, ces quelques inconvénients, le critère de « montant des ventes » reste l'un des critères très en vogue. Mais celui-ci peut être complété par un autre critère: celui de la valeur ajoutée, qui en théorie prend une place importante dans la détermination de la définition, mais reste en pratique difficilement récoltable comme donnée.

Valeur ajoutée

Se basant sur la définition de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) une valeur ajoutée[241] est « *le solde du compte de production. Elle est égale à la valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire*[242].Ce critère prend en compte l'inflation. Avec la hausse des prix des produits, il y a une hausse des recettes, ce qui équilibre l'effet de l'inflation. Le fait de définir une entreprise selon sa valeur ajoutée diminue fortement l'influence de l'inflation sur la définition. C'est pourquoi le critère de *valeur ajoutée est plus expressif que le critère « montant des ventes »*. Aussi, la valeur ajoutée représente aussi la profondeur de fabrication (nombre d'étapes). Dans le cas où l'on définit la PME avec ce critère, les inconvénients crées par le critère du « montant des ventes » sont pratiquement effacés (coût des ventes lié au prix de vente, qui lui est variable). En théorie ce critère est de loin le critère économique le plus signifiant. Mais en pratique ou dans les statistiques, on verra

[241] « Elle mesure l'écart entre la somme des valeurs des entrants d'un processus de production (les consommations intermédiaires) et la somme des valeurs des produits ou des services qu'il vend ». Cf. http://www.doc-etudiant.fr, consulté le 14/10/2013.

Les agents économiques qui créent de la valeur sont les entreprises, les organisations, ou encore le secteur public. Dans le cas de production qui n'est pas vendue (les services non marchands), la valeur finale de la production est estimée dans la comptabilité nationale comme égale aux salaires.La somme des valeurs ajoutées d'un pays constitue son produit intérieur brut (PIB), cf. http://fr.wikipedia.org, consulté le 21/12/2009.

[242] http://www.insee.fr, consulté le 21/12/2009.

rarement un classement et une délimitation de la PME par sa valeur ajoutée. En général, la détermination de la valeur ajoutée n'est pas courante au sein d'une PME et de ce fait, il est difficile pour quelqu'un d'externe à l'entreprise de récolter cette information. C'est pourquoi dans la pratique, le critère de « valeur ajoutée » n'est pas très utilisé. En dépit donc de sa supériorité théorique, c'est le « montant des ventes » qui prend le dessus dans la pratique par son applicabilité.

Part de Marché

Ce critère permet de situer l'entreprise et donne une idée empirique de son importance. On détermine ce critère par un ratio : le chiffre d'affaires, le nombre de clients ou encore le nombre d'unités vendues peuvent être utilisés. On prend l'un des critères cités ci-dessus par rapport au critère identique, pour l'ensemble des entreprises exerçant sur un même marché. Avec l'augmentation du nombre d'entreprises sur le marché, on peut observer une diminution de la taille des entreprises. Ceci n'est qu'une observation empirique de la chose. Le besoin d'utiliser les critères quantitatifs traduit la volonté de délimiter et classifier concrètement les entreprises. Afin de déterminer la part des ventes d'une entreprise, il faut:

- Déterminer le groupe de produit
- Tracer les limites spatiales du marché
- Pour les entreprises produisant plusieurs produits, déterminer lequel d'entre eux sera pris comme base de mesure.
- La disponibilité de substitution entre les produits
- Détermination des frontières sectorielles et spatiales de la concurrence

Nombre de machines

Ce critère est facilement mesurable et donne une représentativité physique de l'entreprise. D'autre part, dans l'industrie, les machines sont les facteurs les plus importants de fabrication. Selon la technologie utilisée, les machines remplacent la main d'œuvre. C'est pour cela que ce critère est assez ambigu. Afin de pouvoir l'utiliser, il faudrait que toutes les machines soient de même nature, c'est-à-dire, soit manuel, semi-automatique ou automatique.

Surface utilisable et volume

Pour certaines entreprises, la surface et le volume sont représentatifs de la taille. Par exemple pour un agriculteur la superficie à cultiver, ou une chambre froide pour un commerce, ou encore le volume pour un cargo.

Capacité de fabrication de l'entreprise

La capacité représente le volume d'activité ou la capacité à produire d'une entreprise. On vient de voir qu'à travers ces multiples critères, le but est de trouver une définition commune, mais on a remarqué que le fait d'utiliser un seul critère, ne permet pas de définir concrètement une PME C'est la raison pour laquelle, pour des questions pratiques, le nombre de salariés et le capital sont les critères les plus souvent utilisés. Une PME est définie par son utilisation de capital minimum, une main d'œuvre abondante, une capacité à réagir, prendre des décisions rapidement, un faible coût de gestion, un produit à coût réduit. En prenant en compte ces critères, 3 caractéristiques se distinguent pour la définition de la PME:

- Une petite entreprise est détentrice de la part du marché représentant son activité.
- Une petite entreprise est gérée par le propriétaire même de l'entreprise ou par les associés.
- Une petite entreprise est complètement indépendante. Quand des décisions sont à prendre concernant l'entreprise, le dirigeant est seul et il n'est pas dépendant d'un conseil d'administration.

On voit, de par ces critères que la PME est une vraie « boîte noire » d'une grande complexité et difficilement définissable exclusivement à l'aide de critères quantitatifs. Aussi, selon Julien, l*es typologies quantitatives, pourtant si faciles à utiliser, demeurent fort critiquables et ne peuvent être utilisées que comme première approche. On doit donc ajouter d'autres critères pour distinguer les différents types de PME* [243]. La PME, est une vraie « entreprise humaine » comme le fait remarquer Wtterwulghe dans le titre de son ouvrage. Afin de mieux cerner ce phénomène de Petites et Moyennes Entreprises, il va falloir aussi prendre en compte les aspects humains de l'entreprise, mais aussi son dirigeant qui est à l'origine. Ceci va nous permettre de mieux déchiffrer le code encré dans cette boite noire. Les chapitres suivants traitent des critères qualitatifs, le deuxième aspect de la PME.

[243] Julien, Pierre-André, *Les PME: bilan et* perspectives, Paris, Economica, p. 28.

CHAPITRE 4 : Les différentes perceptions de la PME dans le monde

Il y a une certaine ironie à vouloir définir les PME comme elles représentent 98% des décisions économiques en nombre de formes, il serait naturel d'essayer d'identifier l'exception, c'est-à-dire les grandes entreprises[244]. Définir la Grande Entreprise, qui représente 2% des entreprises peut s'avérer une solution alternative à la sortie de crise provoquée par la difficulté de définition de la PME. Toutefois, afin de ne pas sortir du cadre de notre étude, nous allons nous contenter de donner quelques explications succinctes selon le pays et sa définition. Mais il faut savoir, comme le précise Levratto que la définition de la PME est dynamique, c'est-à-dire qu'elle varie en fonction du temps. C'est l'une des raisons pour laquelle, dans les nombreux ouvrages dédiés à la PME nous retrouvons différentes définitions pour un même pays. Il faut rappeler, comme le fait Levratto, que la PME et ses particularités reflètent les *dimensions économiques, mais aussi sociales et culturelles d'un pays*.[245] Aussi, il faut bien distinguer la différence entre les définitions statistiques et juridiques. Ceux-ci varient aussi selon le pays. Certains pays, comme le Portugal, la Grèce, le Canada ou encore le Mexique ne font pas de distinction[246]. Mais la plupart des pays européens distinguent ces deux définitions. La définition statistique s'appuie généralement sur le critère du nombre de salariés. La définition juridique est plus complète comme nous allons le voir dans ce chapitre. Malgré une définition juridique européenne commune à tous les membres, certains pays ont la volonté de garder une définition réduite (par rapport à la définition européenne). Dans ce chapitre, j'ai choisi d'exposer certaines définitions de pays européens, mais aussi d'autres continents afin de voir les divergences et les ressemblances entre pays. À travers les différents pays, on retrouve différentes variantes de cette notion de PME définie en fonction de la situation du pays. Mais on peut se poser la question suivante. Où est le problème? Il n'y a, a priori pas de problème, mais si l'on veut appliquer des programmes nationaux et même internationaux (de restructuration, de modernisation et d'encouragement),

[244] Peterson, R., cité par Wtterwulghe, Robert, *La PME : Une entreprise humaine*, De Boeck Université, 1998, p. 14.

[245] Levratto Nadine, La PME objet frontière : analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché, *Colloque :* Les *PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, 20 et 21 janvier 2006, p. 3.

[246] *Ibid.*

il est indispensable d'avoir une notion même flexible de la PME. De par sa structure, la PME est une entité économique. La flexibilité et la liberté, font d'elle une entreprise beaucoup plus créative et ouverte à aux nouveautés par rapport aux G.E. Elle est très proche des marchés internationaux. Elle arrive, avec peu de bénéfice, de mettre en place un processus de fonctionnement. Elle prend des décisions rapides et simples. En réalité, il n'y a pas de concomitance entre les différentes variantes de la définition « PME ». C'est la raison pour laquelle certains instituts essaient, en prenant en compte différents critères, de définir la PME, selon les critères les plus remarqués : le nombre de salariés, le secteur concerné, les recettes ou encore le chiffre d'affaires. En outre, dans certaines définitions, seules les PME du secteur de production (fabrication) sont concernées. Les artisans et artistes ne sont pas touchés, donc ne bénéficieront pas du soutien de l'état. Enfin, c'est en 2005, avec l'approche de la mise en place des accords de Bâle II et en marge de sa candidature à l'Union européenne, que la Turquie publie une notification concernant l'adaptation de la notion de PME aux normes européennes, ainsi fait un pas vers la mise en place d'une définition commune. D'après cette notification, on délimite la notion de PME d'après le nombre de salariés, le bilan, chiffre d'affaires net annuel. Outre les différences de définition, il n'y a pas de définition commune dans le monde. La description est différente, en Amérique, dans les pays européens, dans l'Union européenne et dans l'accord de Bâle II.

Tableau 1.4.1 : place de la PME dans certains pays

Pays	E.U.	Allemagne	Inde	Japon	Angleterre	Corée du Sud	Turquie
PME/ total entreprise (%)	97.2	98.8	98.6	99.4	96	98.8	99.83
Emplois (%)	50.4	64	63.2	81.4	36	59.4	76.5
Part d'investissement des PME (%)	38	44	27.8	40	29.5	35.7	56.5
Valeur ajoutée (%)	36.2	49	50	52	25.1	34.5	37.7
Exportation (%)	32	31.1	40	38	22.2	20.2	16
Part dans les crédits (%)	42.7	35	15.3	50	27.2	46.8	28.4

Source : OCDE - http://www.oecd.org/fr/.

On peut voir, d'après le tableau 1.4.1, que les PME ont une importance vitale pour des pays comme les USA, l'Allemagne, l'Inde, le Japon, l'Angleterre, la Corée du Sud, mais aussi la Turquie. L'apport des PME dans l'emploi est notable. Les PME représentent 99,83% des entreprises, mais malgré cela elles représentent seulement 56,5% de l'investissement. D'une autre façon, seulement la moitié des investissements sont réalisés par les PME peut être à cause du manque de soutien, de l'insuffisance des encouragements et des donations ou tout simplement de la déficience de la politique économique vis-à-vis des PME. La part des crédits attribués reste faible avec 28,4%, ce qui engendre régulièrement des problèmes de

financement. Selon le tableau 1.5.1, le taux d'exportation reste quant à lui insuffisant, mais l'on sait que de nombreuses PME exportent la marchandise, et ce par le biais d'entreprises commerciales ce qui n'est pas pris en compte. Dans le cas contraire, cette donnée peut s'élever à 20 % voire plus. Lors de la mise en place d'une définition commune par l'Union européenne ou pas les accords de Basel II, les critères quantitatifs ont été préférés à une description qualitative.

Définition de l'Union Européenne

La stratégie de Lisbonne en 2000 est un indicateur essentiel de l'importance de la place occupée par les PME au sein de l'Union européenne. Son objectif était de « devenir l'économie basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable de développer durablement sa croissance économique, de créer des emplois plus nombreux et plus qualifiés, ainsi qu'une cohésion sociale plus forte». Les acteurs à la réussite de cette stratégie sont les entreprises européennes, particulièrement les PME. Ceci est la première raison de la mise à jour de la définition de 1996, ce qui permet aux PME d'être soutenues d'une façon beaucoup plus efficace. Aussi, passé de 14 millions de PME en 1992 à 23 millions en 2007[247], les PME ont sans cesse augmenté leur nombre et leur importance dans la vie sociale et économique de l'Union européenne. C'est la raison pour laquelle, *l'aide aux PME est devenue une de ses priorités majeures*. Mais *la définition même de PME pose un problème, car elle n'a pas la même identité partout dans le monde. Cette définition change de critères d'un secteur à un autre et d'une économie à une autre*[248]. L'intérêt de mettre en place une définition commune à toute l'Union relève du fait que l'UE n'est pas seulement une union économique, mais aussi une union sociale, politique et culturelle. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'être unis autour d'une même politique de PME. Il est vrai que chaque pays membre cherche son intérêt et dirige sa politique de PME selon la situation dans le pays. C'est pourquoi, il n'y a pas de réelle politique commune autour de la PME, mais une définition juridique qui gravite autour de plusieurs autres définitions spécifiques aux membres.

[247] Lenoir Nöelle, *Les PME en Europe, un gisement d'emplois et d'innovation*, cercle européen, 2007, cité par Commission européenne, *la nouvelle définition de la PME*, guide de l'utilisateur et modèle de déclaration, 2006, p. 5.

[248] Poggi, Sébastien, Analyse de la structuration économique des PME et TPE au Luxembourg, Cases, Luxembourg, 2005, 49 p.

En Europe, la PME joue un rôle central dans l'économie. Elle trouve sa grande force dans la flexibilité et l'emploi. Lorsque l'on prend en compte les 25 pays, les PME représentent 99,8%[249] des entreprises et 75 millions d'emplois[250]. Malgré la part importante dans l'économie, les PME rencontrent des obstacles et doivent faire face aux difficultés du marché. Plus particulièrement, à la création de l'entreprise, le dirigeant de la PME se trouve face aux problèmes de capital et de crédit. L'incapacité de trouver des financements limite l'adaptation aux nouvelles technologies et aux développements de la PME. L'Union européenne a mis en place une seule définition de la PME pour un seul marché européen. Le but ici, est d'augmenter les chances d'adaptations aux conditions européennes et à la compétitivité. Il y tout d'abord une recommandation en 1996 de la part de la Commission Européenne[251], énonçant une première définition de la Petite et Moyenne Entreprise à destination des États membres, de la Banque Européenne d'Investissement et du Fonds européen d'investissement. Cependant ils ne sont pas obligés d'utiliser cette définition sauf en matière d'aides d'Etat[252]. Par exemple en France, jusqu'en 1996, la PME (petite ou moyenne entreprise) se définissait comme une entreprise indépendante d'un groupe et comptant entre 10 à 499 salariés.
Ainsi, la Commission européenne a défini la PME de la manière suivante[253] :

- Les petites et moyennes entreprises emploient moins de 250 salariés. Leur chiffre d'affaires doit être inférieur à 40 millions d'euros ou leur bilan annuel inférieur à 27 millions d'euros.
- Les petites entreprises emploient entre 10 et 49 salariés. Elles doivent avoir un chiffre d'affaires annuel inférieur à 7 millions d'euros ou un bilan ne dépassant pas les 5 millions d'euros.
- Les micros entreprises sont des entreprises qui emploient moins de 10 salariés.

Le 6 mai 2003, après de nombreuses discussion approfondies entre la Commission, les États membres, des organisations d'entreprise, des spécialistes et deux consultations ouvertes sur internet, la Commission européenne a adopté une nouvelle recommandation 2003/361/CE concernant la définition des PME qui depuis le 1er janvier 2005 a remplacé la Recommandation 96/280/CE afin d'adapter *la définition à l'évolution de la réalité*

[249] http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/Partenariats/ft37_1007.pdf, consulté le 16/09/2010.
[250] Charront C, *La nouvelle définition de la PME*, CCI de la Moselle, Metz, 2006, p. 1.
[251] Journal officiel n° L 107 du 30/04/1996 p. 0004 – 0009.
[252] http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_fr.htm, consulté le 16/09/2010.
[253] http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_fr.htm, consulté le 16/09/2010.

économique depuis 1996 en relevant les seuils de chiffre d'affaires par catégorie d'entreprises[254]. Cette nouvelle définition « communautaire » permet d'éviter que les entreprises faisant partie d'un grand groupe profitent des régimes de soutien aux PME alors qu'elles pourraient bénéficier d'une protection économique plus importante que les véritables PME. Cette définition a pour but de soutenir les PME sur certains points[255] :

- Actualiser les seuils d'effectif afin de préserver les mesures de soutien.
- Favoriser les micros entreprises avec des seuils financiers spécifiques.
- Améliorer l'accès au capital en facilitant le financement en fonds propres pour les PME, c'est-à-dire que certains investisseurs comme les sociétés de capital-risque ou les fonds régionaux peuvent financer une entreprise sans que celle-ci perde son statut de PME.
- Promouvoir l'innovation et la recherche à l'aide de dispositions spécifiques concernant les relations entreprises / universités ou centres de recherche à but non lucratif.
- Prendre en compte les différentes relations entre entreprises, puisqu'une entreprise peut avoir un financement extérieur d'une autre entreprise. Par conséquent, celle-ci a des ressources en plus, pouvant remettre en cause des subventions ou aides de l'>Europe. Ce système permet donc de limiter les abus.

Quant à son application, elle repose sur trois questions :

Pour savoir si une entité est une PME ou non, elle doit répondre à la question de « suis-je une entreprise ou non ? ». D'après la définition de l'INSEE, une entreprise est

la plus petite combinaison d'unités légales de droit français qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, , notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. L'entreprise peut-être :

Une unité légale "indépendante", i.e. non rattachée à un groupe. On distingue :

- *L'entreprise individuelle qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de son exploitant.*
- *La personne morale, le plus souvent sous forme d'entreprise sociétaire, par exemple Société Anonyme (SA) ou Société à Responsabilité Limitée (SARL).*
- *Une entreprise issue du profilage d'un groupe, en abrégé et par abus de langage "entreprise profilée"*[256].

Donc, pour être considéré comme PME, l'activité économique est nécessaire. La deuxième question est *quels sont les nouveaux seuils* ? Afin d'adapter et d'améliorer la définition suite au changement et au développement économique, de nouveaux seuils présentés dans le tableau suivant ont été mis en place :

[254] http://www.pme.gouv.fr/mde/d_dossiers/dossier6_europe/europe_pme.htm, consulté le 16/09/2010.
[255] Charront C, *Op Cit*., p. 1.
[256] http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm, consulté le 16/09/2010.

Tableau 1.4.2 : Définition européenne de la PME

Catégorie d'entreprise	Effectifs: unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	ou	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros (40 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 43 millions d'euros (27 millions d'euros en 1996)
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros (7 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
Micro-	< 10	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)	ou	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)

Source : Commission européenne, La nouvelle définition des PME, entreprises et industrie publications, 2006, p. 14.

Une entreprise se définit « moyenne, petite ou encore micros » selon un couple de critère composé du premier critère indissociable de l'effectif et d'un deuxième choix de critère entre le chiffre d'affaires annuel et le total du bilan annuel. Une entreprise est considérée comme étant une « moyenne entreprise » si son effectif est inférieur à 250 employés et si son chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à 50 millions d'euros (en 1996 ce chiffre était de 40 millions d'euros) ou son total du bilan annuel est égal ou inférieur à 10 millions d'euros (1996 : 5 millions d'euros). Entre dans la catégorie des « petites entreprises », les structures dont l'effectif est en dessous de 50 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel varie entre 2 millions et 10 millions d'euros (1996 : entre 0 et 7 millions d'euros) ou dont le total du bilan annuel varie entre 2 et 10 millions d'euros (1996 : entre 0 et 5 millions d'euros). Ainsi pour être une micro entreprise il faut que l'effectif soit composé de moins de 10 salariés et avoir un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 2 millions d'euros (non définit en 1996) ou que le total du bilan annuel soit inférieur ou égal à 2 millions d'euros (non définit en 1996). Comparée à celle de 1996, cette définition donne une définition de la notion d'entreprise et celle de la petite et micro entreprise. Bien sûr il y a un calcul précis pour comptabiliser les apprentis dans l'effectif. Seuls les apprentis liés par un contrat de travail de plus de trois ans

sont comptabilisés[257]. Une PME n'est pas dans l'obligation de se référer à tous les critères. Soit elle choisit de se référer au seuil du chiffre d'affaires soit au seuil du bilan. Si elle dépasse l'un des seuils, elle ne perd pas son statut de PME. La troisième et dernière question à se poser avant d'affirmer être une PME est « mon entreprise est-elle autonome, partenaire ou lié ? ». Les entreprises sont répertoriées en trois catégories en fonction de *leur participation dans une autre entreprise ou la participation ou de la participation d'autre entreprise dans leur capital*[258].

Tableau 1.4.3 : Catégories d'entreprise

	Entreprise autonome	**Entreprise partenaire**	**Entreprise liée**
Participation entre entreprises	< 25 % ou totalement indépendante si l'entreprise ne détient aucune participation dans une autre entreprise et qu'aucune autre entreprise ne possède une participation de la première	entre 25 et 50 % inclus	> 50 %
Données à communiquer	le nombre d'employés et les données financières des comptes	le nombre d'employés et les données financières des comptes, plus une proportion d'effectifs et du détail financier de l'autre entreprise en fonction du capital détenu	toutes les données des entreprises concernées

Source : Commission européenne, *guide de la nouvelle définition de la PME*, entreprises et industrie publication, 2006, p. 16 à 23.

La participation de l'entreprise au capital d'une autre ou vice versa ne doit pas dépasser les 25% pour rester « indépendante ». Dans le cas contraire, deux cas se présentent: si l'entreprise détient entre 25 et 50%, on parle alors d'une entreprise « partenaire» dans le sens ou elle participe à une minorité dans le capital. Si la participation dépasse les 50% alors les entreprises sont liées et on ne considère cette union que par l'unité. Il y a des exceptions concernant certaines entreprises afin qu'elle puisse garder leur statut d'entreprise autonome :

- Sociétés publiques de participation, sociétés de capital-risque.
- Universités et centres de recherche à but non lucratif.
- Investisseurs institutionnels y compris les fonds de développement régional.
- Autorités locales autonomes ayant un budget annuel inférieur à dix millions d'euros et moins de cinq mille habitants.

Le type d'entreprise est primordial pour ressortir les données nécessaires à l'attribution de droits en matière de subventions et d'aide. Cette définition permet d'éjecter en dehors des

[257] Pour plus de précision, consulter le guide de la nouvelle définition de la PME, accessible depuis le site de la Commission Européenne : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf .
[258] Charront C., *Op. Cit.*, p. 2.

frontières de la définition de PME les entités ayant l'image d'une PME alors qu'elles ne le sont pas. C'est un gain de temps, d'argent et une optimisation des subventions, ce qui engendre un meilleur développement économique et social. Pour plus de précision, nous vous invitons à consulter le guide de la PME de la Commission européenne disponible en ligne[259].

Pour des soucis d'adaptation, la définition de 1996 a été modifiée, mais pour mieux comprendre l'enjeu et la place de la PME au sein de l'Union européenne, nous allons maintenant essayer de mettre en avant les avantages apportés par la dernière définition. Nous parlons sans cesse du caractère dynamique et flexible des PME, donc sa définition peut et doit aussi évoluer afin de prendre réellement en compte les différents facteurs qui influent la PME cette définition de 2003 prend en compte l'évolution économique survenue depuis 1996 et reflète les multiples servitudes auxquelles sont confrontés les PME. Pour l'attribution d'aide, les différents types et les diverses relations entre entreprises sont prises en compte. Cela a pour avantage d'être juste envers les PME qui en ont le plus besoin. Bien sûr, il était important de mettre en valeur l'innovation, de promouvoir les partenariats (sous condition). Comme décrit auparavant, cette nouvelle recommandation facilite le financement en fonds propres pour les (fonds régionaux, sociétés capitales risque…) sans que l'entreprise perde son caractère de PME[260]. L'objectif principal est surtout de bien quadriller le terrain de travail afin d'attribuer et d'accorder les soutiens aux entreprises dans le besoin et filtrer celles qui ne rentrent pas dans le cadre de la « PME » et abusent du statut de PME. En fait, « elle prévoit des méthodes pour calculer les seuils financiers et les seuils relatifs aux effectifs afin d'obtenir une image plus réaliste de la situation économique d'une entreprise »[261]. Nous sommes plus dans la réalité avec cette définition. Les relations entre entreprises sont séparées en plusieurs catégories, car une PME liée à une entreprise disposerait éventuellement de financement supérieur qui pourrait dépasser les maxima fixés par la Commission européenne. L'élément PME est scindé en son sein ce qui permet la clarification d'attribution de soutien, mais rend difficile. Nous percevons clairement que le souci principal était la délimitation de la portée de la définition. Tout type d'activités (individuel, société familiale, partenariats,...) assidument impliquées dans une activité économique peut estimer être une entreprise. Cette définition, plus qu'une définition juridique, représente la PME dans une dynamique et la

[259] Commission européenne, *guide de la nouvelle définition de la PME*, entreprises et industrie publication, 2006, 50 p.
[260] Commission Européenne, *Op. Cit*., p. 9.
[261] Commission Européenne, *Op. Cit*., p. 9.

définit dans un cadre plutôt économique. Il est intéressant maintenant de se pencher sur les différentes définitions de la PME dans les autres pays du globe comme les États-Unis, le Japon, la France, l'Italie, l'Allemagne, etc. Les définitions divergent d'un pays à l'autre : celle du Japon et des États-Unis diffèrent de celle de l'Union. La PME n'est pas décrite de la même manière dans un pays développé et dans un pays en voie de développement. La situation sociale, économique et politique de chaque pays influe directement sur le caractère de la définition du concept de PME. Par exemple, d'après Torrès, dans les pays industrialisés, on trouve deux conceptions opposées de la PME : pour l'une c'est une entreprise est archaïque, démodé. La PME est une entreprise familiale (exploitation agricole, artisanat, petit commerce) dont le niveau technologique est très faible. Elles *apparaissent ici comme une forme d'organisation héritée du passée et l'esprit qui anime les patrons de ces PME est conservateur et traditionaliste*[262], notamment en Europe du Sud comme en Italie, au Portugal en Espagne et surtout en France[263]. Pour l'autre, en Allemagne l'approche est différente, la PME qualifiée aussi de « Mittelstand » signifiant la classe moyenne, est perçus comme plus moderne, sortant du cadre où « la PME est perçus comme une survivance du passé[264] », ou un « héritage parental ». Elle constitue l'épine dorsale de l'économie sociale du marché et « symbolise le principe de « responsabilité collective », cher aux entreprises germaniques[265] ». Dans les pays anglo-saxons, la PME est source d'innovation, de créativité de dynamisme émanant « d'initiative privée ». L'exemple de la Silicone Valley illustre parfaitement cette vision de la petite et moyenne entreprise. La PME est considérée comme étant l'unité centrale de l'économie du marché et les fondements du libéralisme. Gilder, cité par Torrès souligne à merveille cette philosophie :

> *Pendant que le professeur Galbraith bavardait (...) sur les faits et gestes de Ford et de General Motors, s'imaginant candidement qu'il était au centre futuriste du Nouvel État Industriel, une révolution industrielle surgissait massivement derrière son dos. Elle s'est déroulée dans des centaines de petites entreprises dirigées par des hommes qu'il ne connaissait pas et dont il n'avait pas même entendu parler (...) Ces savants, ces génies imberbes de la révolution des semi-conducteurs et des microprocesseurs ont, tels des alchimistes, transformé la matière la plus vulgaire en une incomparable ressource de l'esprit : une simple pastille en silicium de la taille d'une mouche*[266]

[262] Torrès Olivier, *Les PME*, Flammarion, 1999, p. 15.
[263] *Ibid.*
[264] Torrès O., *Op. Cit*., p. 18.
[265] Torrès O., *Op. Cit*., p. 20.
[266] Gilder, cité par Torrès O., *Op. Cit*., p. 20-21.

La « révolution » de la PME s'est faite discrètement alors que les chercheurs étudient les grandes organisations. Le développement technologique engendré par des jeunes entreprises et à leurs têtes des dirigeants brillants et qualifiés a tout simplement bouleversé les pensées. On peut retrouver cette conception de la PME dans les définitions de la Small Business Act américaine ou encore dans la définition anglaise de la PME. Donc la deuxième conception présentée par l'auteur est celle d'une vision très libéralisée et moderne véhiculée notamment dans les pays anglo-saxons ou nordique. Malgré les divergences, ces deux conceptions sont basées sur une même culture fortement individualiste « où le patron-entrepreneur constitue l'élément central[267] ». En résumé, la définition juridique de l'Union européenne de 2003 se résume au tableau suivant :

Tableau 1.4.4 : Définition juridique européenne de la PME

Entreprise	Effectif (nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel (€)	Total de bilan annuel (€)	Autonomie
Micro-entreprise	De 1 à 9	≤ 2 millions	≤ 2 millions	25% ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
Petite entreprise	De 10 à 49	≤ 10 millions	≤ 10 millions	
Moyenne entreprise	De 50 à 249	≤ 50 millions	≤ 43 millions	
Grande entreprise	Plus de 250	≤ 50 millions	≤ 43 millions	

Source : *recommandation de la Commission européenne concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises (2003/361/CE)*, http://ec.europa.eu/, site de la commission européenne, consultée le 14/10/2013.

Définition de la PME en Italie

Les PME italiennes sont classées par rapport aux nombres de salariés et au capital d'investissement fixe. Partant de là, l'entreprise employant jusqu'à 250 salariés est considérée comme PME. Un critère quantitatif et non négligeable est pris en compte. Si le dirigeant de la PME est qualifié alors l'entreprise est considérée comme grande entreprise. En Italie les PME sont primordiales pour la vitalité de l'économie. Elles forment des « districts industriels[268] » et « pour de nombreux économistes, il s'agirait là d'une forme originale de production combinant à la fois une forte spécialisation et une forte flexibilité »

[267] Torrès O., *Op. Cit,* p. 23.
[268] Forte concentration de PME collaborant entre elles.

Tableau 1.4.5 : définition de la PME italienne

Critère	Nombre de salariés
Micro	1 à 19
Petite	20 à 99
Moyenne	100 à 250
Grande	Plus de 250

Source: Adnan Celik, Tahir Akmengi, *Girisimcilik kültürü ve kobi'ler* (*Culture d'entrepreneuriat et PME)*, Ankara: edition Gazi yayınları, IIème éditions, p. 119.

Définition de la PME en Angleterre

La définition de la PME prend place dans l'article sur les entreprises datant de 1985. Pour qu'une entreprise soit considérée comme PME, il faut qu'elle entre au moins dans deux critères sur les trois définissant la PME ci-dessous.

Tableau 1.4.6 : définition de la PME en Angleterre

Critère	Nombre de salariés	CA	Bilan
Petite	< 50	< 5,6 000 000 £	< 2,8 000 000 £
Moyenne	< 250	< 22,8 000 000 £	< 11,4 000 000 £

Pour les utilisations statistiques, le ministère du Commerce et de l'Industrie utilise la définition suivante:

- Micro entreprise: 0-9 salariés
- Petite entreprise: 0-49 salariés (englobe aussi les Micros Entreprises)
- Moyenne entreprise: 50-249 salariés
- Grande entreprise: plus de 250 salariés

Une autre définition de la PME se fait par secteur. Le tableau ci-dessous[269] montre que par rapport au secteur l'entreprise est définie soit par son nombre de salariés soit par le volume de vente en £.

Tableau 1.4.7 : définition de la PME en Angleterre par secteur

SECTEUR	DÉFINITION
Industrie de production	- de 200 salariés
Secteur de la construction	- de 25 salariés
Secteur minier	- de 25 salariés
Commerce au détail	- de 50000£ de ventes
Commerce en gros	- de 200000£ de ventes
Commerce de véhicule motorisé, entretien et réparation de celle-ci	- de 100000£ de ventes

[269] Karayılmazlar Selman, Aşkın Ayşin, Çabuk Yıldız, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihsel gelişimi ve tanımlama kriterleri (histoire de l'évolution de la petite et moyenne entreprise et critères de définition*s)*, *girişimcilik ve kalkınma dergisi* (Revue de l'entrepreneuriat et du développement), vol.2, n°1, juin 2007, p. 161.

Définition de la PME en France

En France, la PME est l'entreprise dont le dirigeant s'occupe personnellement et directement des obligations financières, techniques, sociales, administratives et morales. Elle est classée selon le nombre de salariés[270]. On ne compte pas moins de 1,7 million d'entreprises et 98% d'entre elles sont des PME[271]: une entreprise était considérée comme « grande » si elle avait moins de 250 salariés et plus de 250 millions de francs de chiffres d'affaires. Aussi une entreprise est moyenne si le nombre de salariés ne dépasse pas 50 et que son chiffre d'affaire est supérieur à 50 millions de francs. Par la suite, la France adopte la définition du tableau ci-dessous.

Tableau 1.4.8 : définition de la PME en France

Critère	Nombre de salariés
Micro-entreprise	0 à 9
Très petite entreprise	10 à 19 ou encore 0 à 19
Petite	20 à 49 ou encore 0 à 49
Moyenne	50 à 249
PME	0 à 249

Source: Décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 et Levratto Nadine, *Op. Cit.*, p.4.

Définition de la PME en Allemagne

Critères : nombre de salariés, recette annuelle des ventes selon les différentes industries (ou secteur) la définition de la PME a été adaptée aux conditions européennes.

Tableau 1.4.9 : définition de la PME en Allemagne

Critère	Nombre de salariés
Petite	1 à 49
Moyenne	50 à 249

[270] Çelik Adnan, Akmengi Tahir, *girisimcilik kültürü ve kobi'ler* (Culture d'entrepreneuriat et PME*)*, éd. Gazi yayınları, Ankara, 2007, p. 118.
[271] Karayılmazlar S., *Op. Cit*., p. 161.

Définition de la PME aux États-Unis

Les États-Unis ont été les premiers à proposer une définition de la Petite et Moyenne Entreprise après nombre de tentatives de chercheurs et organismes. C'est en 1947 que le comité du développement économique rattaché au gouvernement présente sa conception de la PME basée sur quatre critères. Si une entreprise remplit au moins deux de ces conditions, alors elle peut être considérée comme étant une PME. Selon Nadhem, *cette définition est certes pertinente, mais son défaut est qu'elle a une portée générale et ne met pas en exergue les besoins des acteurs au sein de l'entreprise et au niveau de ses partenaires en informations financières*[272]. Les quatre critères définis par le comité et repris par Nadhem sont :

- *La direction de la firme est indépendante et les dirigeants détiennent normalement la propriété et le contrôle de la firme.*
- *Le capital est fourni par un seul individu ou un groupe restreint d'individus.*
- *Les opérations de la firme ont essentiellement un caractère local, les employés et les propriétaires vivant dans la même zone géographique. Il n'est pas besoin que les marchés desservis aient une dimension locale.*
- *La firme commerciale doit être petite dans son secteur quand on la compare aux firmes les plus grandes qui opèrent dans le même domaine que le sien. Cette mesure peut être établie d'après le volume des ventes, le nombre des employés ou d'autres normes comparatives significatives*[273].

Le 30 juillet 1953, le Congrès américain vote une loi en faveur des PME : le « Small Business Act ». Celle-ci est considérée comme *le texte fondateur de la politique américaine d'aide en faveur des PME*[274]. Elle souligne la nécessité du soutien des pouvoirs publics à l'encontre des PME, considérées aux États-Unis, comme *l'élément le plus dynamique de l'économie*. Dans l'article 22 du Teste de lois, l'idée imposée par la SBA est très bien résumée : « Le Gouvernement doit aider, conseiller, assister et protéger dans toute la mesure du possible les intérêts de la petite entreprise, afin de préserver l'esprit de libre concurrence, d'assurer qu'une proportion équitable des marchés publics soit passée avec de petites entreprises, et de maintenir en la renforçant l'économie de la Nation dans son ensemble ». Par la même occasion, le Congrès crée la « Small Business Administration », qui est :

[272] Nadhem Bardaâ, Le système comptable des entreprises, *Revue comptable et financière*, n°54, 2001, p.1.
[273] *Ibid.*
[274] CCI de Dijon, *le Small Business Act*, 2008, p. 2.

L'indépendant du gouvernement fédéral pour aider, conseiller et assister et protéger les intérêts des préoccupations des petites entreprises, afin de préserver la libre entreprise compétitive et de maintenir et de renforcer l'économie globale de notre nation. Nous reconnaissons que les petites entreprises sont essentielles à notre redressement économique et de la force, à construire l'avenir de l'Amérique, et à aider les États-Unis à être compétitifs dans le marché mondial d'aujourd'hui. Bien que SBA ait grandi et évolué depuis sa création en 1953, la mission reste la même. Le SBA permet Américains de créer, construire et développer des entreprises. Grâce à un vaste réseau et des partenariats avec des organismes publics et privés, SBA offre ses services à des personnes à travers les États-Unis, Puerto Rico, les îles Vierges américaines et Guam[275].

Aux États-Unis, la définition est adaptée et définie selon le besoin de chaque secteur, ce qui peut être judicieux pour le traitement cas par cas des entreprises. Par exemple dans l'industrie le nombre de salariés varie entre 1 et 499, avec un seuil à 50 pour différencier la petite entreprise de la moyenne. Le critère économique pris en compte est les recettes annuelles des ventes variant dans ce secteur de 0 à 21,5 millions de dollars avec un seuil limite à 2,5 millions de dollars pour la petite entreprise. Dans le commerce le seuil du nombre de salariés est inchangé, mais les plafonds de recettes sont différents. Pour les petites entités, les recettes ne doivent pas être supérieures à 7 millions de dollars et pour les moyennes ce seuil est de 7 à 25 millions de dollars. Dans la vente au détail et pour les entreprises agricoles, le nombre de salariés n'est pas pris en compte. C'est uniquement les recettes qui vont définir si l'entreprise est considérée comme étant de petite ou de moyenne taille, ou si elle est exclue des limites de la définition.

Tableau 1.4.10 : Définition de la PME aux États-Unis

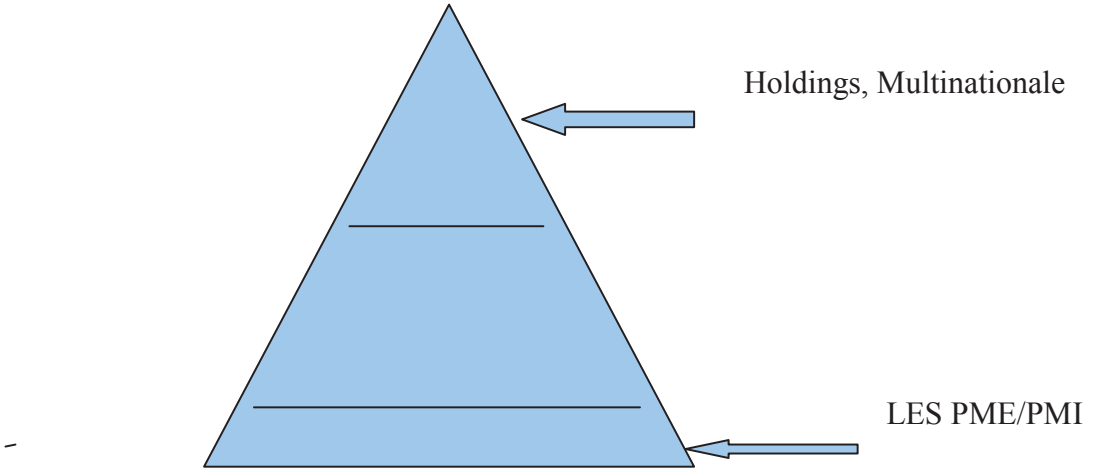
Secteur	Nombre de salariés	Recette annuelle des ventes
Industrie de production - Petite - Moyenne	 1 à 49 50 à 499	 < 2,5 000 000 $ 2,5 – 21,5 000 000 $
Commerce - petite - moyenne	 1 à 49 50 à 499	 < 7 000 000 $ 7 – 25 000 000 $
Vente au détail - Petite - Moyenne	 - -	 < 3 000 000 $ 3 – 13 000 000 $
Entreprise Agricole - Petite - Moyenne	 - -	 < 500 000 $ 0,5 – 9 000 000 $

Source: http:/www.sba.gov, consulté le 22/09/2010.

[275] http://www.sba.gov, traduit par Y.U., consulté le 22/09/2010.

Définition de la PME au Japon

Au Japon, l'approche est un peu différente. La PME fait partie d'un groupe ou d'une famille. Selon Yveline Leclerc, *les PMI sont appréhendées selon leurs places dans la division du travail*[276]. La plupart des PMI sont sous traitant d'un groupe (holding ou multinationale). Elles s'identifient à travers ce groupe qui représente plus en infrastructure et en poids économique. Le système industriel, au Japon, était autrefois très hiérarchisé autour des Zaibastsu[277]. Mais aujourd'hui, rien n'a changé. Les *Keiretsu*[278] les ont remplacés. Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Sanwa et DKB[279] en font partie.



Source : Torrès Olivier, « les PME », Flammarion, 1999, p.23

Le Japon combine plusieurs critères pour définir sa PME. Les critères pris en compte varient

[276] Leclerc Yveline, *les Fournisseurs/sous-traitants japonais : quasi-ateliers d'ordres ?,* RIPME, Vol. 4, 1991 n°2, p.137-162, cité par Torrès O., *Op. Cit*., p. 23.

[277] Pour plus de précision : http://www.universalis.fr/encyclopedie/zaibatsu/.

[278] « Le keiretsu financier peut être défini simplement comme une organisation qui regroupe un grand nombre de firmes de tailles différentes intervenant dans des secteurs économiques distincts et centrés autour d'une banque principale et d'une société de commerce. Les firmes sont liées entre elles, et avec la banque principale, par des prises de participations minoritaires réciproques, dont le but n'est pas le contrôle direct, bien qu'elles puissent aboutir à un contrôle collectif. Occasionnellement, les membres de groupe échangent entre eux du personnel. La banque principale détient un nombre significatif d'actions des firmes affiliées1, et est le principal prêteur des membres du groupe. Enfin, il y a des assemblées de Présidents ou de directeurs (comme le Club des Présidents) qui ont pour but de définir de façon informelle, à travers des discussions et des échanges d'informations, l'orientation générale du groupe (projets de recherche en commun par exemple) ou de décider de la mise en œuvre d'une opération de sauvegarde d'une firme en situation de difficulté financière. Le regroupement en keiretsu constitue ainsi une forme organisationnelle qui modifie le risque de faillite des entreprises affiliées. Néanmoins, les firmes affiliées à un keiretsu sont autonomes et restent libres de participer à un projet collectif ou d'entretenir des relations à l'extérieur du groupe », Soulat Laurent, *Structure de gouvernance des keiretsu financiers japonais : mécanismes d'incitation et surveillance collective des dirigeants*, Maison des Sciences économiques, Université Paris 1, p. 3.

[279] Soulat L., *Op. Cit*., p. 4.

selon le secteur (Industrie, Commerce, Service...). Le nombre de salariés et le capital de l'entreprise constituent les critères définissant les limites de la PME. On retrouve cet esprit communautaire d'Asie avec l'absence d'individualisme et l'appartenance à un groupe avec une prise de décision collective. Dans le rapport de la deuxième conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises, la PME japonaise est décrite selon le critère du montant total de l'investissement, du capital et l'effectif. Nous nous contenterons de constituer le tableau suivant[280] :

Tableau 1.4.11 : Définition de la PME au Japon en fonction de l'investissement

SECTEUR	Salarié + CAPITAL/INVESTISSEMENT
Fabrication, construction et transport	300 personnes et 300 millions de yens
Commerce de gros	100 personnes et 100 millions de yens
Industrie de services	100 personnes et 50 millions de yens
Commerce de détail	50 personnes et 50 millions de yens

Enfin, Torrès regroupe les différentes typologies de PME existante sur le schéma suivant :

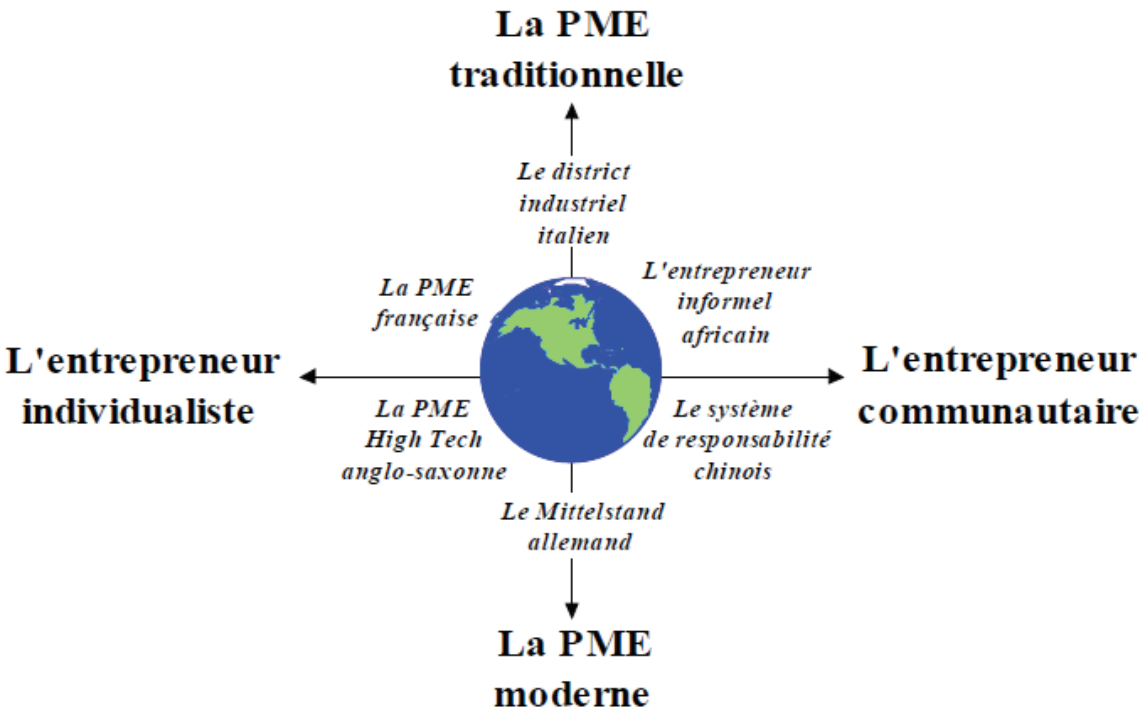
[280] Dans le rapport de l'OCDE, la PME est :

Entité qui est une société dont le capital ou le montant total de l'investissement n'excède pas trois cents millions de yens (300 000 000 ¥), ou société ou personne employant une main-d'œuvre régulière ne dépassant pas trois cent personnes et qui est principalement engagée dans la fabrication, la construction, le transport ou toute autre catégorie d'activité (à l'exception des activités mentionnées aux points (2) à (4) ci-dessous) ;

(2) Entité qui est une société dont le capital ou le montant total de l'investissement n'excède pas cent millions de yens (100 000 000 ¥), ou société ou personne employant une main-d'œuvre régulière ne dépassant pas cent personnes et qui est principalement engagée dans le commerce de gros.

(3) Une entité qui est une société dont le capital ou le montant total de l'investissement ne dépasse pas cinquante millions de yens (50 000 000 ¥), ou société ou personne employant une main-d'œuvre régulière ne dépassant pas cent personnes et qui est principalement engagée dans des activités de services

(4) Une entité qui est une société dont le capital ou le montant total de l'investissement ne dépasse pas cinquante millions de yens (50 000 000 ¥), ou société ou personne qui employant une main-d'œuvre régulière ne dépasse pas cinquante personnes et qui est principalement engagée dans le commerce de détail. Cf. OCDE, Promouvoir l'entrepreneuriat et le PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée, *2ième conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME*, Istanbul, juin 2004, p. 61

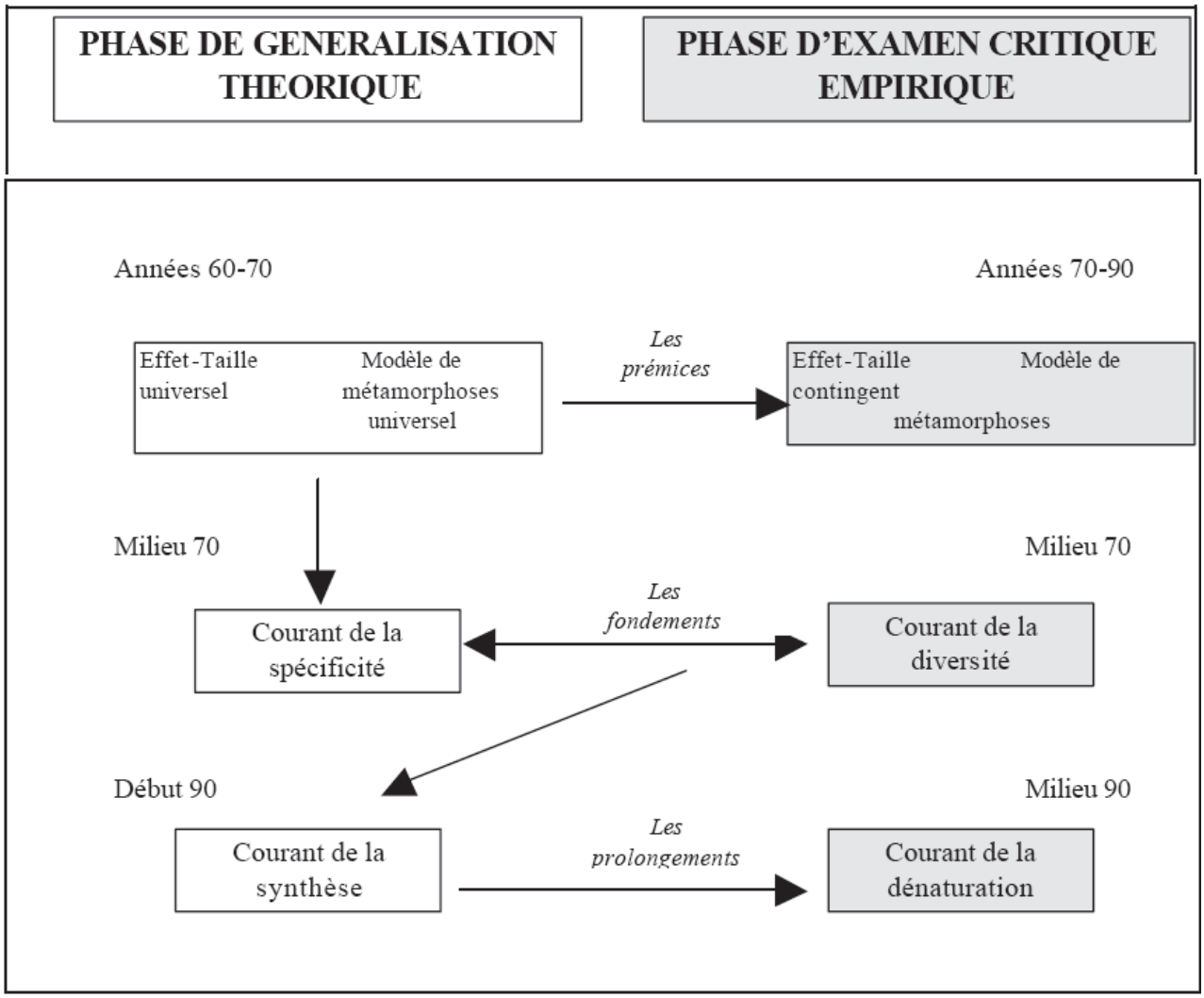


Source : Torrès Olivier, *Les PME*, Flammarion, 1999, p. 12.

Même sur cette typologie, il est difficile de soustraire une seule définition de la PME elle donne en partie une réponse à la question de savoir s'il est possible d'établir une définition globale, permettant d'englober toutes les entreprises. *Les PME ne constituent pas un tout homogène et leur définition est relative dans le temps et dans l'espace. Traditionnellement on distingue des typologies qui s'appuient sur des critères quantitatifs de celles qui s'appuient sur des critères qualitatifs*[281]. Il sera intéressant maintenant, afin de mieux comprendre cette hétérogénéité dans la recherche en PME, d'exposer la chronologie de recherche en PME, dans le but aussi de bien marquer les différentes étapes et les multiples changements que de résumer ses courants d'études. Pour cela nous allons nous référer au tableau proposé par Olivier Torrès**.** L'auteur établit les différentes phases et les différents courants traversant la recherche sur la PME.

[281] Martin C., *Op. Cit*., p. 28.

Tableau 1.4.12 : Les différentes phases de recherche sur la PME



Source : Torrès, Olivier, Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, p. 25, en ligne, www.oliviertorres.net, consulté le 14/10/2013.

Aujourd'hui, la PME a réussi à devenir un objet de recherche à part entière et le nombre de travaux en témoigne suffisamment. Elle a aussi montré par le passé et le montre encore qu'elle reste un élément sociétal dynamique évoluant en fonction de son époque et de son environnement social, politique et économique. Elle peut être spécifique par son aspect et par sa fonction et diverse par sa composition. La question que nous nous posons aujourd'hui est de savoir comment se présente la PME en Turquie. Quelles sont ses caractéristiques et comment peut-on la situer par rapport aux PME des pays développés, notamment de l'Union Européenne, à laquelle au jour d'aujourd'hui la Turquie reste candidate pour son adhésion ? Dans le chapitre suivant, nous présenterons la Petite et Moyenne Entreprise en Turquie, dans sa spécificité et sa diversité tout en montrant son poids réel au sein de la société et de l'économie nationale.

CHAPITRE 5 : Turquie : un essai de définition

Presque 90 ans après, la célèbre formule d'Atatürk figure encore en première page des rapports officiels, par exemple, le rapport sur la stratégie de la PME 2011-2013.

> *Siyasi, askeri zaferler ne kadar büyük olursa olsunlar, ekonomik zaferler ile taçlandırılmazlarsa elde edilen zaferler kalıcı olamaz ve sağlanan faydalı sonuçlardan yararlanabilmek için ekonomimizin, ekonomik egemenliğimizin sağlanması, güçlendirilmesi ve genişletilmesi lazımdır282.*
>
> Traduction : *Quel que soit l'ampleur de la victoire militaire, si elle n'est pas couronnée par des victoires économiques, les victoires obtenues ne seront pas permanentes et pour bénéficier des résultats positifs, il faut que nous obtenions une souveraineté économique, que nous la renforcions et la développons*.

Cette phrase, très symbolique et révélatrice de l'importance de la PME symbolise à elle seule la place que donne le gouvernement à cette entité socio-économique. D'antant, étant une stratégie économique générale dont il est question, aujourd'hui, il semble que c'est la PME qui permettra d'atteindre l'objectif fixé par Atatürk. La Petite et Moyenne Entreprise est marque de stabilité, de force économique, elle est le facteur primordial. Voilà presque un siècle que la Turquie court après son indépendance économique et il semble qu'elle mise tout sur la PME aujourd'hui. Mais qu'en est-il vraiment de la situation des PME en Turquie ? Écoutons le ministre de l'Industrie et du Commerce, Nihat Ergün, dans sa présentation du rapport :

> *Les Petites et Moyennes Entreprises ont gagné beaucoup d'importance d'un point de vue social, économique et même politique dans notre pays. Avec l'investissement, la production, le nombre de salariés et l'impôt qu'elles représentent, les PME contribuent fortement à l'économie de la Turquie. Représentant 99% des entreprises et 78% de l'emploi, les PME ne sont pas un problème à résoudre, mais l'élément moteur de notre économie. C'est pour cette raison que nous donnons de l'importance à l'environnement macro ainsi qu'aux politiques nationales et aux divers facteurs influençant la compétitivité et le développement des PME*[283].

---

[282] KOSGEB, *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013* (stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013), éd. KOSGEB, ministère de l'Économie et du Commerce, Ankara, 2011, p. 5.

[283] *Ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, sosyal, ekonomik ve hatta siyasal açıdan büyük önem*

Dans le plan stratégique du KOSGEB de 2011-2015, la PME est décrite comme *la grande impulsion de la Turquie qui se développe, appuyée par un autre slogan d'Atatürk*[284]. Mais le plan spécifique à la PME est une belle de reconnaissance pour cette entité, qui n'a attiré l'intention des chercheurs que vers les années 1960 en Turquie[285]. Entre 2003 et 2009, plus d'un million de PME ont été créées en Turquie[286]. Avant d'aborder les différents plans, analysons tout d'abord le paysage turc. Quelle place a vraiment la PME en Turquie ? Quelles sont les institutions gravitant autour de la PME ? Quelle est la définition turque de la PME ? Quelles avantages et désavantages présente-elle ? Quels travaux ont été réalisés jusqu'à nos jours ? Ces questions méritent d'être analysées, afin de prendre conscience de l'importance encore une fois de notre sujet de thèse, touchant un terrain encore très peu étudié en France et en Turquie.

Définitions de la PME en Turquie

Malgré la reconnaissance acquise, il n'existe aucune définition commune à toutes les PME. Trop de critères entrent en jeu pour qu'une seule définition puisse venir régler le problème de la délimitation des frontières de la PME, mais, comme évoqué en début de thèse, pour des questions de subventions et de droits, les gouvernements établissent une définition qui peut être utilisée. Nous exposons ici les définitions existantes en Turquie. Certaines institutions, telle que l'Organisation de Planification de l'état (DPT - *Devlet Planlama Teşkilatı*) limite la PME à 99 et d'autre à 250 salariés. D'autres critères viennent compléter cette définition selon la fonction de chaque organisme. Ci-dessous, nous trouvons les définitions de la KOSGEB, de la banque Halkbank, du Sous-secrétariat au commerce extérieur, du trésor public, de la

---

kazanmıştır. KOBİ'lerimiz, ekonomiye yatırım, üretim, istihdam, ihracat ve ödedikleri vergiler açısından önemli katkılarda bulunmaktadır. Toplam işletmelerin %99'unu, istihdamın %78'ini teşkil eden KOBİ'lerimizi, Türkiye ekonomisinin çözülmesi gereken bir sorunu olarak değil, ekonominin motoru olarak görüyoruz. Bu nedenle, KOBİ'lerin geliştirilmesine ilişkin ulusal politikalar ve araçların etkin şekilde çalışması ve rekabet gücünü etkileyen makro ortamın KOBİ ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesini son derece önemsiyoruz.. KOSGEB, *Op. Cit*., p. 7.

[284] Ministère de l'Industrie et du Commerce, *KOSGEB*, *2011-2015 Stratejik plan* (le plan stratégique 2011-2015), éd. KOSGEB, Ankara, 2011, p. 1-4. Le slogan utilisé d'Atatürk est le suivant : *Herkes ulusal görevini ve sorumluluğunu bilmeli, memleket meseleleri üzerinde o düşünceyle, düşünüp çalışmayı görev edinmelidir* (tout le monde doit connaitre sa responsabilité et son devoir national est c'est dans cet esprit qu'il doit accepter les questions nationales comme une mission).

[285] Payaslıoğlu Arif, *Türkiye'de özel sanayi alanındaki müteşebbisler ve teşebbüsler* (les initiatives et les entrepreneurs du secteur privé en Turquie), éd. institut de la finance (maliye enstitüsü), Ankara, 1961, 202 p.

[286] 2 139 239 : c'est le chiffre donné par l'institut des statistiques turc d'après une enquête réalisée en 2003. Voir Abigem (*Avrupa birliği Türkiye iş geliştirme merkezleri ağı* – Réseau des centres de développement d'affaire turco-européennes), *Türkiye KOBİ görnümü 2010* (vision de la PME turque 2010), éd. Steinbes, Ankara, p. 20 et 3 222 133 : c'est le chiffre donné par TÜIK en 2009, voir KOSGEB, *Op. Cit*., p. 20.

banque Eximbank, de TÜIK (*Türkiye İstatistik kurumu* – Institut des Statistiques de Turquie), de l'İGEME (*İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi* - Centre d'étude de développement de l'exportation), du TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta ölçekli işletmeler, serbest meslek mensupları ve YÖneticileri Vakfı – la fondation des dirigeants et membres des petites et moyennes entreprises et des professions libérales), du ministère de l'Industrie et du Commerce. Ensuite nous analyserons la définition officielle du 19 octobre 2005 adaptée à celle de l'Union européenne dans le cadre de l'adhésion de la Turquie. Afin de bénéficier de son soutien à l'emploi, qui vise à promouvoir l'embauche de personnes ayant un diplôme universitaire ou de technicien, la direction de gestion des soutiens et du développement de la Petite et Moyennes Industries, le KOSGEB (*Küçük ve Orta ölçekli Sanayi Geliştirme ve destekleme Başkanlığı*) pose les conditions suivantes : employer entre 1 et 150 salariés, être dans l'industrie de fabrication et avoir une bonne gestion[287]. La Halkbank (Banque Populaire), considère une entreprise comme PME si le nombre de salariés est compris entre 1 et 150, si l'investissement de l'entreprise ne dépasse pas 600 milliards de T.L. et si l'entreprise est située dans une zone prioritaire. Sinon, pour l'entreprise χ, elle doit respecter les conditions suivantes : nombre de salariés compris entre 1 et 250 et la valeur de ses équipements d'ateliers ne doivent pas dépasser 400 milliards de T.L. La banque rappelle sur son site les raisons de sa création dès les années 30 en mettant en avant sa priorité à la petite entreprise[288].

> *Cumhuriyetin kuruluşunu izleyen yıllarda faaliyete geçen bankalar ve diğer kamu işletmeleri toplumun bu en geniş kitlesinin sorunlarına çözüm getirememiştir. Kalıcı bir ekonomik kalkınma, sosyal denge ve toplumsal barışın korunması için uygun koşullarla esnaf-sanatkar ve küçük meslek sahibine kredi verme amacıyla, Türkiye Halk Bankası'nın kurulmasına karar verilmiştir. 1933 yılında çıkartılan 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu ile Türkiye Halk Bankası'nın kuruluş süreci resmiyet kazanmıştır*[289].

Dans la partie 2 de cette thèse, la création de cette banque sera expliquée plus en détail donc nous n'entrons pas plus ici dans la description de cette institution. Le Sous-secrétariat au

[287] Akgemci, Tahir, *KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler* (Les problèmes majeurs de la PME et les soutiens proposés), Ministère de l'Industrie et du Commerce, KOSGEB, Ankara, 2001, p. 8-9.

[288] Koç, Idil Özlem, *Türk KOBİleri, bugünü ve geleceği* (Les PME turques, situation actuelle et leurs avenirs), éd. Arıkan, Istanbul, 2008, p. 9. Akgemci T., Op. Cit., p. 9.

[289] Traduit par : Les banques et divers instituts publiques ayant vu le jour dès les années suivant la proclamation de la République, n'ont pu apporter de solutions aux problèmes rencontrés à cette plus grande tranche de la société. Il a été décidé de la création de la HalkBank afin qu'elle apporte la possibilité de fournir des crédits aux artisans et aux petits métiers afin d'instaurer un développement économique stable, protéger l'équilibre et la paix sociale. Avec la loi 2284 de 1933, la création de la Halkbank a été officialisée. http://www.halkbank.com.tr/channels/1.asp?id=14 , consulté le 10/07/2012.

Trésor utilise plusieurs critères pour définir la PME : celui du nombre de salariés, l'appartenance à un secteur, le coût de l'investissement et le critère d'indépendance. Il considère comme micro entreprise la structure ayant 1 à 9 salariés, petite pour celle qui a de 10 à 49 salariés et 50 à 250 pour les moyennes entreprises[290]. Aussi, les secteurs concernés sont la manufacture, le tourisme, l'industrie agricole, l'éducation, la santé, le développement logiciel et informatique. Le seuil du critère du coût d'investissement varie selon la taille de l'entreprise. Il n'y a pas de plafond pour la micro entreprise. Du moins, ce critère n'est pas pris en compte. Pour une moyenne entreprise, ce seuil est fixé au maximum à 350 milliards de TL. Pour une moyenne entreprise il ne doit pas dépasser 950 milliards de TL, le critère d'indépendance ou d'appartenance n'est valable que pour les moyennes entreprise. La part appartenant à une autre entreprise ne doit pas dépasser les 25%[291]. Le Sous-secrétariat du commerce extérieur utilise aussi divers critères. Tout d'abord avoir son activité dans le secteur manufacturier, avoir une comptabilité bien gérée est un investissement (hormis foncier) ne dépassent pas 2 millions de dollars[292]. L'*Eximbank*, qui est une banque d'investissement et de crédit à l'exportation prend en considération le nombre de salariés et le coût de l'investissement fixe. Il ne délimite pas les frontières entre les tailles des entreprises, mais définit la PME ayant entre 1 à 200 salariés et ayant moins de 2 millions de dollars de coût de l'investissement fixe. Pour information, cette banque a été créée par décret le21 aout 1987. Son objectif principal est de développer l'exportation, de varier la gamme de produits exportés, d'ouvrir de nouveau marché à l'exportation d'augmenter la part des exportateurs dans le commerce mondial, soutenir les entrepreneurs exportateurs[293]. L'institut des statistiques de Turquie (TÜIK) se base sur le nombre de salariés. Selon elle, la micro entreprise n'emploie aucun salarié, seul le chef d'entreprise y travaille. La petite entreprise comporte moins de 50 salariés et la moyenne moins de 100. Mais cette définition varie d'un ouvrage à l'autre[294]. En général la micro entreprise est considéré « micro » entre 1 à 9 salariés. Donc nous allons retenir celle-ci. L'Organisation de planification de l'état (DPT) utilise la même définition. Elle définit la PME dans le domaine industriel selon le critère du nombre de

[290] Durman Mustafa, Önder Hüseyin, *Ekonominin minik devi KOBİ'ler ve KOSGEB teşvikleri* (La PME, le petit géant de l'économie et les subventions de KOSGEB), éd. Alfa Aktüel, Bursa, 2007, p. 7-8.

[291] Koç I.Ö., *Op. Cit*., p. 9-10.

[292] Erdoğan, Zafer B., *Girisimcilik ve KOBİler, teori ve uygulama* (Les PME et l'entrepreneuriat, théorie et pratique), éd. Ekin, Bursa, 2008, p. 123-124.

[293] http://www.eximbank.gov.tr/TR/belge/1-31/hakkimizda.html, consulté le 10/07/2012 à 10 :35

[294] En effet dans l'ouvrage de Durman, il est indiqué pour la micro entreprise « aucun salarié » lors de la définition de la PME dans l'ouvrage de Koç, la micro entreprise est considérée entre 1 à 9 salariés et chez Dağıdır Canan, qui se base sur la définition du centre de recherche de stratégie internationale, définit la micro entreprise ayant entre 1 à 9 salariés.

salariés. Néanmoins, dans le dernier plan quinquennal, le neuvième (2007-2013), elle prend en compte la définition officielle adaptée à celle de l'Union européenne[295]. Le TOBB (*Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği* – Union des Chambre et des Bourses de Turquie), traduit par l'union des chambres et des bourses de Turquie a elle aussi sa définition de la Petite et Moyenne Entreprise. Selon la TOBB, entre 1 et 50 salariés, l'entreprise est dite « petite » et entre 50 et 150 salariés, elle est moyenne. Cette définition prend en compte l'existence des micros entreprises, mais aussi le revenu annuel des ventes ainsi que le bilan financier annuel. Pour une micro entreprise dont le nombre de salariés varie entre 1 et 9 le revenu des ventes ne doit pas excéder le million de TL et le bilan financier annuel ne doit pas dépasser ce même chiffre, un million de T.L. pour la petite entreprise (< à 50 salariés) le revenu des ventes ne doit pas dépasser 5 millions de T.L. et le bilan doit être inférieur ou égal à 5 millions de T.L. Pour la moyenne entreprise (<250 salariés), les revenus des ventes doivent être inférieurs ou égaux à 25 millions de T.L. et le bilan financier doit aussi respecter ce même chiffre[296]. Le seul critère de la valeur du parc de machine est utilisé par la Banque d'investissement et de crédit industriel. Selon elle, on peut considérer une entreprise comme une PME si son parc de machine vaut au maximum 350 000 $ et si l'investissement/salarié ne dépasse pas 15 000 $[297]. La KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı – Organisation du développement de la petite industrie) créer-en 1983 dont la KÜSGEM crée en 1973 (*Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi* – Centre de développement de la petite industrie) est l'ancêtre délimite l'entreprise de la façon suivante : de 1 à 9 salariés, l'entreprise est petite, de 10 à 49 salariés elle est moyenne et au-dessus de 50 salariés l'entreprise est considérée comme étant une grande entreprise[298].

Une autre définition vient s'ajouter à cette liste : celle de la TOSYÖV. Rappelons tout d'abord que cette fondation a vu le jour en 1989 avec 22 membres fondateurs. Aujourd'hui elle en compte 251. Son conseil d'administration est composé de représentants de la société civile, d'hommes d'affaires ayant fortement contribué au développement économique du pays et des représentants des instituts tels que la TOBB, TESK (*Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Kofederasyonu* – Confédération des commerçants et artisans de Turquie)[299] Sous-secrétariat

---

[295] Ministère du Développement, DPT, 9. *Kalkınma Planı (2007-2013)* (Neuvième plan quinquennal (2007-2013)), éd. DPT, Ankara, 2007, p. 21.

[296] http://www.tobb.org.tr/KOBİArastirma/Sayfalar/KOBİTanimi.aspx, consulté le 07/07/2012.

[297] Erdoğan Z. B., *Op. Cit.*, p. 123-124.

[298] Küçük, Orhan, *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi* (L'entrepreneuriat et la gestion de la petite entreprise), éd. Seçkin, 3ième édition, Ankara, 2007, p. 101.

[299] En 2003, la TESK regroupe plus de 2 760 000 commerçants et artisans qui correspondent à un nombre très important des PME turques. Cf. Wacquez Bernard, Gray Thomas, Flandorffer Werner, *les petites et moyennes entreprises en Turquie : problématique et politiques*, rapport de l'OCDE, éd. OCDE Paris, 2004, p. 25.

au commerce extérieur, Sous-secrétariat au trésor, İSO (*İstanbul Sanayi Odası* – Chambre de l'industrie d'Istanbul) , İTO (*Istanbul Ticaret Odası* – Chambre de commerce d'Istanbul), ASO (*Ankara Sanayi Odası* – Chambre de l'industrie d'Ankara) , ATO (Anakara Ticaret Odası – Chambre de commerce d'Ankara), ODTÜ(*Orta Doğu Teknik Üniversitesi* – Université Technique du Moyen-Orient), İTÜ (*İstanbul Teknik Üniversitesi* – Université Technique d'Istanbul), YTÜ (Yıldız Teknik üniversitesi – Université Technique Yıldız , *Marmara Üniversitesi* – Université de Marmara, *Bilgi Üniversitesi* – Üniversité de Bilgi, İ*stanbul Ticaret Üniversitesi* – Université de Commerce d'Istanbul), TÜGİAD (*Türkiye Genç İşadamları Derneği* – Association des Jeunes Entrepreneurs de Turquie), KalDer (Türkiye Kalite DERneği – Association de la Qualité de Turquie), *İktisadi Kalkınma Vakfı* (Fondation du développement économique), *Buluş Adamları Derneği* (Association des Inventeurs). La TOSYÖV s'engage dans le domaine de l'entrepreneuriat et soutien le développement économique basé sur le secteur privé défendant l'idée d'un état social, démocratique, moderne, laïc. La TOSYÖV est l'organisation qui a intégré la notion de PME dans la littérature économique en Turquie. TOSYÖV s'est fixé comme mission d'activer le potentiel des PME et de l'entrepreneur afin de mieux le développer et sa vision principale « activer la PME afin qu'elle joue un rôle primordial »[300]. Elle définit les seuils selon le critère le plus utilisé à savoir le nombre de salariés. Entre 1 et 5 l'entreprise est dite micro, entre 5 et 200 elle est dite petite ou moyenne et plus de 200, elle est considérée comme étant une grande entreprise. La Chambre de l'industrie d'Istanbul s'est aussi pris la peine de définir la PME selon ses besoins. Une entreprise est dite petite, selon l'İSO (*Istanbul Sanayi Odası* –Chambre d'industrie d'Istanbul) si elle emploie entre 1 et 19 salariés. Elle est dite moyenne si elle compte entre 20 et 99 salariés. L'İTO (*İstanbul Ticaret Odası* - Chambre de Commerce d'Istanbul) ne définit que les petites entreprises avec le critère du nombre de salariés. L'entreprise doit employer entre 1 et 25 salariés si elle veut avoir le statut de petite entreprise au sein de l'İTO, l'ASO (Ankara Sanayi *Odası*) choisit deux seuils : de 10 à 29 salariés pour les petites entreprises et de 30 à 299 pour les moyennes entreprises. Même l'EBSO (*Ege Bölgesi Sanayi Odası* - Chambre de l'industrie de la région égéenne) a sa propre définition basée sur le nombre de salariés. De 5 à 49 pour les petites entreprises et de 50 à 199 pour les moyennes entreprises[301]. Enfin l'İGEME s'intéresse aussi à cette définition et à caractérisé la PME selon ses besoins. Le secteur concerné est celui de la manufacture et le nombre de

[300] Brochure de présentation de la TOSYÖV, en ligne, http://www.tosyov.org.tr/images/tosyov-brosur.pdf, consultée le 16/10/2013.
[301] Erdoğan Z. B., *Op. Cit.*, p. 123-124.

salariés est fixé entre 1 et 200[302].

Nous constatons qu'une multitude de définitions existe encore en Turquie. Chaque institut et organisme définit la PME selon les besoins géographiques et les services qu'elles proposent. Mais cette abondance de définitions à la fois variées et ressemblantes ne peut qu'embrouiller encore un peu plus le terrain de cette entité. Le budget attribué au développement de la Petite et Moyenne Entreprise risque d'être gaspillé et ne pas être utilisé rentablement. Afin d'endiguer ce phénomène, le gouvernement a décidé de règlementer le cadre juridique de la définition de la PME par une décision du conseil des ministres n° 2005/9617 datant du 19/10/2005 et publié dans le journal officiel n° 25997 du 18/11/2005[303] (**ANNEXE 1.1**).

La Turquie se devait de toute façon de réformer cet aspect afin d'adapter sa législation à celle de l'Union européenne dans le cadre de sa demande d'Adhésion à l'UE. Le tableau suivant résume les multiples définitions évoquées ci-dessus :

[302] http://www.ibp.gov.tr/, consulté le 11/07/2012.

[303] Journal officiel n°25997 du 18/11/2005. Cf. ANNEXE 1.1.

Tableau 1.5.1 : Définitions de la PME en Turquie dans les différents organismes

Institut	Cadre de la définition	Critère	Micro entreprise	Pet
KOSGEB	manufacture	Nombre de salariés	-	
HALKBANK	manufacture, tourisme, développement logiciel	Nombre de salarié coût fixe des investissements (hors immeuble et terrain)	- -	
Sous-secrétariat d'État au commerce extérieur	manufacture	Nombre de salariés	-	
		Coût des investissements fixe	-	
Sous-secrétariat d'État au Trésor public	manufacture, tourisme, industrie agricole, éducation, santé, développement logiciel	Nombre de salariés	1 à 9	
		Coût de l'investissement, le critère d'indépendance	- -	350
EXIMBANK	manufacture	Nombre de salariés Coût de l'investissement fixe	-	
TÜIK	-	Nombre de salarié	< 10	
DPT	-	Nombre de salariés	1 à 9	
La Banque d'investissement et de crédit industriel (sinai yatırım ve kredi bankası)	-	La valeur du parc de machines	Ayant un parc de machine valant 350000 $ maximum et dont le capital/ salarié ne dépassant pas 15000 $	Ayant un p 350000 $ capital/ sal
TOBB	-	Nombre de salariés Revenus des ventes annuelles Bilan financier annuel	< 10 ≤ 1000000 T.L. ≤ 1000000 T.L.	 ≤ ≤
KÜSGET	-	Nombre de salariés	-	
TOSYÖV	-	Nombre de salariés	1 à 5	
İSO	-	Nombre de salariés	-	
İTO	-	Nombre de salariés	-	
ASO	-	Nombre de salariés	1 à 9	
EBSO	-	Nombre de salariés	1 à 4	
İGEME	manufacture	Nombre de salariés		1

La normalisation de la définition

Cette règlementation concernant « la définition de la petite et moyenne entreprise, ses caractéristiques et sa classification » a pour objectif d'éclaircir et de simplifier le cadre juridique et bureaucratique de la PME qui est soutenue et considéré par le gouvernement comme étant la force motrice de la Turquie grandissante. Le slogan en début de rapport de la *stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013 (KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013)* en dit long sur cette idée[304] :

« *KOBİ'LER BÜYÜYOR, TÜRKIYE BÜYÜYOR* ».
« LES PME GRANDISSENT, LA TURQUIE GRANDIT »

Aussi lors de la préparation du plan d'action et de stratégie pour la PME de 2003, le comité souligne l'absence d'une définition et la difficulté d'appliquer le plan d'action qui en découle. Suite à l'avancée en Europe sur cette question, la Turquie décide aussi en 2005 d'adapter sa définition de la PME. Notons aussi qu'en 2004, l'OCDE conseille au gouvernement turc de modifier sa définition de la PME en incluant tous les secteurs et en l'adaptant à celle de l'UE[305]. Celui-ci s'y est plié sans délai. Regardons de plus près ce que cette réglementation apporte à la PME turque. L'objectif de cette règlementation est cité dans l'article 1 :

> *L'objectif de cette règlementation ; déterminer les principes concernant la définition de la Petite et Moyenne Entreprise, de ses caractéristiques ainsi que sa classification. Faire en sorte que cette définition et ces principes soient pratiqués par toutes les organisations et institutions*[306].

Un Deuxième article précise que pour toute législation concernant la PME, c'est cette règlementation qui devra être prise en considération. Mais une marge de manœuvre est laissée aux organismes de soutiens à la PME. Dans la condition de ne pas dépasser les seuils fixer par la règlementation, l'organisme peut définir les secteurs et les classes d'entreprises prioritaires. Pour les subventions hors étatiques, seul le critère du nombre de salariés peut être pris en

[304] KOSGEB, *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013* (Stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013), éd. KOSGEB, ministère de l'économie et du commerce, Ankara, 2011, p. 9.

[305] Wacquez Bernard, Gray Thomas, Flandorffer Werner, *Les petites et moyennes entreprises en Turquie : problématique et politiques*, rapport de l'OCDE, éd. OCDE Paris, 2004, p. 22.

[306] *« Bu Yönetmeliğin amacı; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin esasların belirlenmesi ve bu tanım ve esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktı »,* Journal officiel n°25997 du 18/11/2005, article 1 de la loi n° 9617.

compte. L'article 4 donne la définition de l'entreprise :

> *L'entreprise est : quel que soit son statut juridique, une unité d'activité économique, appartenant à une ou plusieurs personnes physiques ou morales* ;
> *La Petite et Moyenne Entreprise (PME) est : l'unité économique ayant moins de 250 salariés dont les recettes nettes des ventes annuelles ou le bilan financier annuel ne dépasse pas 25 millions de TL (Türk Lirası), classés dans cette règlementation sous les appellations micro entreprise, petite entreprise et moyenne entreprises et appelées plus communément PME ;*
> *Le bilan financier est le tableau indiquant les biens acquis à une certaine date précise et indiquant les ressources permettant ces acquisitions*[307].

L'article 5 nous donne la nouvelle classification des différentes tailles au sein de la PME :

> *La Micro Entreprise : emploie annuellement moins de 10 personnes et ses recettes nettes des ventes ou son bilan financier ne dépasse pas un million de T.L. La Petite Entreprise : emploie moins de 50 personnes et ses recettes nettes des ventes ou son bilan financier ne dépasse pas 5 millions de T.L. La Moyenne Entreprise : emploie moins de 250 personnes et ses recettes nettes des ventes ou son bilan financier ne dépasse pas 25 millions de TL*[308].

Cette règlementation statue aussi sur le caractère général de la PME, à savoir si elle est indépendante, affiliée ou associée. Pour cela l'article 8 stipule qu'une entreprise est dite indépendante si aucune personne ou organisme moral ou physique ne possède pas 25% ou plus de part, ou si l'entreprise concernée ne possède 25% ou plus d'une autre entreprise[309]. Une entreprise est associée si l'entreprise possède entre 25 et 50 % d'une autre entreprise ou si de 25 à 50% de l'entreprise n'appartient pas à une tierce personne morale ou physique ou à un autre organisme. L'essentiel c'est que le propriétaire principal reste majoritaire dans sa structure. Enfin, une entreprise est dite dépendante si elle possède une partie majoritaire dans une autre entreprise, ou si une tierce entreprise possède le plein pouvoir de changer, modifier, et nommer les membres du Conseil d'Administration. Une seule de ces conditions suffit pour caractériser l'entreprise de « dépendante[310]. Enfin, l'article 16 est consacré à l'institut des Statistiques d'État (DİE)[311].

Cet article précise les différentes frontières existantes entre les entreprises, devant être utilisé

[307] Journal officiel n°25997 du 18/11/2005, article 4.
[308] Journal officiel n°25997 du 18/11/2005, article 5.
[309] Journal officiel n°25997 du 18/11/2005, article 8.
[310] Journal officiel n°25997 du 18/11/2005, article 9.
[311] Le DİE est actuellement le TÜİK depuis 2005, cf. http://www.tuik.gov.tr.

par la DİE afin de déterminer le nombre de salariés et ainsi établir d'autres statistiques concernant les PME. Pour cela les frontières définies sont les suivantes[312] :

Nombre annuel de salariés de 0 à 1

De 2 à 9
De 10 à 19
de 20 à 49
de 50 à 249
et + de 250

Tableau 1.5.2 : Définition turque et européenne de la PME

	Critères	Micro entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
TURQUIE	**Nombre de salariés**	≤ 9	10 – 49	**50 - 249**
	Revenus nets des ventes annuelles (Million TL)	≤ 1	≤ 5	≤ 25
	valeur du bilan annuel financier (Million TL)	≤ 1	≤ 5	≤ 25
UNION EUROPÉENNE	**Nombre de salariés**	≤ 9	10 – 49	**50 - 249**
	Chiffre d'affaires annuel (Million €)	≤ 2	≤ 10	≤ 50
	Bilan annuel (Million €)	≤ 2	≤ 10	≤ 43

Source : Journal officiel n°25997 du 18/11/2005, Recommandation 2003/361/CE de la Commission, 6 mai 2003, Journal officiel L 124 du 20.05.2003. Voir http://eur-lex.europa.eu.

[312] Journal officiel n°25997 du 18/11/2005, article 17.

La Place de la PME dans l'économie et ses spécificités

Même s'il est difficile d'accepter que la PME reste le seul facteur de développement de l'industrie, il est tout de même raisonnable de dire qu'elle reste un contribuable conséquent quant à l'emploi, à l'équilibre social, à la juste répartition des revenus et à l'industrialisation du pays. La PME permet une industrialisation équilibrée ; c'est aussi l'élément moteur de l'activité commerciale d'une nation[313]. Aujourd'hui, selon les chiffres du TÜ.I.K., l'institut des statistiques de Turquie, il y a 3 222 133 Petites et Moyennes Entreprises en Turquie. N'ayant pas accès à certaines données telles que les revenus des ventes ou le bilan, l'institut se base uniquement sur le nombre de salariés pour réaliser ces statistiques[314]. Voyons comment se répartissent ces PME dans les différents secteurs en Turquie. Le tableau ci-dessous nous indique le nombre d'entreprises selon trois secteurs principal : l'industrie, la construction et les services.

[313] Erdoğan Z. B., *Op. Cit.*, p. 132-133

[314] TÜIK *TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri (*Statistiques annuelles du TÜIK : les données de 2009*)*, consultable sur http://www.tuik.gov.tr/Start.do.

Tableau 1.5.3 : Répartition de la PME dans les secteurs en Turquie

Secteur		Nombre d'entreprises 1 à 9 salariés	Nombre d'entreprises 10 à 49 salariés	Nombre d'entreprises 50 à 249 salariés	NOMBRE TOTAL DE PME	Nombre d'entreprises + de 250 salariés
Industrie	Les mines	4326	994	301	5621	**63**
	Production	364 513	33 152	6827	404 492	**1381**
	Distribution et production Électricité, gaz, vapeur et eau chaude	1545	204	71	1820	**47**
Secteur de la construction		147 041	16 596	2000	165 637	**250**
SERVICES	Commerce en gros et détail, réparation de véhicule motorisé, moto, articles personnels et ménagers	1 242 625	35 897	2 448	1 280 970	**345**
	Hôtellerie et Restauration	253 861	6 939	876	261 676	**191**
	Transport, stockage et communication	550 884	7 398	714	558 996	**161**
	Institutions financières	49 642	1 315	123	51 080	**52**
	Immobiliers et location	209 366	7 854	1 578	218 798	**529**
	Éducation	8 179	4 185	502	12 866	**91**
	Services sociaux et de la santé	42 536	2 817	381	45 734	**85**
	Autres actions sociales, sociétales et personnelles	209 665	4 395	383	214 443	**124**
TOTAL		**3 084 183**	**121 746**	**16 204**	**3 222 133**	**3 329**
Répartition selon la taille (%)		**95.62**	**3.78**	**0.5**	**99.9**	**0.1**
Répartition au sein de l'U.E. des 27 (moyenne) (%)		**91.8**	**6.9**	**1.1**	**99.8**	**0.2**

Source : *TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri* (Statistiques annuelles du TÜIK : les données de 2009), consultable sur http://www.tuik.gov.tr.

Les PME représentent 99,9 % des entreprises en Turquie. On en dénombre 3 222 133. Le secteur industriel représente 411 933 PME, la construction 166 637 et les services 2 644 563. 0,2 % des PME sont dans le secteur minier, 0,1% dans le secteur énergétique, 5% dans la construction, 13% dans la production, 40% dans le commerce et 42% dans les services. Les secteurs des services représentent 82 % du total en nombre de PME. Le commerce en gros et détail, réparation de véhicule motorisé, moto, articles personnels et ménagers, représente à lui seul 1 280 970 entreprises, l'équivalent de 39,75% des entreprises dans le secteur des services (soit 94,64% des PME dans les secteurs des services). S'ensuivent le transport et la

communication avec 558 996 ce qui représente 21,15% des PME du secteur des services. Puis en troisième position, le secteur immobilier avec 218 798 PME soit 8,3 %. Au sein du secteur industriel, la production occupe la première place avec 404 492 entreprises, soit 98,2 % des entreprises de ce même secteur. 95,62 % des Petites et Moyennes Entreprises en Turquie sont des micros entreprises employant entre 1 et 9 salariés. La Turquie se situe au-dessus de la moyenne européenne avec 99,9 % de ces entreprises contre 99,8% pour l'Europe des 27. Par rapport aux statistiques de 2003, 1 082 894 PME ont été créées entre 2003 et 2009, soit environ 154 700 entreprises par an. Au regard des chiffres, les années 90 sont vraiment les années « perdues » comme le dit le ministre du développement Cevdet Yılmaz. En effet, dans un environnement politique et économique très fluctuant et instable la PME a aussi des difficultés[315]. Par exemple, selon le rapport de l'OCDE sur la PME turque, seulement 12 820 PME ont été créées entre 1992 et 2001 soit 1282 par année. Comparé aux 3 012 009 PME crées entre 2001 et 2009 soit environ 334 668 entreprises à l'année[316]. Maintenant, regardons dans quelle proportion la PME contribue à l'économie de la Turquie. Pour cela, nous souhaitons prendre la période de 2003 à 2009, dates auxquelles les statistiques ont été réalisées afin d'observer l'évolution de la PME dans l'économie du pays. Il est question de situer la Petite et Moyenne Entreprise dans l'emploi, sa part dans la valeur ajoutée, dans les ventes et dans l'investissement. D'après les statistiques annuelles de la TÜIK, les PME représentent 78% de l'emploi en Turquie contre 78,7 % en 2003. Sa part dans la valeur ajoutée a aussi baissé. Alors qu'elle représentait 60,9 %, en 2009 elle baisse à 55,2 %. Il en est de même dans les ventes. Elle passe de 67,3% en 2003 à 65,5% en 2009 avec un pic à 69,4% en 2005. La PME perd du terrain dans l'investissement avec 50 % en 2009 alors qu'elle représente 61,3 % des investissements en 2003 avec un maximum atteint durant la période de 62% en 2005. L'année 2005 reste pour cette période, l'année où la PME atteint un pic maximum dans tous les critères choisi hormis celui de la valeur ajoutée. Mais la part de la PME reste en moyenne stable durant ces 6 années.

[315] Journal Habertürk, en ligne, http://www.haberturk.com/gundem/haber/605181-maalesef-90li-yillar-turkiyenin-kayip-yillari-oldu, consulté le 27/07/2012. il est vrai que les années 90 sont très marqué par cette instabilité politique. Les gouvernements s'enchainent, avec pas moins de 5 partis politiques une première crise en 1994, puis en 99 et enfin la plus importante en 2001 avec la faillite de toute l'économie turque.

[316] Wacquez Bernard, Gray Thomas, Flandorffer Werner, *les petites et moyennes entreprises en Turquie : problématique et politiques*, rapport de l'OCDE, éd. OCDE Paris, 2004, p. 27.

Tableau 1.5.4 : Contribution de la PME à l'économie turque

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Part de la PME dans l'emploi (%)	78.7	79.2	80.6	79.4	78.5	78
Part de la PME dans la valeur ajoutée (%)	60.9	56.6	58.5	57.3	56.2	55.2
Part de la PME dans les ventes (%)	67.3	69.3	69.4	67.4	67.2	65.5
Part de la PME dans les investissements (%)	61.3	57.6	62	44.6	44.6	50

Source : *TÜİK Yıllık sanayi ve hizmet İstatistikleri 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 yılları verileri* (Statistiques annuelles du TÜIK (secteur industriel et des services) : les données de 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008), consultable sur http://www.tuik.gov.tr/Start.do.

Si l'on regarde de plus près la répartition par secteur de la valeur ajoutée ou de l'emploi, nous remarquons que la PME y contribue majoritairement dans le commerce. En effet, le commerce représente en terme de valeur ajoutée de la PME 33% et en terme d'emploi 36%. En comparaison avec le secteur minier qui représente respectivement 1% et 1%. Le secteur énergétique symbolise 2% de la valeur ajoutée des PME et 0,1% de l'emploi. Vient ensuite la construction avec respectivement 9% et 8%, la production avec 26% et 25% et enfin les autres services avec 29% et 30%. En moyenne, dans le secteur minier, la PME est composée de 19 salariés. Dans le secteur manufacturier, ce chiffre est divisé par 3 avec 6 salariés. Dans l'énergie, la PME emploie en moyenne 5 salariés, dans la construction 6, dans le commerce 2 et dans les divers secteurs du service la moyenne est de 2 salariés. Ce qui porte la moyenne générale à 3 salariés par PME[317]. Comparons ces chiffres avec ceux de quelques pays développés ou en voie de développement. Le pourcentage de PME, sa part dans l'emploi et dans la valeur ajoutée sont les critères représentés dans le tableau suivant.

[317] KOSGEB, *Op. Cit.*, p. 27-30.

Tableau 1.5.5 : Part de la PME dans l'emploi et la valeur ajoutée dans certains PD et PVD

PAYS	Part de la PME (%)	Part de la PME dans l'emploi (%)	Part de la PME en termes de valeur ajoutée (%)
U.S.A	**98.9**	**57.9**	**50**
INDE	**97.3**	**66.9**	**-**
JAPON	**98.2**	**66**	**49.3**
CORÉE DU SUD	**99.9**	**87.7**	**49.2**
BRÉSIL	**99.9**	**67**	**-**
MALAISIE	**99.9**	**65.2**	**31.2**
U.E. (27)	**99.8**	**67.4**	**57.7**
FRANCE	**99.9**	**49.4**	**54**
ALLEMAGNE	**99.5**	**60.4**	**53.6**
ITALIE	**99.9**	**81.1**	**71.3**
TÜRQUIE	**99.9**	**78**	**55**

Source : KOSGEB, *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013* (stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013), éd. KOSGEB, ministère de l'Économie et du Commerce, Ankara, 2011, p. 29, Akgemci, Tahir, *KOBİlerin temel sorunları ve sağlanan destekler* (les problèmes majeurs de la PME et les aides proposées), ministère de l'Industrie et du Commerce, KOSGEB, Ankara, 2001, p. 8-9.

Dans les pays développés ou en voie de développement, la PME représente la majorité de l'ensemble des entreprises. Dans cette liste, l'Inde arrive en dernière position avec 97,3% de ces entreprises. Quant à l'emploi, les pourcentages varient de 49,4% en France à 87,7% en Corée du Sud. La PME turque se situe au-dessus de la moyenne en termes d'emploi. Bien sûr, les caractéristiques du propriétaire de PME joue un rôle important dans l'aspect général de son entreprise. N'oublions pas que pour certains l'entreprise reste un membre de la famille à part entière : c'est même le lieu où il passe le plus gros de son temps. En Turquie, le patron de PME ne fait que rarement des études universitaires même si les chiffres sont en augmentation ces dernières années. 33,11% ont suivi un cursus universitaire (licence, master ou jusqu'au doctorat), alors que le patron ayant quitté le système scolaire après l'école primaire, le collège ou le lycée, représente 65,24%. 14,68% ont entre 18 et 30 ans et 66,84 % ont entre 31 et 50 ans. Les 18-40 ans représentent environ la moitié des patrons de PME. Les travaux du TÜIK nous en disent long sur l'intérêt technologique des patrons de PME et sur le niveau technologique des PME turques[318]. Par exemple, 62,5% des PME du secteur manufacturier sont dotées d'une faible technologie. Parmi elles, 243 838 sont des micros-entreprises, 13 530 des petites entreprises, 2668 entreprises de taille moyenne. Donc plus de 260 036 PME concernées, soit environ 8% des PME turques. Lorsque l'on regarde de plus près, ces PME à faible technologie exercent leurs fonctions dans les secteurs de la production alimentaire, la production de tabac, la production de produits textiles, dans la production et le traitement du cuir, dans la papeterie, la production de mobiliers. Des secteurs qui devraient normalement

[318] TÜIK, *2006-2008 yılları sanayi ve hizmet sektörlerinde teknolojik yinilikler araştırması* (travaux sur les nouveautés technologiques dans les secteurs de l'industrie et des services : 2006-2008), http://www.tuik.gov.tr.

bénéficier d'une technologie plus avancée afin d'améliorer la qualité et la production. Peut-être un des points faibles de la PME turque ? En tout cas, nos observations à Bursa lors de nos entretiens nous laissent à penser que des travaux importants doivent être menés à ce niveau. Une majorité des PME visitées sont dotées de technologies semi-manuelles ou manuelles. Même si des changements s'opèrent dans certaines avec de lourds investissements pour le remplacement des outils manuels par des machines performantes et technologiquement très évoluées, ce n'est le cas que d'une petite tranche des PME avec l'ouverture de la Turquie, ces entreprises ont besoin d'être soutenues pour le transfert de technologies, la conception, la gestion et la formation. L'institut des statistiques classifie les entreprises sous quatre niveaux technologiques. Le premier, que nous venons de traiter est le niveau de technologie faible. Le second est le niveau technologique moyennement faible. La production de charbon et de produits pétroliers, la production des produits plastiques et de caoutchouc, la production des produits minéraux (hors métal), l'industrie métallurgique et la fabrication de produits métalliques sont les secteurs classés dans cette catégorie ou plutôt constituant cette catégorie. 95 766 micros-entreprises, 4395 petites entreprises et 991 moyennes entreprises de ces secteurs sont concernés, soit 101 152 PME (environ 3% des PME en Turquie). La production de produits chimiques, la production de machines, la production de véhicules motorisés, la production de divers moyens de locomotion sont les secteurs concernés par le troisième niveau technologique moyennement haut, composés de 42089 micros-entreprises, 4756 petites entreprises et 878 moyennes entreprises. Soit un total de 47723 PME concernées. Enfin 2983 micros entreprises, 214 petites entreprises et 61 moyennes entreprises des secteurs de la production de produits pour la radio, la télévision et la communication, les produits médicaux, les produits pharmaceutiques, l'aéronautique composent le niveau de haute technologie. 388 674 micros entreprises, 22 984 petites entreprises et 4633 moyennes entreprises analysées soit 416291 PME, environ 13 % des PME turques. Sur toutes ces entreprises analysées, seulement 1.3% sont dotées d'une haute technologie et 12% d'une technologie moyennement haute. Donc une grande partie des PME. La Turquie garde un aspect traditionnel et n'arrive pas, ne veut pas ou ne peut pas modifier sa structure technologique. 27 % des petites entreprises et 38,4% des moyennes entreprises sondées disent mener une activité de nouveautés technologiques, contre 48,6% chez les grandes entreprises[319]. 23,7% de petites et 27,9% des moyennes entreprises perçoivent un soutien financier pour leurs activités d'innovation technologiques. Ce pourcentage est respecté chez

[319] *Ibid.*

les grandes avec 23,7%. Par contre une autre enquête de l'institut statistique révèle le pourcentage de connexion internet au sein des PME et l'importance donnée à la cyber identité (site internet, etc.). Ce rapport compare les chiffres de 2006 et de 2010 en prenant en compte la présence de la connexion internet et la création d'un site internet dédié à l'entreprise. Il s'avère qu'en 2006, 77,97% des petites entreprises ont une connexion internet et 43,29% d'entre elles ont un site internet. Pour les moyennes entreprises, ces chiffres sont respectivement de 92,29% et 70,89% contre 99,22 et 90,47 pour les grandes entreprises. En 2010, les PME turques ont une meilleure visibilité et un rayonnement plus large sur internet par le biais de ces outils de communication. 89,7% des P.E. ont une connexion internet et 48% ont un site internet. Pour la M.E. la connexion internet est présente à 96,9% et 73,9% d'entre elles ont un site internet contre respectivement 98,4% et 87,3% pour les GE. Un effort peut-être fait dans le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour toucher un plus grand nombre de PME en Turquie afin d'améliorer leurs conditions de travail pour leur permettre de mieux se développer et d'être plus compétitives sur les marchés[320]. Mais en comparaison avec les chiffres de 2001, la Turquie semble avoir réalisé l'importance des T.I.C. dans son développement socio-économique[321]. En Turquie, 52,3% des PME sont localisées sur trois secteurs principaux : Istanbul, la région égéenne et la région méditerranéenne. Rien qu'à Istanbul, on retrouve 23,4% des PME turques. Ankara arrive en seconde position avec 7%, puis Antalya avec 3,9%, Bursa avec 3,6%, Konya 2,6%, Adana 2,4%, Mersin 2,2%, Kocaeli 2%, Gaziantep 2%. Ces 9 villes représentent à elles seules plus de 49.1% des PME soit plus de 1 582 067 Petites et Moyennes Entreprises[322]. 44,7% des Petites et Moyennes Entreprises turques se trouve sur la moitié ouest du pays. La répartition inégalitaire des PME entraîne dans certaines régions un retard dans le développement économique et social, notamment dans certaines villes d'Anatolie, comme Yozgat, Sivas, Çorum ou toute une partie de la région du sud-est, Hakkari, Batman, Van, etc[323].

[320] Dans le nouveau code du commerce turc, entré en vigueur le 1er juillet 2012, l'article 1524 mentionne l'obligation pour toute entreprise d'ouverture d'un site internet. Consultable sur le site de la Grande Assemblée Nationale de Turquie : http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6102.html, consulté le 18/07/2012.

[321] Wacquez B., Gray T., Flandorffer W., *Op. Cit.*, p. 28-29.

[322] Nous nous basons sur le chiffre de 2009 de l'institut des statistiques de Turquie : 3 222 133 de PME en Turquie.

[323] Cette région est aussi marquée par le conflit opposant l'État turc au PKK (*Partiya Karkerên Kurdistan* - le parti des travailleurs kurdes) depuis le début des années 1980. Ce qui empêche aussi le bon développement de cette région, même si elle reste prioritaire dans les intentions du gouvernement.

ISTANBUL
753 979 PME
23.4%

KOCAELİ
64 442 PME
2%

ANKARA
225 549 PME
7%

BURSA
115 997 PME
3.6%

IZMIR
206 216 PME
6.4%

ANTALYA
125 663 PME
3.9%

KONYA
83 775 PME
2.6%

ADANA
77 331 PME
2.4%

GAZIANTEP
64 442 PME 2%

La situation géographique des PME peut aussi être un indicateur sur l'identité de la celles-ci. Par exemple, selon le rapport sur la stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013 du KOSG.EB, 6.39% des PME sont situés dans les petites cités industrielles (*Küçük Sanayi Siteleri – KSS*), 7.98% dans les *Han,* 0.98% dans les Zones industrielles organisées (*Organize Sanayi Bölgeleri – OSB*), 3.19% dans les centres d'affaires, 0.53% dans les zones libres et 80.93% dans les zones diverses. La majorité des PME ne bénéficie pas des avantages infrastructurels et financiers des cités industrielles[324].

Les Zones industrielles organisées (Organize Sanayi Bölgeleri - OSB)

Les OSB ont joué un rôle important en Turquie dès le début de la planification dans les années 1960. C'est en 1962 que la première zone industrielle organisée (*OSB)* est créée dans la ville de *Bursa*. L'objectif est d'éviter et de réduire les migrations de populations, réduire l'écart de développement socio-économique entre les régions[325]. Les OSB apportent de nombreux avantages pour les PME notamment sur le plan des infrastructures (canalisation, gaz, électricité). Le propriétaire n'est pas obligé d'investir seul pour réaliser ces travaux. Il est possible d'avoir à proximité tout service nécessaire à l'entreprise et à la personne. La banque, la poste, le café-restaurant, le tabac, la mosquée, le supermarché, centre d'études et de recherches, le Bureau du KOSGEB, un centre de soins, les stations de tram, métro et arrêt de bus à proximité, etc. Aussi, le prix du terrain est plus avantageux pour l'acquéreur, la possibilité d'avoir à proximité des entreprises fournisseuses ou clientes, évite l'obligation de permis de construire et toute la procédure qui en découle, ainsi que l'exemption de l'impôt sur l'immobilier pendant 5 ans[326]. L'OSB est une politique urbaine permettant de garder l'aspect historique des villes en créant dans une zone définie et en dehors des habitations. C'est aussi

[324] Les avantages d'être dans une cité industrielle sont multiples : les services de proximité (banques, boulangerie, coiffeur, supermarché, mosquée, etc.), le transport (les O.S.S. sont en général très bien desservies par les compagnies de transport), l'eau, le gaz, l'électricité et toutes infrastructureset bénéficient d'avantages fiscaux.

[325] http://kss.sanayi.gov.tr/, consulté le 20/07/2012, Cansız, Mehmet, *Türkiye'de Organize sanayi bölgeleri politikaları ve uygulamaları* (Les politiques des zones industrielles organisées et leurs applications en Turquie), éd. DPT, Ankara, 2010, p. 6.

[326] Alpugan, Oktay, *İşletme bilimine giriş* (Introduction à la science de gestion), éd. Derya Kitapevi, Trabzon, 1996, p. 150-151.

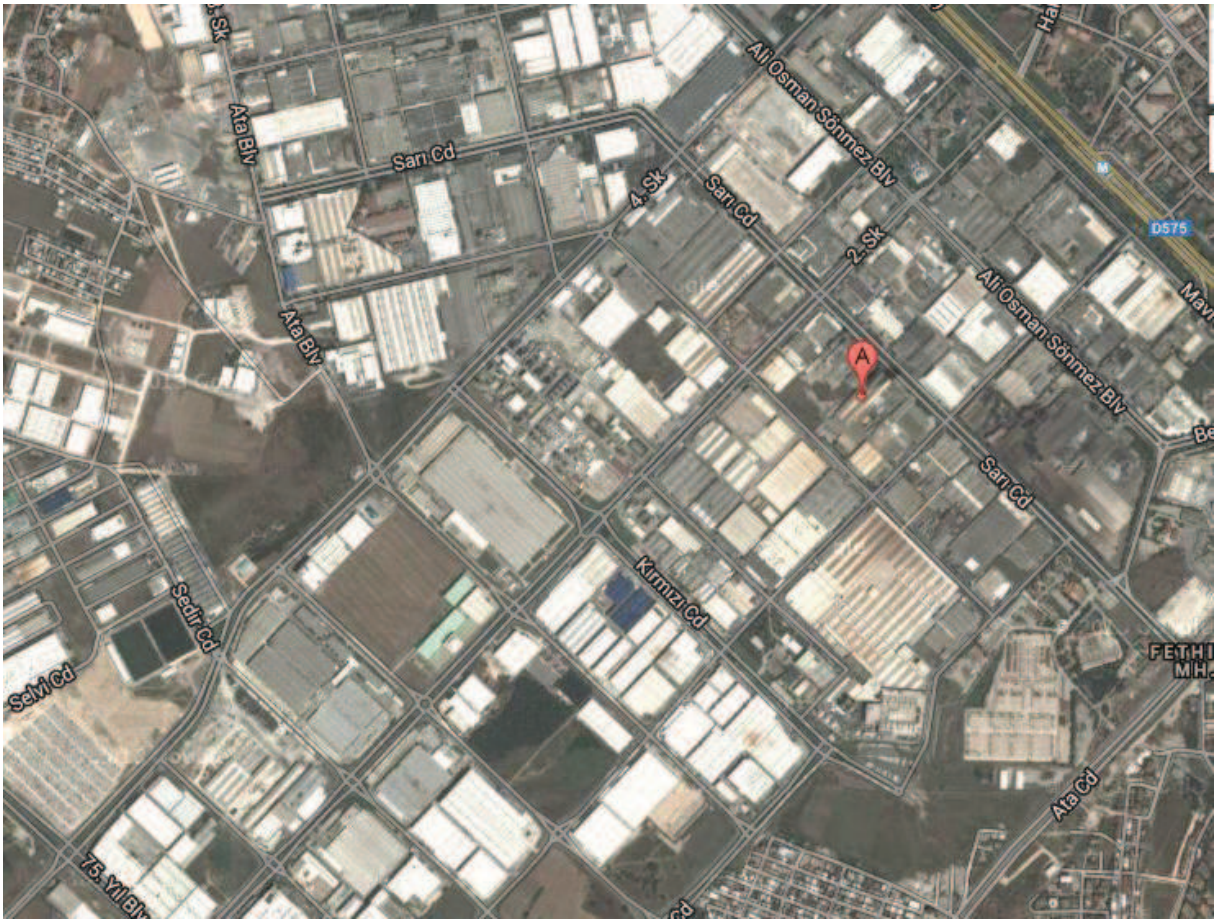
une manière d'inciter la création d'entreprises avec les avantages proposés ainsi de favoriser la production. Les dépenses pour la construction du local sont moindres. C'est un moyen de soutenir les PME faisant l'effort de modernisation. Notamment en proposant un financement à taux faible. Aujourd'hui, les OSB sont rattachés au ministère de l'Industrie et du Commerce[327]. Dans la loi sur les Zones Industrielles Organisées (OSB) n°4562 du 12 avril 2000, donne la définition officielle dans l'article 3, modifié le 23/10/2008: (**ANNEXE 1.2**)

> *L'OSB est la zone de service et de production attribuée à l'industrie dont la gestion est régie par cette loi qui veille à attribuer la zone propice pour la structuration de l'industrie, empêcher une industrialisation non planifiée et les problèmes environnementaux, diriger l'urbanisation, utiliser rationnellement les ressources, tirer parti des technologies de l'information, l'installation et le développement des différents types d'industrie dans le cadre d'une planification, équipée d'infrastructures sociales et techniques, avec de petites structures de production et de réparation, de commerce, d'études et de soins et de zones de développement technologique dans le cadre d'un certain système de manière planifié*[328]

,

L'OSB permet en autre de répartir sur tout le territoire l'industrialisation et plus particulièrement dans les régions prioritaires. Selon les chiffres du ministère de l'Industrie de 1962 à nos jours, 147 OSB ont vu le jour tout en précisant que 70 d'entre elles ont été créées de 1962 à 2002 et 77 de 2002 à aujourd'hui[329].

[327] http://www.bosb.org.tr/?sayfa=bilgi_osbkavrami.asp, consulté le 18/07/2012.
[328] Journal officiel n° 24021 du 14/04/2000, officiel Loi sur les zones industrielles organisées, loi n° 4562, article 3, consultable sur http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx, consulté le 18/07/2012.
[329] Site officiel du ministère de l'Industrie : http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=180&lng=tr, consulté le 18/07/2012.



Exemple d'une OSB à Bursa, https://maps.google.fr/, consulté le 27/02/2014.

Les Petites cités industrielles (Küçük Sanayi Siteleri - KSS)

Les Küçük Sanayi Siteleri (KSS) sont des regroupements d'au moins 20 entreprises pour la plupart de petits producteurs ou réparateurs où l'on retrouve les mêmes services de proximité (banque, la poste, restaurant, mosquée, etc.) et l'école des apprentis. Ces entreprises bénéficient d'une réduction de 50% sur l'impôt concernant la propreté environnementale (*çervre kirliliği vergisi*)[330]. L'objectif est de regrouper les petites entreprises éparpillées dans la ville et leur permettre d'exercer dans des locaux appropriés et modernes. Aussi pour permettre une entraide entre ces petits producteurs. Elle regroupe les entreprises exerçant dans le même domaine afin de produire une synergie plus importante et une dynamique de groupe[331].

[330] Cansız, Mehmet, *Türkiye'de Organize sanayi bölgeleri politikaları ve uygulamaları* (Les politiques des zones industrielles organisées et leurs applications en Turquie), éd. DPT, Ankara, 2010, p. 31-32.
[331] Küçük O., *Op. Cit.,* p. 69.

Un KSS à Bursa (Otosansit de Bursa)

la Banque TEB et un restaurant dans une KSS de Bursa

Chacune de ces cités industrielles a été conçue et mise en place dans le cadre de la planification et a pris place dans chacun des plans quinquennaux. En se basant sur les chiffres de l'institut de planification, le DPT, il existe aujourd'hui 438 KSS regroupant 92 138 entreprises : ce qui équivaut à 461 000 salariés, soit environ 5 salariés par entreprises. Une preuve encore que la PME joue un rôle moteur dans la société en créant de l'emploi. On peut notamment apercevoir un boom dans la création de KSS dans les années 80 et au début des années 90, période marquée par Turgut Özal et sa vision libérale. C'est aussi durant cette période que la plupart des associations membres de TUSKON ont vu le jour. Donc il y a une concordance entre la politique étatique et le développement de l'entrepreneuriat et de la PME en Turquie.

Tableau 1.5.6 : Rapport entre les plans quinquennaux et la création des KSS

LES PLANS	NOMBRE DE KSS CRÉEES	NOMBRE D'ENTREPRISES	NOMBRE DE SALARIÉS
1è plan (1965-1969)	9	1 759	8 795
2è plan (1970-1974)	32	6 671	33 355
3è plan (1975-1979)	25	5 569	27 845
4è plan (1980-1984)	42	11 171	55 855
5è plan (1985-1989)	46	11 458	57 290
6è plan (1990-1994)	91	21 264	106 320
Plan de transition 1995	14	1 865	9 325
7è plan (1996-2000)	54	14 364	71 820
8è plan (2001-2005)	80	13 224	66 120
9è plan (2006-2009)	44	4 578	22 890
TOTAL	**438**	**92 138**	**460 690**

Source : http://www.sanayi.gov.tr,consulté le 18/07/2012, Cansız M., *Op. Cit.*, p. 33

Les OSB et les KSS constituent un point majeur dans la structuration de la PME elles aident celle-ci à développer sa technologie, la rend plus pratique, plus souple en réunissant ces semblables au même endroit, ce qui engendre une meilleure synergie, une rentabilité améliorée, etc. depuis 1962 et au regard des chiffres, elles ont aidé la PME dans son développement structurel. Aussi, les OSB et les KSS permettent un développement régional plus juste et une présence sur le territoire plus équilibrée[332]. Voici la répartition par région des KSS en 2008 :

Tableau 1.5.7 : Répartition des KSS par région

Région	**Situation des K.S.S en 2008**			
	Nombre de KSS	KSS (%)	Nombre d'entreprises	Entreprises (%)
Marmara	65	14.84	13 780	14.96
Ege	67	15.3	14 774	16.03
Akdeniz	48	10.96	12 640	13.72
Anatolie centrale	91	20.78	18 397	19.97
Mer Noire	89	20.32	15.711	17.05
Anatolie (Est)	47	10.73	7 949	8.63
Anatolie (Sud-Est)	31	7.06	8.887	9.65
TOTAL	**438**	**100**	**92 138**	**100**

Source : Ministère de l'Industrie http://www.sanayi.gov.tr, consulté le 19/07/2012

Ces chiffres confirment ceux de l'institut des statistiques de Turquie. Les régions « Est » de la Turquie représentent 44,71% des entreprises. La région de Marmara est dotée de 65 KSS pour 13 780 entreprises. Istanbul, Bursa, Kocaeli sont les villes principales de cette région. S'en suit la Région égéenne avec Izmir, Denizli, Manisa avec 67 KSS pour 14 774 entreprises. Contrairement à ce que nous pourrions penser, l'Anatolie centrale est la région la plus dense en KSS avec 91 cités pour 18397 entreprises. Les cités de la Mer Noire et celles de l'Anatolie de l'Ouest sont les moins « peuplés » avec un peu plus de 177 entreprises pas KSS et plus de 169 entreprises par cité pour l'ouest de la Turquie contre environ 263 entreprises par KSS en région méditerranéenne (Antalya, etc.). Afin d'harmoniser le déséquilibre existant entre ces régions, le gouvernement privilégie les régions les moins favorisées, notamment celles de l'Anatolie de l'ouest et du Sud est avec 19 projets en cours de KSS pour la première et 9 pour la seconde[333]. Enfin la KSS constitue une niche stratégique de développement de la PME et de sa contribution à l'emploi. Entre 1960 et 2002, les KSS représentent un potentiel d'emploi

[332] http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188, consulté le 20/07/2012.
[333] Cansız M. *Op. Cit*, p. 35-37.

atteignant le demi-million avec plus de 83 318 entreprises pour 362 cités industrielles. Hormis l'année 2000, où la Turquie est touchée par une crise économique profonde, l'emploi évolue constamment avec la création de nouveau KSS son potentiel n'est pas utilisé au maximum en l'absence d'une meilleure gestion de ces zones et avec un taux de remplissage plus important, lorsque l'on sait que les KSS représentent 6.39% des PME Plus de 80% des petites et moyennes entreprises sont situées en dehors de ces zones industrielles[334]. Même si ces pourcentages sont plus élevés pour le secteur manufacturier, ils restent néanmoins très faibles.

Tableau 1.5.8 : Le rapport entre le nombre de KSS et le potentiel d'emploi

Année	Nombre de cités	Nombre d'entreprise	Potentiel d'emploi
1960-1995	262	62 113	**386 080**
1995	273	63 640	**395 222**
1996	289	65 326	**405 338**
1997	291	70 747	**437 864**
1998	294	71 722	**443 714**
1999	306	72 130	**446 162**
2000	313	74 121	**445 000**
2001	349	81 453	**488 000**
2002	**362**	**83 318**	**500 000**

Source : ministère du développement, DPT, *KOBİ stratejisi ve eylem planı (*Stratégie pour la PME et plan d'action), éd. Dpt, Ankara, 2004, p. 15.

Les Zones industrielles (Endustri Bölgeleri – EB)

Dans le cadre de la loi n° 4732 du 9 janvier 2002 sur les zones industrielles, le ministère de l'Industrie et du Commerce s'est vu chargé de mettre en place des zones industrielles en Turquie afin d'encourager les investissements, notamment des Turcs de l'étranger et des capitaux étrangers. Toute la construction de l'infrastructure est prise en charge par le ministère. En 2004, la loi est modifiée afin de simplifier la bureaucratie (loi n°5195 – journal officiel 01 juillet 2004). Ici l'objectif principal est vraiment de faciliter les démarches administratives pour les étrangers en éliminant une partie de la procédure bureaucratique, faire les démarches nécessaires pour avoir les permis et diverses autorisations afin que l'étranger puisse le plus rapidement possible commencer son activité dans le pays.

[334] KOSGEB, *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013* (Stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013), éd. KOSGEB, ministère de l'Économie et du Commerce, Ankara, 2011, p. 35.

Les Zone de développement de la technologie (Teknoloji gelişturme Bölgeleri – TGB)

Une autre nouveauté des années 2000 (loi n° 24454 de 06 juillet 2001) est la zone de développement de la technologie (*Teknoloji Geliştirme Bölgeleri – TGB*). Appelée aussi cité académique, sociale ou culturelle, les TGB donnent la possibilité aux entrepreneurs ayant le souhait de produire un service ou un produit dans les domaines des nouvelles ou hautes technologies, ou encore aux enseignants chercheurs de réaliser leurs activités à proximité de l'université. Ces centres allient à la fois recherches et développement pour les patrons de PME[335].

> *Elle a pour but de réaliser les idées technologiques et de les commercialiser, élever la qualité du produit et des méthodes de production, développer les nouveautés afin d'accroitre la production et réduire son coût, l'adaptation des nouvelles et des hautes technologies au sein des PME, la création d'emploi pour les chercheurs, accélérer l'entrée des capitaux étrangers voulant investir dans les hautes technologies et la TGB vise à accroitre la compétitivité de l'industrie*[336].

La finalité est simple : créer un partenariat entre les secteurs productifs et les universités pour rendre plus compétitive l'industrie turque et la tourner vers l'exportation, pour développer de nouvelles méthodes de production et de nouveaux produits, pour élever les standards de qualité, amplifier la rentabilité, réduire les coûts de production, commercialiser le savoir technologique, soutenir l'entrepreneuriat, créer de l'emploi pour les chercheurs et personnes qualifiées et contribuer au transfert de la technologie dans le pays. De cette manière le nombre d'entreprises utilisant les hautes technologies s'accentue et a modifié de ce fait la structure traditionnelle archaïque que l'on a de la PME pour la transformer en une entité performante et moderne. On en revient au slogan de base « la PME grandit, la Turquie Grandit », dans le sens du développement technologique. Créer une Turquie puissante, ayant sa place dans ce monde global[337]. On retrouve cette vision un peu idéaliste au sein des organisations civiles notamment chez TUSKON lorsqu'il affirme qu'un de ses objectifs est de « *permettre à l'économie turque et à l'entrepreneur de devenir un morceau de l'économie*

[335] http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=107&catID=305&lng=tr, consulté le 20/07/2012.
[336] Cansız M., *Op. Cit*, p. 35-37.
[337] http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=107&catID=305&lng=tr, consulté le 20/07/2012.

globale[338] ». On ressent cette marche puissante des instituts étatiques et privés, vers la même cible, à la quête d'un intérêt commun, celui de la Turquie. Ci-dessous, selon le ministère de l'Industrie, l'inventaire des Endüstri Bölgeleri (EB) crée jusqu'à 2010 en Turquie[339] :

[338] http://www.tuskon.org/?p=content&cl=kurumsal&i=28, consulté le 20/07/2012.
[339] http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=107&catID=305&lng=tr, consulté le 20/07/2012.

Tableau 1.5.9 : Inventaire des Endüstri Bölgeleri (Zones industrielles) en Turquie

ordre	Nom de la Zone	Nom de l'Université
1	Zone de Développement de la Technologie ODTÜ Teknokent *(ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université du Moyen-Orient *(Orta*
2	Technoparc du centre de recherche Marmara de la TÜBITAK *(TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi Teknoparkı)*	TUBİTAK-TTGV
3	La TGB d'Ankara *(Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Bilkent (Bilkent Üniver
4	La TGB d'Izmir *(İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Haut institut technologique d'Izmi
5	La TGB du Technoparc GOSB *(GOSB Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Sabancı (Sabancı Üniv
6	La TGB de l'Université Haceteppe (Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)	Université Haceteppeb (Hacettepe
7	La TGB de la Teknokent d'ITÜ Arı *(İTÜ Arı Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	L'université technique d'Ista Üniversitesi)
8	La TGB d' Eskişehir *(Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Anadolu (Anadolu Üniv
9	La TGB de l'université Selçuk (Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)	Université Selçuk (Selçuk Üniversi
10	La TGB de Kocaeli *(Kocaeli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Kocaeli (Kocaeli Ün
11	La TGB de la Teknokent d'ouest méditerranéen *(Batı Akdeniz Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Batı Akdeniz (Batı Ak
12	La TGB de l'université d'Erciyes *(Erciyes Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université d'Erciyes (Erciyes Üniv
13	La TGB de Trabzon *(Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de la Mer Noire (Karad
14	La TBG de Çukurova *(Çukurova Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Çukurova (Çukurov
15	La TGB de Mersin *(Mersin Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Mersin (Mersin Üniv
16	La TGB de la région des lacs *(Göller Bölgesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Süleyman Demirel (Sül
17	La TBG d'Ulutek *(Ulutek Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de l'Uludağ (Uludağ Ü
18	La TGB de l'université de Gaziantep *(Gaziantep Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Gaziantep (Gaziante
19	La TGB du Technoparc de Gazi *(Gazi Teknoparkı Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Gazi (Gazi Üniversitesi
20	La TGB d'Edirne, université de Thrace *(Trakya Üniversitesi Edirne Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Trakya Üniversitesi
21	La TGB de l'Euphrate *(Fırat Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de l'Euphrate (Fırat Ün
22	La TGB Ata Teknokent d'Erzurum *(Erzurum Ata Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université d'Atatürk (Atatürk Üniv
23	La TGB de l'université de Pamukkale *(Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Pamukkale (Pamukk
24	La TGB de l'université Yıldız *(Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université technique Yıldız (Yıldız
25	La TGB de l'université d'Ankara *(Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université d'Ankara (Ankara Üniv
26	La TGB de l'université d'Istanbul *(İstanbul Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université d'Istanbul (İstanbul Ün

27	La TGB de l'université de Sakarya *(Sakarya Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Sakarya (Sakarya Ü
28	La TGB de l'université de Boğaziçi *(Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Boğaziçi (Boğaziçi U
29	La T.B.G. de la République *(Cumhuriyet Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de la République (Cum
30	La TGB de l'université Dicle *(Dicle Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Dicle (Dicle Üniversite
31	La TGB de Bolu *(Bolu Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Izzet Baykal (İzzet Bay
32	La TGB du Technoparc de Düzce *(Düzce Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Düzce (Düzce Üniv

Les TGB en Cours de mise en place

ordre	**Nom de la Zone**	**Nom de l'Université**
1	La T.G.B de Tokat *(Tokat Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Gaziosmanpaşa (Gaz
2	La TGB du Technoparc ASO *(ASO Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université TOBB (TOBB Üniversi
3	La TGB de la conception de Kütahya Dumlupınar *(Kütahya Dumlupınar Tasarım Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Dumlupınar (Dumlu
4	La TGB de Samsun *(Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université du 19 mai (On Dokuz M
5	La TGB de Malatya *(Malatya Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université d'Inönü (İnönü Üniversi
6	La TGB d'Istanbul *(İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université du commerce d'Is Üniversitesi)
7	La TGB de l'université de Harran *(Harran Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université de Harran (Harran Üniv
8	La TGB de Çanakkale *(Çanakkale Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université du 18 mars (18 Mart Ün
9	La TGB de Muallimköy *(Muallimköy Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Haute Institut technologique de Teknoloji Enst.)
10	La TGB de Kahramanmaraş *(Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Şütçü İmam (Şütçü Ima
11	La TGB de l'université de Namık Kemal *(Namık Kemal ÜniversitesiTeknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Namık Kemal (Namık K
12	La TGB de l'université du centenaire *(Yüzüncü Yıl Üniversitesi Teknoloji geliştirme Bölgesi)*	Université du centenaire (Yüzüncü
13	La TGB de Çorum *(Çorum Teknoloji Geliştirme Bölgesi)*	Université Hitti (Hitti Üniversitesi

Source : http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=107&catID=305&lng=tr, consulté le 20/07/2012.

Les centres de développement de la Technologie (Teknoloji geliştirme Merkezleri - TEKMER)

Enfin le *TEKMER* (*Teknoloji geliştirme Merkezleri*), le centre de développement technologique attribue des subventions de R&D technologique aux PME ayant de nouvelles idées innovantes, pouvant être compétitives dans les marchés nationaux et internationaux. Elle prend en charge de nombreuses dépenses notamment la publication des résultats de recherche, des subventions de loyer, les frais de participation aux congrès, conférences et panel ou encore aux foires technologiques. Elle est rattachée à la KOSGEB. C'est le TEKMER qui fait le lien entre l'industrie et les universités. Elle subventionne et incite certaines entreprises à s'installer à proximité des universités. Ces entreprises peuvent bénéficier des services des enseignants et de leur savoir. Les TEKMER incitent les PME à l'utilisation de la technologie et surtout soutiennent leurs rôles afin de permettre aux PME de faire de la R&D avec l'appui d'aides financières. En Turquie, il y a 20 centres de ce type et cela représente 10% du budget de KOSGEB. C'est aussi une étape de transition pour les entreprises des zones de développement de la technologie (TGB). En effet, beaucoup de PME de ces zones sont issues du TEKMER qui joue un rôle de « couveuse ». Jusqu'à présent plus de 1500 projets se sont vus décerner des subventions et autres soutiens[340]. Un autre institut vient encadrer la PME et son patron : les centres de développement du travail (*İş Geliştirme Merkezleri – İŞGEM*). C'est un mécanisme qui facilite à l'entrepreneur la procédure de création d'une entreprise et de son développement. Elle est là pour soutenir l'entreprise durant les premières années d'activités, période la plus fragile pour la PME. Par exemple, le centre d'Adana définit sa mission de la manière suivante : *aider les entrepreneurs ayant le potentiel, à développer les technologies informatiques et la programmation dans notre région, contribuer au développement social et économique bénévolement*[341]. Même la KOSGEB propose des subventions pour les entreprises concernées par les centres de développement.

[340] Aux États-Unis, les centres de développement des technologies sont très semblables au TEKMER de Turquie sauf qu'il sont limités dans leurs fonctions. Ils se contentent d'effectuer un travail d'analyse et de la recherche de solutions répondant à résultats d'analyses. Cf. Wacquez B., Gray T., Flandorffer W., *Op. Cit.*, p. 66.

[341] http://adanaisgem.com.tr, consulté le 22/07/2012.

Tableau 1.5.10 : Types d'aides proposées par la KOSGEB

TYPE D'AIDE		Plafond maximum (TL)	Part prise en charge par la KOSGEB (%) (région 1 et 2)	Part prise en charge par la KOSGEB (%) (région 3 et 4)
Aide à la création d'un *İŞGEM (18 mois)*	**non remboursé**	**750 000**	60	**70**
local		600 000		
Fourniture bureau		125 000		
Direction		25 000		
Aide au fonctionnement de l' *İŞGEM (36mois)*	**Non remboursé**	**100 000**	60	**70**
Personnel		30 000		
Formation, conseil		50 000		
Petite rénovation		**20 000**		

Source : http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=8, consulté le 25/07/2012.

Les İŞGEM proposent des soutiens de conseil en gestion, présentent les différentes possibilités de financement, essaient de trouver une localisation appropriée pour l'atelier[342]. L' İŞGEM est un incubateur de PME lui permettant de rester en vie durant la période la plus délicate. Il est aussi destiné à créer des entreprises performantes, à créer de l'emploi, un environnement propice à l'activité entrepreneuriale, à orienter les différents fonds régionaux vers les entrepreneurs, à donner un nouveau souffle à l'économie. L'İŞGEM propose des aides pour le local, la direction, pour le personnel, pour l'équipement, la formation et le conseil, la possibilité d'accéder aux possibilités de financement et d'intégrer des réseaux professionnels. Au regard des chiffres, l' İŞGEM justifie son existence. 60 à 80% des entreprises nouvelles échouent dès les premières années alors qu'avec l' İŞGEM seuls 10% sont touchés. Il réduit nettement les risques d'accident pour les nouveaux entrepreneurs. Par exemple en 2001, selon la National Business Incubator Association (NBIA), plus de 35 000 entreprises ont bénéficié de l'aide de ces centres aux États-Unis, ce qui représente 82 000 salariés[343]. Ce qui est important aussi, c'est de voir si la politique du gouvernement est adaptée à toutes ces structures. Est-ce qu'il y a une concordance politico-économique pour concrétiser les bonnes intentions ?

[342] http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=107&catID=305&lng=tr, consulté le 20/07/2012.
[343] http://adanaisgem.com.tr/, consulté le 25/07/2012.

La politique de la PME en Turquie et les organismes concernés

Tout d'abord, la PME en Turquie commence à être soutenue dans les années 80. Les années 90 viennent confirmer cette tendance et la KOSGEB est créée. Les années 2000 voient le nombre d'institutions croître. La politique de la PME en Turquie est décrite dans le rapport de stratégie de la PME et plan d'action qui apparait pour la première en 2003. Bien sûr l'objectif de ce rapport est de coordonner la politique envers la PME en Turquie. Ce rapport prend forme avec l'appui des plans de développement quinquennaux. Donc il y a là déjà, une concordance entre la planification socio-économique générale et le soutien aux PME elle est bien au centre de l'évolution économique nationale et des débats. Par exemple, dans le 9ème plan de développement de la période 2007-2013, la PME est évoquée dans le cadre de la compétitivité afin de permettre au secteur de la production industrielle d'être le secteur principal de la croissance économique[344]. Entre 2009 et 2010, d'importantes décisions sont prises et semblent primordiales quant à l'avenir de la PME en Turquie. Par exemple en mai 2009, une modification sur la loi 3624 concernant la création de KOSGEB est apportée. Elle vise à élargir le champ d'action de cet organisme pour prendre en charge les PME situées en dehors du secteur manufacturier. Même si ce secteur sera prioritaire, les PME des secteurs des services et du commerce pourront bénéficier de son soutien. Ce changement est le fruit de l'engagement du gouvernement envers l'OCDE qui en 2004 préconise d'étendre ces aides à un nombre plus important de PME.

> *L'une des façons de faciliter serait d'élargir le mandat de la KOSGEB afin d'en faire l'organisme de soutien des PME dans tous les secteurs de l'économie...Cela nécessiterait un changement de la législation d'habilitation de la KOSGEB.*
> *Le soutien devrait être étendu à un plus grand nombre de PME industrielles et…aux PME œuvrant dans des domaines clés du secteur des services...De nombreux types de soutien apporté aux PME ont besoin d'être plus largement déployés…Un accroissement de l'activité de conseil pourrait jouer un rôle…Les liens des PME avec les grandes entreprises devraient être encouragés…notamment pour améliorer l'accès des PME aux marchés d'exportation*[345].

[344] Ministère du Développement (Kalkınma Bakanlığı), DPT (L'institut de planification étatique), *Dokuzuncu kalkınma planı (2007-2013)* (Neuvième plan quinquennal de développement (2007-2013)), éd. DPT, Ankara, 101 p.
[345] Wacquez B., Gray T., Flandorffer W., *Op. Cit*., p. 14-21.

Le KOSGEB s'est fixé comme objectif l'ouverture de centres dans chacun des 81 départements. Avec l'ouverture de 16 centres supplémentaires, le KOSGEB compte en 2010, 46 centres dans le pays. En juillet 2009, le conseil des ministres décide de modifier son système de soutiens. Dorénavant, l'aide de l'état est distribuée selon le secteur et la région (**ANNEXE 1.3**). 16 agences de développement sont créées dans les régions de niveau 2[346]. Le nombre d'organismes impliqués par ce changement marque aussi l'importance qu'a aujourd'hui la PME dans ce pays. Des ministères aux Chambres du commerce en passant par les agences de développement, chacun joue un rôle bien défini dans l'émancipation de la PME en Turquie. Le ministère de l'Industrie et du Commerce a pour objectif de faire la politique de la PME et de l'orienter, de coordonner les OSB, les KSS, les TGB et de préparer des stratégies pour les différents secteurs ainsi que pour les artisans. Le ministère des Finances doit veiller à l'application des subventions et exemptions d'impôts. L'institut de la planification de l'état doit préparer les plans quinquennaux et gérer l'application des lois sur la PME. Le Sous-secrétariat au Trésor définit et coordonne les incitations à l'investissement et joue un rôle d'observateur pour l'état. Le Sous-secrétariat au commerce extérieur veille à l'application des aides pour la croissance du commerce extérieur et à la mise en place des zones dites «libres » (*Serbest Bölge*). Le rôle du *TÜBITAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu - Institut* de recherche scientifique et technologique de Turquie) est de soutenir les actions de D&R dans les secteurs public et privé. Le comité de coordination économique gère la détermination de la politique, son application et sa mise à jour. La *TOBB* et le *TESK* ont un rôle relais entre les PME, les artisans et les plateformes de développement de projet afin de transmettre l'opinion et la contribution des membres. La *TOBB* a aussi le rôle de créer des assemblées sectorielles qui ont pour mission de chercher des solutions aux problèmes du secteur concerné et de développement des réponses. Ces deux organismes doivent aussi conseiller et soutenir les PME et les artisans. La préparation des plans régionaux, l'application des aides dans le cadre d'un projet sont les missions des agences de développement. La fondation du développement de la technologie de Turquie (*TTGV – Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı*) se doit de soutenir les actions de R&D du secteur privé. La *Halkbank* fournit des crédits pour les artisans et les PME l'*Eximbank*, appelés aussi la banque de crédit à l'exportation de Turquie, propose des programmes d'aides pour les producteurs tournés vers l'exportation. Le fond de garantie de crédit (*Kredi garanti fonu A.Ş.*), se porte garant pour les PME ayant emprunté auprès d'une banque. L'union des coopératives

[346] http://www.zafer.org.tr/ajans-haberleri/1537-yeni-tevik-paketi-ackland.html, consulté le 20/07/2012.

garantes et de crédit pour les artisans de Turquie (*TESKOMB)* se porte garante pour les crédits attribués aux artisans par la Halkbank. Enfin, la société anonyme de partenariat de capitaux et d'investissement aux PME (*KOBİ A.Ş.*) partage le risque de la PME en contribuant à son capital[347]. Maintenant, avant d'évoquer les différents types d'aides existant pour les PME, il est essentiel de vous expliquer plus en détail la fonction du KOSGEB.

La KOSGEB : Direction administrative du développement et du soutien des Petites et Moyennes Entreprises (Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri Geliştirme ve Destekleme idaresi Başkanlığı)

Les raisons sociopolitiques et économiques poussant le gouvernement de l'époque à créer cette institution vous sont expliquées dans la deuxième partie. Ici, nous évoquons uniquement le cadre juridique, la fonction, le rôle et la mission de KOSGEB ainsi que les aides proposées. La KOSGEB est créée dans le cadre de la loi n°3624 concernant sa mise en place dans le but de renforcer la part et l'apport de la PMI (Petite et Moyenne Industrie) dans la vie socio-économique du pays. Elle doit aussi la renforcer afin qu'elle soit plus compétitive[348]. À l'époque, la PMI ayant entre 1 et 50 salariés est considérée comme petite PMI et entre 51 et 150 moyenne. Ce sont deux types d'entreprises qui sont susceptibles d'être soutenues par la KOSGEB, ce qui semble réduire très fortement la fonction de cet organisme et les possibilités de financement pour beaucoup de PME[349]. Mais avec l'évolution de la PME dans le monde et en Turquie et le processus d'adhésion de celle-ci à l'Union européenne ont apporté d'importantes transformations. C'est pourquoi cette loi concernant la KOSGEB est révisée et modifiée par la loi n°5891 du 22/04/2009. Elle apporte une modification à quelques termes, mais qui a son importance capitale pour la restructuration de la KOSGEB. En effet, le terme de P.M.I est remplacé par celui de la PME, permettant à bon nombre d'entreprises d'entrer dans le champ de vision de la KOSGEB. De cette manière, le gouvernement espère élargir les possibilités de soutien à la PME par le biais de cet organisme. La KOSGEB est composée de 3 organes : la direction, le comité exécutif et l'assemblée générale. Son rôle est décrit dans l'article 4. À la base, 9 missions lui sont confiées et 2 de plus ont été ajoutées en 2009 pour

[347] KOSGEB, *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013* (Stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013), éd. KOSGEB, ministère de l'Économie et du Commerce, Ankara, 2011, p. 36-39.
[348] Journal officiel n°20498 du 20/04/1990, article 1.
[349] Journal officiel n°20498 du 20/04/1990, article 2.

donner suite à la révision. Tout d'abord, la *KOSGEB* doit soutenir toute action de R&D dans l'industrie. Elle doit permettre la mise en place des centres de technologie, des Technoparcs, des centres de conseil, des instituts... afin de réaliser ses actions. Faire en sorte que les entreprises bénéficient du savoir-faire des universités, des instituts publics et des centres de recherche privée, renforcer le partenariat industrie/université. Le TEKMER et l'İGEM sont deux entités d'application de la KOSGEB. L'İGEM propose tous les services de la KOSGEB et le TEKMER soutient les activités de R&D des PME en étant au sein des universités. Par exemple lors de notre voyage à *BURSA* durant le mois de février 2010 pour le travail de terrain, nous avons pu rencontrer et nous entretenir avec des responsables de l'*İGEM/KOSGEB* de *BURSA* basé dans le quartier de *Nilüfer* en plein cœur d'une zone d'activité. D'ailleurs l'entrepreneur qui m'emmène avec sa voiture me dit que la zone où l'on se trouve, c'est le cœur de l'économie de Bursa[350], une zone KSS où des centaines de PME sont installées. Au centre KOSGEB nous rencontrons Elif, qui est expert consultante. Elle nous permet d'avoir des statistiques internes sur les résultats du centre İŞGEM de BURSA. Des chiffres que nous n'aurions pu trouver ailleurs. Nous apprenons que la révision de la loi de 2009 concernant KOSGEB apporte trois grands changements : le nombre d'entreprises inscrit à la KOSGEB passe de 8250 à 17815. Ceci est dû à l'arrivée des entreprises du secteur des services. Aussi dans le cadre du programme « *100bin KOBİ kredi destek programı* », plus de 6123 PME déposent un dossier pour en bénéficier. Le deuxième changement s'opère au niveau du laboratoire de l'İŞGEM : sa capacité est augmentée. Pour les laboratoires « plastique et caoutchouc » et « métal », plus de 2527376 TL d'investissement sont réalisés pour l'achat de 19 nouvelles machines. Ce laboratoire fait partie des trois premiers avec celui de la KOSGEB d'Istanbul İMES et de la KOSGEB OSTİM métal.

Enfin, en 2009, selon les responsables du KOSGEB de BURSA, les activités se sont accrues dans le cadre du programme de compétitivité, innovation et restructuration. Les objectifs chiffrés émis à la Commission européenne sont atteints. Le nombre d'entreprises visitées est plus important, le processus de préparation des documents de proposition de coopération s'est accéléré en parallèle, le nombre de formations dispensées a augmenté. Ils précisent que la règlementation européenne concernant les PME suscite beaucoup d'intérêt, mais aussi d'interrogations. Depuis 2009, le nombre de questions auxquelles ils répondent est en nette

[350] Entretien avec Serdar Vural, diplômé d'université de *Gazi* en science de l'enseignement en mécanique. Il travaille dans l'entreprise de son père, atelier d'une quinzaine de salariés fabricant de pièces mécaniques pour tracteur ou autre roulement à dents situé dans la KSS OTOSANSIT (. D'ailleurs il n'est pas moins fier lorsqu'il me montre une nouvelle machine de production fabriquée par lui-même dans l'atelier.

hausse[351]. La révision de la loi fait un véritable électrochoc en Turquie. A priori ceci a un impact non négligeable sur le fonctionnement des institutions telles que la KOSGEB ci-dessus. Revenons maintenant à la description des missions de la KOSGEB. elle a aussi pour rôle d'aider à restructurer la PME et sa technologie. Passer de sa forme traditionnelle à sa nouvelle forme moderne et technologique. Il faut pour cela qu'elle réalise des centres de Développement de la technologie (TGB) et des Technoparcs. Il est nécessaire qu'elle crée des centres spécialisés pour permettre aux PME d'acquérir une méthode de gestion planifiée et moderne. Ces centres sont en charge de la réalisation de programmes de soutien et d'aide sur les sujets de la production, de la modernisation, de la rentabilité, du marketing, etc. la KOSGEB doit aider la PME pour qu'elle puisse s'ouvrir vers l'étranger, pour qu'elle devienne plus moderne. Pour cela, elle doit mettre en place des centres de conseil pour assurer un service d'aide en conseil sur des questions touchant la variété des produits, l'approvisionnement, le design, la production de prototype, sur le choix de la méthode de production, l'utilisation d'appareils spécialisés, sur la planification. Aussi, pour que la PME puisse en bénéficier, mettre en place des laboratoires où elle peut tester et analyser ses produits. Le personnel de ces centres doit être formé et spécialisé dans des centres d'éducation technique que la KOSGEB met en place. La KOSGEB doit trouver des solutions aux soucis de marketing des PME et les aider à devenir compétitives dans les marchés nationaux et internationaux. À cela viennent s'ajouter deux missions : celle du développement de l'esprit entrepreneurial et de sa popularisation et le renforcement des partenariats entre PME, qu'il s'agisse d'un partenaire étranger ou local[352]. La KOSGEB définit sa mission et sa vision principale d'une manière assez ambitieuse comme elle le fait d'ailleurs pour ces principes que sont l'accessibilité, la neutralité, la fiabilité, la transparence, tournée vers le client, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, la responsabilité sociale, des approches novatrices, être pionnier et meneur:

> *Être un organisme exemplaire dans le monde, permettant aux PME de notre pays de trouver leur place dans le marché mondial, influent dans la détermination des politiques envers les PME et les entrepreneurs. Proposer des services et des aides de qualité dans l'optique de développer la compétitivité des PME et de propager l'esprit entrepreneurial, renforcer la place de la PME dans le développement social et économique*[353].

[351] Entretien avec Elif expert consultante et Bülent, au centre KOSGEB de BURSA, 03 mars 2010.
[352] Journal officiel n°20498 du 20/04/1990, article 3 (modifié par la loi n°5891 du 22/04/2009).
[353] http://www.KOSGEB.gov.tr, consulté le 22/07/2012.

Financement et soutien de la PME en Turquie

Dans cette partie nous allons essayer de faire l'inventaire des aides et soutiens proposés pour la Petite et Moyenne Entreprise en Turquie. Nous allons présenter quelques une de ces aides, car la liste est très longue. (**ANNEXE 1.4**).

Dans un premier temps, cela nous permet de voir quelles sont les aides proposées par les organismes concernés, de voir comment les aides sont attribuées. Nous allons aussi nous baser sur des chiffres obtenus lors d'entretiens avec les dirigeants de la *KOSGEB* à Bursa. Cela nous permettra en troisième partie de comparer nos chiffres sortis des statistiques lors des enquêtes et ceux de la *KOSGEB*. Donc cette étape est déterminante pour situer les PME turques membres de *BUGİAD* que nous avons questionné au sujet de l'aide et des propositions de soutiens. Nous sommes convaincus que la PME occupe une place importante dans la structure socio-économique d'un pays. Il est utile de rappeler qu'en Turquie la PME représente 99% des entreprises et 78% de l'emploi[354]. C'est entre autres, pour cette raison qu'elles ont besoin d'être soutenues pour faire face à la concurrence des grandes entreprises et être compétitives face à l'entreprise étrangère. En Turquie, plusieurs organismes financent la PME de différentes manières. La première que nous voulons évoquer et qui reste selon notre estimation, l'organisme principal finançant la PME en Turquie est la KOSGEB. Tout d'abord il faut bien comprendre que le soutien proprement dit est un outil d'une mise en pratique de la politique de développement socio-économique d'un État. Si un état soutient une entité sociale telle que la PME, c'est parce qu'il a un objectif précis. Le soutien financier est attribué par l'état au secteur privé et/ou au secteur public. Cela représente un coût pour le pays que ce soit une attribution de crédit à taux faible ou une exemption d'impôt. En parallèle l'entreprise en bénéficie. Tout dépend de la région concernée, le secteur, la taille, etc. En tout cas, en Turquie depuis la proclamation de la République dans les années 1920, l'État a toujours voulu soutenir le secteur privé[355]. Déjà à l'époque, le gouvernement attribue des terres pour les entrepreneurs, exemption d'impôts, protection douanière, etc.[356]. Malgré tous ces efforts, et au regard des chiffres, la PME qui représente l'immense majorité des entreprises en Turquie bénéficie très peu des aides existantes. Par exemple en 2002, seulement 626 entreprises ont

[354] Ayverdi, Bâlâ Peker, *KOBİ'ler için de farklı uygulamalar başliyor* (Différentes applications commencent aussi pour les PME), journal Zaman, en ligne, http://www.zaman.com.tr/yazdir.do?haberno=1318272, consulté le 26/07/2012.

[355] Durman Mustafa, Önder, Hüseyin, *Ekonominin minik devi KOBİ'ler ve KOSGEB Teşvikleri* (Le petit géant de l'économie et les aides de la KOSGEB, éd. Alfa Aktüel, Istanbul, 2007, p. 24.

[356] Consulter la partie 2 de la thèse.

bénéficié de l'aide financière dans le cadre du programme de soutien gouvernemental pour l'exportation. Cela représente 24 547 368€ attribués. 240 ont obtenu 235 454€ pour la recherche de marchés, 47 entreprises 1 359 477€ d'aides à ouvrir un bureau ou un local commercial à l'étranger. L'État a dépensé 40 995 531€ pour 8 380 entreprises afin qu'elles puissent participer aux foires internationales. Seulement 5 entreprises ont eu droit à l'aide pour la formation, ce qui représente 519 127€. Au total 10 142 PME ont ont obtenu 69 600 394€ d'aides gouvernementales[357]. Aujourd'hui, la KOSGEB regroupe ses aides sous 8 catégories de programmes généraux[358]. L'aide pour les projets de PME, l'aide pour les projets thématiques, pour l'alliance et la coopération, pour la R&D, l'innovation et les applications industrielles, les aides générales, les aides entrepreneuriales, le programme d'aide du marché des entreprises en développement les aides de subvention des intérêts de crédit. La règlementation parue au journal officiel n°27612 du 15 juin 2010 précise l'objectif des différents programmes. L'article 1, précise que cette règlementation a pour objectif de

> *renforcer la compétitivité de la PME pour accroitre son apport aux besoins économico-sociaux du pays, permettre leur intégration dans l'industrie en conformité avec le développement économique, accroitre leur part dans l'exportation, soutenir les actions de R&D, d'innovation et de coopération, dans le but de développer la culture de l'entrepreneuriat*[359].

Dans notre thèse, nous avons choisi la ville de Bursa pour des raisons expliquées en début de thèse. Donc ici, nous allons étudier de plus près les aides proposées par la KOSGEB de Bursa et les résultats que nous avons obtenus lors de nos entretiens tout en précisant le contenu de chaque catégorie d'aides générales. Selon le manuel d'information sur les aides et les services de la *KOSGEB* de Bursa, toutes les catégories d'aides sont présentes[360]. Le soutien pour le crédit, les services de laboratoire, les projets européens et 6 programmes généraux composent les possibilités proposées par la KOSGEB de Bursa[361]. Tout d'abord, d'un point de vue général, la procédure de demande d'aide est moins compliquée. À ce jour, chaque patron de PME peut, à partir de son bureau, faire sa demande de subventions en ligne. En page d'accueil

[357] Ministère du développement (Kalkınma Bakanlığı), DPT (L'institut de planification étatique), *KOBİ Stratejisi ve eylem planı* (Le plan d'action et de stratégie pour la PME), éd. DPT, Ankara, 2004, p. 17.

[358] Alors qu'en 2003, la KOSGEB comptait 22 catégories d'aides. Un effort significatif a été effectué afin de faciliter l'accès aux aides en facilitant notamment la bureaucratie et la procédure de demande.

[359] Journal officiel n°27612 du 15/06/2010, article 1 de la règlementation des programmes d'aides de la *KOSGEB*.

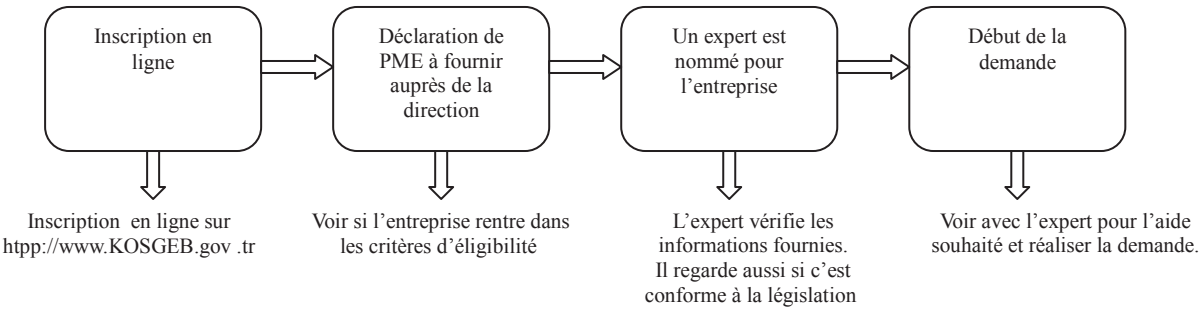
[360] www.KOSGEB.gov.tr, consulté le 24/04/2012.

[361] Ministère de l'Industrie et du Commerce, KOSGEB de Bursa, *KOSGEB Destek ve Hizmetleri Bilgilendirme kılavuzu* (Manuel d'information sur les aides et les services de la KOSGEB), éd. KOSGEB, Bursa, 2011, p. 3.

du site de la *KOSGEB*, c'est l'information principale et visible pour les patrons. « *KOSGEB Desteklerine Online Başvuru Başladı*[362] », signifiant le début des demandes d'aides en ligne.

Page d'accueil de la KOSGEB - le 24/07/2012

Voici la procédure de demande d'aide pour un patron de PME :



Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce, KOSGEB de Bursa, *KOSGEB Destek ve Hizmetleri Bilgilendirme kılavuzu* (Manuel d'information sur les aides et les services de la KOSGEB), éd. KOSGEB, Bursa, 2011.

La KOSGEB propose périodiquement, d'aider les PME à obtenir des crédits auprès des banques partenaires et prend en charge une partie ou tous les frais engendrés par le taux d'intérêt. La KOSGEB de Bursa possède deux laboratoires d'analyse pour les métaux et les matières plastiques et caoutchouc. Cela permet aux patrons d'avoir un moyen d'analyse à moindre coût. Voici les services proposés par les deux laboratoires regroupés dans le tableau ci-dessous.

[362] Traduction : « *Les demandes en ligne d'aides de la KOSGEB ont commencé* ».

Tableau 1.5.11 : Services proposés par les laboratoires de la KOSGEB

	METAUX	PLASTIQUES/CAOUTCHOUC
Services proposés	**analyse chimique test mécanique test de rigidité laboratoire de métallographie laboratoire de métrologie laboratoire d'essai non destructif laboratoire d'analyse de la corrosion**	**mesure de la rigidité mesure de la densité analyse de la déformation résistance à la traction élasticité analyse du vieillissement dans l'air et dans des liquides standards résistance à l'usure % de charge inorganique Test d'Ozone Résistance à déchirure Courbe de rhéomètre Résistance aux températures faibles Mesure de la fatigue dynamique Contrôle shore mètre**

Source : ministère de l'Industrie et du Commerce, KOSGEB de Bursa, *KOSGEB Destek ve Hizmetleri Bilgilendirme kılavuzu* (Manuel d'information sur les aides et les services de la KOSGEB), éd. KOSGEB, Bursa, 2011, p. 3-20.

La KOSGEB : un pont vers l'Europe pour les PME turques

La KOSGEB permet à la PME de bénéficier des programmes européens comme le *programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation (CIP)* destiné à aider les PME innovantes en proposant des services d'aides et de conseil et la possibilité d'accès à des crédits. L'objectif est de promouvoir les technologies de l'information et de la communication[363]. L'Enterprise Europe Network (EEN) est un réseau européen facilitant les partenariats et les échanges en Europe entre entreprises. Ce réseau est composé de plus de 500 organismes et pas moins de 23 millions de PME[364]. Donc la KOSGEB fait bénéficier les PME turques de ce réseau européen dans le cadre de projet. Cela permet d'apporter une aide concrète pour les PME intéressées, mais dépourvues de connaissance. La KOSGEB informe sur la règlementation européenne, aide à l'établissement de partenariat concret avec les entreprises de l'UE, à l'ouverture de nouveaux marchés pour les entreprises turques, à développer leurs compétitivités, etc. La KOSGEB qui gère ces projets européens dans l'est de la région de Marmara espère de cette façon d'intégrer ses PME dans la banque européenne de données afin de permettre de développer les coopérations. Bien sûr, les patrons turcs peuvent, s'ils le souhaitent, demander des financements européens dans le cadre de projets.

[363] http://ec.europa.eu/cip/index_fr.htm, consulté le 25/07/2012.
[364] http://www.entreprise-europe-raa.fr/, consulté le 25/07/2012.

Indirectement, toutes ces activités économiques contribuent à l'intégration constante de la Turquie au sein de l'Union européenne[365].

Les programmes généraux d'aides de la KOSGEB

C'est en quelque sorte la façon la plus simple d'obtenir une aide de la KOSGEB. L'entrepreneur n'a pas besoin de se présenter avec un projet et le financement n'est pas à rembourser. L'organisme propose dans ce programme 12 types de soutien financier dont le plafond maximum et la part de participation de la KOSGEB sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1.5.12 : Soutiens financiers proposés par la KOSGEB

	Les aides	**Limite maximum du montant de l'aide (TL)**	**Part d'aide de la KOSGEB**
1	Foire nationale	30 000	**50 %**
2	Voyage d'affaires à l'internationale	10 000	
3	Aide à la promotion	15 000	
4	Aide au partenariat	15 000	
5	Aide à l'emploi de personnel qualifié	20 000	
6	Aide en conseil	15 000	
7	Aide à la formation	10 000	
8	Aide à l'efficacité énergétique	30 000	
9	Aide à la conception	15 000	
10	Aide aux droits de propriété industrielle	20 000	
11	Aide à la certification	10 000	
12	**Aide pour la réalisation de test, d'analyse et de calibration**	**20 000**	

Source : Endüstri ve Ticaret Bakanlığı (ministère de l'Industrie et du Commerce), KOSGEB Bursa (KOSGEB de Bursa), *KOSGEB Destek ve Hizmetleri Bilgilendirme kılavuzu* (Manuel d'information sur les aides et les services de la KOSGEB), éd. KOSGEB, Bursa, 2011, p. 4.

[365] Ministère de l'Industrie et du Commerce (Endüstri ve Ticaret Bakanlığı), KOSGEB Bursa, *KOSGEB Destek ve Hizmetleri Bilgilendirme kılavuzu* (Manuel d'information sur les aides et les services de la KOSGEB), éd. KOSGEB, Bursa, 2011, p. 3-19.

La participation aux foires nationales peut être un moyen de faire la promotion de son entreprise et de découvrir la concurrence. Les voyages d'affaires sont financés en partie par la KOSGEB et ceux pour développer les partenariats. Le voyage peut être organisé par les Chambres de commerce et d'industrie, les associations d'entrepreneur, les fondations, les KSS ou encore les OSB. L'aide à la promotion est destinée à financer les frais de produits tels que les catalogues, les brochures et même la publicité dans un document imprimé et diffusé à l'étranger. La KOSGEB soutient la PME employant des salariés qualifiés. L'objectif ici est de développer la structure technologique de l'entreprise, sa compétitivité. Pour cela, il faut que le candidat soit au moins diplômé d'une faculté ou d'une haute école. La PME peut bénéficier de 20 000 TL durant trois ans. La KOSGEB finance aussi les formations dispensées par l'entreprise à ses salariés. De nombreuses formations entrent en compte, notamment, la formation sur la gestion d'entreprise, le marketing, les ressources humaines, la gestion financière, la règlementation internationale de commerce, la formation technique et technologique, les langues étrangères, les programmes de développement de l'entrepreneuriat, etc.[366]

Le Programme d'aide aux projets de PME

Ce programme est destiné au financement de toutes activités pouvant permettre à l'entrepreneur de développer son entreprise : la production, l'organisation, le marketing, le commerce extérieur, la finance, la gestion d'informations sont les domaines concernés. L'entrepreneur peut soumettre son projet visant à développer l'emploi, l'exportation, sa part de marché, sa rentabilité, la qualité de son produit et/ou ses services, à baisser ses dépenses, à institutionnaliser son entreprise, à contribuer au développement régional, etc. il peut soumettre plusieurs dossiers à la fois et si les résultats son concluant il peut renouveler sa demande. Dans ce cadre, la KOSGEB peut financer l'achat de machine ou de matières premières, l'achat d'ordinateur/imprimante, la publicité, la promotion, le site internet, l'organisation, les dépenses de lancement du projet, les dépenses des déplacements et d'hébergement, de formation, de conseil, de conception, de certification, soutien à l'emploi de salariés supplémentaires, etc.[367]

[366] *Ibid.*
[367] *Ibid.*

Le programme d'aide à la R&D, à l'innovation et à l'application industrielle

L'objectif de ce programme vise l'entreprise et l'entrepreneur. En subventionnant les projets de développement de nouveaux produits ou services, la KOSGEB espère insuffler un caractère innovateur au sein de la PME turque. Elle emploie même le nom de techno-entrepreneur pour les patrons voulant répandre la R&D au sein des PME et être à l'initiative d'un projet innovant. Au final, elle en espère commercialiser toute activité de R&D et permettre à la PME de ne pas se soucier du financement et de se focaliser sur ces projets de recherches.

Tableau 1.5.13 : Programme d'aides proposées à la R&D par la KOSGEB

Intitulé de l'aide		**Plafond maximum de l'aide (TL)**	**Part d'aide de la KOSGEB (%)**
Aide au loyer		12 000	**75**
Aide à l'achat de machine, appareil, matière première (don)		100 000	**75**
Aide à l'achat de machine, appareil, matière première (prêt)		200 000	**75**
Aide à l'emploi de personnel		100 000	**75**
Aide au capital de début		20 000	**100**
Aide au développement de projet	conseil	25 000	**75**
	formation	5000	
	Droits de propriété industrielle et intellectuelle	25 000	
	Promotion du projet	5000	
	Congrès/conférence/Foire/ partenariat technologique international	15 000	
	Aide pour les tests, l'analyse, la certification	25 000	
Aide à l'application industrielle			
Aide au loyer		18 000	**75**
Aide à l'emploi de personnel		100 000	**75**
Aide à l'achat de machine, appareil, matière première (don)		150 000	**75**
Aide à l'achat de machine, appareil, matière première (prêt)		**200 000**	**75**

Source : http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=6, consulté le 25/07/2012.

Comme le tableau l'indique, ces aides sont divisées en deux sous-catégories. La première catégorie est destinée à soutenir l'entreprise dans la conception du prototype avec l'achat de machine, appareil ou matière première, avec le personnel nécessaire. Le patron a un délai de deux ans maximum pour réaliser son projet. La deuxième sous-catégorie permet de concrétiser des résultats satisfaisants de R&D et d'industrialiser le produit fini. Ici aussi, de nombreuses solutions sont proposées telles que la prise en charge d'une partie du loyer, l'achat de machine, de matière première, etc. L'entreprise a 18 mois maximum pour concrétiser ses recherches[368].

Le programme d'aide à l'entrepreneuriat

La KOSGEB met l'entrepreneuriat au centre du développement économique et de l'emploi. Elle est convaincue qu'un soutien appuyé est la solution principale à l'évolution de ces deux éléments essentiels pour un état. Dans le cadre de son aide à l'entrepreneuriat, la KOSGEB propose des formations pratiques à l'entrepreneuriat, des aides pour les nouveaux entrepreneurs, des aides pour développer l'activité de l'entreprise et la planification. Ces mêmes formations proposées par d'autres organismes comme les associations, les fondations, les chambres peuvent entrer dans le cadre de ce programme. Pour les nouveaux entrepreneurs, la *KOSGEB* donne 5000 TL pour la création de l'entreprise, 10 000 TL pour l'achat de machine, appareil et matériel de bureau, 12 000 TL pour les dépenses de fonctionnement de l'entreprise et 70 000 TL pour les investissements fixes. Les montants indiqués sont les plafonds maximaux. Elle participe à 60% de ces dépenses. Si le candidat est une femme ou une personne handicapée, elle bénéficie de 70% de prise en charge par la *KOSGEB*[369].

[368] *Ibid.*
[369] http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=8, consulté le 25/07/2012.

Le programme d'aide pour le partenariat

Ce programme est conçu pour soutenir tout type de partenariat entre entreprises pouvant apporter des solutions à certains problèmes communs. Elle soutient les projets de partenariat de production, de services, de fournitures, de conception, de marketing, et de laboratoire. La KOSGEB participe à hauteur de 50%, pour un montant maximum de 250 000 TL (don) ou 500 000 TL (prêt). Il faut au moins 5 entreprises, dont 3 du même secteur, pour que le projet entre dans le cadre du projet d'aide. L'aide concerne, l'achat, la location de locaux, l'achat de véhicule de transport, la communication, les dépenses d'énergie, d'eau, l'emploi de personnel, la création d'un site internet, la prise en charge des dépenses d'hébergement et de transport, la formation, le conseil, etc.[370].

Le programme d'aide pour les projets thématiques

Restant dans le même principe que le programme d'aide aux projets, celui-ci est destiné au patron de PME désireux de développer leur entreprise ou à l'organisation professionnelle souhaitant développer la PME en Turquie. Le coût du personnel, les frais de déplacement, l'achat d'équipement spécifique, les services, etc. peuvent être pris en partie en charge par la KOSGEB. Les organisations professionnelles telles que les chambres de commerce et d'industrie, les fondations, les associations, les KSS et les OSB ont la possibilité d'en bénéficier si leurs projets contribuent à l'emploi dans la région, à l'environnement, à la règlementation technique, etc.[371].

[370] Ministère de l'Industrie et du Commerce (Endüstri ve Ticaret Bakanlığı), KOSGEB Bursa (KOSGEB de Bursa), *KOSGEB Destek ve Hizmetleri Bilgilendirme kılavuzu* (Manuel d'information sur les aides et les services de la KOSGEB), éd. KOSGEB, Bursa, 2011, p. 15-17.
[371] *Ibid.*

Tableau 1.5.14 : Programmes d'aides selon critères

	Programme thématique	Programme d'aide aux projets des organisations professionnelles
Durée du programme	-	**3 ans**
Durée du projet	À définir	**24 mois +12 mois**
Part d'aide (%)	50 pour les régions 1 et 2	**50 pour les régions 1 et 2**
Nature de l'aide	Aux choix, soit don soit prêt	**Don**
Plafond de l'aide (TL)	**À définir**	**150 000**

Source : http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=4, consulté le 26/07/2012.

Lors de notre passage à la KOSGEB de Bursa, nous n'avons pu obtenir les résultats concrets et détaillés pour chaque type de programmes proposés. Néanmoins, Elif Durutan, la conseillère nous a révélé les résultats de manière plus généralisée. Entre 2003 et 2008, 2536 aides ont été fournies par la KOSGEB de Bursa pour un montant 10 102 086 TL. Cela représente 422 aides et 1 683 681TL par année. Pour l'année 2009 322 aide représentant 1 125 810,65 Tl, mais ce n'était que provisoire[372]. À titre indicatif, en Turquie entre 2003 et 2007, 44 544 projets se sont vu attribuer une aide par la KOSGEB pour un montant total de 148 000 000 TL[373]. La KOSGEB de Bursa représente environ 6 % des projets et du montant des aides dans le pays. Pour la période 1996-2006, TÜBITAK a prévu une aide de 1,3 milliard de dollars pour les PME souhaitant développer leurs pôles de R&D. Seuls 421 millions de dollars n'ont pu être distribués, du fait de manque de temps des patrons de PME et un personnel indisponible pour s'occuper des démarches administratives[374]. En Turquie lors de nos déplacements, le nombre de panneaux publicitaires pour les crédits destinés à la PME est frappant. Pratiquement toutes les banques s'attaquent à ce marché et essayent d'attirer un nombre maximum de clients. Nous pensons que cela contribue à l'évolution structurelle de la PME en Turquie et rend plus fiable les entrepreneurs dans leurs remboursements de la dette. Voici une liste consultable de sites internet bancaires proposant des services très poussés à la PME :

[372] Entretien avec Elif Durutan conseillère spécialisée et Bülent, au centre KOSGEB de BURSA, 03 mars 2010.

[373] Dans le rapport de l'OCDE, pour la seule année 2003, la KOSGEB a financé 10 000 PME en dépensant 86% de son budget soit 33 000 000 $. Cf. Wacquez B., Gray T., Flandorffer W., *Op. Cit.*, p. 77.

[374] Öztürk, Ibrahim, *2008 girişicimlik raporu* (Rapport sur l'entrepreneuriat 2008), éd. Igiad, association l'initiative et de l'éthique économique (İGİAD. - *Iktisadi girişim ve İş Ahlakı Derneği* – Association de l'entrepreneuriat économique et de l'éthique de travail), Istanbul, 2008, p. 162.

Tableau 1.5.15: Liste des sites internet de banque dédiés à la PME

BANQUE	Pages internet dédiées à la PME (26/07/2012)
Garanti Bank	http://www.garanti.com.tr/tr/KOBİ/krediler.page
Denizbank	http://www.denizbank.com/bankacilik/isletme-bankaciligi/isletme-kredileri/
Yapı Kredi	http://www.yapikredi.com.tr/tr-TR/KOBİ_bankaciligi/main.aspx
TEB	http://www.teb.com.tr/ticari/KOBİ-kredisi.aspx
İş Bank	http://www.isbank.com.tr/content/TR/KOBİ_Bankaciligi/Krediler/Nakdi_Krediler-492-475.aspx
Halkbank	http://www.halkbank.com.tr/channels/1.asp?id=956
Ziraat Bankası	http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=207 http://www.ziraatbank.com.tr/tr/p/n/Content.aspx?id=1529
Ing Bank	http://www.ingbank.com.tr/FirmanizIcin-KOBİ.asp
Finansbank	http://www.finansbank.com.tr/krediler/KOBİ/teminat-destekli-KOBİ-yatirim-kredisi.aspx
Vakıfbank	http://www.vakifbank.com.tr/avrupa-konseyi-kalkinma-bankasi-kaynakli-krediler.aspx
Bank Asya	http://www.bankasya.com.tr/isletme/index.jsp

Mais ces chiffres nous révèlent-ils un réel désintéressement des PME vis-à-vis des aides ? Nos entretiens décèlent bien d'autres raisons. Il faudrait que les aides soient plus largement diffusées. Concernant les crédits, les montants sont plus significatifs, beaucoup plus encourageants et nous mène à penser que l'entrepreneur bénéficie plus facilement de crédit dont il a l'obligation de rembourser que des dons existants .en 2001 seulement 3 ou 4 % des PME font appel à un crédit. Nous sommes passés à 25% en 2006. Certes, c'est une évolution prometteuse, mais en comparaison avec d'autres pays, ce taux reste très faible et insuffisant. Aux USA, 43% des PME ont recours au crédit, 51% des PME japonaises, 48% des Sud-coréennes, 49,7% des françaices et 39,6% italienne[375]. Le tableau ci-dessous, qui prend en compte la période 2008-2009 selon le type de crédit, résume la situation à Bursa. 6 917 PME ont bénéficié d'un crédit dans le cadre de divers programmes de la KOSGEB s'élevant à 322 740 309 TL. Même si le montant fourni des crédits nous semble cohérent avec les besoins existants réels, il reste néanmoins insuffisant par rapport aux montants dédiés à la PME.

[375] *Ibid.*

Tableau 1.5.16: Type de crédit et nombre de PME qui en bénéficient à Bursa

Type de Crédit	**Nombre de PME**	**Montant du crédit (TL)**
Crédit d'aide à l'achat de machines *1000+1000 KOBİ makine teç.destek kredisi* (09.06.2008-31.12.2008)	45	11.081.291
Crédit d'aide pour les artisans producteurs *Imalatçı esnaf destek kredisi* (19.08.2008-31.01.2009)	143	3.628.000
Crédit d'aide à l'exportation 2008 *Ihracat 2008 destek kredisi* (12.09.2008-31.01.2009)	295	43.280.850
Crédit « eau de vie » pour l'emploi *Istihdam endeksli cansuyu kredisi* (26.11.2008-15.05.2009)	670	41.908.000
Crédit d'aide pour le financement d'exportation *KOBİ ihracat finansman destek kredisi* (27.02.2009 - ...)	375	89.036.100
Programme de crédit d'aide « 100 000 PME » *100.000 KOBİ kredi destek programı* (04.11.2009 -)	5.389	133.806.068
TOTAL	**6 917**	**322 740 309**

Source : Entretien avec Elif Durutan conseillère spécialisée au centre KOSGEB de BURSA, 03 mars 2010.

Selon Öztürk, dans ses travaux sur l'entrepreneuriat, la PME n'a pas la structure adéquate pour appliquer un plan de développement à long terme et ainsi utiliser plus facilement les financements proposés. Selon son étude, entre 2004 et 2008, 40 % des PME en Turquie réalisent l'investissement par leurs fonds propres, 35% grâce à des crédits à court terme et 25% des crédits à long terme[376], ce qui confirme les chiffres fournis par Elif à Bursa.

[376]Öztürk I., *Op. Cit*., p. 160-163.

Autres organismes d'aides à la PME

Nous pouvons classer les organismes d'aides à la PME en cinq catégories générales[377] :

- Les organismes publics
  - *KOSGEB*
  - *Halkbank* : fournit des crédits aux PME, joue le rôle de conseiller auprès des PME pour leur croissance. Mais, on a souvent reproché à cette banque, l'insuffisance des montants des crédits accordés, la lourdeur des conditions pour l'attribution de crédit et le taux d'intérêt élevé[378].
  - L'Eximbank : soutiennent plus particulièrement les PME tournées vers l'exportation[379].
  - Le fonds de garantie de crédit (*Kredi Garanti Fonu – KGF*) se porte caution pour les PME qui n'arrivent pas à trouver des crédits. Car les banques sont souvent réticentes quant à l'idée d'accorder un crédit à long terme pour une PME. Le KGF, en se portant garant permet à la PME de bénéficier de crédits, à la banque d'être assurée et ainsi, indirectement le KGF incite et encourage l'entrepreneuriat en Turquie[380].
  - Sous-secrétariat aux commerces extérieurs, fournit les informations nécessaires pour bénéficier d'aide de la part de l'*UE*.
  - Banque des fondations de Turquie, KOBİ A.Ş., le ministère de l'Industrie et du Commerce (la direction de la petite industrie et de l'artisanat, la direction des petites industries, des zones et cités industrielles), le ministère de l'Éducation, le conseil de l'enseignement supérieur (YÖK - Yüksek Öğretim Kurulu), le centre d'orientation et d'encouragement à entreprendre dans la région du sud-est de l'Anatolie (*GAP Bölgesi Girisim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi*), ministère des Finances – direction de l'immobilier (foncier) national (*Maliye bakanligi-Milli Emlak Genel Müdürlüğü*), le centre de production national (MPM - *Milli Produktivite Merkezi*), Sous-secrétariat au trésor, l'organisme de planification de l'état (DPT - *Devlet Planlama Teşkilatı*), institut des statistiques de Turquie (TÜİK - Türkiye İstatistik kurumu), l' Agence pour l'emploi de Turquie (İŞKUR - Türkiye Is kurumu)[381]

- Les organisations professionnelles
  - les chambres de commerce et d'industrie, la TOBB.

[377] Akgemci T, *Op. Cit*., p. 35.

[378] *Küçük Orhan, Girisimcilik ve küçük isletme yönetimi* (L'entrepreneuriat et la gestion de petite entreprise), éd. Seçkin, Ankara, 2005, p. 217-218.

[379] Küçük O. *Op. Cit*., p. 220.

[380] Koç I.Ö., *Op. Cit.*, p. 131.

[381] İTO (Istanbul Ticaret Odası-Chambre de commerce d'Istanbul), *Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler* (Renforcement de la compétitivité dans le processus de mondialisation et les PME en Turquie), éd. Ito, Istanbul, 2008, p. 170.

- Les organismes privés, les fondations
  - la *TOSYÖV* apportent des services, des conseils et des solutions aux problèmes rencontrés par les PME en émettant des « diagnostics » par le biais de conseillers en leur sein ou de centres techniques[382].
  - Les coopératives.
  - Les associations, les fondations, etc.

- Les organismes de conseils et autres
  - Les universités (les facultés, les instituts de haute technologie, les hautes écoles), la Confédération turque des Artisans (TESK - *Türkiye Esnaf ve Sanatkârlari Konfederasyonu*) –, centre de développement de l'exportation İGEME, l'institut des standards turcs (*TSE - Türk standartları enstitüsü*), la fondation pour le développement économique (*İKV - İktisadi Kalkınma Vakfı*)

- les organismes de soutien étrangers[383]
  - Banque mondiale
  - UNIDO (*United Nations Industrial Development Organization*) – bureau d'Ankara
  - EIB (*European Investissment Bank*)
  - Le secrétariat général de l'UE
  - Le conseil européen des petites entreprises
  - Le programme néerlandais de coopération de gestion (*Hollanda Yönetim İşbirliği Programı*)
  - Le centre de développement commercial des pays balkaniques B*alkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi*)

Nous nous contentons ici d'énumérer sous forme de tableau quelques exemples d'aides proposées par ces organismes. Par la suite, il nous semble important de situer la PME dans le contexte social afin de mieux comprendre l'interaction entre l'entité économique pure et le monde social qui l'entoure.

[382] Şenyurt, Deniz, *KOBİ işletmelerin Avrupa Topluluğu'unda ve Türkiye'de teşviki* (Les aides pour les PME au sein de la Communauté européenne et en Turquie), Sous-secrétariat au Commerce extérieur, Direction générale des affaires européennes, Ankara, 1995, p. 13-17.

[383] İTO, *Op. Cit.*, p. 170.

Tableau 1.5.17: Exemples d'aides proposés par certains organismes

TYPE DE SOUTIEN	Aide
Soutien aux conseils et au développement de la capacité et des systèmes.	Aide à la formation et au conseil
	Aide au conseil
	Aide à la Formation
	Financement direct d'aide
	Aide dans le cadre d'un projet
	Aide pour les tests, analyse et la calibration
	Aide pour la certification
	Aide pour la conception
	Programme d'aide pour les projets de PME
	Aide pour l'emploi qualifié
	Aide pour l'emploi de personnel handicapé dans le cadre de la loi n0 4857
Soutien pour la R&D et l'innovation	Aide dans le cadre de la loi n° 5746 : Réduction pour la R&D Retenue sur l'impôt sur le revenu. Prime de Sécurité Exemption du droit de timbre Exonération d'impôt
	Exonération d'impôt sur le revenu dans les T.G.P. dans le cadre de la loi n° 4691
	Exonération d'impôt sur les sociétés dans les T.G.P. dans le cadre de la loi n° 4691
	Programme d'aide du capital de techno-entrepreneur
	Programme d'aide pour la R&D industrielle
	Programme d'aide pour la PME à l'initiation à la R&D
	Programme d'aide Programme d'aide pour la R&D industrielle internationale
	Programme d'aide pour la plateforme de marché projet de R&D
	Aide pour les brevets
	Programme d'aide de l'İŞPAP
	Programme d'aide pour les initiatives technologiques et l'innovation
	Aide pour les préincubations
	Aide pour les projets de développement de la technologie
	Aide pour la commercialisation de projet
	Aide pour les partenariats de développement de la technologie

	Aide pour le partage des risques	
	Aide pour le capital de départ	
	Attribution d'une aide de la TEKMER	
	Aide pour le loyer, pour le personnel, la formation, la promotion, pour les frais de déplacement ou de participation à une foire.	
	Programme-cadre de recherche	
	Programme-cadre sur la compétitivité et l'innovation	
Soutien pour les activités de Marketing et de promotion	Aide pour les foires à caractère international	
	Aide pour l'emploi	
	Aide à la participation aux foires à l'étranger	
	Aide à la TURQUALITY, l'image de marque turque	
	Aide pour la recherche de marché	
	Aide pour la conception	
	Aide pour les voyages d'affaires à l'étranger	
Soutien des projets pour l'environnement et l'énergie	Aides au partenariat	
	Aide pour les énergies renouvelables	
	Aides pour la rentabilisation des énergies	
	Aide pour l'étude énergétique, le conseil et la formation	
Soutien pour l'entrepreneuriat	Aide pour les nouveaux entrepreneurs	
	Aide İŞGEM	
	Prix pour la planification du travail	
	Financement direct	
Soutien pour les investissements	Aide dans le cadre d'un projet	
	Exonération de l'impôt sur la valeur ajoutée dans le cadre d'un soutien à l'investissement	
	Exonération de l'impôt, les droits de douane dans le cadre d'un soutien à l'investissement	
	Baisse des impôts	
Soutien des partenariats et du développement stratégique	Projet entrepreneurial pour la conception de la plateforme et le réseau de partenariat scientifique et technologique	
	Programme İŞBAP	
Soutien à l'accès aux financements	Aide pour les taux d'intérêt	

Source : KOSGEB, *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013* (stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013), éd. KOSGEB, Ankara, 2011, p. 41-44, www.KOSGEB.gov.tr, www.ekonomi.gov.tr, www.maliye.gov.tr, http://www.tubitak.gov.t http://www.ttgv.org.tr/tr, consultés le 27/07/2012 .

Lors de notre séjour à Bursa, en 2011, nous avons eu l'occasion de rencontrer un responsable PME dans les locaux de la KOSGEB à Bursa. Nous essayons de comprendre concrètement si l'organisme fonctionne de la même façon dans toutes les régions de la Turquie et les moyens mis en place pour étendre à un maximum d'entrepreneurs les aides proposées.

Entretien avec un responsable PME de la KOSGEB à Bursa.
K : responsable KOSGEB
YU : Yafes Uyarci

YU : **Pouvez-vous me parler du fonctionnement de la KOSGEB, des aides proposées et du processus de demande que doit suivre un entrepreneur ?**

K : Notre organisme est rattaché au ministère de l'Industrie. Nous avons deux modèles d'aides. Le premier est les crédits et le deuxième les donations. Ce sont des crédits à taux faibles ou taux zéro, souvent dans un cadre bien précis. Par exemple pour l'exportation, pour l'emploi ou pour permettre à la PME de payer ses dettes.
Pour les donations, l'entreprise doit remplir certaines conditions. Elle doit déclarer et certifier qu'elle est bien une PME. Ensuite, l'entrepreneur remplit via notre logiciel spécial les informations concernant son entreprise. Nous on contrôle ces données, nous allons sur place. Ensuite nous signons un contrat avec l'entrepreneur. Dans ce contrat sont précisées toutes les aides dont peut bénéficier l'entreprise durant les trois prochaines années. Au fur et à mesure qu'il trouve une aide intéressante, il formule sa demande auprès de nos services. Par exemple s'il veut participer à une foire, en Turquie ou à l'étranger, peu importe, il remplit les documents avant d'y aller, nous laisse un exemplaire.
Il participe à cette foire, il règle le montant à l'organisme qui gère la foire. Au retour, il vient chez nous avec une facture et les documents prouvant sa participation, nous lui transférons le montant sur son compte. La part de remboursement varie, 50, 60, 70, 80%.
L'entreprise ne rembourse pas cette aide. Donc cela peut être pour une foire, pour un logiciel concernant son activité, s'il engage un salarié diplômé d'université, la KOSGEB s'engage à payer une partie de son salaire, pendant une durée déterminée. Dans la période suivante, notre règlementation va être modifiée et les montants des aides seront revus à la hausse.
Nous soutenons financièrement les projets de marketing, l'impression de brochure, de matériel de promotion, etc. S'il participe à un voyage d'affaires groupées, nous proposons aussi des aides pour ce genre de démarches. Nous prenons en charge l'hébergement, le billet d'avion.

YU : **vous avez des aides pour ce genre de voyages, mais vous n'organisez pas vous-même les voyages ?**

K : Si, nous organisons aussi des voyages. Par exemple il y a peu de temps, j'étais à Bruxelles puis je suis passé à Paris. Nous organisons ces voyages dans le cadre d'un projet que nous avons mis en place et qui s'appelle *« Avrupa işlemetleri ağı »*, le réseau des entreprises européennes. Ici nous travaillons avec plus de 400 organismes différents. Dans notre base de données, nous mettons les profils des entreprises turques, mais nous recevons aussi les profils d'entreprises européennes, que nous mettons aussi dans notre base de données et nous jumelons ces entreprises avec les entreprises locales.
Dans le cadre d'une foire ou un programme de rencontre, nous facilitons les démarches aux entreprises qui veulent justement se rencontrer.

YU : KOSGEB a été créée en 1990 ?

K : oui, KOSGEB est un jeune organisme.

YU : oui, durant mes entretiens avec les entrepreneurs, j'ai remarqué que beaucoup d'entre eux ne connaissaient pas très bien la KOSGEB, ou n'étaient pas très au courant des aides que vous proposez, avez-vous pour cela des projets ?

K : Oui bien sûr, par exemple il y a peu, nous nous sommes rendus à *İnegöl*, dans la Chambre des métiers (*esnaf ve sanatkar odası*) pour une réunion d'information, nous avons présenté la KOSGEB et les différentes aides que nous attribuons.

YU : vous ne traitez pas directement avec les PME alors.

K : oui, nous passons par les organismes, les associations d'entrepreneurs, etc. c'est plus facile pour nous de diffuser l'information.
Nous avons aussi dans notre base de données des milliers d'entreprises. Dès que nous avons une information à leur transmettre, nous leur envoyons un mail ou un fax. Alors de leur côté s'ils font tourner entre eux cette information, ils sont mis au courant.
Mais nous nous occupons que des entreprises venant vers nous, car c'est très difficile sinon de faire une à une toutes les entreprises.

YU : les aides proposées pas KOSGEB sont-elles locales, propre à la région ou sont-elles nationales ? On trouve les mêmes partout ?

K : oui, les types d'aides sont partout pareils.

YU : je pose cette question, car les conditions des régions en Turquie peuvent varier fortement. Il y a un déséquilibre important. Par exemple Bursa et *Hakkari* ne sont pas comparables.

K : oui bien sûr, le nom des aides est le même. En Turquie, il y a 3 types de région : la région prioritaire au développement, la région dite normale et la région développée. Bursa fait partie des régions développées donc les montants des aides sont moindres. Par exemple, une entreprise percevra un remboursement de 60% de ses dépenses pour la participation à une foire, l'entreprise de Hakkari percevra elle 80%.
La KOSGEB est un exemple dans le monde de par les aides qu'elle fournit. Il ne doit pas y avoir beaucoup d'organismes du même type. En Europe outre l'aide financière, c'est plutôt un soutien pour établir les liens entre entreprises, leurs permettre la rencontre, nous ici nous donnons de l'argent net. Ici il suffit que l'entreprise nous fournisse son plan d'action sur les 2, 3 ans à venir sans trop préciser si elle innove. En Europe, les aides sont tournées vers l'innovation, la recherche uniquement. Nous ici, nous donnons de l'argent, il suffit que l'entreprise participe à une foire, qu'elle fasse de la promotion, qu'elle embauche un salarié diplômé d'université.

YU : oui, mais vous poussez indirectement ces PME à la recherche et à l'innovation en les incitant à engager des diplômés d'université par exemple.

K : oui avant tout nous voulons que ces PME tiennent sur leurs deux jambes, qu'elles se structurent, c'est notre objectif.

Conclusion de la Partie 1 : La PME et la socialisation

En 2001, l'Union européenne légifère sur la responsabilité sociale des entreprises et la décrit comme un dépassement des limites légales fixé par les lois. L'interaction de la PME avec les différents acteurs sociaux fait d'elle une responsable sociale consciente et active.

> *Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises peuvent accroître leur compétitivité et avoir des retombées directes sur la productivité. La responsabilité sociale des entreprises ne devrait néanmoins pas être vue comme un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales, y compris un substitut à l'élaboration d'une nouvelle législation appropriée. Dans les pays où de telles réglementations n'existent pas, les efforts devraient se concentrer sur la mise en place du cadre réglementaire ou législatif adéquat afin de définir une base équitable, à partir de laquelle les pratiques socialement responsables peuvent être développées……. Les PME assument déjà leur responsabilité sociale, notamment au travers d'un engagement local. Les coopératives de travailleurs et les programmes de participation, ainsi que d'autres formes d'entreprises de type coopératif, mutualiste ou associatif, intègrent dans leur structure les intérêts d'autres parties prenantes et assument d'emblée des responsabilités sociales et civiles*[384].

Ses principales caractéristiques font de la PME une pièce indispensable de la vie économique et sociale. Aujourd'hui, elle transcende les frontières idéologiques multiples pour prendre sa place au sein de la société qui ne l'a pas toujours bien reconnue. Autrefois considérée comme une simple entreprise familiale, bloquée dans son cocon, une entreprise dépassée par son temps, désuète, réprouvant toute nouveauté et avancée technologique, cloîtrées dans son marché local, son image semble de nos jours décrire un autre acteur. C'est une visionnaire de notre époque et comme le signale Philippe De Woot, la base de l'avenir économique[385]. Communicative et ouverte sur les nouveautés, habitée par la soif de transposer des idées en biens de consommation, la PME est aujourd'hui un rouage essentiel du système démocratique

[384] http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_fr.htm, consulté le 29/07/2012.
[385] De Woot, Philippe, Préface, Wtterwulghe R., *Op. Cit*., p. 7.

en Turquie[386]. D'ailleurs les nombreux rapports et plans basés sur la PME sont des preuves significatives de son émergence sociale[387]. Si la grande entreprise a permis le passage à une société industrielle, la PME est à l'origine d'une nouvelle ère, celle de l'information et de la communication, plus rapide, plus flexible reflétant parfaitement les traits de cette petite besogneuse au grand cœur. De par sa répartition géographique, la PME permet aux régions rurales de se développer. Elle est source d'emploi, d'équilibre et de justice sociale. C'est une « école de formation », où de nombreuses qualités sont transmises. Elle joue un rôle important dans l'absorption des déséquilibres sociaux. Bowen cité par Gendre-Aegerter attribue un rôle primordial au patron d'entreprise. C'est à lui de proposer une politique, de prendre les bonnes décisions en adéquation avec les désirs de la société. De même Davis, dans le même ouvrage, évoque la responsabilité sociale de l'entreprise qui

> *Renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes […] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire*[388].

C'est un ensemble de souhaits de la société vis-à-vis de la PME, Jones évoque même une obligation de celle-ci à l'encontre de la société[389]. D'ailleurs, TUSKON précise que la responsabilité sociale reste un élément déterminant dans le choix de ses membres[390]. L'association BUGİAD décrit la responsabilité sociale comme une de ses obligations afin de contribuer à la paix et à la justice sociale au sein de la société[391]. En Turquie, comme dans beaucoup de pays, la PME permet l'émergence d'une classe moyenne aisée ce qui facilite le développement économique d'une nation[392]. Elle permet une diffusion rapide des nouveautés sur le marché, tout en respectant le principe d'une concurrence libre et répartie la création de PME ne nécessite que de très peu de capital, c'est la raison pour laquelle, la PME peut être

---

[386] Müftüoğlu T., *Op. Cit*., p. 33-34.

[387] En référence au plan d'action et de stratégie de la PME et aux plans de la DPT dédiés spécifiquement à la PME.

[388] Gendre-Aegerter, Delphine, *la perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg, 2008, p. 151

[389] *Ibid.*

[390] http://www.tuskon.org/?p=content&cl=kurumsal&i=28, consulté le 29/07/2012, « *sosyal sorumluluk bilincine sahip işadamları ve onların kuruluşlarını üye olarak kabul etmeyi benimsemiştir* ».

[391] http://www.bugiad.org.tr/sayfa/hakkinda/, consulté le 29/07/2012.

[392] Kaya, Ali, *bilişim ve iletişim ışığında girişimcilik ve KOBİ'ler yönetimi* (L'entrepreneuriat et la gestion des PME à la lumière de l'informatique et de la communication), éd. Eğitim, 2ème édition, Konya, 2007, p. 137.

source d'emploi dans des régions reculées. De par sa flexibilité, elle s'adapte très vite à la demande et réagit instantanément contrairement à la grande entreprise et sa structure rigide. Comme le montrent les chiffres de la TÜIK, la PME participe à l'emploi et permet d'éviter l'exode rural[393]. Avec l'arrivée des technologies de l'information et de la communication, les nouveautés sont transmises très rapidement, la circulation de l'information est instantanée, les méthodes de production évoluent, on passe d'une main-d'œuvre abondante à des modes de production automatisés pour réduire les temps de production. La PME est bien dans une autre dimension. Elle attire les regards et constitue aujourd'hui l'élément de base d'une économie flexible, compétitive et dynamique[394]. Selon Şenyurt, la PME justifie l'intérêt porté sur elle et mérite un soutien financier plus important[395]. Le contexte de globalisation pousse les entreprises à modifier leurs modes de gestion et à être plus flexibles afin de répondre plus rapidement à la demande[396]. Uludağ et Serin classent les points forts de la PME sous 4 catégories : élément de stabilité dans le marché de l'emploi, capacité et vitesse d'adaptation face aux changements du marché, complémentarité avec les grandes entreprises et protection de l'environnement et du développement régional[397]. Comme prouvé durant la crise pétrolière de 1973, la PME résiste mieux face à la crise et maintient l'emploi. Souvent les salariés sont très peu qualifiés donc la PME permet de désengorger le taux de chômage et ainsi permettre aux personnes non diplômées de trouver un emploi en sachant que le pourcentage de gens peu qualifié est très important au sein de la population active. Aussi, la technologie utilisée dans la plupart des PME en Turquie est basée sur un besoin de main-d'œuvre, ce qui nécessite l'engagement de salarié. La proximité avec les consommateurs lui donne la possibilité d'avoir un avis très rapide sur les besoins du marché et de s'adapter instantanément à la demande. Les fonds propres du dirigeant composent souvent le capital de l'entreprise ce qui donne à la PME une capacité d'action plus libre quant à son utilisation. Face à la crise, la PME peut très facilement s'orienter vers d'autres secteurs moins touchés afin d'en éviter au maximum les répercussions. Dans la grande entreprise, les changements demandent plus de moyens et surtout plus de temps[398]. La PME complète souvent la grande entreprise. Elle lui confie certaines tâches de production de sa chaîne, par exemple, les pièces nécessaires à la

[393] Şenyurt D., Op. Cit., p. 22-23.
[394] Koç I.Ö., *Op. Cit*., p. 17-19.
[395] Şenyurt D., *Op. Cit*., p. 13-17.
[396] Novelli, Hervé, *Aider les PME*, éd. d'Organisations, Paris, 1994, p. 15-23.
[397] Uludağ Ilhan, Serin Vildan, *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler-yapısal ve finansman sorunlar* (Les Petites et Moyennes Entreprises en Turquie et les problèmes structurels et financiers), éd. İTO, Istanbul, 1991, p. 19-22.
[398] Erdoğan, Zafer Bayram, *Girisimcilik ve KOBİler, teori ve uygulama* (Les PME et l'entrepreneuriat, théorie et pratique), éd. Ekin, Bursa, 2008, p. 144.

fabrication du produit final. La PME fait office de fournisseur et est assurée de vendre ses produits tout en limitant ses coûts de promotion et marketing même si cette situation présente l'inconvénient d'être tributaire de l'activité économique de la Grande Entreprise. D'autres PME s'installent sur des marchés demandant des spécificités et un savoir-faire spécifiques que la grande entreprise ne peut fournir[399]. La PME est prédisposée à la nouvelle technologie. Elle fait office de plateforme de transfert des nouvelles technologies dans l'industrie du pays. Elle contribue au développement régional et compense l'équilibre des revenus. La PME présente d'autres avantages : elle est libre, indépendante dans ses prises de décisions. Le dirigeant regroupe en sa personne plusieurs fonctions : il est le gérant, le technicien de maintenance, le responsable marketing, il s'occupe du financement et de l'approvisionnement. En contrepartie, nous ne pouvons ignorer les inconvénients que présente la PME en Turquie. Le dirigeant ne délègue aucune des tâches en lien direct avec la vie de l'entreprise. Il se surcharge de travail ce qui affaiblit son rendement et ses capacités d'innovation. Il est le seul à trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Sa volonté de bien gagner et d'être le patron de son affaire le pousse à travailler davantage, jusqu'à 16h par jour à défaut de 365 jours par année. Souvent, son implantation ne bénéficie pas d'une étude de marché préalable et c'est un détail qui peut coûter cher à l'entreprise. Le temps est souvent très mal géré et la santé financière fragilise encore plus sa gestion. Comme nous avons pu le constater lors de nos études de terrain, le dirigeant de PME est hanté par un excès de confidentialité. Il ne communique que très peu sur son entreprise. Bien sûr les raisons sont multiples : « *je n'ai pas le temps* », « *c'est pour faire quoi* ? », « c'est confidentiel », « *tu travaille pour qui* ? », etc.[400]. Le terme de planification est quasi inexistant au sein d'une PME tout d'abord, il faut un spécialiste pour s'en occuper et le dirigeant n'a souvent pas les moyens d'en engager un. Seule l'intuition du dirigeant prime dans la réalisation d'un plan ce qui augmente la marge d'erreur. La PME est en quelque sort un miroir reflétant les traits caractéristiques du dirigeant[401]. Mais deux points ressortent de notre analyse en Turquie : la PME souffre d'un manque de financement et de moyen et un manque de technologies. Tout d'abord, l'accès aux crédits est très difficile, car les fonds propres ne suffisent pas pour donner les garanties nécessaires aux banquiers. Pour rester compétitive face au concurrent local et international, la PME doit investir pour améliorer l'environnement de travail (local, machines, outils, etc.).

[399] *Ibid.*

[400] *« zamanım yok », « bu bilgileri ne yapacaksın ? », « bilgiler özel », « kime çalışıyorsun ? ».* Des entrepreneurs interrogés à Bursa ne voulant pas figurer dans notre thèse. Nous ne citons donc aucune identité de dirigeants et ni d'entreprises. Ce sont des patrons de PME, implantés à Bursa, souvent dirigeant d'une micro entreprise dont le nombre de salarié ne dépasse pas 9 personnes et qui sont membres de l'association BUGIAD.

[401] Erdoğan Z. B., *Op. Cit*., p. 151-152.

Les bénéfices de l'entreprise sont utilisés à des fins privées comme l'achat d'immobilier. Il y a un déséquilibre entre les moyens et les besoins en marketing, en R&D et en finance. Un autre problème se pose. C'est l'applicabilité de certaines lois. Par exemple, en Turquie, chaque entreprise doit avoir un site internet. La TOBB fournit des chiffres qui sont loin de la réalité pour les PME : seulement 10% des entreprises investissent dans un site internet (sur 1.3 million d'entreprises répertoriées par la TOBB). Alors que 90% des grandes entreprises et 50% des moyennes entreprises ont un site internet, ce pourcentage est d'autant plus faible chez la P.E. où seulement 10% affirment avoir eu recours à ce moyen de communication[402]. Entre les efforts considérables de ces dernières années pour ouvrir les financements à la PME et l'aider à se développer et les nombreuses difficultés éprouvées par celle-ci en Turquie, il nous semble nécessaire d'étudier le profil sociologique de la PME en Turquie, tout en analysant d'abord sont évolution historique à travers les différentes étapes marquantes de la jeune république turque afin de comprendre en quoi les évènements sociopolitiques et les facteurs sociaux tels que la famille, la religion, les études scolaires, etc. peuvent influer sur la structuration de la PME et de son dirigeant en Turquie.

[402] Önce, Günal, girişimciler ve KOBİ'ler açısından marka ve önemi (La marque et son importance du point de vue des entrepreneurs et des PME), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université Onsekiz Mart, Çanakkale, décembre 2008, vol 3, n°2, p. 85-87.

PARTIE 2

Sociohistorique de la PME en Turquie
et
émergence d'une nouvelle classe sociale anatolienne

CHAPITRE 1: de l'Empire à la République: la sociohistorique de la Petite et Moyenne structure (économique) en Turquie

En vue des chiffres et des conséquences, une chose est sûre : l'Empire ottoman à raté le wagon technologique et économique du 18ème siècle. Celui justement emprunté par l'occident qui en l'espace de quelques décennies bouleverse toutes les routes commerciales, les stratégies économiques et réussit à isoler le grand Empire ottoman pour qui cette révolution marquera le début de la fin. Si son système de gestion socio-économique permet à l'Empire d'exister durant six siècles, son mode de gestion et la méthode des guildes et corporations deviennent très vite désuets face à la vague du capitalisme et de l'industrie lourde.

Au fil des conquêtes de nouvelles terres, l'Empire ottoman s'est vu restreindre son territoire. Non pas par la perte d'espace géographique tangible, mais par la découverte de nouveaux marchés et de nouvelles sources d'inspiration par les occidents, qui ont été à l'origine du chamboulement des routes commerciales, qui jusqu'au seizième siècle sont contrôlées par l'Empire mettant ainsi la région méditerranéenne et la route de la soie hors jeu du marché commercial et économique mondial. Les ottomans s'effacent peu à peu du paysage économique. Est-ce ces dynamiques externes ou le statisme fonctionnel de l'Empire qui est à l'origine du début du déclin de l'Empire ?[403]

Car au sein de l'Empire, la société a accès à très peu d'autonomie. Toutes les relations sont dictées par le pouvoir central. Celui-ci, bloque et contrôle toutes les activités artisanales et commerciales, car elles peuvent être une menace pour l'équilibre du pouvoir central en créant une deuxième force au sein de l'Empire. L'Empire peut être scindé en deux catégories sociales : les dirigeants et les dirigés. Les premiers, composés de militaires, religieux et fonctionnaires s'appuyent sur un socle « politico-militaire et de la propriété étatique »[404].

[403] Pour plus d'information, Bozarslan Hamit, Réflexions sur l'économie de l'Empire Ottoman et le passage à la révolution industrielle, *Cahiers d'études sur la méditerranée orientale et le monde turco-iranien*, n°5, janvier-juin 1988, p. 10-18.

[404] Insel, Ahmet, *La Turquie entre l'ordre et le développement*, L'Harmattan, Paris, 1984, p. 5-6.

> *Contrairement à l'Etat de la République de Turquie, dans l'État ottoman la totalité est organisée pour figer le temps, tenir la société, ses activités, ses représentations dépendantes d'un ordre méta-social. Toutes les situations capables de se transformer en une dynamique de développement sont étouffées dans l'organisation ottomane*[405]

Insel marque déjà la frontière entre un Empire étatique, où le pouvoir est concentré, où les tentatives d'initiatives privées sont très restreintes voire interdites et une République attentive a laisser le développement économique du pays aux artisans et aux entreprises[406]. Aussi il met en exergue l'impossibilité de l'évolution économique de l'Empire face à l'essor de l'occident. Sa volonté de contrôler toutes activités est sans doute, l'une des causes de la non-formation d'une industrie performante, d'une classe entrepreneuriale adaptée et d'entreprises et ateliers compétitifs. En effet, dans la société ottomane, la notion de richesse s'identifie au pouvoir. Dans la philosophie ottomane, le pouvoir et la politique sont directement proportionnels. Plus on monte en grade, plus la richesse augmente. De cette manière, il est impossible de produire en faisant du bénéfice afin d'investir et d'accumuler de nouvelles richesses.[407] L'accumulation du capital se fait par voie non économique et par l'utilisation des fonds publics. C'est une des raisons qui pousse les ottomans à s'engager plutôt dans une carrière de fonctionnaire que de commerçant ou d'industriel ce qui limite indéniablement la formation d'entrepreneur turc et par la même occasion la création de petites entreprises pouvant constituer une base solide de l'industrie ottomane[408]. Des points qui seront traités plus en détail dans cette partie. D'ailleurs, dans sa thèse, Serdaroğlu, traitant de la politisation des hommes d'affaires de *TÜSIAD (*Association des industriels et des hommes d'affaires de Turquie- *Türkiye Sanayiciler ve İş adamları Derneği)*, souligne que chez les Turcs, la fonction d'entreprendre existait, mais, celle-ci n'a pas toujours été initiée par « l'entrepreneuriat privé » ce qui renforce l'idée du contrôle de l'État sur l'économique[409]. De même, l'artisan ou

---

[405] Insel A., *Op. Cit.*, p. 15.

[406] Ici, il est question d'initiative politique et économique, car le pouvoir est centralisé, il n'y a pas de parti politique et toute tentative économique privée est étouffée.

[407] Altiparmak Aytekin, *Müteşebbis kavramı ve tanzimat'tan 1932'ye Türkiye'de müteşebbis sınıfının gelişimi* (Notion d'entrepreneur et le développement de la classe entrepreneuriale du Tanzimat à 1932), thèse de master, Institut des sciences sociales, université d'Erciyes, Kayseri, 1993, in, *Türkiye'de girişimciliğin tarihçesi ve girişimcilerin sosyolojik profili* (L'historique de l'entrepreneuriat en Turquie et le profil sociologique des entrepreneurs), éd. KOSGEB, rapport de l'entrepreneuriat national, Ankara, 2005, p. 24.

[408] Un exemple très simple vient renforcer cette idée. Dans la société ottomane, le commerçant ou l'industriel suscite moins le respect qu'un fonctionnaire. Aussi l'industrie et le commerce sont en déclin au sein de l'Empire et les difficultés liées aux capitulations et à la concurrence puissante occidentale ont repoussé les ardeurs des Turcs. Cf. Demirez Murat, Cebeci Rıfat, *Türkiye'de girişimciliğin tarihçesi ve girişimcilerin sosyolojik profili* (l'historique de l'entrepreneuriat en Turquie et le profil sociologique des entrepreneurs), éd. KOSGEB, rapport de l'entrepreneuriat national, Ankara, 2005, p. 24-29

[409] Serdaroglu, Ozan*, la politisation des entrepreneurs turcs et leur participation au processus d'intégration de la Turquie dans l'Union européenne : le cas de TÜSIAD*, thèse de doctorat, Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence, 2007, 469 p.

le commerçant n'ont aucune garantie sur la marchandise et sa propriété privée. Selon Insel,

> *Il ne peut y avoir au sein de l'Empire, une noblesse stable et héréditaire, parce que n'existe pas pour la fonder la sécurité de la propriété. Les richesses et les honneurs sont confondus avec l'État, et le rang est simplement fonction de la place qu'on y occupe sans pour autant avoir l'assurance de pouvoir l'occuper le lendemain*[410]

En effet à n'importe quel moment et sans justification, l'Empire pouvait confisquer les biens privés pour en faire une propriété de l'État si besoin est. De ce point de vue, il est incontestable que le *müsadere* est un facteur primordial dans l'obstacle au développement d'une classe d'entrepreneur ottomane et donc peut justifier l'absence ou la faiblesse des entreprises performantes sous la propriété turque (et ottomane en générale)[411].

Serdaroğlu va même jusque dire que *durant la longue histoire de l'Empire ottoman, les entrepreneurs, ou des agents économiques semblables ne sont apparus que pendant une période très courte et aussi très difficile, à savoir la période de l'effondrement de l'Empire*[412]. Même si nous manquons de données d'un point de vue économique concernant la Turquie avant le dix-neuvième siècle[413], cette idée peut être remise en question, car l'essence même de l'entrepreneuriat en Turquie se forme au sein des *Ahis*[414] à partir du treizième siècle.

Durant la période seldjoukide et ensuite ottomane, nous observons des formes d'entrepreneuriats spécifiques. Les premières, avec l'intermédiaire des *Ahis* et des guildes ont formé l'environnement propice à l'entrepreneur pour un commerce équitable et juste et le second a mis sous son contrôle les routes commerciales. Son organisation économique et sociale s'est structurée autour des *vakıf (dont l'origine est waqf*, mot en arabe signifiant libéralité pieuse, intransmissible à autrui, dont la propriété est attribuée à un établissement (fondation religieux[415]), connue en occident sous le nom de fondation[416]. Cette civilisation du *vakıf* vise à l'époque l'étalement sur tout le territoire des services nécessaires à la création d'environnement de paix au sein de l'Empire et ainsi éviter toutes rébellions. C'est un moyen

---

[410] Insel A., *Op. Cit*., p. 33.

[411] Le *müsadere*, traduit par confiscation, a porté un coup à la formation d'une niche d'entreprise compétitive ottomane. C'est une sorte de blocus, empêchant l'entrepreneur de faire du bénéfice et surtout de conserver ses biens propres. Demirez M., Cebeci R., Op. Cit., p. 24.

[412] Serdaroglu, *Op. Cit*., p. 28.

[413] ITO (Istanbul Ticaret Odası – Chambre de Commerce d'Istanbul), *Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBI'ler* (Renforcement de la compétitivité dans le processus de mondialisation et les PME en Turquie) , éd. Ito, Istanbul, 2008, p. 133.

[414] Une définition est donnée. Cf. quelques notions sur l'*Ahi.*

[415] http://www.larousse.fr, consulté le 23/12/2012.

[416] Öztürk, Ibrahim, *2008 girişimcilik raporu* (le rapport sur l'entrepreneuriat), éd. Igiad [*İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği* (association d'entrepreneuriat économique et de l'éthique des affaires)], Itanbul, 2008, p. 12.

de contrôle pour le sultanat. L'*Ahi*, traduit littéralement par organisation brave, doué est une structure complexe de par sa fonction, se mêlant à la fois à l'économique, la politique, l'étatique, rassemblant en son sein une fonction religieuse, morale, sociale, culturelle, éducative et militaire. C'est l'une des organisations des plus importantes marquant la période ottomane[417]. En vue du fonctionnement de cette organisation, il n'est pas difficile de dire que l'esprit entrepreneurial existe, mais s'est estompé avec le temps. Ce qui est sûr nous n'apercevons pas l'esprit entrepreneurial de type capitaliste chez les artisans et patrons ottomans. Au fil du temps, cette organisation perd de son aura et l'Empire n'a aucune confiance envers ces artisans et commerçants, dans la crainte de voir le transfert du pouvoir vers une force potentiellement dangereuse. *Insel* justifie cette position de l'Empire ottoman avec un chiffre révélateur : en 1828, 87% du territoire est propriété de l'État. Pour lui, *ce régime de propriété étatique apparaît comme le fondement de l'État. Il est l'élément constitutif à partir duquel l'État déploie sa force, sa puissance et sa richesse. Autrement dit, c'est le système de reproduction de l'État*[418], réticent à l'idée de voir une classe alternative puissante susceptible de porter l'économie ottomane et la développer, l'Empire implose, n'ayant ni le courage de léguer une partie de la gestion économique aux petites entreprises et aux entrepreneurs, et ni les moyens de faire face seul à l'ogre occidental.

Certes, l'État montre une volonté de développement, mais uniquement *un développement par l'État*. Même si l'idée d'Insel sur le fait que l'Empire ne peut engranger une dynamique de développement uniquement en instaurant des *normes sociales à l'occidentale* peut être plausible : il souligne l'importance primordiale du contrôle par l'entreprise, qui est selon ses termes une institution d*'ordre matériel et palpable*, une *institution de premier rang* permettant d'avoir une main mise sur la société[419]. Cette idée peut être avérée, mais limitée dans sa fonction, car l'entreprise d'État ne peut à elle seule combler le trou industriel provoqué par ces années de disette économique. De cette façon, la société ne fait toujours pas partie intégrante du projet de développement, ce qui, comme nous pourrons le voir, restera insuffisant pour sauver l'Empire de sa dissolution, même si durant la période des Tanzimat, période des réformes, de transformation du mode de vie et de la culture calquée sur le modèle occidental, l'essai de créer une classe d'entrepreneur par le biais de l'instauration d'institution à l'occidentale ne fait guère son effet.

---

[417] http://www.osmanli-tr.org/Karargah/index.php?action=printpage;topic=368.0 , consulté le 06 septembre 2009.

[418] Insel A., *Op. Cit*., p. 32.

[419] Insel A., *Op. Cit*., p. 16.

Si un changement est à signaler, c'est celui de l'après-révolution de 1908 et l'arrivée au pouvoir de l'*Ittihad ve Terakki Fırkası (ou Cemiyeti)* (Comité de l'Union et Progrès*)*, parti politique nationaliste, résultant de la fusion en 1907 de la Société ottomane de liberté, du Comité de Salonique et des *Jön Türkler,* les Jeunes Turcs, mouvement nationaliste révolutionnaire et occidentaliste opéré en Turquie à la fin de l'Empire[420]. Le nom de cette entité n'est pas choisi au hasard : les partisans appellent par leur mouvement *Genç Türkler (Jeunes Turcs)* ; *Jön* (Jeunes) a faire référence à la culture et au mode de vie occidentaux, se démarquant au passage des valeurs orientales de l'Empire. Ce parti met tous les moyens de l'État à disposition pour créer la classe d'entrepreneurs turcs/musulmans afin de mettre en route une nationalisation des entreprises. La notion de *Millet* (la nation) constitue le socle de la politique du Comité. Sauf que dans la pratique, ce concept ne retrouve pas toute son étendue. Pour ces dirigeants politiques, la nationalisation prend plutôt une forme d'ethnicisation, dans l'objectif de permettre aux citoyens turcs musulmans d'occuper majoritairement l'économie turque en lieu et place des minorités grecques, arméniennes, juives, qui jusque-là sont généralement dominantes. Cette politique semble aboutir aujourd'hui, plus d'un siècle plus tard, avec l'apparition des patrons dévots, conservateurs, membre de MÜSIAD et TUSKON. C'est une politique qui a pour but de provoquer le changement dans la composition ethnique du capital en Turquie[421]. Même si cela restera une stratégie peu convaincante et peu réussie, des changements sont quand même observés. Par exemple, à Bursa la technologie de production de textile évolue vers une mécanisation après le deuxième *meşrutiyet*[422], en 1910, l'année où la première machine à tisser arrive à Bursa[423].

Cette deuxième partie de thèse traite du développement de l'entrepreneuriat et de l'entreprise de petite et moyenne taille en Turquie[424] à partir du début du vingtième siècle et ceux, après la Première Guerre mondiale marquée par la fin de l'Empire et la proclamation de la jeune République turque. Mais avant tout, il est nécessaire pour mieux cerner l'évolution de l'entrepreneuriat turc et de la PME durant cette période, d'évoquer ces conditions d'existence, d'organisation et de gestion, sa dynamique et son développement tout au long de la période ottomane. Ceci nous permettra de déterminer les causes de son non-développement face à

---

[420] La communauté de l'Union et Progrès peut être traduit aujourd'hui par *Birlik ve Ilerleme Partisi*. http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Union_et_Progr%C3%A8s/147912 , 13/03/2012. Cf. Zarcone, Thierry, *La Turquie, de l'Empire ottoman à la République d'Atatürk*, Gallimard, collection Découverte, Paris, 2005, 159 p

[421]. Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit.*, p.29.

[422] La deuxième monarchie constitutionnelle proclamée par les Jeunes Turcs en 1908, après la première de 1876. Armağan, Mustafa, *Osmanlı tarihini yeniden yazmak* (Réécrire l'histoire ottomane), éd. Timaş, Istanbul, 2011.

[423] Ibid.

[424] Le terme de PME n'est pas utilisé, car il n'est évoqué que vers le milieu du vingtième siècle.

l'entrepreneuriat occidental et de mieux comprendre les stratégies appliquées durant la République qui nous semblent complètement opposées à celle des prédécesseurs. Tout au début, nous tentons de décrire et d'expliquer le rôle, la fonction de *l'Ahi* et des corporations d'artisans et commerçants appelées *Lonca*. Ensuite nous abordons la situation des petites entreprises, des artisans et commerçants au sein de l'Empire avant la révolution industrielle puis après la révolution industrielle. Pour finir, nous découpons la période républicaine en plusieurs parties selon les évènements sociaux, politiques et économiques, afin de comprendre comment la petite et moyenne entreprise se situe sur ces différentes périodes et tenter d'expliquer l'émergence à la fin du 20è siècle d'une nouvelle classe de patrons et d'entreprises se situant entre l'éthique religieuse, culturelle et l'esprit du capitalisme[425].

Quelques notions sur l'Ahi teşkilatı

Déjà existante durant la période seldjoukide, l'*Ahi teşkilati*, organisation artisanale puisant ses principes dans les préceptes de la religion musulmane, joue un rôle important dans la formation de l'Empire et, surtout par la suite, dans son organisation et sa gestion socio-économique. C'est le Cheikh Mahmut Nasreddin Ali Evran qui, au treizième siècle, crée cette organisation[426]. Remplissant à la fois une fonction religieuse, morale, militaire, politique, économique, sociale, culturelle et éducative, cette organisation est la racine, du moins la plus connue des petites et moyennes entreprises sur le territoire anatolien d'aujourd'hui[427].

[425] Au sein de cette classe, nous tentons de distinguer la MÜSİAD et TUSKON qui sont deux structures s'appuyant sur la PME anatolienne mais avec une approche distincte. La première est, à ses origines, plus tournée vers le monde musulman. Alors que TUSKON se veut plus ouvert et qualifie le monde « d'aire de jeu ».

[426] Karayılmazlar Selman, Aşkın Ayşin, Çabuk Yıldız, Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihsel gelişimi ve tanımlama kriterleri (histoire du développement de la petite et moyenne entreprise et critères de définitions, *girisimcilik ve kalkinma dergisi* (revue sur l'entrepreneuriat et le développement) université 18 mart, Çanakkale, IBGAM (centre de recherche et d'application DR. H. Ibrahim Bodur sur l'entrepreneuriat vol. 2, n°1, 2007, p. 152.

[427] Par exemple, lors des conquêtes, ces guildes (Ahi) sont chargées de la protection et de la défense interne afin d'assurer la sécurité et l'ordre public, car les membres suivaient des formations pour l'utilisation d'armes, de résistance à la faim et à la soif et de confidentialité. Mais avec l'institutionnalisation de l'Empire Ottoman, c'est devenu une organisation professionnelle. Cf. http://www.osmanli-tr.org/Karargah/index.php?action=printpage;topic=368.0

> *Lorsque l'on veut étudier les acteurs économiques que sont les petites entreprises avant la période de la République, nous remarquons que pendant la période Seldjoukides et pendant l'Empire ottoman nous retrouvons à la base de l'entrepreneuriat une forme de corporation que l'on appelle à l'époque « ahilik », plus connue aujourd'hui sous le nom de « Lonca ». C'est une structure importante tant au niveau économique social et militaire. C'est un centre de formation social et économique qui prend forme en Anatolie et qui a pour rôle de former les entrepreneurs, inculquer l'amour du travail, et augmenter la production. Dans la vie de tous les jours, au quotidien, cette corporation a pour mission d'instaurer l'entre-aide au sein de la population, d'aider les plus démunis. Aussi elle donnait beaucoup d'importance à l'apprentissage des instruments de musique, à l'utilisation des armes et à l'apprentissage de l'équitation. C'est cette structure qui organisait la vie socio-économique de l'Empire*[428]

Ici, est décrite une forme idéale pour la formation d'une industrie puissante et organisée. Mais lorsque l'İTO évoque, dans son rapport, le rôle de l'*Ahi teşkilati* de former des entrepreneurs, il faut se situer et comprendre qu'il s'agit d'entrepreneurs « non entreprenant », sans initiative et fonctionnant dans le respect des règles de vie instaurées par l'organisation. Avant d'essayer de comprendre son implication dans la non-formation d'entrepreneurs de type capitaliste et d'entreprises compétitives et performantes, regardons tout d'abord le rôle qui lui est attribué au sein de la société ottomane, les différents acteurs intervenant dans la vie de cette organisation et la place de l'individu. Les principes de base de l'organisation sont inspirés directement par le livre Sacré de l'Islam et la Sounna du Prophète, qui est l'ensemble de faits et gestes que le Prophète a dits ou a fait durant sa vie, constituant après le Coran, la base de la religion musulmane. On retrouve l'interdiction de tromper le client, l'exclusion du mensonge par la louange exagérée du produit, la manipulation frauduleuse à la pesée, le traitement des clients, etc.

Aussi, chaque branche de métier choisit un Prophète mentionné dans le Livre Sacré, dont l'activité professionnelle est similaire et le considère comme le "*pîr*", le fondateur du métier.

[428] Chaque branche de métier désigne un agent pour la gestion du coffre «d'entre-aide » pour l'attribution de dettes pour les artisans souhaitant agrandir ou ouvrir un atelier, les dépenses pour les citoyens pendant le mois du Ramadan, l'aide sans contre partie pour les artisans en difficulté, les dépenses funéraires pour les artisans décédés, l'aide pour l'artisan touché par une catastrophe, les dépenses de santé pour les artisans pauvres, l'aide pour les jeunes pauvres, sans famille voulant se marier, les impôts …

ITO (Istanbul Ticaret Odası – Chambre de Commerce d'Istanbul), *Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBI'ler (Renforcement de la compétitivité dans le processus de mondialisation et les PME en Turquie)*, éd. Ito, Istanbul, 2008, p. 133.

Par exemple:

> *le prophète Adam pour les agriculteurs, Seth pour les cardeurs de coton, Enoch pour les scribes et les tailleurs, Noé pour les menuisiers, Hûd pour les commerçants, Salih pour les chameliers, Ibrahim pour les charpentiers et les laitiers, Ismaël pour les chasseurs, Isaac pour les Bergers, Joseph et Moïse pour les horlogers, Ezechiel pour les boulangers, Loth pour les historiens, Esdras pour les viticulteurs, Élie pour les tisserands, David pour les armuriers, Luqman pour les médecins, Jonas pour les pêcheurs, Jésus pour les voyageurs* [429], etc..

Donc le fondement de la dynamique du groupe se réfère directement à la religion et au sacré prenant comme fondement et modèle un prophète, car, ils incarnent la perfection au sens humain. Cependant, au fil du temps cette organisation a gagné un rôle socio-économique qui surpasse son côté éthico-religieux[430].

Le rôle de l'Ahi: la socialisation artisanale sous contrôle

Avec l'apport de standards sociaux aux individus membres, l'organisation joue un rôle beaucoup plus général dans la société ottomane. Par exemple, l'organisation détermine la qualité des biens produits et les prix, définit le nombre de membres, empêche la concurrence déloyale, règlemente les relations entre les commerçants et l'État et fournit des possibilités de crédits aux membres, établit une éthique commerçante, soutient les artisans durant les périodes de crise économique, etc. Pour permettre une bonne gestion et une répartition des tâches, une hiérarchie bien précise permet le bon fonctionnement de la structure. Le *Kethüda* ne s'installe qu'à partir du 18è siècle. Auparavant, c'est le Cheikh qui représente cette fonction. Les artisans sont classifiés sous deux catégories : les producteurs, fabriquant des produits finis à partir de matières premières et les artisans du « service », proposant un service pour la communauté (coiffeur, barbier, porteur, etc.)[431]. L'organigramme ci-dessous présente les différents grades et rangs dans l'organisation[432] :

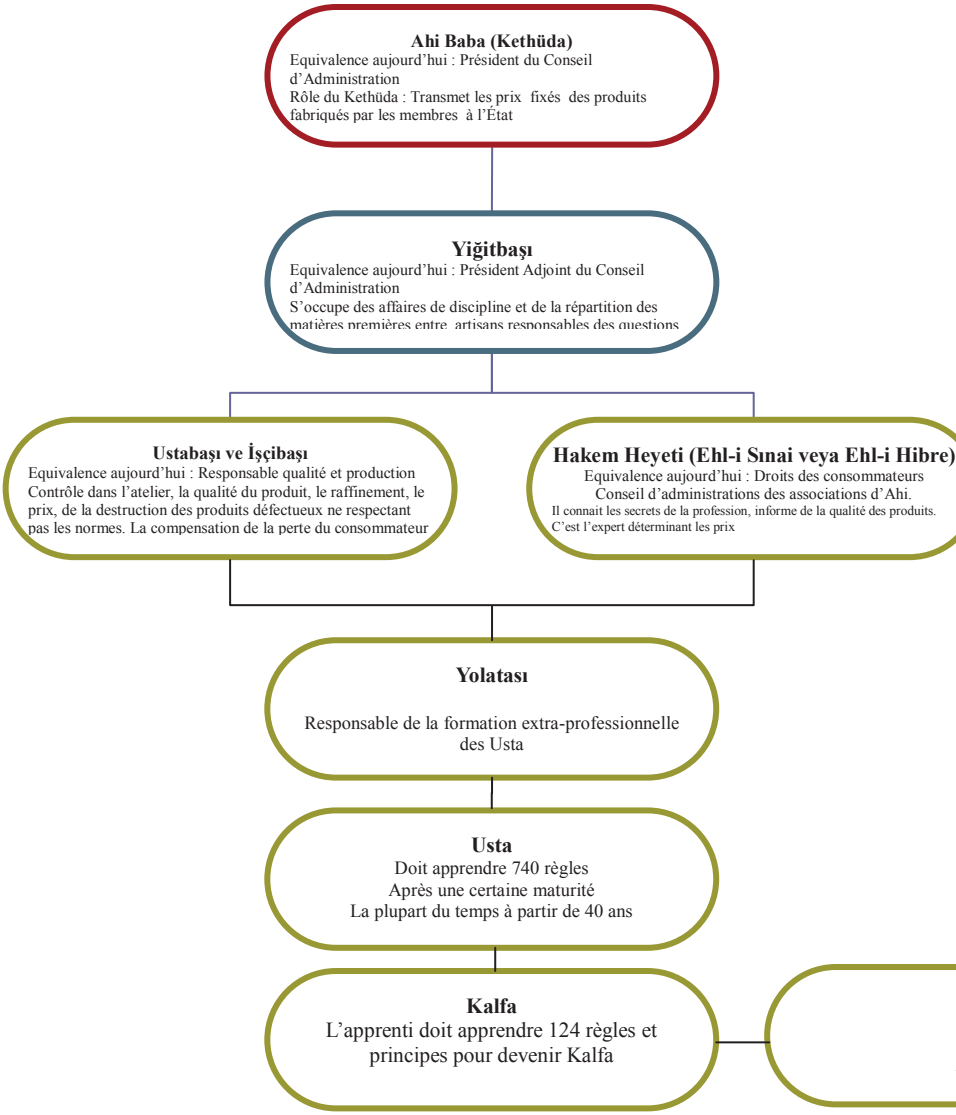
---

[429] http://www.e-tarih.org/sozluk.php?sd=sozlukdetay&id=15 , consulté le 19/03/2012.
Cf. Düzbakar, Ömer, Bursa şer'iyye sicillerine göre esnaf teşkilatı ve kumaş nizamı (l'organisation d'artisan et loi du tissus d'après les archives judiciaires de Bursa), *Online Thematic Journal of Turkic Studies*, n° 2/2, juillet 2009, en ligne, http://www.actaturcica.com/sayi2/44_57.pdf, consulté le 19/03/2012, p. 46.

[430] Düzbakar Ö., *Op. Cit.*, p. 44.

[431] http://www.osmanli-tr.org/Karargah/index.php?action=printpage;topic=368.0, consulté le 06 septembre 2009.

[432] Düzbakar Ö., *Op. Cit.*, p. 47-54, consulter aussi http://ahilik.net, consulté le 19/03/2012.



Source : www.ahilik.net, consulté le 19/03/2012.

Jusqu'à la conquête d'Istanbul, l'*Ahi* est une organisation très influente. Ces organisations ont su rester actives pendant de nombreuses années, mais après la révolution industrielle, elles n'ont pas réussi à s'adapter aux changements engendrés dans les structures économiques et sociales : cela a été à l'origine de leur déclin et à terme à leur disparition[433]. Certains dictons, vont même présenter l'*Ahi*sme comme représentant des valeurs telles qu'à la fraternité, la justice, l'entre aide, l'effort et la persévérance, les droits de l'homme, des valeurs communes[434]. Mais vers le 15è siècle, après la création des instituts Étatiques, l'*Ahi* perd un peu de son champ d'action, surtout pendant les périodes de Murat II et de Fatih et devient une organisation purement artisanale, appelée corporation (*Lonca)*[435].

Mutation de l'organisation Ahi : le Lonca

Un des changements à souligner est l'intervention et le contrôle[436] de l'État vis-à-vis de la structure. L'État, grâce à cette structure, évite une lourde bureaucratie, établit un standard, empêche la concurrence déséquilibrée, car l'organisation artisanale ottomane est fondée autour de la croyance musulmane et de l'interprétation du message divin dans un cadre d'autosuffisance[437]. Mais c'est plus particulièrement au 17ème siècle que cette guilde prend de plus en plus d'ampleur devenant ainsi le lieu de décision des prix sur le marché, mais aussi, du nombre d'atelier et de boutique en son sein[438]. L'État, soucieux de garder le pouvoir en main, contrôle de près ces structures. Mais les guildes sont des organisations très influentes sur le pouvoir politique, *ce qui lui référait un effet sur la société d'où le fait que la lonca est une institution sociale et professionnelle*[439]. Le fonctionnement de celle-ci s'avère assez spécifique. L'attribution du titre d'*usta* (maître) est règlementée et strictement contrôlée. Mais, pour avoir sa place, il ne suffit pas de réussir sa formation. Il faut aussi qu'un atelier soit libre pour pouvoir être candidat à son occupation. Or, les artisans déjà en place et membres de la guilde limitent le nombre de places en s'y opposant, dans le but de réduire la concurrence et d'avoir trop d'individus dans un même domaine.

---

[433] ITO, *Op. Cit.*, p. 134. Quoiqu'aujourd'hui, on peut retrouver cet esprit de réunion et d'association en Turquie avec de nombreuses « coopératives ». Chaque branche de métier à sa coopérative. C'est très répandu en Turquie.

[434] http://ahilik.net/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=64, consulté le 19/03/2012.

[435] http://www.osmanli-tr.org/Karargah/index.php?action=printpage;topic=368.0, consulté le 06 septembre 2009.

[436] Bozarslan, souligne que cette structure aurait pu servir de facteur pour le passage à la révolution industrielle pour l'Empire ottoman. Car elle jouit davantage nombreux. Entre liés *à un réseau commercial, à un marché très évolué et aux rapports d'échange entre villes et campagnes, ainsi qu'à des marchés interrégionaux et internationaux.* Bozarslan, Hamit, Op. Cit., p. 8-9.

[437] Düzbakar Ö., *Op. Cit.*, p. 44.

[438] http://www.sosyalsiyaset.net/documents/osmanli_esnafi.htm, consulté le 09/01/2011.

[439] Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit.*, p. 14.

Effets néfastes de ce mode de gestion sur la petite entreprise et l'apparition d'entrepreneur

Comment, au fil du temps, ces guildes si bien organisées et structurées deviennent un obstacle à l'émergence d'un nouveau genre d'entrepreneur, du développement de la petite entreprise sur le territoire ottoman ? Altıparmak répond en deux points à cette question. La guilde :

- *inculque une mentalité statique, fermée aux nouveautés, modeste, travaillée uniquement pour ses besoins. De cette manière, elle empêche les entrepreneurs d'accepter les nouveautés, la production de produit en masse, et le travail abondant afin d'accumuler des capitaux.*

- *limite le nombre d'ateliers et de boutique des personnes voulant travailler dans le commerce, bloque la concurrence, contrôle la qualité et les prix des produits. De cette manière, restreint les possibilités d'entreprendre et ne laisse aucun espace d'investissement aux entrepreneurs*[440]

Nous pouvons ajouter l'hypothèse d'Insel[441], pensant que la lourde imposition de l'État vis-à-vis des artisans les empêche tout simplement d'accumuler du capital pour l'investir et agrandir leurs activités. En effet, le système de gestion de la guilde ne permet pas la concurrence, donc pas d'accumulation importante de capitaux pour le secteur privé. C'est peut-être l'un des points à souligner quant à l'absence d'une industrie forte et la faiblesse des petites entreprises ottomanes à partir du 17ème siècle…*les Loncas n'ont aucune indépendance vis-à-vis du pouvoir central. C'est lui qui contrôle la vie sociale, politique et économique… Les artisans ottomans sont des acteurs économiques dont la liberté de mouvement est limitée concernant notamment le fait de trouver des fonds et le marketing des produits qu'ils fabriquent*[442]. Il faut dire que les *Lonca*s ont inculqué aux artisans une mentalité statique, fermée à la nouveauté et une éthique d'abstinence et de sobriété. Encore, l'une des raisons empêchant la formation d'entrepreneurs compétitifs et d'un esprit d'entrepreneuriat dans l'Empire, d'où l'absence de cet esprit au début de la République turque et ainsi, la volonté des politiques d'en créer une. Ce sera détaillé plus loin.

Malgré cela, le *Lonca* est une structure regroupant les petites et moyennes entreprises[443]. Si l'on regarde les chiffres avancés par Mantran, nous pouvons penser qu'il y a un nombre non

[440] Altıparmak Aytekin, cité par Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit.*, p. 14.
[441] Insel A., *Op. Cit.*, p. 42.
[442] *Ibid.*
[443] Karayilmazlar S., *Op. Cit.*, p. 152.

négligeable de petites entreprises, employant en moyenne 4 salariés[444]. Donc la présence d'une niche d'entreprise importante et d'une telle dynamique de groupe permet de faciliter les modifications de comportements des individus et du groupe via les entreprises sous son contrôle[445]. Tout cela permettant à l'État de garder une dynamique tout en ayant le contrôle sur le comportement des différents acteurs socio-économiques. Animées par une complicité sans faille, les associations d'artisans représentaient toujours un danger pour le pouvoir central. Cette classe d'artisans se voit bloquer la voie de l'autonomie par deux moyens selon Insel. Le premier, *par le système même des corporations qui ont une existence légale et semi-étatique contrairement aux corporations et guildes du Moyen Âge européen. Le chef de la corporation, élu par les membres, mais confirmé par le juge de l'Etat, est le responsable vis-à-vis du pouvoir, des membres de sa corporation dans la ville.* L'élection de ses membres, le fonctionnement et le mode de gestion sont organisés de manière à permettre au pouvoir central de superviser l'évolution et l'activité de cette structure. Le deuxième, *par les janissaires[446]. À partir du XVIe siècle, les janissaires sont devenus progressivement des artisans-soldats. Ils étaient concentrés dans des métiers qui fournissaient du matériel à l'armée...dans l'ensemble, les méthodes de production et les profits des artisans étaient sous le contrôle direct de l'État[447].*

Nous verrons plus tard que les janissaires jouent un rôle primordial dans le déclin de l'entrepreneuriat ottoman. Leurs fonctions militaires s'élargissent et on s'aperçoit peu à peu que les janissaires jouirent de tous les bienfaits de la fonction de militaire, mais aussi de fonctionnaire d'État et utilisent cette caractéristique à leur avantage en imposant aux artisans et commerçants, de gré ou de force leur introduction dans le monde économique en s'associant avec eux. Au 18ème siècle, des statuts et une règlementation au sein des guildes mentionnent dans certains articles des points se révélant significatifs dans la compréhension de l'inexistence d'entrepreneurs doués et expérimentés. Par exemple, ces statuts attribuent la

[444] Mantran Robert, cité par Insel évoque le nombre de 10000 salariés pour 29 entreprises publiques et 80000 salariés pour 20000 entreprises privées, de ce fait, une moyenne de 4 salariés par entreprises. Cf. Insel A., *Op. Cit.*, p. 43.

[445] Insel rappel que l'État doit « instituer dans l'ordre matériel et palpable, des institutions au premier rang desquelles figure l'entreprise » pour contrôler la société et gérer les mutations. Cf. Insel, A., *Op. Cit.*, p. 16

[446] À partir du 16ème siècle, les janissaires commencent à intégrer les guildes. Au 18ème siècle, ils font partie intégrante du système économique avec une ampleur sans précédent. Cela représente une mutation sociale et économique au sein de l'Empire, car le militaire et fonctionnaire prend le pouvoir de l'économique. Ils ne sont pas contrôlés par les *Kadı*, les juges. Ils se permettent de ne pas respecter les prix du marché, ils diminuent la qualité du produit pour faire plus de bénéfice. Sans avoir la formation requise, ils se permettent d'ouvrir de nouveau ateliers et lieux professionnels. Les *usta*, les maitres déjà installés se voient imposer un partenariat par les janissaires, ce qui permettra à ceux-ci de spolier une bonne partie des gains du maitre. Cet incivisme marque sans doute un tournant dans le déclin de l'artisanat ottoman. Cela prend fin lorsque le pouvoir décidera de la dissolution des janissaires.

[447] Insel A., *Op. Cit.*, p. 42.

production à la guilde, c'est elle qui gère, qui limite et contrôle la production. Ces statuts rendent encore plus difficile la promotion en grade. Très puissantes, ces guildes n'hésitent pas à se plaindre auprès de la Cour, lorsqu'un artisan ou commerçant indépendant prend le risque d'ouvrir un atelier sans l'autorisation de celles-ci. Sous pression, l'autorité, face à cette organisation, se voit dans l'obligation d'intervenir et d'interdire toute sorte d'initiative privée en créant le *Gedik*, une forme de concession attribuée aux guildes. Les *Gedik* apparaissent surtout après les différentes conquêtes. Avec l'expansion du territoire impérial et le nombre croissant de non-musulmans, le pouvoir se devait de créer une organisation prenant en compte les relations commerciales devenues inévitables entre les Turcs musulmans et les non musulmans. Il fallait un organisme ne faisant aucune distinction religieuse dans l'espace économique : donc les *Gedik* ont émergé dans la société ottomane peu avant le milieu du 18ème siècle. En effet, c'est au premier quart du 18ème siècle que l'État instaure cette concession qui a pour objectif *de protéger les membres des Loncas contre les entrepreneurs et artisans indépendants dont l'activité augmente de plus en plus et prend de l'ampleur*[448], ce qui détruit complètement l'esprit entrepreneurial. Mais les conditions deviennent de plus en plus insupportables pour les artisans, décidant peu à peu a sortir du contrôle des guildes pour avoir la possibilité de faire avancer les affaires. Nous pensons que c'est le premier signe de l'affaiblissement des guildes dans l'Empire. Mais à Bursa, le fonctionnement des guildes semble plus souple. Par exemple il suffit d'être reconnu dans le métier et payer ses impôts pour adhérer à la guilde. Aussi, de nombreux artisans travaillent en dehors du contrôle de celle-ci. Car une chose est à souligner, les guildes fonctionnent localement[449], c'est la raison pour laquelle nous pouvons trouver, çà et là, dans le territoire ottoman différents modes de gestion à proximité l'un de l'autres. Cette différence s'explique par le fait que dans une ville comme Bursa, la demande extérieure est très forte et dans certaines périodes la capacité de production doit augmenter, donc d'autres ateliers indépendants voient le jour en dehors des corporations[450].

[448] http://www.sosyalsiyaset.net/documents/osmanli_esnafi.htm, consulté le 09/01/2011.

[449] La production locale compose la base de l'économie ottomane. Chaque guilde gère localement l'offre et la demande et fixe les conditions du marché.

[450] Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit.*, p. 10.

Le déclin du système

En 1838, après la signature d'un accord commercial ouvrant les portes des marchés de l'Empire à la concurrence extérieure, les artisans locaux et les commerçants ont été obligés de se retirer du marché, n'ayant plus les moyens de faire face à l'industrialisation européenne.
De ce fait des travaux sont entrepris sous le nom de *İslah-i Sanayi*, signifiant amélioration de l'industrie, donnant naissance à la chambre de commerce d'Istanbul en 1880, prenant comme modèle les chambres de commerce françaises[451]. Des mesures sont décidées dans le but d'augmenter la compétitivité des petits ateliers, et sauver ainsi l'industrie nationale. Mais en vain, cela n'est pas suffisant face à la déferlante occidentale. D'autre part, d'après Orhan Küçük, durant l'Empire, pour les Ottomans d'origine turcs, le commerce ne suscite pas d'intérêt. La production et le commerce sont plutôt dans les mains d'Ottomans d'origine « Rum » (Grecques) et Arméniennes. Les Turcs composent particulièrement la majorité des agriculteurs et préfèrent travailler dans des activités agricoles et dans les métiers liés à l'armée. Aussi, à cette époque, les minorités non-musulmanes ne se sont pas orientées vers les structures industrielles, mais optent plutôt pour les activités d'importation rapportant plus en peu de temps. Ceci empêche la création d'entreprises locales et de ce fait, nous ne voyons pas la naissance massive de structures économiques locales pour faire en sorte que les minorités existantes s'effacent du paysage économique
C'est pourquoi, à cette époque, le nombre de commerçants et d'entrepreneurs d'origine turque est assez faible. C'est seulement après la Première Guerre, lorsque les minorités quittent le territoire, de gré ou de force suite à l'échange de populations entre 1922 et 1927, que nous voyons apparaitre l'entrepreneuriat turc dans l'espace social et économique[452]. L'entrepreneur turc prend donc place dans l'espace social et économique après la Première Guerre mondiale[453]. Dans un premier temps, il est intéressant de décrire la situation sociale, politique et économique de l'Empire, juste avant la révolution industrielle, fait marquant de l'histoire de l'Empire et plus particulièrement de la permutation socio-économique au sein de la société.

[451] http://www.ito.org.tr, site de la Chambre de Commerce d'Istanbul, consulté le 24/12/2012.
[452] Nürsel, Ekin, *Endüstri Iliskileri* (les relations industrielles), 5ème éd., Istanbul, Université d'Istanbul, faculté de gestion, n°208, 1989, p. 224-226.
[453] ITO, *Op. Cit.*, p. 134.

Disparition de la petite industrie ottomane face au soulèvement interne et aux pressions externes

Pour les dirigeants de l'Empire, une seule chose semble vitale : la continuité de la souveraineté de l'État aux dépens de l'industrie et d'un secteur privé, qui semble de plus en plus nécessaire pour sa survie face à l'occident. Car si l'Empire continue très longtemps d'accueillir les nomades turkmènes, il prend soin de les scinder en plusieurs clans et de les éparpiller dans différents endroits du territoire, car leurs unités constituent une menace contre l'État. Les conflits sociaux sont de plus en plus difficiles. D'un autre côté, les nobles de l'Empire, quant à eux, n'ont aucune garantie. Du jour au lendemain, le sultan peut confisquer leurs biens pour en faire la propriété de l'État.

> *La confiscation est avant tout une spoliation par le sultan, des biens meubles et immeubles des « serviteurs de la porte ». C'est surtout les biens des fonctionnaires qui ont atteint un rang élevé – donc confisqués à leur mort ou après leur destitution. Ainsi, non seulement une aristocratie héréditaire ne se développe pas au sein de l'Empire, mais les plus importants lieux d'accumulation de richesses sont stérilisés systématiquement pour empêcher le développement d'une puissance héréditaire*[454].

Bien sûr, tout cela est une politique d'intimidation, un blocus contre toute initiative privée de et surtout la mise en place d'une puissance politico-économique alternative au pouvoir central. Ceci jusqu'à la fin du 17è siècle, où s'installe petit à petit *une relation entre les hauts dirigeants et une partie des riches commerçants et banquiers*[455]. Le système économique de l'Empire peut être assimilé à une économie mixte: d'un côté, il y a l'État souverain, allant jusqu'à contrôler l'activité de l'artisan et l'entrepreneur, limitant le développement des entreprises dans le secteur privé, confisquant les biens lui semblant nécessaires au trésor et d'un autre côté un immense territoire où l'absence d'un système économique central est frappante. Chaque région à son propre budget, son système de gestion et ses propres lois[456]. Malgré l'immensité du territoire, un problème majeur se pose alors: l'État ne semble pas attribuer un « espace » où les possesseurs de capitaux peuvent investir en toute sérénité.

[454].Insel A., *Op. Cit.*, p. 55.
[455] Insel A., *Op. Cit.*, p. 36.
[456] Cf. Bozarslan, Hamit, Réflexions sur l'économie de l'Empire ottoman et le passage à la révolution industrielle, *Cahiers d'études sur la méditerranée orientale et le monde turco-iranien*, n°5, janvier-juin 1988, p. 3-11.

Aussi, fortement militarisé, l'Empire voit ses revenus fondre à grands pas, et ce pour le besoin de l'armée. Pour dire qu'entre 1527-1528 l'armée représente environ 65% du budget, pour atteindre en 1660 72%. Selon Mantran, les guerres, cette part du budget attribuée à l'armée et le soulèvement de celle-ci sont à l'origine de la crise économique de cette période[457]. Les défaites militaires du début du 17è siècle et le soulèvement des janissaires[458] rendent encore plus malade « l'Homme », qui ne semble plus être en mesure de faire face et de contenir la pression. Ce soulèvement marque surement le début de la fin de l'Empire. « L'Homme » est bien malade, contaminé par des conflits incurables, qui seront fatals à sa survie.

Aussi les quelques entreprises existantes sont étatiques, mais tout autour, plusieurs ateliers existent, fondés par l'État lui-même, mais concédés sous certaines conditions aux artisans. Même les seules entreprises produisent majoritairement pour l'armée par exemple, l'entreprise de tissage de soie, fondée dans les années 1720[459]. De la même façon, en temps de crise, l'Empire ne laisse pas la moindre liberté pour le développement de l'entrepreneuriat et de ces petites entreprises. Genç remarque déjà qu'à l'époque, les petites entreprises montrent plus de résistance que les grandes, face à la concurrence de plus en plus difficile à supporter des entreprises occidentales[460]. Mais cela reste un postulat, tant les données existantes ne permette pas d'affirmer avec certitude cette idée. Affaiblie par le manque de matière première, achetée en grande quantité par les Européens, l'industrie ottomane a du mal à survivre et même la première tentative d'industrialisation n'a que très peu d'effet. Selon Genç le déclin industriel de l'Empire recoupe *les changements économiques en Europe occidentale avec l'accélération de l'accumulation qui devaient conduire à la révolution industrielle*[461].

S'ensuit un long enchainement de défaites pour l'Empire. Face à la force de ses ennemis qui sans cesse développent leur technologie de guerre, l'Empire se doit de s'engager dans des batailles de « défense », qui se terminant à chaque fois de la même manière : par une défaite et de lourdes pertes humaines et économiques. Ces défaites se répercutent immédiatement sur les propriétaires privés.

---

[457] Bozarslan H., *Op. Cit*., p. 20-21.

[458] Les janissaires avaient une telle ampleur dans l'Empire, qu'il était impossible, même si les dirigeants se font exécuter, de dissiper ce groupe, qui s'enrichit de façon spectaculaire, bénéficiant d'une certaine immunité, du fait de leur statut de militaire. Nous pensons qu'ils ont réussi à composer une puissance alternative face au pouvoir central. Ils ont gagné le statut de « soldats-commerçants ». Le sultan ne pouvait pas, comme il osait le faire avec d'autres, confisquer les biens des janissaires, car cela pouvait provoquer un nouveau soulèvement et mettre en péril la sécurité de l'Empire.

[459] D'après Genç, cette entreprise est la première entreprise d'État sous l'Empire ottoman.

[460] Genç, Mehmet, *entreprise d'État et attitude politique dans l'industrie ottomane au XVIII è siècle*, p. 8 in Thobie Jacques, Bacqué-Grammon Jean-Louis, *l'accession de la Turquie à la civilisation industrielle, facteurs internes et externes*, éd. Isis, Istanbul, 1987, 234 p.

[461] Genç M., *Op. Cit*., p. 11.

> *L'État, pressé par ses besoins de défense, commença à mettre la main sur les héritages des particuliers, ce dont il ne s'était jamais mêlé jusque-là. Ces interventions se multiplient de façon claire dans les années 1770-1810 et portent sur les biens légués par les particuliers, artisans et commerçants. Quand il ne les confisque pas totalement, l'État les soumet à un impôt de succession variant entre 40 et 70%. C'est là une pratique qui a pour effet le désinvestissement et qui apparaît à la fois comme une cause et comme une manifestation de la stagnation et de la crise*[462].

L'entrée des entreprises étrangères sur le marché, après les accords commerciaux et le comportement des dirigeants ottomans ont tout simplement anéantis l'espoir de voir la petite industrie vivre et se développer. Cette militarisation, censée protéger l'Empire, n'a fait qu'accélérer les conflits internes et l'ouverture du marché intérieur à l'occident, qui commençait à récolter les fruits de sa révolution industrielle. Bozarslan résume parfaitement la situation de l'époque[463] :

> *... Le bouleversement social est complet. Le système foncier officiel est depuis longtemps en décadence. Les reayas "détruisent" leurs tenures et se réfugient dans les villes. Les révoltes de janissaires se banalisent. Et tandis que les révolutions de palais se succèdent, les émeutes les plus sanglantes éclatent et se propagent durant près de cent ans sans discontinuité (les révoltes des Celalis en Anatolie). Elles touchent presque toutes les couches de la société avec pour conséquences le chaos, les massacres, la famine, la destruction des villages et même des villes, la décadence morale et l'effondrement total de l'autorité étatique. Et lorsqu'elles prennent fin, les campagnes se trouvent totalement dévastées. À la même époque, les guerres à l'extérieur commencent à se solder par des défaites : l'époque de l'expansion militaire est définitivement terminée.*

L'Empire doit se rendre à l'évidence : d'un côté les janissaires ne semblent plus en mesure d'être contrôlés, car très puissants, au sein de la famille impériale les sultans se succèdent au trône - sans succès - les défaites militaires deviennent une habitude, c'est bien tout un Empire qui s'effondre, entraînant la destruction sociale. Mais quels sont les facteurs ayant accéléré le démembrement de l'Empire ? Profitant de la situation et de l'appui de l'occident d'une part et de la Russie de l'autre, les minorités non musulmanes s'enrichirent, à tels points que toute l'activité commerciale et surtout en liens avec l'exportation et l'importation est contrôlée par ces derniers.

---

[462] Genç M., *Op. Cit*., p. 12.
[463] Bozarslan H., *Op. Cit*., p. 14-15.

L'économie ottomane suite à la révolution industrielle

Il faut préciser qu'une industrie est bien présente au sein de l'Empire, malgré les difficultés sociopolitiques. Par exemple le secteur le plus important est celui du textile, ainsi que d'autres secteurs tels que l'artisanat du tapis dans les régions d'élevage[464].

Même, jusqu'à la fin du 18è siècle, et ce jusqu'après la révolution industrielle, l'Empire ottoman profite du développement de l'occident à tel point que son industrie répond au marché intérieur et de surplus, il exporte vers l'étranger. Pamuk[465] avance les chiffres de 2 à 3 % pour le volume du commerce extérieur, par rapport à la production totale. Ce qui reste infime. Mais, *l'importation des produits étrangers, à partir de 1820, voit son volume augmenter au fil du temps pour atteindre son maximum au milieu du 19e siècle. De ce fait, les marchés ottomans sont entrés sous le contrôle des commerçants étrangers ou de leurs représentants*[466]. Au final, l'Empire qui était le centre du tissage n'exportait plus que des matières premières[467]. Cependant, Ali Pacha, vizir au XIXe siècle, qui a marqué de son empreinte l'histoire du changement au sein de l'Empire, parle des occidentaux comme étant une force supplémentaire au sein de l'Empire après celle de l'État, qui viendrait soutenir celle du peuple (qui n'existe pas, car le peuple est écrasé). C'est dire la mutation des mentalités au sein de la classe dirigeante. À regarder les statistiques, l'Empire importe de l'Angleterre plus que des autres pays occidentaux, tels que la France, l'Italie[468]. Que dire de l'état de la ville de Brousse (Bursa)? Son industrie est littéralement dévastée. Alors qu'en 1847, des milliers d'ateliers permettent de produire près de 32 tonnes de soie, après l'entrée des produits européens sur le marché interne, la production chute à 5,2 tonnes pour seulement 75 ateliers! Nous pouvons généraliser ce constat pour les autres secteurs telles les tanneries, etc.[469] une des raisons encore provoquant le retard de réaction pour le démarrage du développement économique, car les dirigeants ne cherchent pas les solutions concrètes, mais essayent de donner l'image de l'Empire fort. Alors que la petite industrie est complètement effondrée, la

[464] Les régions pouvant être cités sont Sivas, Niş (Niš), Konya, Izmir, Alep, etc. une industrie du cuir est aussi présente dans les villes de Diyarbakir, Alep, Şam (Damas), Mecque, Izmir, Mossoul, Kütahya, Sivas, Selanik (Thessalonique), Filipe (Plovdiv), Ruscuk, Istanbul et Erzurum. Cf. Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit*., p. 10-12.

[465] Pamuk Sevket, *Osmanli Ekonomisinde bagimlilik ve büyüme* (L'indépendance et la croissance dans l'économie ottomane) , éd. Tarih vakfi yurt yayinlari, deuxième édition, Istanbul, 1994, in Demirez M. Cebeci R., *Op. Cit*., p. 12.

[466] Demirez M., Cebeci R., Op. Cit., p. 15.

[467] Önsoy Rıfat, *Tanzimat dönemi osmanlı sanayii ve sanayilesme politikası* (L'industrie ottomane et la politique d'industrialisation durant la période des tanzimat), éd. Türkiye is bankasi, Ankara, 1988, 173 p.

[468] Anderson, Perry, *l'État absolutiste*, 2 tomes, Maspero, Paris, 1978, p.216 cité par Insel A., *Op. Cit*., p. 79.

[469] Insel A. *Op. Cit*., p. 79.

petite entreprise impuissante, l'entrepreneuriat inexistant, l'État met en place des usines afin de répondre aux besoins du palais et de l'armée.

La mise en place de concession et du *Gedik* provoquent la scission des guildes, voyant ses membres un à un sortir du cercle pour pouvoir ouvrir indépendamment un atelier semblant plus à leur avantage. La dissolution des janissaires en 1826, remplacé par une armée organisée sur le modèle occidental est un tournant dans l'histoire de la PME turque. La fin des janissaires marque tout simplement la fin des guildes artisanales[470]. L'Empire entre alors dans une première période de réformes, les Tanzimat, en 1839.

L'accord commercial de 1838 et ses conséquences

Cet accord marque la fin de la petite entreprise en territoire ottoman[471]. L'Empire est venu à être un fournisseur de matières premières et un acheteur de produits finis. Pas de haut fourneau, absence d'usine métallurgique, d'usine de production de machine industrielle, tout provient de l'importation. Ce manque de moyen empêche l'exploitation des produits miniers, vendus à l'état brut pour être rachetés à l'état fini. Cela à un certain coût pour l'Empire qui perpétue son endettement et bloque son industrialisation. Sa situation complexe et paradoxale l'entraîne à signer ses premiers accords commerciaux tout d'abord avec l'Angleterre.

[470] Intégrée profondément dans ces guildes, la chute des janissaires affaiblit toute l'organisation et la pousse à disparaitre avec eux.

[471] Après la signature d'accord commercial durant le 19e siècle et l'ouverture de certaines frontières de l'Empire vers le milieu du siècle, on peut remarquer que dans les territoires ouverts à la concurrence étrangère beaucoup d'artisans ottomans ont dû mettre la clé sous la porte et fermer leurs ateliers face aux concurrents étrangers. Par exemple, à Istanbul et Üsküdar, on trouvait deux mille sept cents drapiers. Plus de trois mille cinq cents personnes, chrétiens, musulmans, vivaient de ce métier. Quarante ans après la première signature pour un accord commercial en 1838, ces chiffres s'effondraient, et l'artisanat ottoman était destiné à disparaitre. On ne comptait plus que vingt-cinq comptoirs et seulement quarante personnes, dont les artisans et les apprentis. Ces accords commerciaux, la dette externe et l'investissement des capitaux étrangers ont formaté l'économie impériale. Une seule issue était possible. Vendre des matières premières et les racheter sous forme de produit fini. Ce qui coûta très cher à l'Empire et bloqua le développement économique du fait du retard de son industrie, des conflits à gérer un peu partout sur le territoire, et le début d'une fin arrivant à toute allure. Cette dépendance empêcha la capitalisation de l'artisanat ottomane et profita uniquement aux propriétaires des terres et aux commerçants. Ceci a entravé ou éradiqué le développement de l'économie ottomane dans son ensemble. Hormis dans le domaine, de l'agriculture, la production ottomane, était totalement sous contrôle de l'occident et pouvait espérer survivre uniquement sur de petits morceaux de marchés laissés ouverts par les pays occidentaux. Excepté l'agriculture, nous remarquons que le mode de production ottomane est composé de quatre étapes. La grande majorité de la production est effectuée par ce que l'on appelle « la petite production », c'est-à-dire les artisans et les petites entreprises. Autrement dit, c'est l'artisan lui-même qui compose l'unique effectif actif et utilisant les outils manuels pour la production destinée très souvent au marché de proximité. D'autre part, il y a ce que l'on appelle *ev sanayii*, les maisons industrielles, de petite taille, elle aussi, dans les domaines du tissage divers et de tapis, de la couture et de la production de *turşu,* qui est le cornichon local. Ces producteurs n'ont souvent pas de main d'œuvre, et effectuent seuls les multiples tâches. Cf. Ökçün Gündüz, *Osmanli Sanayii, 1913-1915 istatistikleri* (l'industrie de l'Empire ottoman, les statistiques de 1913-1915), éd. hil, 3e édition, 1984, p. 9- 12. Donc dès cette époque, la PME qui a déjà une place primordiale dans l'économie de l'Empire, compose la majorité de l'activité et résiste mieux aux différentes contraintes et à la concurrence externe. C'est une caractéristique que l'on peut encore et toujours trouver sur la petite entreprise.

L'occident caractérise l'Empire comme une semi-colonie : il peut se fournir en matière première et le marché pour la revente est déjà prêt!

> *...Ce cercle vicieux ne fait que briser la dynamique de l'économie et est à l'origine du ralentissement, voire de l'arrêt complet du développement économique et social dans son ensemble. L'Empire est l'homme malade, « basta, Adam », et ses symptômes se font ressentir sur toute la structure économique, entrepreneuriale et sociale...Seuls les propriétaires des terres, et les capitaux commerciaux sont avantagés par cette situation, mais cela reste un obstacle pour la mise en place d'un système économique équilibré et pour le développement de l'industrie locale et nationale*[472].

Selon Sabır Hasan, l'Empire amorce sa péripétie libérale avec la signature de l'accord de *Balta Limanı*[473]. Cette signature est le résultat de la situation critique de l'Empire, engouffré dans une série de guerres dont il en sort souvent vaincu. N'ayant plus d'autre choix que de collaborer avec l'occident, l'Empire demande l'aide de ce dernier. Effectivement, celui-ci répond favorablement, mais impose certaines conditions précipitant ainsi la chute de « l'homme malade ». Les concessions économiques et politiques demandées par l'occident et dans un premier temps par l'Angleterre vont leur permettre de prendre encore plus de distance avec l'Empire ottoman notamment dans le développement industriel. Sans prévoir l'effet qu'aura cet accord sur l'initiative privée et les petites entreprises, les dirigeants signent l'accord[474]. Ainsi ils provoquent *l'effondrement de l'industrie ottomane et la perte de la compétitivité des entrepreneurs ottomans*[475]. Avant la signature, l'Empire pouvait encore réguler l'offre et la demande avec son système du *Yed-i Vahid* qui a pour principe de bloquer l'exportation de certaines matières premières en cas de manque sur le territoire afin de rééquilibrer la production interne. Mais la signature de 1838 va mettre fin à cet équilibre[476].

---

[472] Sabır, Hasan, Atatürk'ün ekonomi anlayışı (La vision économique d'Atatürk), *Sayıştay dergisi* (Revue de la Cour des comptes), n° 62, juillet-septembre 2006, p. 3-19, en ligne, http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der62m1.pdf, consulté le 20/03/2012.

[473] Une série de signatures vient compléter le premier maillon anglais : en 1839 signature avec la Sardaigne, l'Autriche, en 1840, la Suède, Norvège, Espagne, Pays-Bas, la Belgique, en 1841 avec le Danemark, en 1843 avec le Portugal et en 1846 avec la Russie. Pour plus d'information voir Açba, Sait, *Osmanlı Devleti'nin Dış Borçlanması (1854-1914)* (l'endettement extérieur de l'État ottoman (1854-1914)). Éd. IIBF, Université de Kocatepe, Afyon, 1995, p. 27.

[474] Au 19è siècle, nous observons une activité assez importante de la petite entreprise autour de laquelle c'est tissé l'activité économique de l'Empire. Mais les techniques utilisées sont très désuètes et traditionnelles et l'accumulation de capitaux impossible.

[475] Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit*., p. 15.

[476] Sabır, Hasan, Atatürk'ün ekonomi anlayışı (La vision économique d'Atatürk), *Sayıştay dergisi* (Revue de la Cour des comptes), n° 62, juillet-septembre 2006, p. 5-6, en ligne, http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der62m1.pdf , consulté le 20/03/2012.

Aussi, nous exposons dans le tableau suivant les principaux changements subis après la signature.

Tableau 2.1.1 : Les conditions néfastes pour l'artisanat suite à la signature de 1838

Avant le traité	Après le traité
Importation et exportation : 3% de droit de douane	**Importation : 5 %** **Exportation :12 %**
8% d'impôt pour le transport de marchandises dans l'Empire, d'un endroit à l'autre (ottoman et étranger)	**Commerçant ottoman : 8% d'impôt pour la circulation ;** **Commerçant étranger : non-redevable**

Sources : Özdemir, Biltekin, *Osmanlı dış borçları* (les dettes extérieures ottomanes), éd. Maliye bakanlığı, Ankara, 2010, p. 8 ; Yıldız, Abdunnur, Osmanlı imparatorluğun borçlanmasında yabancı sermayenin etkisi (l'influence des capitaux étrangers dans l'endettement de l'Empire ottoman), *Revue de la faculté des sciences politiques*, université d'Istanbul, n°37, octobre 2007, p. 117, en ligne, http://www.iudergi.com/tr/index.php/siyasal/article/viewFile/9394/8731, consulté le 22/03/2012.

Ces chiffres montrent bien l'emprise de l'occident sur l'empire, qui est dans l'obligation d'accepter ces conditions. Les catastrophes à venir sont facilement décelables en vue de la différence appliquée entre le citoyen ottoman et l'étranger. Le citoyen ottoman est dans une situation plus désavantageuse au sein de son pays alors que l'étranger est incité à entrer sur ce marché. Voilà encore un facteur dont la petite entreprise ottomane se serait passé. L'entrée des Européens sur le marché a permis aux minorités ottomanes de trouver de nouvelles possibilités d'enrichissement ce qui a encore plus poussé vers la sortie les entrepreneurs musulmans turcs[477].

> *L'accord de libre-commerce de Balta Liman de 1838 constitue un élément important dans l'accélération de la destruction de l'État ottoman d'un point de vue économique face au monde occidental. La période de 1838-1864 est celle, d'un point de vue économique et financier, où l'économie ottomane est ouverte à l'influence extérieure, et marque son passage vers un marché libre. Durant cette période, l'impérialisme économique domine l'économie ottomane*[478].

[477] Anbar, Adem, Osmanli Imparatorluğu'nun Avrupa'yla finansal entegrasyonu : 1800-1914 (l'intégration financière de l'Empire ottoman avec l'Europe : 1800-1914), *finans kulüp – Türkiye finans yöneticileri vakfı* dergisi (Revue de la fondation des gestionnaires financiers de Turquie), n° 84, Istanbul, avril 2009, p. 17-37.

[478] Yıldız, Abdunnur, Osmanlı imparatorluğun borçlanmasında yabancı sermayenin etkisi (l'influence des capitaux étrangers dans l'endettement de l'Empire ottoman), *Revue de la faculté des sciences politiques, université d'Istanbul*, n°37, octobre 2007, p. 117, en ligne, http://www.iudergi.com/tr/index.php/siyasal/article/viewFile/9394/8731, consulté le 22/03/2012.

Kongar, cité par Yılmaz, va même plus loin en affirmant que c'est une forme d'officialisation de *l'exploitation économique* pratiquée par l'occident sur l'Empire depuis des années[479]. Yılmazer lui évoque un effondrement de l'industrie impériale[480]. Mais peu importe, l'occident engrange les victoires militaires, politiques et surtout économiques face à l'Empire plus malade que jamais. Mais l'Empire a-t-il vraiment le choix ? D'un côté, le soulèvement de Mehmet Ali Pacha en Égypte et de l'autre la situation catastrophique de l'économie impériale. Le souhait et l'obsession de sauver l'Empire aveuglent complètement les dirigeants sur la situation de l'industrie et sur la croissance. Un grand fossé existe déjà entre l'occident et l'Empire : l'industrie du premier est constituée d'une industrie lourde et puissante, celle du second basée sur les petites entreprises, et l'artisanat. Les conséquences de cet accord se font ressentir immédiatement. Le marché est envahi par les produits étrangers, l'industrie locale disparait face à la déferlante occidentale et faute de compétitivité. L'importation explose face à une exportation se limitant aux matières premières[481]. L'Empire se transforme en un marché commercial où la production est quasi inexistante. Ces conséquences rapprochent de plus en plus l'Empire vers une demande d'aide financière étrangère et ce jusqu'à en être dépendant. Même dans cette situation, les dirigeants décident d'entrer en guerre en 1854 pour défendre la Crimée. Et voilà que 37 ans après le premier accord commercial, l'Empire est incapable de payer ses dettes et demande un moratoire aux créanciers. Le consortium occidental décide alors en 1881 de créer la Dette générale ottomane (*Duyun-u umumiye)* afin de gérer la dette ottomane et de garantir le paiement de celle-ci[482]. Même si, suite au mécontentement des artisans et des guildes le Sultan Abdulaziz prend des précautions, celles-ci n'ont aucun effet notoire sur l'amélioration des conditions économiques des citoyens ottomans[483]. Même si une dernière tentative d'organisation autour des guildes est tentée, cette démarche s'avère aussi inefficace et n'évitera pas la disparition de ce type d'association. Pour Şevket Pamuk c'est une vraie invasion que vit l'Empire. Certains chiffres sont révélateurs et appuient sa thèse. Par exemple, de 1820 jusqu'à la Première Guerre mondiale l'importation du tissu de coton est

[479] Yılmaz A., *Op. Cit.,* p. 117.

[480] Yilmazer M. Mehmet, Balta Limani serbest ticaret anlasmasi ve Osmanli imparatorlugunda yapilan diger ticaret anlasmalari (L'accord de libre commerce de Balta Liman et les autres accords commerciaux dans l'Empire ottoman) , *Revue Gümrük*, n°15, p. 57 cité par Sabır H., *Op. Cit*., p. 4.

[481] Avec la hausse de l'importation, la production locale chute dans des villes tels que Amasya, Diyarbakir ou encore Bursa. Par exemple à Bursa, 25000 *okka* (unité de mesure équivalente à 1283 g) de soie sont produits et ce chiffre passe à 4000 *okka* au milieu du 19è siècle.

[482] Plus de 5000 personnes y travaillent afin de rendre plus fonctionnel le système d'impôts pour créer des revenus. Il faut préciser que les hauts dirigeants de cet institut sont majoritairement européens. On en compte 200.

[483] Le Sultan Abdulaziz décide de modifier le droit de douane et le fixer à 8%. L'année suivante, une exposition industrielle présentant les produits locaux est ouverte afin de les promouvoir. Puis en 1867, une école de formation industrielle est inaugurée pour qu'elle dynamise l'industrie ottomane.

multipliée par 100. Les produits étrangers représentent 80% des produits consommés alors que ce pourcentage est seulement de 4% dans les années 1820[484]. L'industrie ottomane accumule un retard considérable dans la mécanisation de sa production. Alors qu'en Angleterre le traitement du coton se mécanise en 1824, il faut attendre plus d'une dizaine d'années pour voir cette technologie débarquer sur le territoire impérial. De plus, c'est par le biais d'un entrepreneur étranger par l'intermédiaire d'un citoyen ottoman d'origine arménienne que la première usine à filature voit le jour. Une autre tentative en 1858 visant à faire face à l'étranger préside la libéralisation de la vente et d'achat de terres, dans l'espoir d'augmenter la productivité locale. À l'époque, dans le journal *Hürriyet*, *Namık Kemal*, cité par Özsoy, décrit d'une manière funeste la situation de l'industrie ottomane[485] :

> *Nous avions des bancs (tezgah) suffisants pour tous nos besoins. Depuis 20-30 ans même leurs noms ont disparu. La raison est sans doute les traités et la liberté commerciale attribuée aux Européens… Ces concessions et ces traités ont été signés alors que notre art et notre ingéniosité sont en pleine extinction. Les citoyens européens se sont entassés dans notre patrie. Les bas prix des produits occidentaux ont discrédité nos produits. Des ateliers ont été fermés. Les artisans sont dévastés…nous n'avons pas bénéficié du commerce extérieur. Au contraire, nous avons perdu tout le marché intérieur aux dépens des Européens. Les raisons sont les traités*.

Effectivement, en vue de la situation désastreuse de l'Homme mourant, est-il encore utile de se poser la question de savoir pourquoi une classe d'entrepreneur n'a pas émergé ? Sans doute que ce n'est pas la priorité de l'État, au vu de sa santé mal en point essayant de reprendre un souffle face aux multiples crises qui la touchent. Cela engendre automatiquement la mise à pied des entrepreneurs et son déclin total. D'autres tentatives ont lieu : en 1862 les réformistes tentent de réorganiser l'industrie en formant la commission de l'*Islah-i sanayi* (littéralement amélioration, réforme de l'industrie). Même entre 1840 et 1860 une tentative de créer et d'aider aux développements de l'entrepreneur est réalisée[486]. C'est une période d'Étatisme et de protectionnisme servant à développer les entreprises déjà existantes et à améliorer la productivité. Mais les faits sont complètement contradictoires. Les machines nécessaires sont importées, les ingénieurs et spécialistes maîtrisant ces machines et pouvant former de la main-

[484] Pamuk, Şevket, *Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme* (dépendance et croissance dans l'économie ottomane), éd. Yurt, fondation histoire, 8è édition, Istanbul, 1994.

[485] Önsoy, Rıfat, Tanzimat dönemi sanayileşme politikası (la politique d'industrialisation durant la période du tanzimat), *Revue de la faculté de lettre*, université d'Hacettepe, n°2, février 1984, p. 7.

[486] Il faut alors préciser que les dirigeants de la nouvelle République turque s'inspirent fortement du programme des réformistes du *Tanzimat* dans leurs volontés de développer une classe nationale d'entrepreneurs.

d'œuvre proviennent de l'étranger, ceux-ci travaillant dans les entreprises ottomanes en qualité de dirigeants, spécialistes ou gestionnaires. Aussi la classe ouvrière est composée pour la plupart de minorités ottomanes, les Turcs musulmans étant minoritaires. Ce n'est malheureusement que vers la fin du 19ième siècle que l'Empire essaie de sortir de la crise en s'appuyant sur l'initiative privée et les petites entreprises. Des zones industrielles comparables à celles d'aujourd'hui sont construites à Istanbul[487]. Entre 1851 et 1862, 3 grandes expositions internationales sont organisées dont la première à Londres sous l'égide de l'Angleterre où participent plus de 700 producteurs ottomans . S'en suit celle de Paris en 1855 puis une deuxième fois à Londres en 1862. Malgré ces efforts, l'Étatisme ne donne pas les résultats escomptés. Alors les dirigeants décident d'effectuer un travail de fonds sur la petite industrie en améliorant les conditions de travail. C'est alors l'une des premières fois que la petite entreprise se voit accorder de l'importance en terre Anatoliennes. La petite structure économique prouve qu'elle est un point de passage par lequel les dirigeants sont dans l'obligation de passer pour réaliser la révolution industrielle. C'est la commission de l'*Islah-i Sanayi* qui est chargée de déterminer les problèmes rencontrés par les petites structures et les industriels afin de proposer au gouvernement des solutions.

En 1876 un deuxième mouvement de réforme est entrepris où nous voyons naître la première constitution ottomane. Les dirigeants et les intellectuels sont conscients du besoin d'industrialisation. L'idée de la mise en place d'une classe d'entrepreneurs composée uniquement de Turcs musulmans se fait de plus en plus pesante dans les esprits et c'est cette idée qui va être appliquée. Le début de la Première Guerre mondiale permet à l'Empire unilatéralement de rompre tous les accords. L'effort se concentre sur la formation de cette classe d'entrepreneurs et pour cela des milliers de citoyens, étudiants, ouvriers et maitres jeunes sont envoyés en Allemagne. Une politique d'incitation à l'industrie est mise en place. En 1913, la *teşvik-i sanayi kanunu*, la loi sur l'incitation à l'industrie est mise en vigueur afin de persuader et d'exhorter les citoyens à investir dans l'industrie. L'État met les moyens et cède des concessions. Aussi, il attribue gratuitement des parcelles de terre pour la création d'entreprises, les exempte de certains impôts fonciers, et les droits de douane ne sont pas demandés sur tout le territoire de l'Empire, les produits locaux sont privilégiés aux dépens des produits étrangers[488]. Altıparmak, cité par Demirez avance des chiffres dans sa thèse : entre 1849 et 1908 seulement 1,45 société anonyme par an entrent en activité contre 22,6 dans la

[487] Zone industrielle organisée *(Organize Sanayi Sitesi*), zone de la petite industrie *(Küçük Sanayi Sitesi*).
[488] Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit*., p. 24-30.

période suivante, entre 1908 et 1918[489]. Le tableau suivant résume la situation de l'industrie au début du 20ième siècle.

Tableau 2.1.2 : Situation de l'industrie au début du 20ème siècle

	TOTALE	ALIMENTATION	TISSAGE	AUTRE
Nombre d'entreprises	264	75	73	116
Nombre de salariés	14060	3916	6363	3781
Entreprises publiques	22	1	18	3
entreprises privées	242	74	55	113

Source : **Ökçün, Gündüz**, *Osmanli Sanayii, 1913-1915 istatistikleri* (L'industrie de l'Empire ottoman, les statistiques de 1913-1915), éd. hil, 3e édition, 1984.

La majorité des entreprises privées sont, compte tenu du critère du nombre de salariés, des petites et moyennes entreprises. Elles représentent, dans le secteur alimentaire 98.6% des entreprises existantes, plus de 75% dans le secteur textile et plus de 98% dans les autres secteurs existants. C'est dire que, malgré les conditions extrêmes de crise, une instabilité politique continue, la petite et moyenne entreprise souffre, mais ne disparait pas. Aujourd'hui encore elle prouve son efficacité face aux crises, comme elle l'a fait durant le siècle dernier. Enfin, l'ouverture des écoles de métiers (école professionnelle) marque la rupture du peuple turc avec l'activité agricole, il passe ainsi d'un statut de paysan à celui d'entrepreneur, d'ouvriers qualifiés ou de maitre. Les élèves les plus brillants sont envoyés en Europe. La politique nationale du Comité Union et Progrès va continuer d'être appliquée au début de la proclamation de la jeune République pour permettre la création de cette nouvelle classe d'entrepreneurs turcs qui va donner la possibilité, selon les dirigeants, à la nation de retrouver sa place en tant que nation puissante.

[489] Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit*., p. 30

CHAPITRE 2 : la PME au cœur du débat d'industrialisation de la nouvelle jeune République turque

Héritage industriel, économique et social

Dans ce chapitre, nous tentons d'expliquer le Congrès d'Izmir, qui est en quelque sorte le début d'une reconnaissance pour les Petites et Moyennes Entreprises en Turquie. Ensuite, nous essayons de démontrer qu'Atatürk et ses partisans vont tenter de mettre en place une industrialisation basée sur la création d'un entrepreneuriat privé, une occidentalisation des mœurs, tout en s'éloignant des valeurs éthiques de l'Empire ottoman et de la religion de l'Islam en s'occidentalisant[490].

Même avant la fin de l'Empire et ce à partir de la moitié du 19ème siècle, les dirigeants n'ont qu'un mot d'ordre : l'industrialisation. Les inconvénients de l'absence d'une classe entrepreneuriale et d'une niche de petites entreprises se font ressentir dès cette période. Même si la deuxième *meşrutiyet* est marquée par une abondance de mesures et d'efforts, l'entrepreneur turc musulman est d'avantages soutenu vis-à-vis des Levantins durant la période de la politique économique nationale (*milli iktisat politikası*). Déjà en 1913, avec la loi sur l'incitation industrielle (*teşki-i sanayi kanunu*), les industriels se voient attribuer de nombreuses concessions et exemptions[491]. Les résultats ne sont que limités, car la mainmise sur l'économie de la *duyun-u umumiye* (le consortium occidental gérant les dettes impériales) est trop importante[492]. Aussi l'entrée de l'Empire dans une série de guerres interminables n'a pas facilité la tâche. Tout d'abord la guerre des Balkans en 1912 suivie de la Première Guerre mondiale et de la guerre d'indépendance entraîneront la disparition de l'Empire vieux de six siècles. Ces guerres provoquent d'importants dégâts matériels et surtout humains. La signature du traité de Lausanne le 24 juillet 1923 met fin à cette période noire et trace les

[490] L'abolition du Califat en 1924, la laïcisation de l'État, mise en place d'écoles laïques en lieu et place des medresse, l'adoption du code civil Suisse, du code administratif français, code criminel italien et du code du commerce allemand, sont quelques exemples marquant l'écart entre les mentalités kémalistes et les précédentes.

[491] Demirez M., Cebeci R., *Op. Cit.* , p. 35.

[492] Le but de l'Empire est de rattraper l'occident tout en l'imitant. Mais nous pouvons nous poser la question, de savoir si l'occident veut que l'Empire se développe et qu'une classe nouvelle de la population ottomane émerge et soit en possession de capitaux ? Nous pensons que cela pourrait nuire au bon fonctionnement du système colonial, en pensant, comme le fait Ahmet Ali que l'exemple de l'Empire, en cas de réussite, serait un mauvaise exemple à prendre pour les autres pays colonisés .l'Empire se devait de rester dans « les limites tracées par l'impérialisme ». Voir Ahmet Ali, *Développement économique en Turquie*, éd. Anthropos, Paris, 1981, p. 134.

frontières d'une nouvelle République. La Turquie est emmurée dans 760 000 km² pour 12 000 000 habitants[493].

> *Un pays négligé durant des siècles par les sultans, dévasté par des guerres successives, grevé d'une dette extérieure très lourde, voilà l'héritage que l'Empire ottoman avait laissé à la nouvelle République… Douze années de guerre de 1911 à 1922 avaient ruiné la Turquie. Entre autres, ces guerres successives avaient coûté la vie à plus d'un million et demi de ses fils. Aux Dardanelles seulement plus de « 68.000 » officiers et officiers de réserve avaient été tués au combat. En Turquie comme dans beaucoup d'autres pays, la plupart des hommes cultivés deviennent officiers de réserve. Or, durant ces guerres, il y eut tant de victimes que le nombre d'hommes instruits et spécialisés se trouva considérablement diminué… Il fallait donc reconstruire le pays ravagé par la guerre et par les négligences. Durant cette période, un des problèmes fondamentaux sera donc celui de l'investissement en capital humain*[494].

Mais déjà en 1921, pendant la période de mobilisation contre l'occident, *Ahmet Ferit bey*, alors ministre des Finances déplore le manque d'usine nécessaire pour redémarrer l'économie. La Turquie n'est qu'un pays ouvrier producteur travaillant pour les autres. La Turquie est engagée dans un engrenage où elle est obligée de vendre ses matières premières à bas prix afin d'acheter des produits finis au prix fort[495]. Aussi, entre 1854 et 1914, l'Empire emprunte 24 fois pour un montant total de 161.3 millions de livres turques. Lors du traité de Lausanne, aucun n'accord n'est trouvé quant à la répartition de la Dette. Ce n'est qu'en 1928, avec le traité de Paris que le pays s'engage à rembourser deux tiers de cette dette, soit 84.6 millions de TL[496]. C'est un poids lourd à porter pour la jeune République turque[497]. Malgré toutes ces contraintes, la Turquie s'engage à payer les dettes de l'Empire et le signale même dans les programmes gouvernementaux. (**ANNEXE 2.1**)

Par exemple, *Fethi Okyar* dans le programme du troisième gouvernement le précise : *nous*

---

[493] Arıkan, Semra, *Op. Cit*., p. 15, consulter aussi Altıparmak, Aytekin, Türkiye'de cumhuriyetin ilk yıllarında müteşebbis sınıfının gelişimi (Le développement de la classe d'entrepreneur dans les premières années de la République en Turquie), *Revue de l'institut des sciences sociales*, université de Balikesir, n° 1, 1998, p. 65-80.

[494] Hamitoğulları, M. Beşir, *La planification du développement économique en Turquie*, publication de la faculté des sciences politiques de l'université d'Ankara N°266, Ankara, 1969, p. 11.

[495] Yahya S. Tezel, *Cumhuriyet döneminin iktisadi tarihi* (Histoire économique de la République turque), Ankara, 1982, p.13 cité dans Georgeon, François, *Le problème de l'industrialisation de la Turquie au lendemain de la guerre d'indépendance (1923-1932)*, p. 24 in Thobie Jacques, Bacqué-Grammon , *L'accession de la Turquie à la civilisation industrielle, facteurs internes et externes*, ed. Isis, Istanbul, 1987, p.24-37.

[496] Yeniay Ibrahim Hakkı., *Yeni Osmanli Borçlari Tarihi* (Histoire de la nouvelle dette ottomane), éd. Ekin, Istanbul, 1964, p.158-163.

[497] La Turquie liquidera ces dettes entre 1932 et 1954. cf. Şahin H., *Op. Cit*., p. 36.

allons payer nos dettes internes et externes régulièrement[498]. Il annonce la volonté de l'État de soutenir le développement industriel et d'aider le secteur privé. *Pour le développement et la progression de l'industrie, nous allons continuer à construire des usines et des installations… nous avons la volonté d'aider et de soutenir les acteurs industriels et approvisionner sur le long terme les artisans en machine*[499]. Cette volonté sera mentionnée dans tous les programmes des gouvernements de l'époque. Par exemple, le sixième gouvernement Inönü de 05/05/1931-01/03/1935 souligne que l'effort sera poursuivi pour que l'industrie continue son développement[500]. Mais pour Hamitoğulları l'heure est au bilan. Un autre problème majeur se pose déjà : comment remédier à la lourde perte humaine provoquée par les guerres ? Cette absence d'intellectuels et de spécialistes se fait cruellement ressentir lorsque l'État décide de créer une nouvelle classe d'entrepreneur. Une grande partie des intellectuels sont morts au combat et les minorités[501] ont quitté le territoire ottoman.

Mustafa Necati, membre du premier gouvernement de la Turquie et conscient du danger de certaines concessions acceptées lors de la signature du Traité, décrit la situation dans laquelle les dirigeants reprennent le pays :

> *Tout était dévasté. Il n'y avait même pas un abri, un refuge. Les maisons détruites, les routes impraticables. Le peuple était privé des choses les plus basiques. Les non-musulmans, majoritairement artisans avaient quitté le pays. Le peuple était dans l'obligation d'attendre tout de son pays. Les impôts étaient très lourds financièrement et il n'avait quasiment pas les moyens de les payer. Malheureusement, ces impôts étaient les seuls revenus de l'État. Nous étions dans un cercle vicieux*[502].

En effet, d'après le Traité de Lausanne et dans l'accord d'échange de population, environ un

---

[498] 22/11/1924-03/03/1925 : *Dâhili ve hârici borçlarımızı muntazaman ödiyeceğiz*, http://www.tbmm.gov.tr/hukumetler/HP3.htm, consulté le 19/04/2012.

[499] *Sanâyiin terâkki ve inkişâfi için fabrikalar inşâ ve tesisine devam olunmakla beraber sanayii beytiyenin teşvik ve ihyâsı ve sanatkârlara uzun vadelerde makineler tedarik ve itasını düşünmekteyiz* , *beytiyenin teşvik ve ihyâsı ve sanatkârlara uzun vadelerde makineler tedarik ve itasını düşünmekteyiz*, http://www.tbmm.gov.tr/hukumetler/HP3.htm, consulté le 19/04/2012.

[500] *yerli sanayiin inkişafı için kanuni ve içtimai tedbirlerimize devam edeceğiz*. (Traduit par Y.U. : nous allons continuer à prendre nos précautions sociales et juridiques pour le développement de l'industrie) http://www.tbmm.gov.tr/hukumetler/HP7.htm, site de la Grande Assemblée nationale de Turquie, consulté le 19/04/2012.

[501] On parle de minorité ethnique, car au sein de l'Empire on les appelle aussi les *gayrimuslim* qui signifie non musulman.

[502] Mustafa Necati, né en 1892 à Izmir. Maitrisant parfaitement le français et ayant suivi un cursus en droit, il a exercé les professions d'avocat, d'enseignant et de journaliste. Aussi il a été élu député ainsi que *vekil* (ministre) chargé des échanges de population, de la reconstruction et du logement au sein du premier gouvernement d'Ismet Inönü du 11 novembre 1923 au 06 mars 1924, puis ministre de la Justice et de l'éducation dans le deuxième gouvernement du 06 mars 1924 au 22 novembre 1924. Il décède le premier janvier 1929 à l'âge de 37 ans. Pour plus d'information : http://www.basbakanlik.gov.tr/Forms/pCabinetRoot.aspx, portail du gouvernement, consulté le 02/04/2012.

million de Grecs ont quitté le territoire turc pour rallier la Grèce et 400 000 musulmans grecs ont fait le chemin inverse. Mais cet échange se révèle dévastateur pour l'artisanat et la petite entreprise turque, car les partants sont pour la majorité de souche artisanale, commerçante, industrielle et artistique. Un savoir-faire qui quitte le territoire en même temps. À l'inverse, les arrivants ne sont que de simples paysans, n'ayant quasiment aucun savoir-faire industriel. C'est un coup fatal porté à l'économie déjà très faible[503] et cet échange est le premier obstacle à l'industrialisation.

> *Les Turcs venus de Macédoine ou de Thrace n'ont pas le même esprit d'entreprise ni la même qualification. Ce sont surtout des paysans, peu adaptés au travail artisanal ou industriel. Ainsi, l'échange des populations tend à modifier l'économie de certaines régions....dans l'ensemble, on peut dire que l'échange des populations a accentué le caractère agricole de la population turque, et cela à un moment où l'on entreprend un effort d'industrialisation*[504].

Il faut, avant de penser à l'industrialisation, former ces citoyens qui n'ont aucune expérience dans ce domaine. Cette migration des populations minoritaires a tout simplement été à l'origine de la migration des savoir-faire et à l'anéantissement de la petite industrie. Elle a poussé la Turquie à être encore plus agricole. Les minorités (appelés aussi *gayrimuslim,* signifiant non musulman) restantes ont gardé leurs positions de force dans les secteurs économiques stratégiques tels que le commerce, l'industrie. Tout pousse les dirigeants de la Turquie à poursuivre la politique de l'Union et Progrès basée sur la construction d'une économie nationale fondée sur une classe d'entrepreneur nationale, turque musulmane[505]. Cette classe va servir à créer des capitaux nécessaires à la reconstruction du pays. Mais comme nous allons le voir plus loin et selon Öztürk, la plupart des entrepreneurs de cette époque sont issus majoritairement de la haute fonction publique. Ce sont des hauts fonctionnaires transformés en entrepreneurs. Nous remarquons que l'auteur utilise le verbe *üstlenmek*, signifiant entreprendre, prendre en charge, comme si ces dirigeants s'étaient

[503] Il faut souligner aussi que 90% de la population est illettrée et 80% subviennent à leurs besoins grâce à une activité agricole. Il n'y avait qu'une seule université dans tout le pays, la *Darülfünun*. http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/ulusal-ekonomiye-gecis-donemi.html, consulté le 02/04/2012, pour plus de détails : *Türkiye il Yunanistan arasinda mübadele meselesi (1923-1930)* (La question de l'échange de population entre la Turquie et la Grèce (1923-1930)), en ligne, http://www.belgeler.com, consulté le 15/12/2012.

[504] Georgeon F., *Op. Cit*., p. 31.

[505] Pour comprendre ce souhait et cette volonté, il faut rappeler que la Turquie fait partie des pays perdants au côté de l'Allemagne. Une grande partie de la population masculine et des jeunes ont participé à la Première Guerre mondiale et à la guerre d'Indépendance. La Turquie accuse à cette époque de grosses pertes humaines, ce qui profite à certaines minorités, car n'étant pas obligées d'effectuer le service militaire, elles ont pu renforcer leurs richesses et surtout leurs relations avec les États occidentaux. Mais déjà avant, ils constituaient la plupart des bourgeois de l'Empire ottoman.

sacrifiés pour la patrie. Comme toujours, ils essayent de donner un caractère sacré, même si ce n'est pas le cas pour tous, nous pensons qu'ils sont plus animés par l'appât du gain facile et l'opportunité d'enrichissement dans cette nouvelle République où tout est à (re)construire. Dans beaucoup de ses discours, Atatürk souligne l'importance de l'indépendance économique. Selon lui, *pour la pleine indépendance…la souveraineté nationale doit être renforcée par la souveraineté économique*[506]. Aussi, dès janvier 1923, seulement quelques mois après la victoire militaire et politique, il se permet de dire que l'État turc doit être un État économique[507]. Même les nationalistes soulignent l'importance de l'industrialisation de la Turquie[508]. Les dirigeants kémalistes sont persuadés que la Turquie est sous contrôle anglais par le biais de l'invasion des produits sur son marché. L'artisanat turc est complètement détruit. Ils font de l'industrialisation un choix politique[509]. Au regard de l'industrie existante, 76% des structures sont concentrées à Istanbul et Izmir. Cette industrie est composée d'une forte densité de petites entreprises artisanales. Les chiffres donnés par Georgeon l'attestent[510]. Seules 264 usines ont plus de 10 ouvriers entre 1913-1915. Les 155 entreprises de plus de 100 salariés ne représentent que 0,24 % de la totalité des entreprises. En se basant sur un autre recensement, celui de 1927, il annonce 65000 « établissements industriels » dont 84% emploient moins de 4 ouvriers. Cette structure industrielle de la Turquie composée majoritairement de PME donne un sens à l'orientation de la politique économique du gouvernement, annoncée notamment lors du Congrès d'Izmir de 1923 avant même l'indépendance déclarée. Selon Afet, le Congrès d'Izmir a une place prépondérante dans le développement de l'entrepreneuriat. C'est aussi historiquement, un évènement important d'un point de vue économique, car le jeune pays est en passe de sortir d'une guerre d'indépendance[511]. Lors de son discours inaugural, le 29 octobre 1923, Atatürk affirme, au

---

[506] Il dit aussi dans un de ces discours : *pour moi, ce qui est en rapport direct avec la survie d'une nation, de son développement, de sa dépendance est son économie...si l'histoire de la Turquie est analysée, on remarquera que les raisons de la prospérité et de l'effondrement sont liées directement aux raisons économiques*. Ökçün Gündüz, *Türkiye iktisat kongresi 1923* (Le congrès économique de Turquie 1923), éd. SBF, Ankara, 1968, p. 251-254 cité par Altıparmak, Aytekin, Türkiye'de cumhuriyetin ilk yıllarında müteşebbis sınıfının gelişimi (le développement de la classe d'entrepreneurs dans les premières années de la République en Turquie), *Revue de l'Institut des Sciences Sociales*, Université de Balikesir, n° 1, 1998, p. 67. Voir aussi Şahin Hüseyin, *Türkiye ekonomisi* (L'économie turque), éd. Ezgi, 9è édition, Bursa, 20047, p. 32.

[507] *Türkiye devleti devlet-i iktisadiye olacaktır*, cité dans Şahin Hüseyin, ibid.

[508] Ziya Gôkalp, qui est un nationaliste, pensait qu'il fallait doter la Turquie d'une grande industrie sans négliger le secteur agraire. Voir Georgon F., *Op. Cit*. p. 26.

[509] Georgeon F., *Op. Cit*., p. 27.

[510] Georgeon F. s'appuie sur l'unique étude statistique sur cette période réalisée par Ökçün Gündüz. Cf. Ökçün Gündüz, *Osmanli Sanayii, 1913-1915 istatistikleri* (L'industrie de l'Empire ottoman, les statistiques de 1913-1915), éd. hil, 3e édition, 1984, p. 9- 12.

[511] Inan, Afet, *Devletçilik ilkesi ve Tûrkiye cumhuriyetinin birinci sanayi plani* (Les principes de l'Étatisme et le premier plan industriel de la république turc), éd.Türk Kanunu Yayınları, Ankara, 1972, p. 9-18.

nom de ses partisans, qu'il veut *moderniser notre pays. Tout notre effort consiste à créer en Turquie un gouvernement moderne, par conséquent occidental. Quelle est la nation qui a voulu rentrer dans la civilisation et ne s'est pas dirigée vers l'Occident*[512] *!* Pour marquer les esprits et montrer que ce n'est pas qu'une volonté, Atatürk fait adopter des lois obligeant les citoyens à s'habiller à l'occidentale et interdit l'alphabet arabe au bénéfice de l'alphabet latin. *Cette nouvelle construction du pays a été faite dans un cadre de nationalisme, de laïcité et d'Étatisme. En effet, dès le premier jour de la République, l'Europe constitua un modèle d'ensemble pour la Turquie*[513]. Enfin, touchés indirectement par la crise de 1929 et d'autres facteurs internes[514], les dirigeants kémalistes se tournent à nouveau vers un Étatisme protecteur au début des années 1930. Mais avant tout, il faut comprendre par quels moyens les dirigeants expérimentent la mise en place d'une nouvelle classe d'entrepreneurs turque. Aussi, nombreux chercheurs définissent cette période comme celle du libéralisme, alors que l'État joue un rôle plus qu'important dans la reconstruction économique.

La création d'une classe d'entrepreneurs par le biais de la petite entreprise

Le changement sociétal s'enclenche au cours de la période de réforme, la *Meşrutiyet* et surtout durant les années de guerre, qui selon Feroz Ahmad, ont vu la société ottomane muter. Déjà, la guerre a influencé économiquement, politiquement, socialement et culturellement, directement ou indirectement, de près ou de loin tous les individus. Mais les citoyens turcs musulmans s'en sortent plus avantagés que l'on peut imaginer.

Les facteurs qui pour la majorité représentaient la destruction ont été une bénédiction pour les musulmans. Ceux-ci, en s'enrichissant, ont constitué une nouvelle classe d'entrepreneurs, une nouvelle bourgeoisie naissante. La naissance de cette classe est peut-être le plus

[512] *L'inflexibilité de la « nouvelle » bureaucratie apparaît essentiellement autour des trois principes de la République : la laïcité, le républicanisme et le nationalisme. Ces trois doctrines ont une valeur de principes sacrés et leur remise en causes même partielle suffit pour déchaîner une violence légale, voire même une terreur. Trois autres principes les complètent : le populisme, le révolutionnarisme et l'Étatisme. Ils constituent ensemble la philosophie politique du parti républicain du peuple (PRP) institué par Mustapha Kemal sur la base des comités de libération nationale*, Insel A., *Op. Cit*., p. 84-87.

[513] Hamitoğulları M. B., *Op. Cit.*, p. 13-14.

[514] Avec l'arrivée imminente d'une hausse des droits de douanes, les importateurs importent le maximum afin d'éviter de payer plus. L'exportation, l'importation et le change sont contrôlés par les *gayrimuslim* (non musulmans). Comme précisé auparavant, ceux-ci sont en étroite relation d'intérêt commun avec la *Duyun-u Umumiye*. Ils décident de provoquer une hausse des importations et ainsi engendrent aussi un déficit du commerce extérieur en 1929.

important évènement de ces dix années[515]. Certains intellectuels sont persuadés que tant que les Ottomans n'instaurent pas le capitalisme et ne créent pas leur classe bourgeoise, la survie de la nation semble impossible au 20ème siècle. Les progressistes ont fait de ce sujet un de leurs objectifs majeurs. Dans la campagne de création d'une « économie nationale », les dirigeants d'Union et Progrès créent dans différentes régions de l'Empire des petites entreprises commerciales et des banques afin de donner un exemple incitatif aux citoyens. C'est à ce moment de l'histoire qu'un lien d'intérêt est bâti entre l'État et un groupuscule d'entrepreneurs. Le début de la guerre, en 1914, marque la fin des Capitulations et profite aux propriétaires terriens. Ils s'enrichissent en vendant directement leurs produits aux Allemands et aux Autrichiens[516]. La Première Guerre mondiale se solde par une défaite pour l'Empire et Atatürk est persuadé qu'en l'absence d'une victoire économique, la Turquie pourrait sombrer à nouveau et être sujet de convoitise. Il réussit à injecter cette idée dans les mentalités turques. Chacun d'entre eux se porte volontaire pour prendre part à la mobilisation nationale (*milli seferberlik).*C'est une sorte de sacrifice pour chacun de se porter candidat à devenir un entrepreneur afin de soutenir l'État dans sa démarche de libéralisation[517]. Cela marque aussi le basculement statutaire d'une certaine tranche de la population ottomane. De plus en plus de paysans turcs semblent devenir des entrepreneurs à part entière en se jetant dans la création de leur propre entreprise. Le retrait des minorités n'a que facilité et accéléré ce processus de formation. Donc nous pourrions penser que l'initiative prise par le parti Union et Progrès, l'échange de population (*nufus mübadelesi*)[518] et le soutien des Kémalistes à cette politique économique sont en quelque sorte à l'origine de l'apparition de l'entrepreneur turc musulman durant la période républicaine. Pour sauver le pays, il faut sauver l'économie. Cela ne peut être réalisé qu'avec des entrepreneurs conscients, marqués par les dégâts causés par l'étranger.

> *... la « nationalisation » de l'économie, prônée par les jeunes Turcs, consistait à remplacer ces « étrangers » par des « nationaux », c'est-à-dire des musulmans, dits turcs. Face à leurs puissants concurrents et*

---

[515] Ahmad, Faroz, *Bir kimlik peşinde Türkiye* (La Turquie à la recherche d'une identité), éd. Istanbul bilgi üniversitesi, 2è édition, 2007, Istanbul, p. 88.

[516] Cette guerre a permis aussi la création d'une classe de travailleurs formée aux nouvelles technologies et aux modes de production occidentaux. En effet, de nombreux citoyens ottomans ont intégrés les usines, à capitaux allemands.

[517] Encore aujourd'hui, nous ressentons ces caractéristiques chez les entrepreneurs turcs. Contribuer au bien-être du pays, contribuer à son développement sont des objectifs énumérés à chaque entretien avec un entrepreneur membre de TUSKON. Nous retrouvons cette particularité sur les sites internet de diverses associations d'entrepreneurs membres de la confédération, dans la rubrique vision et mission : *Türkiye'yi seven BUGİAD üyeleri, Bursa ve bunun paralelinde Türkiye için faydalı olmayı amaç edinmişlerdir. http://www.bugiad.org.tr/sayfa/hakkinda/, consulté le* 16/04/2012. Nous retrouvons aussi cela dans les autobiographies d'entrepreneurs tels que *Sabancı*, *Koç* ou encore *Eczacıbaşı*.

[518] Altıparmak A., *Op. Cit*., p. 71.

> *dans la première phase de cette opération de substitution, les sujets musulmans deviennent fortement demandeurs de protection de l'État. En fait, ce processus de « nationalisation de l'économie » permet de créer des agents économiques assistés et de renforcer l'espace du contrôle de l'État.*[519]

Le nationalisme ne se réfère pas uniquement à une identité raciale, mais aussi religieuse. Un meilleur moyen de contrôle pour l'État par le biais de ces « agents économiques assistés ». Ils donnent la garantie de pouvoir réaliser à l'identique et voir en mieux ce que les étrangers font. Par exemple, ces nouveaux commerçants turcs souhaitent évincer les minorités présentes au sein de la Chambre de Commerce d'Istanbul afin de limiter leur influence et à terme les éliminer[520]. Aussi, la mauvaise expérience ottomane à ce sujet, l'absence d'une classe forte d'entrepreneurs et de petites entreprises compétitives ayant précipité l'Empire à sa fin, auront-elles poussé les nouveaux dirigeants à mettre l'entreprise et l'entrepreneur turcs au premier rang de sa politique économique et nationale. En tout cas, Union et Progrès semble vouloir marquer le pas avec le passé en créant cette classe qui permettra l'existence d'un État fort. La *teşvik-i sanayi kanunu,* la loi sur l'incitation à l'industrie va dans ce sens. Inciter et privilégier les Turcs à la création d'entreprises en leur attribuant de nombreuses concessions. Notamment, l'État assure une protection, il attribue gratuitement 4.5 ha de terrains pour la construction d'ateliers, une exonération importante d'impôts sur les exportations et les importations ainsi que sur l'impôt sur le revenu (durant 15 ans). Seule une condition est nécessaire pour bénéficier de ces avantages : aucun étranger ne doit être présent au sein de l'entreprise hormis les techniciens[521]. La *tesvik-i sanayi kanunu* a aussi eu une influence massive sur ce phénomène. Lorsque l'on regarde les statistiques, entre 1932-1939, 41% des bénéficiaires sont locataires, n'ont pas de foncier. Cela montre que ces entreprises ont été créées dans le but de bénéficier des avantages de cette loi[522]. Le tableau suivant montre le nombre d'entreprises ayant bénéficié de cette loi.

[519] Insel A., *Op. Cit*., p. 105.
[520] Gündüz Ökçün, 1971, p. 94-95 in Insel A., Op. Cit., p. 105.
[521] Conker, Nuri, *Zabit ve komutan* (l'officier et le commandant*)*, éd. Türkiye İş Bankası Kültür yayınları, Ankara, 1959, p. 139-140.
[522] Altıparmak A., *Op Cit*., p. 78.

Tableau 2.2.1 : Nombre d'entreprises ayant bénéficié de la *tesvik-i sanayi kanunu*

ANNÉE de fondation	Nombre d'entreprises
Avant 1923	341
1923	34
1924	63
1925	101
1926	141
1927	140
1928	157
1929	118
1930	106
1931	140
1932	88
SANS DATE	44
TOTAL	1473

Source: D.I.E. (*Devlet Istatistik Enstitüsü*), *Türkiye'de Toplumsal ve ekonomik gelismenin 50. yılı* (Cinquantième année du développement social et économique en Turquie), Ankara, éd. DIE, 1973, p.166 ; Altıparmak A., *Op. Cit.*, p. 76.

Aralov rappelle dans son livre combien Atatürk donnait de l'importance à l'enrichissement des marchands turcs pour industrialiser la Turquie. Car sans cette classe bourgeoise et sans capitaux, la Turquie ne pouvait se reconstruire :

> *« En Turquie, il n'y a pas de classes; il n'y a pas de classe ouvrière parce qu'il n'y a pas d'industrie développée. Actuellement, il faut élever notre bourgeoisie au niveau d'une classe bourgeoise; notre commerce est très faible parce que nous n'avons pas de capitaux; les étrangers nous écrasent. Mon but est de développer le commerce national, ouvrir des usines, exploiter les richesses souterraines, aider les commerçants d'Anatolie pour qu'ils deviennent riches*[523] *»*

Dans leurs discussions, Atatürk annonce ses intentions d'aider les Anatoliens et faire en sorte qu'ils s'enrichissent[524]. Dans un autre discours, il tente de rassurer les Turcs. Atatürk confirme que l'État soutiendra *les travailleurs, honnêtes, patriotiques*[525].

[523] Ali A., *Op. Cit.*, p. 112.
[524] Aralov, Semyon Ivanoviç, *Bir Sovyet diplomatının Türkiye hatıraları* (Les souvenirs de Turquie d'un diplomate Soviétique), traduit par Ediz H. Ali, éd Burçak, Istanbul, 1967, p.234-235.
[525] Altıparmak A., *Op. Cit*., p. 67.

Un développement limité de la PME et de la classe d'entrepreneurs désirée.

La volonté de renforcer la PME turque en formant une élite entrepreneuse est bien présente malgré le doute subsistant sur les réelles intentions des dirigeants. Mais celle-ci s'avère inefficace au vue des objectifs fixés. Même si une amélioration est à signaler, le résultat n'est pas totalement satisfaisant. Déjà, les concessions attribuées lors de la signature du traité de Sèvres n'aident en rien l'État turc. L'interdiction de protéger les frontières et le gel des droits de douane pour les entreprises étrangères jusqu'en 1929 y est sans doute pour quelque chose. Ajoutons à cela, l'absence d'institut donnant la possibilité de ressources pour les investissements, le manque d'infrastructure, d'expérience, d'information, l'absence d'un savoir-faire moderne et la faiblesse des capitaux, autant de facteurs venant compléter la liste des mauvaises conditions. À peine débarrassée du problème de la protection des frontières, la Turquie, très dépendante des produits importés, est frappée cette fois la crise mondiale de 1929. Mais globalement, cette politique de formation d'une classe d'entrepreneurs donne ses fruits. D'après les statistiques, 178 sociétés anonymes voient le jour entre 1923 et 1930 alors que seulement 23 ont été créées entre 1920 et 1922. en 1915, on décompte 568 entreprises industrielles dans les grandes villes du pays. En 1921 leur nombre passe à 33058 pour atteindre 65245 en 1927, majoritairement composées de petites et moyennes entreprises.

Mais peut-on vraiment parler d'entrepreneurs de type schumpétérien ? Nul doute que les caractéristiques de l'entrepreneur créé par l'État ne présentent pas les mêmes fonctionnalités qu'un entrepreneur typique. Le premier cité ne prend pas de risque et n'investit pas ou très peu. Manque de méthode ou d'expérience, mais il est certain que l'on ne peut vraiment parler d'une classe d'entrepreneurs réussie. Cette classe va très vite dévier de son objectif principal : celui de renforcer l'État en développant l'industrie. Elle s'oriente vers les secteurs où les bénéfices se font à court terme, elle ne donne pas d'importance à la structuration et à l'institutionnalisation de leurs entreprises et ne prend aucun risque[526]. L'entrepreneur donne plus d'importance au prestige social et montre un désintéressement total face au développement technologique. Donc il faut rester prudent lorsque l'on souhaite qualifier cette politique d'aboutissement. Nous affirmons qu'elle l'est en partie, du fait de la situation précaire de la Turquie en sortie de guerre[527].

[526] Altıparmak A., *Op. Cit*., p. 78.
[527] Demirez M., Cebeci R., *Op Cit*.., p. 34-35.

Le Congrès économique d'Izmir (17 février au 04 mars 1923) : (re)naissance/(re)connaissance de la petite et moyenne entreprise en Turquie

Huit mois avant la proclamation de la République, Atatürk anticipe et demande à ses troupes d'organiser un congrès qui regroupera tous les acteurs économiques[528] du pays afin de les consulter et faire participer toutes les classes sociales à la mise en place de la future politique économique et pour fixer les moyens nécessaires à l'indépendance économique. Aussi, l'un des principaux objectifs reste axé sur la politique de création entrepreneuriale. C'est-à-dire trouver une réponse à la question du développement de l'esprit entrepreneurial des Turcs?[529] Il faut rappeler que la population d'origine turque est majoritairement paysanne, fonctionnaire d'État ou militaire. C'est sous l'égide de Mahmut Bozkurt, ministre de l'Économie (*iktisat vekaleti*) qu'est organisé ce congrès du 17 février au 04 mars 1923. Tout juste sorti d'une guerre d'indépendance, le congrès est historiquement important dans la construction identitaire industrielle et économique de la Turquie[530]. Il est la source de toutes les politiques économiques des années 20 et c'est lors de ce Congrès qu'est décidé pour la première fois d'établir une définition de la Petite et Moyenne Entreprise en Turquie afin de mettre en place un système d'aide et de soutien approprié.

[528] *C'est un congrès dont les membres des secteurs agricoles, industriels, et commercial vont être réunis dans le but de discuter des décisions à prendre pour le développement du pays…*, Ce sont les propos de Mahmut Bozkurt lors de son discours au Congrès d'Izmir annonçant sommairement l'objectif de la réunion. Cf. Arıkan, Semra, *Op. Cit*., p. 14.

[529] Tokol, Ayşe, *Türk indüstri ilişkileri sistemi* (Le système relationel de l'industrie turque), éd. Nobel Yayın dağıtım, Ankara, 2005, p. 25-26.

[530] Inan, Afet, Devletçilik *ilkesi ve Türkiye cumhuriyetinin birinci sanayi planı* (Les principes de l'Étatisme et le premier plan industriel de la République turque), éd. Türk tarih kurumu, Ankara, 1972, p. 9-18.

L'objectif et les raisons du congrès

Dans son discours d'ouverture, Atatürk essaie de mobilier les Turcs autour de la nécessité d'une guerre d'indépendance, mais cette fois-ci, il s'agit d'une guerre économique.

> *Un État qui ne peut pas appliquer le système d'impôt appliqué à ses propres ressortissants, aux étrangers vivant sur le territoire; un État qui est tenu de ne pas modifier ses droits de douane; un État qui ne peut pas appliquer ses lois lorsqu'il s'agit d'étranger; on ne peut pas dire que cet État est indépendant*[531]

> *La souveraineté nationale doit être renforcée par la souveraineté économique. Cet objectif, si grand, sublime et saint qu'il soit, ne peut pas être atteint uniquement avec des règles éditées sur papier, avec l'envie et de l'ambition. On ne peut atteindre ce but qu'avec la force économique*[532]

On retrouve le caractère sacré du message, facteurs motivants pour une population musulmane. Aussi, selon lui, cette bataille économique est une suite logique de la guerre d'indépendance militaire. C'est avec la force économique que le pays se relèvera. Il lie le destin du pays à celui de son économie. Une seule négligence à ce sujet et la Turquie tombera aux mains des colonisateurs. Le discours fédérateur et typique du militaire, motivant son peuple comme une armée se préparant à une guerre.

> *Quelle que soit l'ampleur de la victoire politique ou militaire, si ces victoires ne sont pas comblées par une victoire économique, alors elles ne seront qu'éphémères. Donc dans le but d'obtenir de meilleurs résultats il est obligatoire de renforcer notre économie. Afin de remettre la Turquie à sa juste valeur, il faut que l'on donne de l'importance à l'économie. Notre époque est l'époque de l'économie*[533]

---

[531] http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/ulusal-ekonomiye-gecis-donemi.html, consulté le 18/04/2012.

[532] *Ibid.*

[533] Ülken Yüksel, *Atatürk ve Iktisat* (Atatürk et l'économie), éd. İş bankası Kültür, 1981, Ankara, p.10, Şahin Hüseyin, *Türkiye Ekonomisi (L'économie turque*, ed.Ezgi, 9è édition, Bursa, 2007, p. 32.
Sabır donne l'exemple du Canada. Pendant que la France bataillait militairement, l'Angleterre est venue avec ses agriculteurs et a investi le territoire économiquement. Au final c'est L'Angleterre qui sort vainqueur de sa stratégie et prend possession du Canada. « *Mesela Fransızlar Kanada'da kılınç sallarken oraya İngiliz çiftçisi girmişti. Bir müddet kılınçla saban yekdiğeriyle mücadele etti ve nihayet saban galebe çalarak İngilizler Kanada'ya sahip oldular. Kılınç kullanan kol yorulur; fakat saban kullanan kol her gün daha çok kuvvetlenir ve her gün daha çok sahip olur... İstiklal-i tam için şu düstur vardır: Hakimiyet-i milliye, hakimiyet-i iktisadîye ile tarsin edilmelidir..»* ; Sabır, Hasan, Atatürk'ün ekonomi anlayışı (La vision économique d'Atatürk), *Sayıştay dergisi* (Revue de la cours des comptes), n° 62, juillet-septembre 2006, p. 10, en ligne, http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der62m1.pdf , consulté le 20/03/2012.

Son discours résume la vision des kémalistes et permet aussi de justifier l'engouement des politiques sur l'économique. Tout cela pour le pays, pour sa survie et pour le peuple ! L'industrialisation accélérée de la Turquie permettra de combler le retard sur l'occident. La prospérité de la Turquie et son accession à la richesse en dépendent[534].

À cette époque, Istanbul et Izmir sont les deux villes les plus dynamiques économiquement. Choisir Izmir pour le Congrès permet aux kémalistes de nouer des liens étroits avec les cercles de capitaux d'Izmir et d'Istanbul afin de serrer les liens entre l'État et les potentiels capitaux nécessaires à la reconstruction de la nation. Mobiliser plus de 2000 personnes de toutes catégories sociales permet de montrer à l'occident que les militaires ne sont pas isolés. Ils ont le soutien du peuple dans leurs démarches d'indépendance pour ainsi exercer une pression supplémentaire pour annuler certains articles du traité à signer. D'un autre point de vue, c'est aussi donner une garantie pour les occidentaux que la Turquie attribue le pouvoir au peuple et que le pays est en route vers le libéralisme et non vers un système communiste[535]. Ce Congrès économique d'Izmir permet aussi de créer une unité nationale ; l'occasion de faire connaissance et faire affaire entre les divers commerçants des différentes régions. C'est en quelque sorte un pont du commerce qu'organise aujourd'hui TUSKON, mais à l'échelle nationale[536]. Les commerçants d'Istanbul, notamment les minorités ont des liens étroits avec l'étranger. Mais les dirigeants se plaignent du manque d'affinités entre les commerçants stambouliote et ceux de Diyarbakır ou Erzurum, tout en précisant que les hommes d'affaires ont le rôle principal à jouer dans cette guerre économique. Nous pouvons déjà sentir lors du congrès, l'envie incessante de créer un entrepreneuriat fort et puissant, de les rapprocher les uns aux autres afin de créer une synergie nationale, de nouer des liens forts entre l'État et les hommes d'affaires[537]. Fatigués par de longues guerres, ces acteurs économiques doivent être remotivés. Ainsi grâce à leurs participations, l'État peut identifier les besoins de chacun et orienter la politique économique en fonction de ses nécessités[538]. Cela nous amène à penser

---

[534] Georgeon François, *Le problème de l'industrialisation de la Turquie au lendemain de la guerre d'indépendance (1923-1932)*, p. 24, in Thobie & Al., *Op. Cit*., p. 25-37.

[535] http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/ulusal-ekonomiye-gecis-donemi.html, consulté le 18/04/2012.

[536] L'une des spécificités de TUSKON est l'organisation de pont du commerce entre la Turquie et les divers continents. Par exemple avec l'Afrique ou l'Asie, de nombreuses rencontres ont été organisées dans le cadre d'échanges bilatéraux. En 2012, un pont du Commerce Turquie-Monde est prévu en juin et réunira environ 5000 hommes avec la participation de 170 pays et 2000 hommes d'affaires étrangers. http://www.tuskonwtb.com/index2.php?part=kurumsal&key=program_hakkinda, consulté le 18/04/2012

[537] Pour plus d'information sur les relations entre les hommes d'affaires et les sphères Étatiques, voir Buğra, Ayşe*, Devlet ve iş adamaları* (L'État et les hommes d'affaires), éd. Sena ofset, 7è édition, Istanbul, 2010, 384 p.

[538] Ökçün Gündüz., *Izmir iktisat kongresi 1923* (le congrès économique de Izmir 1923), Izmir, éd. Faculté des sciences politique de l'université d'Ankara, n°262,Ankara, 1971, p. 4-5, in Gökçen, Ahmet M., *Türkiye'de*

que cette classe d'entrepreneurs tant désirée existe, du moins sous forme brute, mais l'État essaye de la réveiller en lui redonnant confiance. D'ailleurs, les mesures prises à cette époque vont montrer que les dirigeants préconisent une occidentalisation hâtée. Afin de rattraper le *niveau de civilisation occidentale et le dépasser*, ils sont persuadés que le capitalisme est la source de force militaire et économique. Atatürk va même jusqu'à faire le lien entre l'industrialisation et la protection nationale : *l'industrialisation est le chemin le plus court pour fortifier la Turquie. La protection de la nation en y est liée directement*[539].

Les classes participantes et les revendications

Tous les acteurs économiques sont invités. Atatürk justifie d'une manière assez intelligente la présence de diverses couches sociales de la Turquie au sein du Congrès. Selon ses propos, la présence des commerçants et agriculteurs est inéluctable, car ils sont les représentants de la société. C'est à eux qu'il faut demander les besoins et les désirs de celle-ci. Ils sont les mieux placés pour dresser un bilan de la situation. Donc ils sont les porte-paroles de tous les citoyens au Congrès. Viennent compléter cette liste, les industriels et les travailleurs. En tout plus de 2000 représentants participent à cet évènement historique[540]. Mais selon Ali, ces derniers ne sont là que pour véhiculer une image démocratique.

> *La représentation de ces derniers ne consistait qu'en une façade « démocratique »; la délégation des travailleurs n'avait rien à voir avec une délégation réellement choisie par eux et représentative de leurs intérêts. En effet, l'Union des Travailleurs » était en réalité composée de personnes désignées par « l'Union Nationale turque de Commerce » et comme l'a avoué plus tard un des représentants de cette Union, qui était délégué au Congrès: « l'Union des Travailleurs n'était qu'un paravent, qu'une organisation fantoche créée par les commerçants »*[541]

Chacune de ces catégories énonce les attentes vis-à-vis de l'État et revendique chacune quelque chose selon ses intérêts. Le tableau ci-dessous résume succinctement les revendications et propositions de ces couches sociales. Ces revendications n'engagent en rien l'État à les respecter. Mais il peut s'en servir pour tracer sa politique économique pour les

---

iktisat politikaları ve ekonomik gelişme (Les politiques et le développement économique en Turquie), Université d'Istanbul, Faculté d'économie, Istanbul, année, p. 3.

[539] Şahin Hüseyin, *Op. Cit*., p. 32.

[540] Ökçün G., *Op. Cit*., p. 244.

[541] Ali A., Op. Cit., p. 109.

années à venir. Dans ces revendications, on sent dans qu'elle situation est le pays, chacun souhaite se protéger et attend de l'État un soutien fort et appuyé. Malheureusement, toutes ces propositions ne pourront être réalisées par le gouvernement de Mustafa Kemal même si certaines ont vu le jour.

Tableau 2.2.2 : revendication et proposition des différentes couches sociales – Congrès économique d'Izmir

CATÉGORIE SOCIALE	REVENDICATION/PROPOSIT
ÉLEVEURS/PAYSANS/AGRICULTEURS	Ils souhaitent : - la libéralisation du commerce de tabac et de sa plantatio - le renforcement des ressources de la banque agricole et uniquement dans le domaine agraire - L'augmentation des possibilités de crédits - le développement de la formation dans les métiers agric - l'ouverture d'une école de formation dans les villages. - la standardisation des outils et machines agricoles
COMMERÇANTS	ils souhaitent : - La création d'une banque du commerce, dont l'État, ser - la réorganisation des chambres du commerce, de la bou - une révision de l'impôt sur le revenu - la simplification des procédures commerciales dans le t - l'établissement de règles pour l'autorisation des capitau - le non-privilège des capitaux étrangers
INDUSTRIELS	Ils souhaitent - l'encouragement et l'incitation à l'industrie - une mise en vigueur de la loi sur l'incitation à l'industri révision de celle-ci - la protection de l'industrie en révisant les droits de doua - la proposition des droits d'exemptions et exonérations s machines - l'augmentation des possibilités de crédit pas chèr - la réorganisation des chambres d'industrie et de la form - l'ouverture des écoles techniques pour la formation de t - L'incitation à la consommation des produits locaux - Que l'État privilégie les produits locaux, même si les ta

TRAVAILLEURS	Ils souhaitent : - l'amélioration des conditions de travail - la limitation à 8 heures de travail journalier - l'interdiction de faire travailler les enfants de moins de - l'acceptation par l'État de la notion de revenu minimum les trois mois de son montant - le paiement en double pour les travailleurs de nuit - la mise en place d'un système de sécurité sociale et de c - l'autorisation à la formation de syndicats et le droit de g - faire du premier mai la fête des Travailleurs

Source : tableau composé par Y.U. d'après l'ouvrage de Şahin, Hüseyin, *Türkiye Ekonomisi (L'économie turque*, éd. Ezgi, 9è éditio

Les résolutions et décisions

Au final, certaines revendications sont adoptées et un pacte économique de 12 articles, le *misak-i iktisadi* est rédigé. Pour exemple le troisième article mentionne que *« le peuple turc ne détruit pas, il construit. Tous ces travaux ont pour but unique but d'aider au développement économique du pays »*[542]. La libéralisation du travail est acceptée comme fondement et surtout la monopolisation est interdite. Comme le souhaitent les agriculteurs, l'implantation du tabac est libéralisée. L'impôt de l'*asar* (dîme) sera supprimé[543]. L'exportation, l'élevage, la métallurgie et la production en général seront soutenus par l'État. Un principe de protection douanière est adopté, mais il ne pourra être mis en place qu'à partir de 1929. Le renforcement des chambres de commerce et d'industrie dans les prises de décisions fait partie aussi des principes adoptés lors du congrès. L'initiative privée a la priorité et l'environnement juridique doit être mis en place pour la réalisation de toutes ces mesures[544]. L'infrastructure du pays doit être construite par l'État lui-même ainsi que l'éducation, la création de banques commerciales et industrielles, dans le but de transférer plus tard tous ces investissements au secteur privé. La procédure de création de sociétés anonymes sera facilitée et simplifiée. L'État lui-même prend l'initiative et dote ses institutions ainsi que ses fonctionnaires d'habits et de produits locaux pour donner l'exemple et encourager la production nationale[545]. Cette politique semble être libérale, mais est-elle voulue ou imposée ? Effectivement les conditions du Traité de Lausanne empêchent la Turquie de modifier ses droits de douane jusqu'à 1929[546]. On s'aperçoit que l'État adopte soit directement les propositions émises ou les modifie pour une meilleure applicabilité. L'exemple du monopole du tabac et de la suppression de la dîme en 1925 sont de bons exemples. En 1926, l'entrée en vigueur du *medeni kanun*, le Code civil permet aux paysans d'être propriétaires des terres cultivées, autrefois propriété de l'État. Même les capitaux étrangers sont autorisés, mais à certaines conditions. L'article 9 du

[542] Arıkan S., *Op. Cit*., p. 14, Çavdar Tevfik, *Türkiye'de Liberalizm (1860-1990)* (Le libéralisme en Turquie (1860-1990)*)*, éd. Imge, Ankara, 1992, p. 203, cité par Altıparmak A., *Op. Cit*., p. 69.

[543] L'*asar* s'élève à 12.5% de la production. Ce qui est une barrière à l'accumulation de capitaux dans ce secteur. Cet impôt représente, à cette époque 28.6% des ressources de l'État. Cf. Şahin H., *Op. Cit*., p. 37.

[544] Demir Gülten, *Devlet-ekonomi ilişkisinde dönüşüm* (Changement dans la relation État/économie), éd. Beta Basim, 1994, Istanbul, p. 51.

[545] Aydemir, Sevket Süreyya, Tek Adam (L'homme unique), éd. Remzi kitabevi, 1981, Istanbul, p.348.

[546] Balkanli Ali Osman, *Türkiye'de ekonomik gelisme ve kriz* (Développement économique en Turquie et la crise), éd. Filiz, 2002, Istanbul, p. 87 cité par Sabır H., *Op. Cit*., p. 11.

pacte précise que l'État turc n'est en aucun cas contre l'étranger à condition que celui-ci ne soit pas ennemi de la religion, de la nation, du territoire et de l'existence de la Turquie[547]. L'Union nationale du commerce définit les conditions des rapports avec les capitaux étrangers:

> *Il est évident que nous ne pouvons pas nous passer des capitaux étrangers, mais ceci doit être accepté de façon qu'ils ne soient pas nuisibles au pays. Il nous faut définir les travaux qui seront réservés uniquement au capital indigène et les mesures d'endiguement contre le capital étranger par voie d'accords. N'accorder aucune concession privilégiée ni permission spéciale aux entreprises qui ne sont pas reconnues comme étant turques par la loi et faire en sorte que celles-ci ne bénéficient d'aucune des exonérations accordées aux sujets et entreprises turcs.*
> *Que les entreprises non turques légalement ne puissent avoir le droit de participer aux adjudications publiques ni aux ventes judiciaires et qu'elles ne puissent passer des contrats avec l'État*[548]

Bien décidé à créer une classe d'entrepreneurs turque, l'État veut turquifier toutes les entreprises. Mais les capitaux étrangers sont aussi une vraie nécessité. Atatürk affirme qu'il n'est pas contre les capitaux étrangers tant qu'il ne nuisent pas au bon fonctionnement du pays. Il leur attribue même certains avantages comme le droit de propriété, notamment mentionné dans l'article 9 du *misak-i iktisadi*. Ils ont même la possibilité de bénéficier de la loi sur l'incitation à l'industrie de 1927. Il faut préciser que le but n'est pas de rompre totalement les liens avec l'occident. La question des minorités est aussi traitée lors de ce congrès. Celles-ci jusqu'à présent réussissent à s'enrichir en faisant l'intermédiaire entre les commerçants étrangers et les Turcs. Elles sont les seules à bénéficier d'avantages commerciaux. Selon Tezel[549], les participants au congrès souhaitent voir disparaitre ces intermédiaires afin de négocier directement. De cette façon, ils espèrent enrayer les minorités pour s'enrichir d'avantage et les remplacer par les commerçants turcs musulmans. Un des points d'orgue de la politique de turquisation. Mais cette politique semble-t-elle réussite ? Si l'on se réfère à Okçün beaucoup d'industriels et de commerçants turcs engagent au sein de son entreprise une personne d'origine grecque, arménienne ou juive afin qu'elle puisse, pour l'entreprise faire le lien et faire affaire avec l'étranger[550].

---

[547] http://www.ekonomi2023.org/index.php?option=com_content&view=article&id=113:msak-i-ktsad&catid=7:goerueler&Itemid=18, site de l'association ekonomi2023, consulté le 18/04/2012.

[548] Ali A., *Op. Cit*., p. 111.

[549] Tezel Yahya S., *Cumhuriyet döneminin Iktisadi tarihi (1923-1950)* (L'histoire économique de la période républicaine (1923-1950)), éd. Yurt, 2è édition, Ankara, 1986, p.132.

[550] Okçün, Gündüz, *Osmanli Sanayii, 1913-1915 istatistikleri* (L'industrie de l'Empire ottoman, les statistiques de 1913-1915), éd. hil , 3e édition, 1984, 199 p.

L'État comme acteur économique dans l'industrialisation

Il est indéniable que l'État joue le premier rôle non dans le développement de l'industrie, mais dans sa construction même. Comme le signal Karayılmazlar, *La Turquie entre dans une ère républicaine avec comme héritage une industrie primitive, dotée d'une technologie peu développée, composée majoritairement de petites structures*[551]. Afin de former une synergie entre ces petites structures économiques, les dirigeants décident tout d'abord de regrouper les artisans, petits commerçants et petits producteurs sous une même organisation et promulguent une loi en 1924. Des coopératives par branche de métiers commencent à apparaître en 1925 : d'abord celle des cordonniers d'Istanbul puis celle des selliers en 1926. L'État alors s'engage dans une politique de substitutions aux importations et oriente son industrialisation par rapport aux matières premières présentes sur son territoire. Il souhaite réaliser des économies par la production des « 3 blancs » et « trois noirs »[552]. En avril 1923, Atatürk donne plus de précisions et annonce que *les premières industries concernées vont être les cimenteries, les sucreries ou les usines de produits textiles.* Mais les conséquences de la guerre se ressentent. Les principales régions industrielles, Istanbul, Izmir, Aydin et Brousse (Bursa) sont très touchées. Par exemple, à Bursa, capitale de la soierie, la quantité de cocons recueillis chute de 6 millions à 780 000 kg entre 1914 et 1925. Surtout la nouvelle bourgeoisie turque n'est pas attirée par les investissements à long terme, mais plutôt par des transactions commerciales et bancaires où les profits sont plus rapides[553]. Cette accumulation de facteurs néfastes et va à l'encontre de la volonté gouvernementale. Mais malgré les difficultés, la première démarche est de créer la Banque d'affaires, la *İş Bankası,* afin de soutenir le secteur privé.

[551] Karayılmazlar et al. *Op. Cit*., p. 154.
[552] Trois blancs : la farine, le sucre et le coton ; les trois noirs : le charbon, le fer et le carburant.
[553] Georgeon François, *Op. Cit*., p. 30.

La Türkiye İş Bankası et l'État libéral interventionniste

Promettre ne suffit pas pour rassurer ces nouveaux marchands. L'État se doit d'agir et montrer qu'il est bien là pour soutenir les nouvelles entreprises dans leurs démarches. La création de la *Türkiye İş Bankası* est créée, en 1924, dans cette optique. Son objectif principal est d'aider et soutenir les entrepreneurs pour investir[554]. Cette banque se situe entre le public et le privé. Les capitaux engagés proviennent du privé, mais de nombreux actionnaires « administrateurs » ont une fonction au sein de l'État, y compris Atatürk lui-même faisant partie des administrateurs. Donc la notion de période libérale doit être prise au sens large, car l'État à un comportement assez interventionniste durant cette période de 1920 à 1930[555]. De toute manière, cette intervention est souhaitée de la part des nouveaux bourgeois turcs. Ils en ont besoin pour se renforcer face aux produits étrangers. Et sûrement sans cette protection, cette nouvelle classe d'entrepreneurs n'aurait pas vu le jour en Turquie. Aussi, vu le nombre de dirigeants s'intéressant à l'économie, il n'est pas anodin de voir l'État dirigé par les mêmes, dans les secteurs économiques. Chacun profite de sa fonction pour ses investissements personnels. Atatürk est l'exemple typique du dirigeant-entrepreneur[556]. Il n'est donc pas étonnant de voir certains militaires et dirigeants jouir de cette situation de vide, pour s'y engouffrer et ainsi l'exploiter et en faire profiter à des membres de la famille. C'est là encore une étape de transition statutaire, cette fois-ci concernant les technocrates. Les paysans basculent d'une fonction primaire pour devenir de vrais capitalistes. Par exemple Nuri Pacha, le frère d'Enver Pacha se transforme en industriel. L'armée le privilégie dans ses acquisitions. Okyar donne de nombreux exemples dans le rapport du séminaire de l'histoire économique de Turquie, organisé entre le 08 et 10 juin 1973[557]. Bien sûr, la présence de ces

[554] Altıparmak A., *Op. Cit*., p. 70.

[555] Boratov, Korkut, *Türkiye'de devletçilik* (l'Étatisme en Turquie), éd. Imge, 2è édition, Ankara, 2006, p. 120-124.

[556] Il était peut être l'exemple à suivre à cette époque. Il faisait partie des fondateurs de la banque des affaires en 1924. Un très grand entrepreneur notamment en possession d'une malterie, d'une brasserie, d'une glacière, d'embouteillage (soda, eau gazeuse), de cuivre, d'outils agricoles, etc. Aussi il possédait nombreux domaines fonciers : plus de 154.129 *dönüms* (1 *dönüm* équivaut à 940 m²). Cela nous expose aussi la vision politique de l'État et de ses dirigeants. Atatürk lègue sa ferme à l'État le 11 juin 1937. Sa brasserie passera aux mains de l'État (à la direction générale du monopole) après sa mort, le 31 juillet 1939. Aujourd'hui encore, la production de jus de fruit, de produits laitiers, etc. continuent. Pour plus d'information, consulter le site de la ferme de forêt Atatürk : http://www.aoc.gov.tr, consulté le 16/04/2013.

[557] Osman Okyar mentionne notamment l'exemple de la Banque d'Üsküdar, une société anonyme crée en 1929 dont les principaux actionnaires sont : Mehmet cahit bey (député de Balikesir), Osman Niyazi bey (député de Balikesir) Hasan Arif Bey (député d'Istanbul) , Dr. Tevfik Bey (ex-député de Icel), Emrulleh Hilmi Bey (retraité de la Banque agricole), Recepcizade Hasan Bey (commerçant), Gencelizade Kadri Bey (commerçant), Mehmet efendizade Hasan Efendi (commerçant), Nigdelizade Hüseyin Cahit Bey (commerçant), Selamet Girayzade Kemalettin bey (commerçant), Hacibayramzade Hasan Nuri Bey (commerçant), Selimzade hasan Fehmi Bey

entrepreneurs/dirigeants permet à l'État de s'incruster dans l'économique et ainsi avoir plus de prise dans le contrôle de celui-ci. On retrouve la crainte animée chez les dirigeants ottomans de voir une classe intermédiaire pouvant se substituer à l'État. Le but alors n'est pas de permettre à cette nouvelle classe d'être totalement indépendante, mais de nouer des liens étroits entre le politique et l'économie pour mieux gérer et mieux contrôler le pays. Par exemple Celal Bayar quitte ses fonctions politiques pour devenir directeur de la Banque des Affaires. Sur les 33 associés fondateurs, une grande partie est formée de politiciens proches de Mustafa Kemal. Le conseil d'administration est quant à lui composé uniquement de politiciens.

Afin de montrer sa bonne foi, l'État crée en 1922 *la première société appartenant au peuple* : la société anonyme d'exportation et d'importation. Il justifie cette entreprise par la volonté de vouloir remplacer les Grecs et Arméniens par des Turcs musulmans. Plus de 115 députés y participent et se disculpent de toute accusation en affirmant faire cela afin de constituer un exemple pour le peuple, afin de les initier et être un modèle[558]. Cette forte présence de l'État et des fonctionnaires ne dérange pas pour autant le secteur privé. Au contraire il perçoit cela comme un soutien marqué par l'État et lui demande d'être protecteur et d'investir dans l'infrastructure du pays. Il y a une contradiction flagrante à cette époque. La volonté ouverte des dirigeants kémaliste de développer le secteur privé, de renforcer la position des Turcs musulmans, de créer une classe d'entrepreneurs puissante s'opposant à la croissance régulière de la présence étatique sur l'économie et à sa justification de la faiblesse du secteur privé. En fait, l'État, par le biais des entreprises publiques, forme des technocrates et des dirigeants, qui pourront plus tard « servir » le secteur privé. L'État justifie la création d'entreprises d'État comme lieux de formation des futurs entrepreneurs et chefs d'entreprise. C'est que par cette solution que peuvent être crées des petites et moyennes entreprises performantes, compétitives. Vehbi Koç, vient appuyer cette idée en affirmant : *ce service précieux des entreprises d'État : préparer de bons gestionnaires*[559]. Mais cette dépendance vis-à-vis de l'État ne disparaitra qu'à partir des années 1970, avec particulièrement la création du TÜSIAD (*Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği*) en 1971, l'association des entrepreneurs et industriels de Turquie, permettant aux membres de prendre position contre l'État et ses

(commerçant), Mustapha efendi bey (boucher), Hasan Rahmi bey (ex-inspecteur de gendarmerie), Hafiz Rustu bey (député de Diyarbakir), pour plus d'information : Okyar, Osman, *Türkiye İktisat Tarihi Semineri: Metinler, tartışmalar, 8-10 Haziran 1973* (Seminaire de l'histoire économique de la Turquie, 8-10 juin 1973), éd. Hacettepe üniversitesi, Ankara, 1975, p. 415-420.

[558] Insel A., *Op. Cit*., p. 106.

[559] Insel A., *Op. Cit*., p. 216.

décisions[560].

En 1925, la Banque des Mines et de l'Industrie (*Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası*) voit le jour. C'est une banque dont les capitaux appartiennent à l'État, mais ayant pour objectif de soutenir le privé en fournissant des crédits pour la construction de nouvelles structures industrielles et minières. Elle a aussi un rôle dans la gestion des entreprises héritées de l'Empire. Elle doit les gérer jusqu'à leurs privatisations[561]. Une autre priorité est celle de la construction d'infrastructures, de réseaux ferrés et de routes afin de fluidifier et de créer un réseau routier dans le territoire. Tout d'abord l'État nationalise et rachète toutes les voies ferrées dont le monopole est détenu par les entreprises étrangères. 1000 km de voies ferrées et 500 km de route seront construits de 1923 à 1929[562]. Pour ne pas sortir du cadre de la recherche, nous nous contentons de donner l'exemple des sucreries et des avantages dédiés aux investisseurs. C'est en 1925 qu'est votée la loi sur les concessions et les avantages concernant les usines à sucre (*şeker fabrikaları kanunu*). Les avantages sont les suivants[563] :

- Exonération de l'impôt foncier pendant 10 ans (*arazi vergisi*)
- Diminution de l'impôt sur le transport et le transit de 1/3
- Exemption de l'impôt sur le revenu pour les salariés pendant 10 ans
- Exemption de l'impôt sur la consommation pendant 8 ans
- Mise à disposition par l'État de 1 à 5 hectares de terrain
- Les mines fournissant le charbon à ces usines sont exonérées des droits de timbre

Même si certains ont osé investir[564], les patrons sont souvent confrontés au manque de main-d'œuvre. Les paysans n'étaient pas décidés à franchir le pas pour passer d'un domaine à l'autre. Même si la loi sur l'incitation industrielle est révisée puis adoptée pour les 15 prochaines années, l'encouragement de l'État vis-à-vis du privé n'a pas l'effet attendu. Cela est dû en grande partie au blocage des droits de douane au prix de 1916 et ce jusqu'en 1929.

---

[560] Pour plus d'information : Serdaroğlu, Ozan, *La politisation des entrepreneurs turcs et leur participation au processus d'intégration de la Turquie dans l'Union Européenne*. Le cas TÜSIAD, thèse de doctorat en sciences politique, 2007, 743 p.

[561] Il faut remarquer que durant cette période, aucune entreprise ne sera privatisée. Cf. Şahin H., *Op. Cit*., p. 37.

[562] Altıparmak A., *Op. Cit*., p. 71.

[563] Şahin H., *Op. Cit*. , p.38, Insel A., *Op. Cit*., p. 138.

[564] Nuri Ağa, fonde en 1923 une raffinerie à Uşak. Il débute par la production de matière première, la betterave. Ensuite en 1926, il réussit à fabriquer lui-même du sucre à partir de ces betteraves. On voit le même exemple à Istanbul ou dans la région de Thrace où Şakir Kesebir et Hayri Ipar fondent à leur tour en 1925 des raffineries. Ils font partie des tous premiers entrepreneurs turcs de la jeune République.

Situation de la Petite entreprise

Mais les premières approches sur la notion de petite entreprise prennent déjà forme à cette période. Dans un souci de mettre en place un soutien structuré et cohérent, le gouvernement de Mustafa Kemal décide de définir la petite entreprise lors du congrès d'Izmir, dans le cadre de la loi sur l'incitation à l'industrie du 28 mai 1927 (*teşvik-i sanayi kanunu*). Cette loi reste en vigueur jusqu'au premier juin 1942. La petite entreprise est définie comme une structure ayant moins de 5 salariés et limitée à une puissance de 9 chevaux-vapeur. C'est la première définition de la Petite Entreprise en Turquie. Il y a deux catégories : l'entreprise entrant dans ces critères est considérée comme petite et les autres sont considérées comme grandes. L'article 4 de la loi n°655 sur les chambres de commerces et d'industries du 22 avril 1925 (*ticaret ve sanayi odalar kanunu*) traite de la petite entreprise pour mettre en relation son développement parallèle avec celui de l'institution en question. D'après le recensement de 1927, la petite entreprise domine majoritairement l'environnement économique du pays. La plupart des emplois sont créés par elle, mais restent à trouver des solutions pour des soucis majeurs tels que l'insuffisance chronique de la main-d'œuvre qualifiée, le niveau faible de la technologie, etc.

L'évolution du nombre d'entreprises peut être un facteur révélateur du résultat de la politique économique.

Tableau 2.2.3 : Evolution du nombre d'entreprises industrielles crées entre 1915 et 1927

ANNEE	NOMBRE D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES
1915	568
1921	33058
1927	65245

Source: Eldem Vedat, *Osmanli imparataorlugu'nun iktisadi sartlari hakkinda bir tetkik* (étude sur les conditions économiques de l'Empire ottoman), Ankara, éd. *Türkiye Iş bankasi*, 1970, p.125, Süreyye Sevket, *cihan iktisadiyatinda Türkiye* (la Turquie dans l'économie mondiale), Ankara, 1931, p.60-61, Altıparmak A., *Op. Cit*., p. 75.

Au regard de ces chiffres, les résultats sont assez significatifs. Cela peut nous amener à penser que la politique de création d'une économie nationale basée sur l'initiative privée est réussie. Aussi, les chiffres de 1927 sont plus probants pour la petite entreprise. Parmi les 65 245 entreprises/ateliers recensées, 256855 personnes y travaillent. Sur l'ensemble de ces entreprises seules, 155 ont plus de 100 salariés, 6000 d'entre elles emploient plus de 5

salariés, 2052 en emploient plus de 10 et 79%, soit 51543 entreprises emploient moins de 4 salariés. Dans le secteur industriel, il y a en moyenne 3,9 salariés par entreprise, ce qui nous donne un aperçu assez clair sur la composition et la taille des entreprises. La majorité est des petites structures[565]. Mais ces entreprises souffrent de l'absence de technologie. À peine 2822 entreprises utilisent la motorisation et la puissance motrice[566].

Seulement, le soutien primordial au bon développement de la petite entreprise et la protection douanière sont impossibles jusqu'en 1929, date imposée par les Capitulations signées dans le cadre du traité de Lausanne. Un autre facteur a aussi empêché le bon développement de la PME à cette époque. La volonté des dirigeants est de créer au plus vite une industrie forte. Pour cela ils n'hésitent pas à intervenir et interagir au sein de l'économie. Ils empêchent la mise en place de la concurrence en privilégiant certaines entreprises plutôt que d'autres en pensant que la concurrence est inutile dans l'industrie naissante de la Turquie. Cela arrange aussi les hommes d'affaires riches, voyant en cela un moyen de s'enrichir davantage et rapidement[567]. Le congrès économique d'Izmir a néanmoins permis à la bourgeoisie turque de constituer sa base et de se positionner par rapport à l'intérieur et à l'extérieur du pays. La petite entreprise est considérée dans la politique comme un maillon important dans le développement de la Turquie. Mais la crise de 1929 vient aussi frapper la Turquie et l'a poussée doucement, au début des années 30 vers un Étatisme plus protecteur que jamais.

(**ANNEXE 2.2**)

[565] Şahin H., *Op. Cit*., p. 44.

[566] http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/cumhuriyet-donemi-sanayi-sektoru.html, consulté le 25/04/2012.

[567] Öztürk I., *Op. Cit*., p. 30.

CHAPITRE 3 : l'échec du privé et de la petite entreprise face au grand défi d'industrialisation de la Turquie

La crise économique de 1929 constitue sans doute une limite entre deux périodes en Turquie. Celle du pseudo-libéralisme d'après-guerre et celle de l'interventionnisme d'après crise. Une frontière entre deux courants de pensée différentes mise en œuvre par les mêmes dirigeants.
La crise de 1929 provoque un basculement en Turquie et dans le reste du monde. Seules l'URSS et sa politique centralisée et planifiée semblent ne pas être touchées. Ce qui pousse l'occident, ainsi que la Turquie, à revoir leurs politiques de gestion et économique.
Les dirigeants tournent tout doucement le dos à l'initiative privée et à la Petite Entreprise pour privilégier l'entreprise d'État afin d'augmenter leur influence et d'intervenir directement sur l'économie. Malheureusement, très peu de documents évoquent la situation de la Petite et Moyenne Entreprise durant cette période. Mais nous pouvons essayer de comprendre la raison. Déjà, chez certains auteurs, on trouve dans la définition de l'Étatisme, beaucoup de similitudes[568]. Pour certains, c'est une cohabitation entre le secteur privé et le secteur public dans le cadre d'une politique de développement planifiée. Lewis décrit un changement des mentalités. Selon lui l'Étatisme est le retour en arrière, la fin de la fascination occidentale et du capitalisme. Aussi, le développement et la protection nationale doivent être réalisés par une force motrice, si l'initiative privée n'y arrive pas[569]. Selon Giriltili, l'Étatisme d'Atatürk, n'est pas une doctrine en soi, mais plutôt un besoin nécessaire, une approche pragmatique pour accélérer le développement et rassurer l'initiative privée. Il est impensable qu'une évolution soit possible sans l'intervention de l'État[570]. *Cet Étatisme voulait planifier l'économie sous le contrôle et la direction de l'État tout en sauvegardant les libertés individuelles. Le souci de respecter les libertés et les lois économiques donna une forme originale à l'Étatisme et ainsi aux établissements économiques crées par l'État*[571].

[568] Malheureusement, nous avons l'impression que les études effectuées sur cette période semblent démunies de toute objectivité. Beaucoup d'auteurs louent les qualités d'Atatürk et de ses actes. Il manque un regard neutre sur cette période, nous empêchant de citer bon nombres de publications dans notre thèse.
[569] Altıparmak A., *Op. Cit*., p. 35-41, pour plus d'information, consulter Şahin, Hüseyin, *Türkiye ekonomisi* (l'économie turque), éd. Ezgi, 9è édition, Bursa, 2007, p. 59.
[570] Atay, Falih Rıfkı, *Çankaya*, éd. Bateş, 1984, Istanbul, p. 452, cité par Sabır H., *Op. Cit*., p. 14.
[571] Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 21.

Hamitoğulları évoque un « Étatisme de nécessité » plus « qu'un Étatisme doctrinal »[572]. On perçoit le besoin de démarquer l'étatisme turc par rapport à la doctrine étatique classique. En Turquie, l'Étatisme est tout d'abord une technique de protection face à l'étranger. Donc l'absence d'étude sur la PME concernant cette époque peut s'expliquer par le besoin de mettre en avant l'intervention de l'État, alors que sans lui, la petite entreprise ne pourra se développer. L'année 1929 marque aussi pour la Turquie la fin du blocage des droits douaniers. L'État semble vouloir prendre le relais pour restreindre l'importation des produits étrangers, une mission jusque-là portée par le secteur privé, avec plus ou moins de réussite. Donc l'Étatisme en Turquie naît de la conjoncture et de l'envie pressante de voir la Turquie rattraper les pays développés. Comme nous allons le voir plus loin, c'est une période marquée par la planification et la conception de deux plans.

Déjà en 1923, Atatürk décrit les grandes lignes à réaliser pour la Turquie ; les infrastructures, en passant par la modernisation de l'agriculture et l'industrialisation. Il fait un bilan qui déjà à l'époque semble très difficilement atteignable uniquement par le secteur privé[573]. Il dira par exemple qu'ils seront *dans l'obligation de tracer des lignes de transport ferroviaire et routier afin de créer des axes de circulation et de tisser des liens entre les régions. Tant qu'en occident ces moyens de transport seront utilisés, il sera impossible de les concurrencer avec nos ânes et nos charriots*[574]. Cette bonne intention est annoncée à l'aube de la guerre d'indépendance. Atatürk prépare le terrain pour permettre à l'État d'intervenir plus régulièrement, car tout le monde à conscience que seul, le secteur privé ne peut réaliser ces projets. Atatürk a aussi une idée précise du développement agraire.

---

[572] Laulenberger décrit le système Étatique de la Turquie de la manière suivante : *le système Étatiste par la Turquie n'est pas un système emprunté aux idées soutenues depuis le XIXe siècle, par le socialisme; c'est là un système qui naquit des besoins de la Turquie, un système propre à elle-même*. Pour plus d'information, voir Laulenberger, L., *l'intervention de l'État*, Paris, 1939, p. 10, cité par Hamitoğulları B., *Op. Cit.,* p. 18.

Pour nous, le sens de l'Étatisme est le suivant: prendre pour base l'initiative privée et l'activité personnelle des individus, mais remettre entre les mains de l'Etat de l'économie du pays, en prenant en considération tous les besoins d'une grande nation et d'un vaste pays et en admettant que beaucoup de choses n'ont pas encore été faites. Cf. Hamitoğulları B., *Op. Cit,* p. 18.

[573] La Turquie est un pays agraire. Elle n'a ni les moyens, ni le personnel qualifié pour réaliser ces projets. Il faut savoir qu'en 1927, 80.7% des actifs sont dans le secteur agricole, 8.9% dans l'industrie et 10.2% dans les services. Ces chiffres n'évolueront guerre peu jusqu'à la moitié des années 1900. Par exemple en 1935 ces chiffres sont respectivement de 76,4%, 11,7% et 11,9%. En 1950 de 77,7%, 10,3% et 12%.

[574] Tuncer, Erol, Cumhuriyet döneminin demiryolu ve karayolu hamleleri (les politiques ferroviaires et routières durant la période Républicaine), en ligne, http://www.radikal.com.tr/1998/10/31/yazarlar/erotun.html, consulté le 23/05/2012.

> *Afin de travailler ces terres abondantes, il faut équiper la main d'œuvre d'outils techniques performants et modernes…notre pays est un pays agraire. C'est pour cette raison que la majorité des personnes sont agriculteurs et bergers. Et c'est grâce à cela que nous pouvons montrer notre force dans ce domaine*[575].

Seul l'État peut fournir ces outils techniques pour les paysans afin de développer ce secteur. Ici encore, Atatürk, indirectement, met l'État au centre des nécessités. Il en fait de même pour l'industrialisation. En parallèle, la Turquie doit se libérer des contraintes étrangères. Pour cela, il lui faut une industrie forte, qui lui permettra de fournir les produits industriels nécessaires au développement. Ces termes ne sont pas anodins lorsqu'il évoque l'intégration des secteurs afin de les rendre complémentaires. Bien sûr seuls l'État et une politique étatique peuvent faire l'intermédiaire. *Qui peut nier la dépendance de l'agriculteur à l'artisan, de l'artisan à l'agriculteur, de l'agriculteur au commerçant et le fait qu'ils ont besoin l'un de l'autre et ont besoin de main d'œuvre*[576] ?

Dans ce chapitre, nous traitons les raisons qui ont poussé la Turquie à changer de politique économique et à réaliser à deux plans de développement. L'étude des politiques et des lois mises en vigueur nous donnera un aperçu du changement radical opéré en Turquie. Bien sûr, il est important d'observer le comportement du secteur privé vis-à-vis de cette situation, et ce, jusqu'à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale.

Basculement et raisons de l'étatisme : la petite entreprise et l'artisan peu à peu négligés

Une fois les conditions du Traité de Lausanne achevées, notamment concernant le blocage des droits de douane jusqu'en 1929, la Turquie s'est mise à nationaliser les entreprises étrangères présentes sur son territoire. C'est une forme de protection et un signe de méfiance vis-à-vis de l'étranger, plus très bien vu au sein de la jeune République. Nous pensons que cette politique de rachat effrénée, coûtant au passage des milliards de dépenses, est l'un des facteurs prépondérants au basculement vers l'Étatisme[577]. Il faut dire que la politique appliquée durant la décennie écoulée ne permet pas de dire que le choix est judicieux. En effet, la vitesse à

[575] Kocatürk, Utkan, *Atatürk'ün fikir ve düşünceleri* (idées et pensées d'Atatürk, centre de recherche Atatürk), en ligne, http://www.atam.gov.tr/index.php?Page=FikirDusunceler&IcerikNo=62, consulté le 23/05/2012.
[576] http://www.tsk.tr/12_anitkabir/halk.html, site de l'État Major de l'armée turque, consulté le 23/05/2012.
[577] Ateş E., *Op. Cit*., p. 2-3.

laquelle s'industrialise le pays ne satisfait en aucun cas les dirigeants[578]. L'entrepreneur, cherchant le bénéfice à court terme, n'investit pas ou très peu dans l'industrie, secteur demandant un investissement à long terme. Il faut, pour développer l'industrie turque, un acteur plus apte à assumer les besoins et cela ne pouvait être que l'État. Aussi, face à ce phénomène, les responsables, pour la plupart d'anciens militaires, voient d'un bon œil cette stratégie de l'initiative privée et trouve un prétexte pour intervenir et éviter au final, la formation d'une force alternative à la leur. Ajoutés à cela l'insuffisance des infrastructures, l'absence de capitaux importants, la quasi-nullité de la main-d'œuvre qualifiée, le manque d'entrepreneurs, l'absence de l'esprit entrepreneurial, l'absence d'expérience industrielle et le manque d'information, etc.[579]. Des facteurs qui ont sans doute joué un rôle dans l'apparition de l'Étatisme. Ayant comme modèle l'occident, la Turquie voit son idéal subir de plein fouet la crise de 1929. Elle se tourne alors vers l'URSS et son système planifié, qui semblent tenir et faire face à la crise. S'orientant rapidement vers l'interventionnisme, certains auteurs vont même dire que la Turquie est pionnière en matière d'économie étatique[580]. Aussi la Turquie semble mieux encaisser la crise par rapport à l'occident, car elle applique déjà depuis quelques années un système économique mixte[581].

Le gouvernement ne peut jamais abandonner les points dominants de l'économie à l'occupation libre et incontrôlée des intérêts individuels qui tirent leur force de l'égoïsme…le gouvernement va toujours occuper lui-même ses points dominants et il saura ainsi protéger les activités privées des membres de la nation[582]. Le discours de Şeref Özkan, promu depuis peu ministre de l'Économie en dit long quant à la politique visée par l'État[583]. Mais d'autres raisons aussi poussent la Turquie vers l'Étatisme.

---

[578] Tezel, Yahya Sezai, *Cumhuriyet dönemi iktisadi tarihi (1923-1950) (*L'histoire économique de la période Républicaine (1923-1950)), 3è édition, 1982(1è édition), éd. *Yurt*, 1994, p. 210-215.

[579] Il faut noter qu'avec le départ des minorités grecques et arméniennes, la Turquie a perdu beaucoup de sa main d'œuvre qualifié et une partie de son artisanat. En effet l'artisan grec ou arménien a emmené avec lui son savoir-faire. On ne peut compter sur les Turcs arrivant de Grèce ou des Balkans qui sont pour la plupart des agriculteurs.

[580] Atatürk considère à l'époque l'Étatisme comme l'un des principes de la République. Il est persuadé que l'indépendance de la nation n'est possible qu'avec l'intervention de l'État. Pour plus d'information, voir Sabır H., *Op. Cit.*, p. 14-15.

[581] Tekin, Nil Türker, *Anahatlariyla Türkiye Cumhuriyeti tarihi* (Les principales lignes de l'histoire de la République turque), éd. Çantay, 2è édition (1è édition : 2001), 2003, Istanbul, p. 180-185.

[582] Insel, *Op. Cit*., p. 100.

[583] Même Celal Bayar, alors chef de file des libéraux et futur responsable du parti Démocrate ne peut qu'accepter l'intervention de l'État : sans *une industrie d'État, ce pays ne pourra se développer que dans deux cents ans*, pour plus d'information, voir Gökçen A., *Op. Cit.*, p. 4.

> *De 1923 à 1930, l'État-PRP avait largement entamé son capital de popularité et de confiance en tant que successeur direct de l'organisation de lutte de libération nationale et cette perte d'autorité et de popularité crée les conditions de radicalisation du discours de l'État. La bureaucratie patrimonialise accroît son influence au sein du parti et développe, par tâtonnement, un concept ouvertement politique et accélérer le mouvement d'institution de l'économie*[584].

Il faut aussi rappeler que pour Atatürk, l'occident reste un modèle de réussite économique. À cette époque, les Occidentaux se tournent aussi vers un « régime autoritaire », surtout que l'URSS semble être un modèle solide et éprouvé. L'entrepreneur est délaissé et même traité par certains responsables, tel que *Peker*, d'exploitant du peuple. On peut sentir ici la mise en place d'une frontière infranchissable entre l'État et le monde du secteur privé. Le 20 avril 1931, l'Étatisme devient, avec cinq autres préceptes, l'une des règles d'or de la République. Ces six principes que sont le Républicanisme, le Nationalisme, le Populisme, la Laïcité, l'Étatisme et le Révolutionnarisme prendront même place dans la constitution en 1937[585] et représentés jusqu'à nos jours par 6 flèches sur le logo du parti au pouvoir à l'époque, le CHP.

[584] Insel utilise le terme Etat-PRP pour désigner la Turquie et le gouvernement turc. L'État est réduit au Parti Républicain du Peuple (CHP : *Cumhuriyet Halk Partisi*), seul parti présent dans le paysage politique. Un terme qui résume très bien la situation politique du pays et l'absence de démocratie au début du siècle. Pour effacer l'image dictatoriale que pouvait véhiculer cette situation, Fethi Okyar, un proche d'Atatürk crée un parti d'opposition, le 12 août 1930, avec l'aval du Chef : le *Serbest Cumhuriyet Fırkası*, Parti Républicain Libre. Le souhait d'Atatürk est de mettre en place une opposition contrôlée et montrer dans le même temps aux autres pays, ainsi qu'aux citoyens que le pays se démocratise. La création du PRL, coïncide avec l'étatisation de la Turquie, deux évènements qui peuvent sembler contradictoires mais non anodins. Cela pouvait permettre à Atatürk d'étatiser le système tout en douceur, sans brusquer la population, contre laquelle son parti a perdu une grande partie de sa crédibilité. Mais Fethi Okyar et ses idées s'opposait totalement avec celle d'Inönü. Par exemple, durant cette période Okyar promet une baisse des impôts afin de soutenir les entrepreneurs et le secteur privé. Il promet une transparence totale dans la politique monétaire du gouvernement, l'incitation des investissements des capitaux étrangers ainsi que l'élimination de toute intervention à l'encontre des initiatives citoyennes et privée. Au fur et à mesure, ce parti trouve de nouveaux partisans, notamment chez les intellectuels libéraux et anti-gouvernementaux, ainsi que chez les plus pauvres. Ce parti, apporte avec lui des débats brûlant, mettant en péril la souveraineté d'Atatürk et du CHP. Sous les menaces du Chef de l'État, le parti se voit dans l'obligation d'être dissout le 18 décembre 1930, cinq mois après sa création. Cf. http://www.ekodialog.com/, Insel. *Op. Cit.*, p. 141-143.

[585] L'Étatisme restera dans la constitution comme le principe de base défendu par le CHP et ceux jusqu'à 1950, la fin de son règne sur la scène politique avec l'arrivée du parti Démocrate d'Adnan Menderes et de Celal Bayar, des anciens du CHP.

Atatürk et Inönü ont fréquemment réagi pour rassurer et justifier ce changement. Par exemple dans un de ses discours Atatürk affirme que l'Étatisme appliqué consiste à faire rapidement de la Turquie un protagoniste important, à apporter la prospérité et faire de l'État un acteur primordial sur des sujets tels que l'économie qui est un secteur où l'intérêt est particulièrement important[586]. Pour Atatürk, les efforts visant à développer l'initiative privée, la petite entreprise et l'entrepreneur ont été une réussite relative à la période précédente.

> *Garder en principal les initiatives et activités privées. Mais vu que beaucoup de choses ne sont pas faites et vu la grande nation et le grand besoin, il faut donner à la main de l'État l'économie nationale. L'État de la République turque a réussi en peu de temps ce qu'il n'a jamais été possible de réaliser par l'intermédiaire de l'initiative privée jusqu'à présent sur le territoire de la patrie. Le chemin que nous suivons est autre que le libéralisme*[587].

Inönü pense lui que le libéralisme n'est pas fait pour la Turquie. Il précise que les besoins du pays et l'avis du peuple sont les facteurs qui les ont poussés vers l'Étatisme. Il pense déraisonnable de laisser toute activité aux propriétaires de capitaux et d'attendre d'eux un effort pour l'État et le peuple turc[588]. Même si la petite entreprise continue d'être soutenue, notamment avec la création de la *Türkiye Halk Bankası*, qui a pour objectif de financer les projets des artisans et de répondre à leurs besoins financiers, les résultats du privé et de la *Teşvik-i Sanayi kanunu* sont trop peu convaincants et c'est donc dans ce cadre-là qu'en 1934 la Turquie entre dans une nouvelle ère économique[589] : celle de la planification. Un premier plan quinquennal est préparé et la Turquie est le premier pays en voie de développement adoptant cette approche[590].

---

[586] Korkut, Boratav, *100 soruda Türkiye'de devleçilik* (l'Étatisme en Turquie en 100 questions), éd. Gerçek, Istanbul, 1974, p. 82, cite par Şahin H., *Op. Cit*, p. 58.

[587] Kurtay, Cemal, *Celal Bayar*, tome 2, éd. Kenan, Istanbul, 1939, p.500 cité par Gökçen A., *Op. Cit., p. 8.*

[588] Saraç, Ömer Celal, *Atatürk Döneminde Türkiye ekonomisi ve iktisat politikaları* (L'économie turque et les politiques économiques durant la période d'Atatürk), p. 266, in *Çağdaş düşüncenin ışığında Atatürk* (Atatürk, à la lumière de la pensée contemporaine), éd. Dr Nejat Eczacıbaşı vakfı, Istanbul, 1983, cité par Şahin H., *Op. Cit.*, p. 58.

[589] Une précision à ce sujet est nécessaire : l'essai d'industrialisation par l'Étatisme n'est pas une nouvelle méthode chez les Turcs. Déjà à l'époque de l'Empire ottoman, plus précisément vers la période *de l'ikinci meşrutiyet (signifie une période de la deuxième constitution* ou plutôt la remise en vigueur de la constitution adopté une première fois en 1876). Le dirigeants de l'époque avaient entrepris des démarches pour la mise en place d'entreprises publiques afin d'industrialiser et d'occidentaliser l'économie en berne. De toute manière, Atatürk et ses compagnons s'inspirent de la politique des Jeunes-turcs.

[590] Aktan, Okan H., Atatürk'ün ekonomi anlayışı : ulusal bağımsızlık ve ekonomik bağımsızlık (la vision économique d'Atatürk : l'indépendance nationale et l'indépendance économique), *Revue de la faculté de lettre*, Université de Hacettepe, numéro spécial 75è anniversaire de la République, Ankara, 1998, p.36. Il faut rappeler que la plupart des dirigeants sont issus de l'armée et ont une vision assez stratégique des choses. Ils pensent pouvoir, comme à l'armée, appliquer une stratégie à tout. C'est aussi l'une des raisons pour laquelle le libéralisme d'après-guerre ne pouvait être une base pour cette stratégie d'industrialisation rapide.

Les premiers plans de développement : qu'elle place pour la petite et moyenne entreprise ?

Le gouvernement essaie de justifier le premier plan quinquennal en mettant au centre de celui-ci la PME et l'entrepreneur. En guise de présentation du plan, il est même mentionné que ces efforts sont faits pour ouvrir le chemin au secteur privé[591].

> *Il est prévu d'établir des secteurs industriels avec l'aide de l'État ou d'organismes nationaux, aux moyens d'importations. C'est ainsi que cette base industrielle ouvrira de grandes possibilités à l'initiative privée et aux entrepreneurs. L'industrie sidérurgique qui va être mise en place par l'État permettra aux entrepreneurs privés d'obtenir facilement et à bas prix des produits semi-finis afin de bâtir des usines, fabriquer des machines…avec la réalisation du progrès industriel et avec le développement de l'économie nationale qui en résultera, des fortunes se formeront, qui à leur tour chercheront à investir dans l'industrie et ainsi, l'industrie dont nous avons parlé plus haut sera construite rapidement et d'une façon sûre*[592].

Les secteurs concernés par le plan sont normalement dépendants du secteur privé en occident. Donc il fallait pour cela rassurer les entrepreneurs turcs. Le gouvernement mise surtout sur les secteurs où la matière première est produite et peut être produite sur le territoire. En fait, la Turquie adopte une stratégie de substitution aux importations pour le développement de son industrie. L'objectif est de réduire l'importation et de vendre des produits semi-finis afin d'augmenter l'exportation. Bien sûr, beaucoup de solutions sont dictées dans le premier plan, mais faute de moyens, toutes ne sont pas réalisées[593]. Atatürk, de son côté, appuie son argumentation, en se référant à la situation délicate qu'a connue la Turquie après la Première Guerre mondiale, martelée sous les conditions du Traité de Lausanne pour justifier le bon sens de la planification. Au regard du bilan du premier plan, nous pouvons dire qu'il est en grande partie réussi. Durant ce plan, l'État n'investit que partiellement. Il se charge de mettre en

---

[591] Ce premier plan sera préparé par une délégation de spécialiste russe présidé par le professeur Orlof. Ils mettront environ deux ans entre l'analyse de la situation en Turquie et l'approbation du plan par le gouvernement le 17 avril 1934. Les secteurs concernés sont *l'industrie chimique, l'industrie de la céramique, des verreries, du ciment, de la sidérurgie, des papiers à celluloses, du soufre, de l'éponge et des textiles (coton, laine, chanvre*). Pour plus d'information, KOSGEB, *KOBI ekonomisi (tarihi gelişimi)* (L'économie de la PME (historique de son développement)), direction de la recherche stratégique et économique du KOSGEB, Ankara, 2003, p. 6-7,

, Ali A., *Op. Cit., p. 141, consulter aussi* Serin, Vildan, *Türkiye'de küçuk ve orta ölçekli işletmeler* (Les petites et moyennes entreprises en Turquie), éd. TO, Istanbul, 1991, p. 35-40.

[592] Premier plan quinquennal, p.13, cité par Boratav, Korkut, *Türkiye'de devleçtilik (1925-1950)* (L'étatisme en Turquie (1925-1950)), éd. S.B.F., Ankara, 1962, p. 160-161, cité par Ali A., *Op. Cit*., p. 141-142.

[593] Serin, Necdet, *Türkiye'nin sanayileşmesi* (l'industrialisation de la Turquie), éd. S.B.F., Université d'Ankara, Ankara, 1969, p. 119, cité par Altıparmak A., *Op. Cit., p. 41*.

place uniquement les usines où les produits intermédiaires seront fabriqués. Il laisse à la charge du secteur privé, la fabrication du produit fini et des biens de consommation[594]. Certaines banques comme la *Sümerbank* ou encore *l'Etibank*[595] et la *Halkbank* sont créés pour financer le plan et aider les industriels à monter l'industrie turque. L'exécution du plan est sous la responsabilité de la *Sümerbank* et elle a pour rôle le bon fonctionnement des entreprises publiques. Elle obtient le statut de banque d'État en 1938. De ce fait, elle devient, avec l'application du premier plan quinquennal, le premier entrepreneur public dans l'industrie[596]. Cette banque forme elle-même les techniciens nécessaires au fonctionnement des nouvelles usines et gère aussi les parts de l'État dans les entreprises privées. Pour montrer la place que prend l'État dans la nouvelle industrialisation, il est intéressant de voir l'ampleur de cette banque sur certains secteurs :

Tableau 2.3.1 : La participation active de la Sümerbank dans les différents secteurs

Secteur	Pourcentage de part (%)
Industrie du coton	35
Industrie de la laine	60
Industrie du cuir	62
Industrie de la chaussure	90
Industrie du papier	100
Industrie du ciment	55
Industrie du fer	100
Industrie des Superphosphates	100
Aciéries	80
Industrie des lubrifiants	80

Source : Hamitoğulları B., *Op. Cit., p. 24.*

Malgré la partialité de ce premier plan, l'État occupe une grande majorité des secteurs avec un taux d'occupation très élevé. Mais lorsque le bilan est présenté le 08 novembre 1937 à l'Assemblée, les parlementaires remarquent que 18 des 20 entreprises prévues constituées avant la fin de l'échéance et même les fondations de la fonderie et de l'aciérie de Karabük ont été réalisées le 03 avril 1937 alors que rien n'était prévu pour ce complexe industriel[597]. Donc les résultats encouragent le gouvernement à préparer un deuxième plan quinquennal et

[594] Ökçün Gündüz, *Türkiye iktisat kongresi, 1923 – Izmir* (le congrès économique de Turquie, 1923-Izmir), éd. Faculté des sciences politique de l'université d'Ankara, n°262, Ankara, 1971, p. 4-5, cité par Gökçen A.*, Op. Cit., p. 6.*

[595] Le rôle de l'*Etibank* dans l'industrialisation est très spécifique. Il consiste à prendre en charge l'exploitation minière et hydroélectrique. Son capital est directement fournit par l'État. Elle s'occupe aussi de l'achat, la vente, la prospection.

[596] Şahin H., *Op. Cit., p. 63.*

[597] Une papeterie est créée à Izmir, une Usine traitant le soufre à Keçiborlu, le tissage de coton dans les villes comme Bakırköy, Kayseri, Ereğli, Nazilli, Malatya, etc.

ravivent encore plus les espoirs de cette nouvelle politique étatique.

Ce premier plan rassure les dirigeants dans leur choix de stratégie politique et les pousse vers un deuxième plan quinquennal (1938-1942) où le secteur privé n'a pas une grande place. En effet, les entreprises Étatiques vont prendre le dessus et envahir pratiquement tous les secteurs. L'objectif est de renforcer les bases industrielles. Pour le secteur privé, ce plan présente un autre objectif. Celui de réformer la loi sur l'incitation à l'industrie et la rendre plus accessible et pratique. Même si Bayar, un libéral convaincu, considère que *s'il fallait laisser l'industrialisation et le bien être tant cherché de la nation aux mains de quelques initiatives privées et son capital, nous vivrons encore une période d'expectation de deux siècles*[598]. Le gouvernement essaie de convaincre que tout ce qui est mis en place dans le cadre de ce deuxième plan quinquennal consiste à développer encore plus le secteur privé et à élargir ses possibilités d'actions. Deux propos dont le sens est contradictoire. Imposer un étatisme et écraser l'initiative privée et les petits patrons n'auraient pas fait forte impression vis-à-vis du seul parti au pouvoir, le CHP, déjà fortement remis en question. Alors l'État gère l'industrialisation sans toutefois écarter complètement le secteur privé. Cette fois, les dirigeants misent sur les secteurs complémentaires à ceux du premier plan et se fixent comme objectif de construire des centrales électriques, une industrie agroalimentaire et leurs commercialisations ; une industrie chimique, mécanique et le développement des mines. Aussi, ce plan doit permettre à la Turquie de trouver de nouvelles ressources[599]. Mais l'approche de la Guerre mondiale, de plus en plus évidente, modifie complètement le plan turc. Le gouvernement révise son deuxième plan quinquennal et le réduit à 4 années, en le renommant *plan de protection économique*[600]. La Turquie, qui reste neutre au conflit, ne prend pas position, mais doit mobiliser plus d'un million d'hommes et entretenir son armée durant le conflit. Une dépense qui n'était pas prévue. Une partie de la main d'œuvre existante fait partie des mobilisés et cela n'arrange pas la situation déjà délicate de l'industrie turque. L'armée représente 60% du budget de l'État. Un nouveau plan est établi, adapté à cette situation, mais n'est pas réalisé. La guerre et la situation politique en Turquie ne le permettent pas. Selon Boratav, cité par Hamitoğulları, *l'Étatisme commençait à faiblir à partir de 1937, est tombé malade à l'époque de la Deuxième Guerre mondiale ; il est mort en 1946*[601]. En effet la guerre et les décisions politiques, dont nous allons essayer d'énumérer quelques exemples vont venir

[598] Kurtay C., *Op. Cit*., p. 500.

[599] Par exemple le marketing et la vente des produits marins sont facilités et valorisés. Il est prévu la construction de deux centrales thermiques pour la production d'électricité.

[600] Aktan O.H., *Op. Cit.*, p. 35.

[601] Hamitoğulları B., *Op. Cit.*, p. 27- 29.

plomber la politique étatique du gouvernement et pousser la Turquie dans une autre ère économique. La mort d'Atatürk le 10 novembre 1938 et le début de la Deuxième Guerre mondiale ont coupé l'élan d'industrialisation de la Turquie. Les investissements ont cessé, la production n'a pas augmenté et certains secteurs ont mis la clé sous la porte faute de matières premières, impossibles à importer dans cette situation. Il y a une demande forte de l'armée en biens de consommation, mais en parallèle, le départ de la main-d'œuvre a ralenti la production et le pays commence à être en rupture. Cette situation permet à une classe de nouveaux riches de guerre d'émerger dans l'espace économique. Les chiffres de 30 000 ou 40 000 sont évoqués quant au nombre de personnes, mais peuvent atteindre les 100 000 si on compte les membres de la famille. Le CHP décide alors, le 26 janvier 1940 d'intervenir et met en vigueur la loi sur la défense nationale pour gérer le pays en tant de guerre. Cette loi prévoit notamment, la définition de la quantité des produits à produire, même dans le secteur privé. Le gouvernement peut, en payant un prix d'indemnisation, mettre la main sur n'importe quelle institution qu'il juge nécessaire. Les produits agraires à produire sont définis par l'État. De la même manière, il peut mettre la main sur plus de 500 hectares de terrain en dédommageant les propriétaires. Pour les investissements privés, une autorisation préalable délivrée par l'État et contrôlée par l'État doit être demandée. Les prix seront fixés par l'État[602]. Le bilan des exportations et des importations est présenté dans le tableau fourni par l'institut national des statistiques (Türkiye *Devlet Istatistik Kurumu – TÜIK*)

Tableau 2.3.2 : Bilan des exportations et importations entre 1939 et 1946

	Exportation		**Importation**		**Équilibre Du commerce extérieur**
Année	Quantité (tonne)	Million de $	Quantité (tonne)	Million de $	Million de $
1939	1135	99,7	735	92,5	7,1
1940	659	80,9	357	50	30,9
1941	429	91,1	310	53,3	35,7
1942	355	126,1	344	112,9	13,2
1943	336	196,7	391	155,3	41,4
1944	346	177,9	332	126,2	51,7
1945	310	168,3	325	97	71,3
1946	905	144,6	404	48,9	95,7

Source : TÜIK, *aylık istatistik bülteni* (bulletin mensuel des statistiques), mai 1961, p. 87.

[602] L'État s'engage aussi à fournir en main d'œuvre les entrepreneurs. Pour cela, il oblige le citoyen à travailler par alternance, de 1 à 3 mois, là où l'État l'envoi. Il ne peut, sans l'autorisation de l'État, quitter son travail. Si le besoin se fait ressentir, le patron peut prolonger de trois heures la journée de travail ; la loi sur la protection des mineurs au travail n'est plus valable durant cette période et même le congé hebdomadaire peut être supprimé. C'est aussi un moyen pour l'État de répartir les entreprises sur tout le territoire. Cf. Ali A., *Op. Cit*., p. 146.

Toutes ces mesures n'ont sûrement pas favorisé l'entreprenariat et le développement des Petites et Moyennes Entreprises. L'État met aussi de côté le développement et part à la chasse aux nouveaux riches et grands propriétaires de capitaux qui s'enrichissent encore plus durant cette guerre. D'un côté, les propriétaires mécontents de l'embargo du gouvernement sur la production et les activités, de l'autre l'État essayant tant bien que mal de gérer cette situation de guerre. En 1942, Ismet Inönü monte au créneau contre ces pratiques non éthiques dans son discours à l'Assemblée et marque son mécontentement contre les fléaux des prix élevés, contre l'atmosphère commerciale inconsciente instaurée par certains (nouveaux) riches. Entre 1943 et 1945, la Turquie voit apparaitre cette nouvelle classe bourgeoise. Mais les inégalités sont de plus en plus grandes alors que la majorité de la population lutte contre la pauvreté. Cette période est marquée par la mise en vigueur d'une série de lois et d'une pratique politique mettant l'unique parti existant en péril et par l'apparition plus que grandissante de dissidents au sein de son clan ; Celal Bayar et Adnan Menderes, Fuat Köprülü et Refik Koraltan en tête. Certains diront même, pour cette période, qu'elle a permis la fondation du libéralisme en Turquie et l'accumulation de capitaux[603].

Les réformes durant cette période

Mustafa Kemal Atatürk avait un rêve : celui de voir la Turquie moderne[604]. Pour lui la modernité passe par l'occident. Il fait tout pour démarquer la jeune République de son passé. Il entreprend des réformes politiques, économiques, sociales et culturelles. La priorité est d'asseoir le système étatique, de conforter la position de l'État et ainsi de proposer des lois dans ce sens. Le 20 février 1930, la loi n°1567 sur la protection de la valeur de la monnaie turque est la première d'une longue série. S'ensuit la loi n°1705 du 10 juin 1930 sur la protection et la supervision des exportations pour réorganiser le commerce et rendre plus transparente l'activité commerciale. Le 11 juin 1930 la loi n°1715 mentionnant la création de la Banque Centrale de la République turque vient s'ajouter, complétée par la loi n°1873 sur la limitation des importations de certains pays vers la Turquie. Une loi en 1932 est mise en vigueur pour créer une administration unique centralisée pour la gestion de l'importation du sucre, de thé et du café. La loi n°2262 du 03 juin 1933 sur la création de la banque

[603] Ödekan, Ayla et Al., Türkiye Tarihi - 4 : *çağdaş Türkiye* (Histoire de la Turquie - 4 : La Turquie contemporaine), 9è, éd. Cem, Istanbul, 2007, p. 315-325.
[604] Cf. Dumont, Paul, *Mustafa Kemal invente la Turquie moderne*, éd. complexe, Paris, 2006, 221 p.

Sümerbank, qui a pour rôle de réaliser des projets industriels au nom de l'État et de trouver les financements nécessaires[605]. Ces lois ont constitué en quelque sorte la fondation juridique de l'Étatisme en Turquie. Même si l'objectif de l'Étatisme reste le développement du secteur privé, l'État n'entend pas laisser une totale indépendance aux entrepreneurs. La loi de 1936 en est un exemple concret. Elle désigne l'entrepreneur non pas comme « chef d'entreprise », mais uniquement comme « donneur d'emploi »[606]. L'entrepreneur n'est pas maître de son entreprise. Par ailleurs, le CHP ne fait plus l'unanimité. Des voix s'élèvent et critiquent la politique menée par le gouvernement. Un conflit oppose les secteurs privés et publics. Le CHP essaie de résister et dans cet environnement très contrasté, il promulgue une loi sur l'impôt sur la fortune (loi n°4305), mise en vigueur dans des conditions très tendues le 11 novembre 1942. Cet impôt sera imposé une seule fois et dans un but bien précis : imposer les nouveaux riches, qui se sont enrichis pendant la guerre et augmenter les revenus de l'État. Il doit être payé dans les quinze jours suivant la notification sous peine de sanctions, de travail forcé et de la saisie des biens. Le montant est fixé par des comités locaux indépendants. Pour le CHP, cette loi est aussi le début de la fin d'un règne sur la scène politique. Les minorités non musulmanes sont très touchées par cette loi, car ce sont elles qui détiennent la majorité du secteur commercial, leur permettant d'accumuler d'importants capitaux durant la guerre. Nous pensons que cette loi n'est qu'une suite de la politique de création d'une classe d'entrepreneurs turque musulmane. Le gouvernement souhaite prendre une part sur les revenus non mérités, gagnés par la spéculation notamment. Mais il espère aussi casser l'emprise des minorités non musulmanes sur le commerce afin de mettre en avant une bourgeoisie turque musulmane. Au total 314,9 millions de lires turques sont récoltées sur les 465 millions espérés. 70% de ce montant proviennent de la ville d'Istanbul où ces minorités sont majoritairement installées[607]. Vehbi Koç, fondateur du groupe industriel familial *Koç Holding* signale dans son autobiographie qu'il a dû s'acquitter de 600 000 livres turques à l'époque[608]. Mais au final, nous pouvons affirmer que cette loi est restée très limitée dans son application. Les montants espérés n'ont jamais été atteints et les minorités n'ont pas vraiment perdu leurs influences sur le commerce. Selon Şahin, ces commerçants non musulmans ne sont pas de simples commerçants, mais des représentants des réseaux commerciaux internationaux[609]. Barrer leurs routes signifie aussi affaiblir le commerce extérieur turc[610].

[605] Aktan O.H., *Op. Cit*., p. 24-36.
[606] Insel A., *Op. Cit*., p. 190.
[607] Insel A., *Op. Cit*., p. 152-153.
[608] Koç, Vehbi, Hayat Hikayem (L'histoire de ma vie), éd. Apa ofset, Istanbul, 1973, 191 p.
[609] Şahin H., *Op. Cit*., p. 86.

Néanmoins la loi sur l'impôt sur la fortune constitue un facteur majeur dans le changement et l'évolution de la situation des entrepreneurs et petits patrons turcs. Elle provoque aussi le soulèvement des industriels et des propriétaires de terres, dont parmi eux, certains députés et responsables politiques du CHP.

À partir de là, un travail de fond est fait pour la création d'un nouveau parti : le Parti démocrate (*Demokrat Partisi*)[611]. Le système du parti unique ne fonctionne plus et le CHP a perdu tout crédit vis-à-vis de l'opinion publique. Il est obligé d'accepter qu'une force politique alternative soit créée. Cette bourgeoisie mécontente et les dissidents politiques intensifient les efforts pour augmenter les chances de ce parti aux élections de 1946, pour être au pouvoir en 1950. Nous aborderons plus en détail ce changement historique dans le prochain chapitre. Une dernière disposition prise durant la guerre est celle de la loi sur les produits agricoles. 10% de la récolte doit être attribuée à l'État ou payée en espèces pour les produits destinés à l'industrie. Cela permet au gouvernement d'engranger 192 millions de lires turques[612]. C'est une dernière loi qui est à l'origine de la naissance du DP : la loi sur l'attribution des terres. Elle prévoit la nationalisation d'une partie des terres aux mains des privés afin d'être redistribuée aux paysans. C'est à ce moment-là que le CHP a senti les craquements de son parti qui verra par la suite Celal Bayar, Adnan Menderes et d'autres personnalités quitter le parti pour former le Parti démocrate. C'est en 1946, juste après la fin de la Deuxième Guerre mondiale que le multipartisme prend forme en Turquie.

Les efforts visant à rassurer le secteur privé et les petites et moyennes entreprises.

Afin de contenir toute contestation du secteur privé, le CHP œuvre dans l'intérêt de ce dernier. Par exemple la loi sur le travail de 1936 apportant des responsabilités économiques et bureaucratiques à la Petite et Moyenne Entreprise fait partie de ce lot de lois voulant rassurer le secteur privé. Même avant, en 1933, la Loi n°2284 sur la banque *Halkbank* et les caisses privées. Cette banque est créée dans le but unique de trouver des financements aux Petites et

[610] Avcıoğlu Doğan, *Türkiye'nin düzeni* (L'ordre de la Turquie), éd. Tekin, Istanbul, 1976, p. 477, cité par Şahin H., *Op. Cit., p. 87.*

[611] DP dans la suite de notre thèse.

[612] Insel A., *Op. Cit*., p. 150-154.

Moyennes Entreprises[613]. La Loi n°4355 de 1943 sur les Chambres de Commerce et d'Industrie, sur les chambres artisanales et la bourse commerciale va permettre d'apporter de nouvelles règlementations sur le fonctionnement de celles-ci, mais aussi permettre la création des chambres artisanales (*esnaflar odası*). La Loi n°5373 de 1949 sur les associations d'artisans va autoriser l'artisanat à s'organiser autour d'associations par branches de métiers[614]. Il faut aussi rappeler que la Loi sur l'incitation à l'industrie de 1927 reste en vigueur, jusqu'au premier juin 1942. C'est elle qui donne la définition de la Petite et Moyenne Entreprise pour la première fois dans l'histoire de la République turque. Pour rappel est considérée comme petite entreprise celle qui emploie moins de cinq salariés et qui a une force motrice ne dépassant pas 9 chevaux[615].

Durant cette période, les secteurs public et privé se partagent le marché. Le premier ne remplace pas le second, mais le complète. Les chiffres que donne Okyar à ce sujet sont révélateurs et montrent que l'investissement privé atteint quasiment la moitié de l'investissement total.

Tableau 2.3.3 : Répartition de l'investissement public/privé par secteur

Secteur	**Investissement public**	**Investissement privé**	**Total**
Industrie	154 (29,1%)	58,4 (11,2%)	212,8 (20,2%)
Chemin de fer	147,5 (27,8%)	-	147,5 (14%)
Route et infrastructure	132,4 (25%)	-	132,4 (12,6%)
Investissement dans les collectivités locales	94,4 (18,3%)	-	94,4 (9%)
Agriculture	-	104 (19,9%)	104 (9 ,9%)
Habitat	-		240 (22,8%)
Commerce et service	-	120 (23%)	120 (11,4%)
Total	**528,7 (100%)**	**522,4 (100%)**	**1051,1 (100%)**

Source : Okyar O, *l'industrialisation en Turquie*, cahier e l'ISMEA, vol. 7, Paris, mais-juin 1973, p.1093-1094.

[613] KOSGEB, *KOBI ekonomisi (tarihi gelişimi)* (L'économie de la PME (historique de son développement)), direction de la recherche stratégique et économique du KOSGEB, Ankara, 2003, p. 4-6.

[614] Cette loi est remplacée par la Loi n°507 de 1964 sur les commerçants et petits artisans, permettant une meilleure structuration dans l'organisation de ces branches de métier (Association, fédération, confédération).

[615] *Ibid.*

Il faut dire qu'à cette époque, le privé souffre face au secteur public, qui a plus de moyens, peut investir et attirer la main d'œuvre de qualité parmi celles existant en Turquie.

Certaines mesures vont à l'encontre du discours de l'État qui demande au secteur privé de prendre en charge l'industrialisation du pays, comme par exemple, la création de l'office d'État de l'industrie, l'abrogation de certains avantages émis par la loi sur l'incitation à l'industrie. Même la gestion des ports passe aux mains de l'État. Un vrai problème demeure sur le marché turc. C'est aussi le cas de la délimitation entre ces deux protagonistes : l'un cherche à accroitre et renforcer sa position et l'autre demande des garanties pour assurer sa survie[616].

> *…appliquer une morale dont les valeurs doivent se rapprocher de celles du patrimonialisme. Les tensions entre l'État et ces couches d'entrepreneurs apparaissent quand ces dernières ne respectent pas ce contrat tacite. Dans ce dernier cas, l'État manifeste sa volonté d'entreprendre lui-même et d'accroître le degré de son contrôle sur les activités économiques…on peut dire que ces oppositions qui marquent toute l'histoire de la République portent, en matière d'économie, sur l'interprétation du rôle des entrepreneurs. Si leur enrichissement apparaît naturel et souhaitable pour les deux parties, l'État attend des entrepreneurs privés la réalisation de leurs « missions historiques », alors que ceux-ci au XXe siècle et dans un environnement dominé par un capitalisme déjà développé, ne sont pas capables de la réaliser. Non pas parce qu'ils ne veulent pas, mais en fonction des normes de profit dominant, ils ne le peuvent pas. Ils sont inévitablement attirés par le commerce extérieur et les marchés publics. C'est à ce moment-là que ces entrepreneurs retrouvent en face d'eux l'État soucieux de défendre « le droit du Trésor et de l'intérêt général». Autrement dit, c'est la vision morale de la bureaucratie patrimonialiste qui s'affronte périodiquement, jusqu'à nos jours, aux valeurs des classes « privées »*[617].

Toutes ces instabilités politico-économiques de la période d'après crise et de la guerre ont donné naissance, chez les entrepreneurs, à une certaine méfiance vis-à-vis du secteur industriel. Les règlementations, la mauvaise répartition des impôts, le manque de matériel font partie des causes. Aussi, le commerce permet à ces acteurs économiques d'engranger plus de gain sur un laps de temps plus réduit. C'est peut-être ces capitaux accumulés dans le commerce qui constitueront les investissements futurs dans l'industrie…

[616] Buğra, Ayşe, *Devlet ve işdamları* (L'État et les hommes d'affaires), 2è édition, éd. *Iletişim*, 1995, Istanbul, p. 150-153.

[617] Insel A., *Op. Cit*., p. 104-108.

La présence de la Petite et Moyenne Entreprise est indéniable, mais elle souffre beaucoup. L'entrepreneur ne sait pas vraiment comment structurer son entreprise. La moitié d'entre elles appartiennent à un seul individu. 17% sont des entreprises basiques (*adi şirket*), 13% des entreprises collectives (plusieurs associés), et 6% des entreprises sont anonymes. La plupart des entreprises sont des PME, dont 44% dans le secteur industriel, mais tournées vers l'agriculture ; 23% dans l'industrie du tissage[618].

Soral nous donne la répartition selon l'année de création des entreprises privées.

Tableau 2.3.4 : Les entreprises privées selon l'année de création et le secteur

Année de fondation	Nombre total d'entreprises	Agriculture %	Industrie %	Services %
Avant 1900	120	80	20	-
1901-1910	-	-	-	-
1911-1920	26	92,3	7,7	-
1921-1930	37	16,2	64,9	18,7
1931-1940	62	4,8	91,9	3,2
1941-1950	154	0,6	96,8	2,6

Source: Soral Erdoğan, *özel kesimde Türk Mütesebbisleri* (Les entrepreneurs turcs dans le secteur privé), éd. Ankara I.T.I.A., Ankara, 1974, p.30.

D'après ce tableau, nous observons un fort taux de création durant la période étatique. De plus, c'est le secteur industriel qui représente le plus grand pourcentage avec 95,4% des investissements du privé. Payaslioğlu, qui est l'un des pionniers en matière de recherche sur la PME en Turquie confirme les chiffres de Soral. Il y a plus d'entreprises créées durant la Guerre que pendant la période d'après Première Guerre mondiale, soit 3 fois plus[619].

Mais malgré une hausse du nombre d'entreprises, celles bénéficiant de la loi sur l'incitation à l'industrie et ses avantages sont en baisse.

[618] Şahin H., *Op. Cit*., p. 67-85.

[619] Payaslioğlu, Arif, *Türkiye'de özel sanayi alanındaki müteşebbisler ve teşebbüsler* (Les entrepreneurs et les initiatives privés en Turquie dans le secteur industriel privé), éd. sbf, Ankara, 1961, p. 36, cité par Altırmak A., *Op. Cit*., p. 46.

Tableau 2.3.5 : Les entreprises ayant bénéficié de la T.Ş.K. (*Teşvik-i Sanayi Kanunu*)

Année	Nombre d'entreprises	Aux mains d'une personne	En tant qu'entreprise	L'État, les municipalités
1932	1473	831	611	31
1933	1397	806	555	36
1934	1310	738	534	38
1935	1161	631	474	56
1936	1101	554	461	86
1937	1116	562	465	89
1938	1103	529	470	104
1939	1144	522	511	111

Source: Köksal Bilge Aloba, Ilkin A. Rasih, *Türkiye'de iktisadi politikanin gelisimi (1923-1973)* (Le développement économique en Turquie (1923-1973)), Istanbul, 1973, p. 92.

Dans ce tableau, nous voyons clairement que l'entreprise d'État a bénéficié très largement de la Loi sur l'incitation à l'industrie. Entre 1932 et 1939 son chiffre est en hausse constante alors que celui du nombre d'entreprises privées est en baisse.

Au final, même si l'État devient entrepreneur par besoin, l'initiative privée et la PME survivent à cette intervention. Celles-ci ont eu la protection de l'État sur le marché intérieur et ont pu, grâce à cette protection faire des marges bénéficiaires très importantes[620].

Même avec l'application d'une première série de plans, nous n'observons pas une mutation dans le paysage économique. À la fin de cette période, plus de 80% des emplois concernent l'agriculture et seulement 8% l'industrie, même si la croissance économique moyenne du pays atteint 8,1% durant la période 1933-1939. Malgré les difficultés financières de l'État, cette période est marquée par le rachat des entreprises étrangères ayant d'importantes concessions, la nationalisation des chemins de fer et la création de plusieurs instituts bancaires tels que la *Sümerbank*, l'*Etibank*, la Banque maritime (*Denizcilik bankası)*, etc. L'étatisme a apporté une industrialisation accélérée durant cette période même si d'autres effets secondaires s'ensuivent. La mort d'Atatürk, l'instabilité politique, la Deuxième Guerre mondiale ont grandement ralenti le développement du pays par rapport aux prévisions. Et même si les chiffres évoqués dans les tableaux ci-dessous montrent ouvertement l'évolution sociale et économique en Turquie, l'Étatisme ne durera pas et dès la fin de la guerre, la Turquie entrera dans l'ère du multipartisme.

[620] Aktan O.H., *Op. Cit*., p. 36.

Tableau 2.3.6 : Commerce en Turquie entre 1923 et 1947

ANNÉES	IMPORTATION	EXPORTATION	BALANCE
1923	145	85	-60
1926	235	187	-48
1929	256	155	-110
1930	148	152	4
1931	127	128	1
1932	86	101	15
1933	75	96	21
1934	87	92	5
1935	89	96	7
1936	93	118	25
1937	114	138	24
1938	150	145	-5
1939	118	127	9
1941	75	123	48
1943	203	257	54
1945	126	219	93
1946	224	432	-60
1947	685	625	

Source : Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 33.

Tableau 2.3.7 : Évolution des indicateurs économiques entre 1923 et 1948

Indicateur économique	En 1923	EN 1948
Écoles	5 000	16 000
ÉLÈVES	352 668	1 632 468
DIPLÔMES ÉCOLES SUPPERIEURES ET PROFESSIONNELLES (par an)	525	202995
HÔPITAUX	41	193
HOUILLE (tonnes)	600 000	3 830 245
FONTE ET ACIER (tonnes)	NÉANT	150 118
PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ (K.W.H.)	106 304	676 390
CHEMINS DE FER (km)	3 756	7 646
ROUTES ET PISTE CAROSSABLES (km)	18 335	43 977

Source : Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 35.

La Turquie a essayé, durant cette période, de définir une politique indépendamment des forces extérieures. Tout le trésor est mis au service de l'industrialisation, car les dirigeants sont persuadés que l'indépendance totale passe par une indépendance économique. L'État joue un rôle d'entrepreneur, mais aussi de protecteur pour le marché local. Il faut savoir que la Turquie n'a quasiment recours à aucun fonds étranger pendant la période 1923-1938. Par ailleurs, Atatürk met l'accent sur l'éducation. Il est conscient qu'un changement socio-économique ne peut être fait que par le développement de ce domaine afin de former l'élite du

pays et de la main-d'œuvre qualifiée. Mais comme précisé plus haut, les résultats sont estompés, la majorité de la population active se trouvant toujours dans le secteur agricole à la fin de la période. Le multipartisme changera-t-il la donne ? Regardons maintenant si le libéralisme permet à la Turquie d'atteindre enfin ses objectifs.

CHAPITRE 4 : La Petite et Moyenne Structure durant la période libérale et face à la crise

Chaque décennie du 20ème siècle est marquée par un changement en Turquie. Celle de l'après-Deuxième Guerre mondiale n'échappe pas à la règle. On retrouve une Turquie en quête d'identité et a la recherche d'une assise politique et économique. La Deuxième Guerre mondiale ravage et détruit toute l'Europe ; guerre à laquelle la Turquie ne prend pas directement part. Mais les effets se font ressentir. Le parti au pouvoir prend des précautions drastiques et limite les libertés individuelles ; il met en vigueur la loi sur la protection nationale, qui sera l'une des causes de la perte de confiance du peuple vis-à-vis du CHP D'un côté la menace russe se fait de plus en plus sentir, exigeant de la Turquie une partie de son territoire, de l'autre l'effet notoire de la Loi n°4753 de 1945 sur l'attribution des terres sur la politique interne. Cette loi va être le déclencheur du changement politique en Turquie et du passage vers le multipartisme. *Cette loi a suscité de vives réactions et les grands propriétaires terriens du parlement ont quitté le parti unique, le Parti républicain du Peuple, pour fonder le Parti Démocrate. Ainsi, à la suite de cette loi de réforme agraire, la Turquie est entrée dans une époque de multipartisme*[621]. Le CHP comprend alors, face à ce soulèvement, que le peuple turc souhaite le changement. Les entrepreneurs et les « nouveaux riches » de guerre (ayant profité de la guerre) ont la forte conviction que le libéralisme pourrait les aider à s'enrichir davantage et ainsi à contribuer plus activement au développement du pays. Même si le CHP essaie de se « libéraliser » durant le congrès du parti en 1947[622], le Parti Démocrate, parti d'opposition, mobilise une majorité de citoyens ainsi que la bourgeoisie qui retrouve ses intérêts dans les idées de Bayar et Menderes. Comme une dernière tentative, le 22 mai 1947, le CHP va même ouvrir les portes du pays afin de permettre aux capitaux étrangers d'entrer en

[621] Tekelioğlu, Yavuz, l'économie et l'agriculture, agricultures méditerranéennes : la Turquie*, Cahiers Options méditerranéennes*, série B/n°1, 1989, p. 11-12. Le CHP, essayera d'apaiser les tensions en proposant le poste de ministre de l'agriculture à *Cavit Oral*, un des opposants. Tout cela afin d'éviter que le parti se scinde.

[622] Au fait, l'Étatisme ne diminue avec ces nouvelles mesures prises lors du congrès. Le CHP délimite et définit précisément le rôle de l'État, se qui permet de voir plus clair en réduisant l'espace occupé par l'État sur l'économique. Voici un morceau du programme du CHP issus du congrès de 1947 : « notre parti trouve nécessaire pour les intérêts nationaux que l'État annonce dans un plan et programme quels sont les travaux qui doivent être effectués dans le pays, leur emplacement, leur durée et leurs dimensions. Ceci pour que le secteur privé puisse travailler dans une sécurité complète. Par contre l'État peut assurer les travaux que le secteur privé ne peut pas assumer ou ne trouve pas rentables. Notre parti tient pour capital de respecter l'égalité entre le secteur privé et le secteur public au niveau des lois, programmes et décisions ». Cf. Ali, Ahmet, *Développement économique en Turquie*, éd. Anthropos, Paris, 1981, p. 151-164.

grande quantité, chose qui ne s'était pas encore produite depuis la proclamation de la République. Il faut préciser que durant la guerre, Inönü n'a pas rompu ses relations avec l'Occident, notamment avec la France et l'Angleterre. C'est déjà, à l'époque, un signe révélateur des intentions politiques de la Turquie, chose qui se concrétise dès 1945 avec l'adhésion à l'Organisation des Nations Unies (ONU). S'ensuit l'adhésion à l'OTAN et à l'OCDE sous la gouvernance du Parti Démocrate. En l'espace de quelques années, la Turquie abandonne sa stratégie protectionniste et étatique sous la pression russe, en se rapprochant des États-Unis et de l'Occident. En interne, le CHP perd le monopole politique au détriment du Parti Démocrate qui va diriger le pays durant les dix prochaines années à venir. Dans ce chapitre, il est intéressant d'évoquer les répercussions de ces changements sur la politique de développement industriel entreprise par l'État. Les conséquences de la libéralisation apportée par le DP, et la réaction des dirigeants de PME sont deux points pour lesquels nous tenterons d'apporter des éléments de réponse afin de comprendre l'évolution de la PME durant cette période. Détails qui nous seront utiles pour mieux cerner les raisons qui ont permis l'intégration dans l'espace public des entrepreneurs conservateurs et religieux à travers l'espace social économique ; une forme de performativité de la piété qu'ils n'énoncent pas, mais qu'ils réalisent, provoquent et qu'ils constituent à travers l'économie[623].

L'industrie turque face aux changements politico-économiques observés

À travers les médias et notamment par la publication d'articles louant ouvertement le libéralisme dans le journal Vatan, les voix discordantes se multiplient. Des députés du CHP critiquent ouvertement la politique menée. Parmi eux, Adnan Menderes, un riche propriétaire foncier et Fuat Köprülü un intellectuel, sont les premiers à en subir les conséquences. Ils sont immédiatement radiés du parti au pouvoir. Pour protester contre cette décision, Celal Bayar et Refik Koraltan démissionnent. L'après-guerre est marquée par un conflit ouvert entre le pouvoir politique et les forces économiques du pays.

Déjà en 1945, ces quatre mêmes personnes rédigent un rapport appelé « *Dörtlü takrir* » (traduit par le rapport des quatre), faisant mention de la volonté de libéraliser les débats au

[623] Munisea Fabien, Callon Michel, *La performativité des sciences économiques*, Papiers de recherche du CSI (Centre de Sociologie de l'Innovation), p.1, en ligne, http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/25/81/30/PDF/WP_CSI_010.pdf., consulté le 20/10/2013.

sein du CHP. Inönü refuse, car il souhaite tout simplement la séparation entre les dissidents et le reste des membres dans le cadre de la création d'un nouveau parti. Il espère de cette façon le passage au multipartisme, critère déterminant pour la Turquie, candidate à l'adhésion de plusieurs organisations internationales telles que le Conseil de l'Europe et également d'être bénéficiaire du plan Marshall des États-Unis. Il voulait aussi débarrasser le parti des dissidents[624]. Alors persuadés que la politique du CHP est à l'origine de la pauvreté en Turquie, Bayar et ses amis reçoivent le soutien d'une majorité des citoyens démunis et des nouveaux riches. Pris par cette vague de soutien populaire, ils décident de créer le *Demokrat Partisi* – le Parti Démocrate (DP) le 07 janvier 1946[625]. On assiste alors à l'altération d'un mouvement d'opposition vers un mouvement politique. Ce nouveau parti ne se détache pas des valeurs représentées par les six flèches du CHP, mais redéfinit l'Étatisme à l'avantage de l'initiative privée. D'ailleurs les statuts du DP mentionnent clairement ce détachement par rapport au CHP :

> *Nous comprenons l'Étatisme comme la volonté de combler le plus rapidement possible le fossé existant depuis déjà une longue période, d'élargir le volume d'affaires pour permettre au citoyen de mieux vivre, et ce par l'initiative directe de l'État ou le soutien du secteur privé par le biais d'aides. L'intérêt du secteur privé est prioritaire par rapport à l'intérêt général. Notre Étatisme est fondé sur les conditions économiques*[626]

Comme son nom le montre, l'objectif principal de ce parti, qui compte chaque jour de plus en plus de sympathisants, est de démocratiser le pays. Face à ce mécontentement, le parti au pouvoir décide d'anticiper et propose de retirer au parti le droit de fermer un journal. S'ensuit aussi l'attribution de plus d'indépendance aux universités, jusque-là contrôlées de près par le CHP. Pour gagner l'électorat paysan, il annule l'impôt sur les produits agricoles. Toute une série de mesures vise à déstabiliser le DP et à éviter son expansion. Déjà le 26 mai 1945, Fuat Sirmen, alors ministre de l'Économie disait que *le développement industriel du pays ne peut être assuré par la seule force de l'État*[627]. Dans cette optique, les élections prévues en 1947 sont avancées d'une année et comportent un seul tour à vote ouvert, mais le dépouillement est tenu secret. Pris de vitesse, le DP ne peut que présenter 273 candidats pour les 465 sièges du parlement. Le CHP est sûr d'être le parti majoritaire : les résultats le confirment, le DP

[624] Akşin, Sina, *Demokrat parti dönemi Türkiyesi* (La Turquie de la période du parti démocrate), Université Anadolu, éd. Anadolu üniversitesi yayınları, Eskişehir, 1998, p. 89-90.
[625] Baytal, Yaşar, demokrat parti dönemi ekonomi politikaları (1950-1957) (Les politiques économiques durant la période du parti démocrate (1950-1957)), *Atatürk Yolu*, n°40, novembre 2007, p. 549.
[626] Programme et statuts du Parti Démocrate, article 17, 1946, p. 50-51, in Baytal Y., *Op. Cit*., p. 550.
[627] Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 38.

n'obtient que 66 sièges contre 395 pour le CHP et 4 pour les sans-étiquette[628]. Le CHP profite de cette situation pour continuer sa campagne de communication et intègre dans son plan économique des propos soutenant l'initiative privée allant à l'encontre de ce qui a été fait les dernières années. L'État prend en charge l'industrie minière, l'industrie lourde et la construction et laisse le secteur privé intégrer les autres marchés à la seule condition que celui-ci soit capable de les développer[629]. Convaincue de sa capacité à prendre en charge le développement économique du pays et gênée par l'intervention incessante et pressante de l'État, l'association des commerçants d'Istanbul organise un congrès économique. L'idée est claire : faire comprend au CHP que l'État n'a plus rien à apporter et que son intervention peut engendrer des préjudices économiques non négligeables pour la Turquie. L'État doit se contenter de soutenir le secteur privé et de l'organiser. Les commerçants sont persuadés de l'utilité des capitaux étrangers pour le développement économique nationale[630]. Suite à cette pression, le pays s'ouvre aux capitaux étrangers et certains commerçants turcs trouvent l'occasion rêvée de s'enrichir très rapidement par le biais de l'association avec des entreprises étrangères, système très répandu Turquie, comme le souligne Paul Dumont.

> *Il convient de remarquer que l'esprit associatif semble être particulièrement développé en Turquie. C'est par le biais de l'association que se sont constituées la plupart des grandes entreprises turques… Dans chacune des autobiographies, il est très souvent question d'associations et des problèmes qui y sont liés…Association avec les minoritaires maîtrisant les langues étrangères, les rouages financiers, les techniques des contacts avec l'occident (on trouve parmi les associés de Koç un juif, un Arménien et un Grec ; Eczacıbaşı souligne de même le rôle joué dans l'essor de son holding par deux hommes d'affaires, l'un d'origine juive, l'autre issu d'une famille grecque)…association avec le capital étranger (Koç traite longuement de ses liens avec General Electric, Ford et d'autres sociétés de même gabarit ; Eczacıbaşı ne manque pas de souligner ce qu'il doit aux alliances qu'il a pu contracter avec quelques-unes des plus grandes multinationales de l'industrie pharmaceutique)*[631].

[628] Okubay, Doruk Ziya, Türkiye *cumhuriyeti, milletvekili genel seçimleri* (République de Turquie, les élections législatives), institut de communication politique, p.1, en ligne, http://www.siyasaliletisim.org/pdf/turkiyeningenelsecimlerivesonuclari.pdf, consulté le 02/08/2012.

[629] Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 38

[630] Yayman, Hüseyin, Türkiye'de devletçilik politikasının çıkışı ve gelişimi (Apparition et évolution de l'étatisme en Turquie), *Revue de la cours des comptes* (*Sayiştay dergisi*), n°36, janvier-mars 2000, p. 100-101.

[631] Dumont, Paul, *les hommes d'affaires turcs vu par eux-mêmes*, p. 211 in Dumont Paul, Georgeon François, *La Turquie au seuil de l'Europe*, l'Harmattan, Paris, 1991, p. 203-218.

Ahmad pointe aussi l'importance des relations Entrepreneur/politique pour bénéficier de faveurs : *si l'entrepreneur à de bonnes connaissances politiques, alors il peut bénéficier de devises à prix réduit et faire de grandes marges de bénéfices sur les importations*[632].

Vehbi Koç et Adnan Menderes en 1956. Source : http://www.vehbikoc.gen.tr, consulté le 07/08/2012.

Après la Seconde Guerre mondiale, l'Union Soviétique applique une politique d'expansion pour asseoir sa position de puissance mondiale. La Turquie, pays neutre durant la Guerre, mais sérieusement touché économiquement, voit cette politique d'un mauvais œil. C'est en 1945 que l'URSS demande officiellement un droit de contrôle sur le Bosphore et la restitution des Provinces d'Ardahan et de Kars (Est de la Turquie). Face à cette menace, les dirigeants turcs se tournent vers l'Occident pour chercher un soutien et le trouvent auprès des USA, grands vainqueurs de la Guerre et puissance ébranlée par la politique soviétique[633]. Cette menace met en péril l'unité nationale et engendre un environnement néfaste pour le secteur privé et les activités économiques[634]. Une Europe détruite empêche ses pays de venir en aide à la Turquie. Alors cette dernière cherche refuge auprès des États-Unis. Face à la montée de l'URSS, Truman change de politique et semble résigné à l'idée qu'une faible Turquie ne peut qu'avantager l'expansion de l'URSS, ce qui comporte un danger pour les USA et la paix dans le monde. De plus, les Soviétiques ne respectant pas leurs engagements pris lors de la

[632] Ahmad, Feroz, *bir Kimlik Peşinde Türkiye* (La Turquie : à la recherché d'une identité), éd. Istanbul bilgi üniversitesi, Istanbul, 2007, p. 139.

[633] Ertem, Barış, Türkiye-ABD ilişkilerinde Truman Doktrini ve Marshall Planı (La doctrine de Truman et le plan Marshall dans les relations Turquie/U.S.A.), *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Revue de l'institut des sciences sociales), Université de Balikesir, Vol. 12, n°21, Balikesir, juin 2009, p. 378.

[634] Durant la Conférence de Yalta, en 1945, Staline met ouvertement la pression sur la Turquie en affirmant qu'elle est trop petite pour contrôler à elle seule le détroit du Bosphore qui constitue une entrée sur l'Union Soviétique. *Ibid.*

rencontre à Yalta, s'attirent le mécontentement de plus en plus prononcé des Américains[635]. Dans sa doctrine, Truman, défend clairement l'unité de la Turquie et de son détroit. C'est pour la Turquie, un nouveau bol d'air, voyant la menace soviétique peu à peu disparaitre et son économie redémarrer par l'intermédiaire des aides provenant des USA. Truman justifie ses intentions lors de son discours au Congrès le 17 mars 1947 :

> *La Turquie a besoin de notre aide. Elle a demandé à l'Angleterre et à nous de l'aide pour réaliser la modernisation nécessaire pour établir l'unité nationale. Cette unité est nécessaire pour protéger l'ordre du Moyen-Orient […] La Turquie doit aussi pouvoir recevoir l'aide dont elle a besoin. Les USA doivent lui donner cette aide. Nous sommes le seul pays capable de le faire*[636].

Après l'analyse d'une commission américaine, venue en Turquie pour analyser les besoins, ces bonnes intentions de part et d'autre se concrétisent dans le cadre de lois, notamment en Turquie par la Loi n°5123 du 1 septembre 1947 stipulant que c'est pour préserver l'unité de la Turquie et renforcer l'amitié turco-américaine. Une première aide de 100 millions $ est donnée à la Turquie pour son renforcement militaire[637]. En janvier 1947, la Turquie et la Grèce sont les premiers pays bénéficiant du plan Marshall, destiné à aider à la reconstruction de l'Europe. N'oublions pas que la Turquie souhaite des capitaux étrangers pour industrialiser le pays et développer son entrepreneuriat. Mais la majeure partie des aides américaines est attribuée sous conditions et par rapport à l'avis des commissions dépêchées sur place par les Américains pour analyser les besoins de la Turquie afin d'orienter l'aide attribuée.

> *Occupez-vous de l'agriculture et produisez des matières premières ; les pays détruits par la guerre ont besoin de nourriture et de matières premières. Avec l'aide économique accordée, la Turquie développera son agriculture et deviendra le dépôt des produits alimentaires et des matières premières de l'Europe*[638].

C'est la condition pour obtenir un financement des USA. La Turquie doit se soumettre aux attentes et aux besoins des Européens et orienter son développement. En se tournant vers l'Occident pour effacer la menace russe, la Turquie est face à un nouveau danger : celui d'être tributaire des États-Unis. 60% des financements sont utilisés pour le secteur agricole comme

---

[635] Staline devait laisser libre la Pologne et d'autres pays sous l'autorité de l'URSS, se qu'il n'a pas fait. Au contraire, il a cherché à rependre l'hégémonie de l'Union.

[636] Ertem B., *Op. Cit*., p. 387.

[637] Güler, Yavuz, 2. Dünya harbi sonrasi Türkiye-Amerikan ilişkileri (1945-1950) (Les relations turco-américaines après la Seconde Guerre Mondiale (1945-1950)), *Eğitim Fakültesi Dergisi* (Revue de la Faculté des Sciences de l'Éducation), Université de Gazi, Faculté d'éducation, vol. 5, n°2, Kırşehir, 2004, p. 216-217.

[638] Ali A., *Op. Cit*., p. 160.

le demandent le donateur et seulement 5 millions $ pour les infrastructures. Au total, la Turquie bénéficie de 71 522 000 $ de dons et de 55 millions en prêt[639]. Ces montants représentent 3,6% du montant total dépensé dans le cadre du plan Marshall[640]. Même si a priori, ces aides permettent à la Turquie de repousser les revendications soviétiques, de développer son secteur agricole et de moderniser son armée. Le libéralisme de la période DP débute avec le rapprochement de la Turquie avec les USA ; dans tous les cas, les Américains bénéficieront d'une image plus que positive de l'opinion publique turque. Mais nous pouvons nous poser la question de savoir si l'industrie du pays et le secteur privé (hormis quelques entrepreneurs tels que *Sabancı*, *Koç* ou *Eczacıbaşı*) bénéficient vraiment de ces aides. Entre secousses politiques, développement et instabilité économique, la Turquie va connaitre une décennie plus qu'agitée comme nous allons le voir dans la suite.

L'émergence de la Petite et Moyenne Entreprise malgré tout

Entre l'élection de 1946 et celle de 1950, quatre gouvernements se succèdent[641]. En 1948 un nouveau parti politique voit le jour, le Parti de la Nation (*Millet Partisi* (MP) suite à la radiation de certains députés du DP accusés d'être trop durs envers les dirigeants du parti. À l'aube des élections de 1950, près de la moitié des députés DP ont quitté le navire. Mais cette scission au sein du parti n'a pas trouvé d'échos dans l'opinion publique et le DP à gardé l'espoir d'une victoire pour les prochaines échéances électorales[642].

Sûr de lui, Inönü demande au Parlement de mener des réformes pour que les élections soient plus libérales et transparentes. Une Loi électorale n° 5545 est votée le 16 février 1950 prévoyant une élection à dépouillement ouvert contrôlé par un conseil suprême[643].

Trois mois plus tard, le 16 mai 1950, le Parti Démocrate rafle 53% des voix aux élections et prend les pleins pouvoirs à l'assemblée. Le peuple perçoit dans ce parti la force nécessaire

[639] Ertem, B., *Op. Cit*., p. 393.

[640] Oran, Baskın, *Türk dış politikası* (La politique extérieure turque), éd. Iletişim, Istanbul, 2002, p. 542.

[641] Le gouvernement Peker du 07/08/1946 au 10/09/1947, le gouvernement Saka du 10/09/1947 au 10/06/1948, le deuxième gouvernement Saka du 10/06/1948 au 16/01/1949 et le gouvernement Günaltay du 16/01/1949 au 22/05/1950. cf. le site de la Grande Assemblée Nationale de Turquie, en ligne, http://www.tbmm.gov.tr/kutuphane/e_kaynaklar_kutuphane_hukumetler.html, consulté le 03/08/2012

[642] Akşin S., *Op. Cit*., p. 92.

[643] Tuncer, Erol, Türkiye'de seçim uygulamaları/sorunları ışığında temsilde adalet – yönetimde istikrar ilkelerinin işlevselliği (Les pratiques électorales en Turquie / fonctionnalité des principes de justice dans la représentattion - stabilité dans la gestion), *Revue de la juridiction constitutionnelle*, cours constitutionnelle, n°23, Ankara, 2006, p. 168-169.

pour redynamiser l'économie du pays, meurtrie par la gestion du CHP[644]. Même si l'écart entre les deux partis n'est pas significatif, la défaite est quand même lourde à porter par le CHP, car elle est symbolique. Le DP occupe 408 sièges contre 69 pour le CHP ; ce qui est une vraie révolution politique en Turquie réussie par Bayar et ses amis, mais aussi Inönü qui a joué un rôle fondateur dans la constitution du multipartisme quelques années auparavant. C'est lui aussi, qui fait voter la loi électorale qui sera fatale pour le CHP pendant toute la décennie des années 50 et les trois élections de celle-ci. L'arrivée du libéralisme marque la fin de l'Étatisme en Turquie. Maintenant, il faut aussi que le DP tienne ses promesses et lègue le développement économique au secteur privé. Il s'agit comme l'affirme Insel, de situer le pouvoir politique *au-dessus de l'économie* et non *dans l'économie*[645]. Celal Bayar est élu Président de la République, Adnan Menderes devient alors le premier ministre, Refik Koraltan, Président de la grande assemblée Nationale et enfin Fuat Köprülü ministre des Affaires étrangères[646].

Le gouvernement Menderes établit son programme autour du développement économique basé sur une expansion du secteur agricole, l'ouverture du marché aux capitaux étrangers et surtout le développement de l'entrepreneuriat et du secteur privé. La Guerre de Corée provoque la hausse des prix des matières premières et des produits agricoles. Cela conforte Menderes dans son projet qui, dans le cadre du plan Marshall, commande plus de 40 000 tracteurs et développe considérablement les techniques de production pour rentabiliser et produire au maximum[647]. L'objectif du gouvernement est d'accumuler des capitaux dans le secteur agricole pour les transférer dans le secteur industriel et permettre son développement tout en évitant l'endettement extérieur. Les surfaces cultivées augmentent de 50% en passant de 9.5 millions d'hectares à 14.6 millions d'hectares[648]. Le DP réussit son premier coup politique en intégrant la Turquie à l'OTAN en février 1952. Avec le plan Marshall, le Conseil de l'Europe et l'OTAN, la Turquie met fin à ses craintes de solitude face aux menaces externes. Dans son programme, le gouvernement Menderes appuie l'idée d'un retrait de l'État sur l'économie et le développement du privé.

---

[644] Baytal Y., *Op. Cit*., p. 550.

[645] Insel A ; *Op. Cit*., p. 110.

[646] http://www.tbmm.gov.tr/tarihten_gunumuze.htm, site internet de la Grande Assemblée Nationale de Turquie, consulté le 03/08/2012.

[647] Ülgen, Hayri*, L'industrie turque face au marché commun, p. 147-153*, in Thobie Jacques, Bacqué-Grammon Jean-Louis, *L'accession de la Turquie à la civilisation industrielle, facteurs internes et externes*, éd. Isis, Istanbul, 1987, 234 p.

[648] Akşin S., *Op. Cit*., p. 94.

[…] Notre vision économique est de réduire au maximum l'intervention et la part de l'État sur l'économie. Pour cela il faut élargir le plus possible l'économie au secteur privé afin de leur donner des garanties. L'État prendra en charge uniquement les secteurs où l'initiative privée est insuffisante et ceux qui ne pourront pas être développés. Car pour nous, dans un régime économique basé sur la propriété privée et la liberté civile, il faut que l'économie appartienne à l'individu ou à l'entreprise du privé…[649].

[…] L'entrepreneuriat public et son rôle pour le contrôle et l'ordre économique devront être exceptionnels et dans une nécessité absolue…[650]

La privatisation d'une partie des entreprises publiques est aussi prévue…

[…] Dorénavant, l'État ne s'immiscera pas dans les secteurs à caractère non public et les entreprises crées pour des raisons et besoins divers, hormis ceux pour les services publics et l'industrie principale, seront transférées au secteur privé dans le cadre d'une planification et des conditions avantageuses….[651]

Nous pouvons affirmer pour les producteurs et les consommateurs que la fin est arrivée pour les mentalités ne laissant pas de place à l'initiative privée[652].

Prendre toutes les précautions et les mesures nécessaires pour que l'initiative privée se sente juridiquement et physiquement en sécurité et l'aider à se développer rapidement[653]

Répondre rapidement aux exigences pour bénéficier des capitaux étrangers et des techniques étrangères[654].

Le premier ministre Adnan Menderes figure politique des années 50, sait que la Turquie a du potentiel et souhaite attirer l'attention des puissances économiques. Il fixe des objectifs pour son pays, ce qui demande beaucoup d'argent. En 10 ans, il rend des visites officielles à de nombreux pays et parfois plusieurs fois, par exemple en Irak, à *Bağdat* où il se rendra sept fois[655]. Mais en interne, la politique est marquée par le conflit fratricide entre le DP et le CHP. Obéissant à un sentiment de revanche, le gouvernement procède à une véritable offensive

[649] http://www.tbmm.gov.tr/hukumetler/HP19.htm, consulté le 05/08/2012.
[650] *Ibid.*
[651] *Ibid.*
[652] *Ibid.*
[653] *Ibid.*
[654] *Ibid.*
[655] Il se rendra aussi aux USA, en Afghanistan, en Allemagne, en France, en Iran, en Espagne, au Liban, en Lybie, au Japon, en Corée, au Pakistan, en Chine, en Angleterre, en Italie, en Yougoslavie, en Grèce, au Bahreïn, en Jordanie, etc. cf. Şen, Erdal, *Bir yiğit vardı* (Il était un vaillant), éd. Yitik Hazine, Istanbul, 2010, p. 113.

contre le CHP et promulgue une loi pour confisquer tous les biens du CHP en prétextant « *l'acquisition injuste* ». Depuis les élections de 1946, les deux partis ont pris l'habitude de se critiquer sévèrement[656]. Cet environnement tendu et les débats acrimonieux n'ont guère favorisé le développement économique ; au contraire, cela a constitué un frein pour le secteur privé, pris entre une économie en berne, des moyens financiers quasi nuls et des dirigeants préoccupés par un combat politique dans l'arène de l'Assemblée Nationale. Encore aujourd'hui, nous pouvons affirmer que les politiciens ont hérité de ces traits guerriers de leurs ancêtres politiciens.

Crée pour défendre les droits civils et notamment la liberté de pratiquer la religion, le Parti de la Nation (*Millet Partisi* (MP) - n'a plus lieu d'être une fois que le DP libéralise la pratique religieuse avec une série de lois. Un mois après sa prise de pouvoir, il autorise à nouveau l'appel à la prière en arabe, alors interdit et ce depuis 1941.

Une vraie impression de développement envahit la Turquie, avec l'intérêt grandissant de l'occident pour les produits turcs et les conséquences engendrées sur l'agriculture par la Guerre de Corée. Bien sûr le DP bénéficiera de cet environnement durant les élections de 1954 dont il sortira vainqueur. La population, contente du changement opéré soutient fermement le gouvernement. Celui-ci distribue certaines terres gratuitement aux paysans. Nous pouvons dire que durant ces quatre premières années du DP au pouvoir, le secteur privé profite aussi de cette dynamique positive pour s'enrichir. Mais, Menderes, submergé par un sentiment de puissance, montre des signes d'autoritarisme. Il refuse le droit de grève aux travailleurs, nombreux à le soutenir, alors que cela fait partie de son programme. *La grève en Turquie ? D'abord, assurons un progrès économique, ensuite nous discuterons de ce sujet*[657]. Face à cette sourde oreille, 19 députés démocrates démissionnent pour protester et créent le Parti de la Liberté (*Hürriyet Partisi – HP*). Malgré cela, Menderes réussit à accroitre le score de son parti pour avoir 57% des voix contre 36% pour le CHP aux élections de 1954. Les électeurs confirment la confiance donnée à Menderes et à son cabinet. L'opposition n'obtient que 31 sièges au Parlement[658]. Porté par une croissance de 13% entre 1950 et 1954, le DP est certain que sa politique non planifiée porte ses fruits. C'est pour cela qu'il continue d'investir dans l'agriculture, dans la construction d'usines, de barrages et de centrale électriques, car il fallait concrétiser certaines promesses pour garder la confiance du peuple[659].

[656] Şen E., *Op. Cit*., p. 265.
[657] Ahmad F., *Op. Cit*., p. 133-134.
[658] Akşin S., *Op. Cit*., p. 96.
[659] Şen E., *Op. Cit*., p. 157-173.

Ce deuxième mandat devait être celui du changement, mais l'absence d'un nouveau programme chez Menderes confirme la continuité de la politique économique basée sur l'agriculture. Pour se justifier, Menderes fait l'éloge du secteur agraire et rappelle qu'il est le fondement de l'économie nationale. Ce secteur permet à la nation de s'habiller et de se nourrir et fournit par la même occasion de la matière première tout en constituant le premier revenu des exportations[660]. Autant de critères justifiant la position du gouvernement, qui consiste à faire durer le même système de développement. Mais la fin de la Guerre de Corée vient déséquilibrer toutes les démarches économiques entreprises. Les prix et la demande en produit agricoles chutent ; l'économie turque est asphyxiée et entre en récession avec une croissance négative de -3% en 1954[661].

Il faut souligner aussi que de nombreuses lois permettant aux capitaux étrangers d'intégrer le marché local sont votées durant cette décennie. Par exemple le premier mars 1950, avant même l'élection du DP, une Loi d'encouragement est votée. Le 8 août 1951, le nouveau parti au pouvoir continue sur cette lancée et promulgue une nouvelle loi d'incitation pour l'investissement des capitaux étrangers[662]. Dans le but de développer le secteur pétrolier, le gouvernement met en vigueur une Loi sur le pétrole du 07 mars 1954, visant à ouvrir ce secteur à l'initiative privée et aux capitaux étrangers. La Loi 7462 pour la réalisation du complexe sidérurgique d'*Ereğli* permet à une entreprise américaine de s'offrir le marché et des garanties du gouvernement pour l'obtention d'autres projets d'envergure. L'État savait que l'entrepreneuriat privé turc ne serait pas capable de réaliser ces projets en si peu de temps alors il est obligé de se tourner vers l'étranger. L'économie turque devient de plus en plus dépendante de l'extérieur[663]. Des entrepreneurs comme Vehbi Koç ou encore Nejat Eczacıbaşı vont profiter de l'arrivée des étrangers pour développer leurs sociétés.

[660] Baytal Y., *Op. Cit*., p. 554-555.

[661] Takım, Abdullah, Demokrat Parti döneminde uygulanan ekonomi politikaları ve sonuçları (les politiques économiques appliqués Durant la période du Parti Démocrate et ses résultats), *Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* (Revue de la Faculté des Sciences Sociales), Université d'Ankara, 2012, Ankara, 2012, p. 177.

[662] L'étranger peut investir dans les secteurs ouverts au privé, il n'a pas le droit de monopole, il peut investir dans l'industrie, le secteur énergétique, les mines, les transports et le tourisme.

[663] Ali A., *Op. Cit*., p. 173-192.

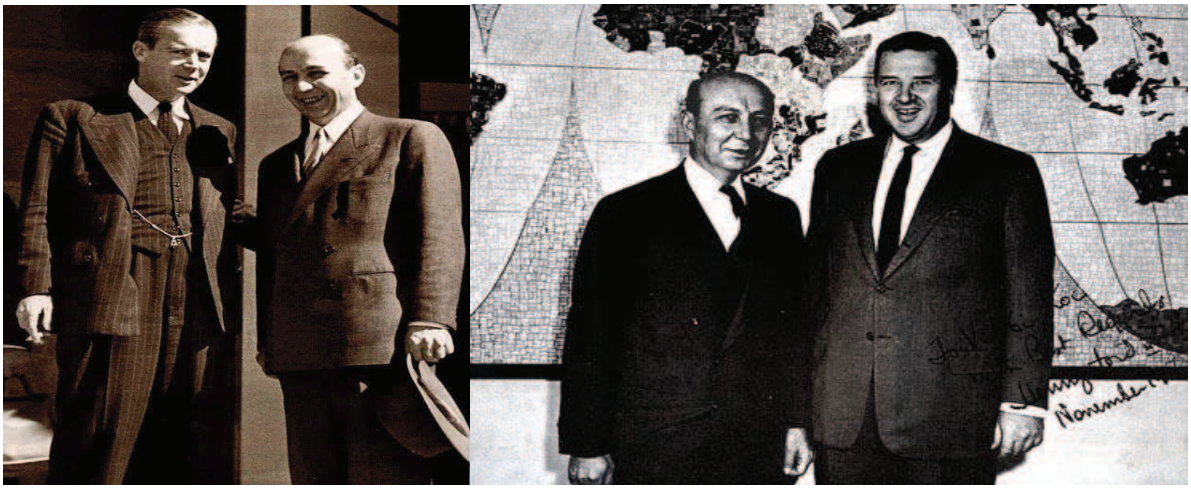


Photo de gauche : *Vehbi Koç* et Philip Reed (Président de General Electric en 1949. photo de droite : *Vehbi Koç* et Henry Ford II aux USA en 1956. source : www.vehbikoc.gen.tr , consulté le 07/08/2012.

Les citoyens se trouvent nez à nez avec des termes nouveaux pour cette période : l'inflation, les restrictions faites aux secteurs privés, etc. Des voix s'élèvent au sein du DP, critiquant les investissements à tout va du gouvernement qui ne fait qu'enfoncer le pays dans la crise. Certaines mesures sont prises, comme l'augmentation des droits de douane le contrôle des importations et surtout la loi sur la protection nationale pour un meilleur contrôle des marchés et pour sanctionner lourdement le marché noir et les spéculateurs. Critiquant le CHP pour sa politique rigoureuse il y encore quelques années, le DP se tourne vers les principes du CHP pour trouver des solutions. Les évènements des 6 et 7 septembre 1955 vont porter un coup irrévocable au DP. La minorité grecque est persécutée, ses magasins pillés et détruits par quelques citoyens turcs animés par un sentiment de vengeance suite à la détérioration de la maison d'Atatürk à Thessalonique, en Grèce par une bombe[664]. Menderes demande à l'OCDE son aide afin de sortir la Turquie de cette crise économique. Une série de mesures est présentée et dans le cadre de leur application, l'OCDE promet de repousser le remboursement de la dette de la Turquie d'un montant de 400 millions $ et lui attribue un nouveau crédit de 359 millions $[665].

Malgré tous ces facteurs néfastes, le DP sort vainqueur des élections de 1957, mais cette fois-ci avec un moindre score : 48% et 424 sièges contre 41% et 178 sièges pour le CHP). Il est évident que le Parti de Bayar et Menderes perd du terrain. En 1958, la Turquie est obligée d'accepter les conditions d'emprunts fixés par la Banque Mondiale et le FMI. Une série de

[664] Oğur, Yıldıray, Hürriyet arşivlerinde 6-7 eylül 1955 (Les évènements du 6-7 septembre 1955 dans les archives d'Hürriyet), *Journal Taraf*, en ligne, consulté le 05/08/2012, http://www.taraf.com.tr/yildiray-ogur/makale-hurriyet-arsivlerinde-6-7-eylul-1955.htm.

[665] Baytal Y., *Op. Cit*., p. 556-558.

décisions est prise, connue sous le nom des *décisions du 04 août*[666]. Le gouvernement annule la loi sur la protection nationale et modifie sa politique de privatisation face à la réticence du secteur privé. Engluée dans la crise et incapable de s'en sortir, la Turquie est frappée alors par un premier coup d'État militaire le 27 mai 1960, entraînant l'exécution de son premier ministre Menderes ainsi que de deux autres membres du DP, Fatin Rüştü Zorlu et Hasan Polatkan le 17 septembre 1961[667]. Par rapport à l'héritage reçu, il serait juste de dire que Menderes a apporé, durant ces dix années, une identité que la Turquie s'est cherché depuis la création de la République. Il a réussi à changer les mentalités et à donner de l'espoir aux citoyens. Il a augmenté les capacités de production du pays, développé l'infrastructure et investi dans l'énergie, la construction de barrages, dans la construction de complexe industriel et de cimenteries. Ensuite il est à l'origine de nombreuses entreprises qui aujourd'hui encore, occupent des places prépondérantes dans l'économie nationale[668]. Mais la conjoncture internationale et l'instabilité économique du pays lui ont été fatales. Toutefois le secteur privé, comme nous pouvons le voir à la suite de notre thèse, gagne une nouvelle identité et une nouvelle place dans le système de développement socio-économique turc. Avec 1416 millions $ de crédits auprès des organismes étrangers et 895 millions $ d'investissements étrangers, la Turquie se retrouve à nouveau liée et dépendante vis-à-vis des pays étrangers. Après avoir liquidé les dettes ottomanes, elle est à nouveau engagée dans un processus d'endettement qui ne lui pose que des limites pour le développement de son système socio-économique et du secteur privé. Mais qui en est-il du secteur privé et des entrepreneurs ? Comment subirent-ils cette période à la fois prospère et antilibérale ? Cette période constitue sans doute l'une des plus encourageantes dans l'émancipation de la Petite et Moyenne Entreprise en Turquie. C'est d'ailleurs juste après cette série de crises, qu'au début des années 60, les chercheurs s'intéresseront à ce type d'entreprise. Regardons de plus près la réaction du secteur privé durant les années 1950 et la période du Parti Démocrate, même si la PME n'apparait pas spécialement dans la littérature scientifique en Turquie.

La démocratie est l'essence même d'une économie puissante. Le secteur privé est l'essence même de la démocratie dans un pays[669]. Cette phrase, extraite du discours de *Vehbi Koç* à l'Académie militaire le 9 février 1994, place l'entrepreneur au centre même des valeurs universelles fondatrices des sociétés contemporaines : la démocratie et la puissance

[666] Akşin S., *Op. Cit*., p. 97-98.

[667] Şen E., *Op. Cit*., p. 257.

[668] TPAO (*Türkiye Petrol Anonim Ortaklığı*), MKEK, THY, l'institut de l'énergie atomique, Seka, Türkiye Kömür İşletmeleri, Türkiye Demir-Çelik İşletmeleri, etc. cf. Şen E., *Op. Cit*., p. 167.

[669] Koç, Vehbi, discours du 09 février 1994 à l'Académie militaire, en ligne, http://www.vehbikoc.gen.tr/arasayfalar/diyorki/diyorkiframe.htm, consulté le 07/08/2012.

économique pour laquelle le secteur privé reste le noyau générateur. Dans les années 50, les démocrates savent que la Turquie a besoin d'une classe d'entrepreneurs plus forte et que les hommes d'affaires attendent un changement dans la politique étatique. Se basant sur ces attentes, les démocrates promettent de faire de la Turquie la *petite Amérique* où l'on trouvera *un millionnaire par quartier*[670]. Le projet est ambitieux, mais il s'agit surtout pour les démocrates de bien démarquer leur politique par rapport à celle employée depuis le début des années 30 par le CHP. La création d'une classe d'entrepreneurs devient même une idéologie au DP ; les efforts portent leurs fruits. Même si les caractéristiques qualitatives peuvent être critiquées, un groupuscule d'hommes d'affaires émerge en Turquie durant cette période[671]. *Insel* avance même des chiffres assez flatteurs. Le nombre d'entreprises du secteur privé passe de 2515 en 1950 à 6638 en 1961 et emploie à l'époque près de 196 000 personnes[672].

Entre 1950 et 1952, 398 entreprises sont créées dans le secteur privé (12 pour le secteur public), 791 pour la période de 1952 à 1954 (31 pour le public) ,739 entre 1956 et 1958 (26 pour le public) et 1713 entre 1958 et 1960 (24 pour le public). Ces chiffres traduisent bien une progression du secteur privé vis-à-vis du secteur public, même durant les années critiques (1954 et 1958). D'ailleurs, c'est bien durant les dernières années du DP, que les petites entreprises voient leurs chiffres plus que doubler[673]. Mais la dévaluation de la monnaie turque, le manque de devises empêchant l'importation, et l'endettement poussent la Turquie au bord de la crise. Le CHP accentue agressivement son opposition afin de déclencher la chute du gouvernement. Ces évènements sont venus éclipser les efforts réalisés par le DP pour le secteur privé. Vehbi Koç remet en cause la politique de libéralisation de l'importation instaurée par le Parti Démocrate alors qu'il est l'un des entrepreneurs bénéficiant de cette mesure.

---

[670] Ahmad F.., *Op. Cit*., p. 131.

[671] ITO (Istanbul Ticaret Odası – Chambre de Commerce d'Istanbul), *Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBI'ler* (Renforcement de la compétitivité dans le processus de mondialisation et les PME en Turquie), éd. ITO yayınları, Istanbul, p. 135.

[672] Insel A., *Op. Cit*., p. 159.

[673] Şahin H., *Op. Cit*., p. 116. Cela conforte notre idée que la PME est bien résistante face aux crises et montre qu'elle s'adapte à la situation par sa flexibilité. Donc la PME turque n'est pas si différente malgré son retard technologique : elle présente les mêmes caractéristiques structurelles qu'une PME d'un autre pays, même développés.

Le Parti Démocrate a libéralisé les importations. Alors de nombreux produits par exemple des voitures, de camion et des tracteurs de marques diverses sont entrés dans le pays. Les réserves en devises sont descendues au niveau zéro. Le marché noir a débuté[674].

Alors qu'il ne l'a pas fait avant, le CHP, porté aussi par la presse, critique sans cesse la politique économique non planifiée du gouvernement[675]. Il est vrai que Menderes et ses pairs font des efforts considérables pour doter la Turquie d'usines modernes afin de substituer aux importations leur production. Ces usines sont implantées dans les villes dont le député est démocrate telle qu'à Adapazarı, Amasya, Konya, Kütahya, Kayseri, Burdur, Malatya, Elazığ, Erzincan ou encore Erzurum où les sucreries sont installées[676]. La préoccupation d'une expansion à tout prix empêche le DP de voir clair. Il se préoccupe seulement d'investir, de créer et de dépenser. Son manque de planification va lui être fatal. Certains résultats de sa politique sont très révélateurs. Par exemple, la sucrerie d'Erzurum qui ne fonctionne que quelques jours par an faute de betteraves, plante qui ne peut être cultivée industriellement à ces altitudes[677]. Mais cette période reste quand même celle où un effort considérable est déployé pour que l'entrepreneuriat privé puisse se développer. La création de la Banque industrielle en 1950, afin de faciliter les possibilités de crédit pour le développement de l'industrie par le privé en est une preuve. Mais les politiques ne réussissent pas à créer l'entrepreneur au sens wébérien, animé par une éthique morale ou encore habité par l'esprit schumpétérien[678]. L'entrepreneur turc se dote d'un esprit profiteur, cherchant les failles du système pour faire un maximum de profit. L'idéal tant prôné par les grands industriels de développer l'industrie turque serait-il un mythe ? En tout cas, l'absence de planification d'une stratégie de développement pour cette classe tant nécessaire joue un rôle important, comme l'incapacité de l'État d'éradiquer le marché noir. Aussi, n'est-ce pas le résultat de la volonté obsessionnelle des politiques de créer une classe d'entrepreneur turc, qui serait la création d'une classe d'entrepreneur inventée et artificielle ? Donc on ne peut prétendre qu'un profil d'entrepreneur idéal se dégage durant cette période[679]. Mais l'apparition de nombreuses Petites Entreprises, même dans les régions les plus reculées de Turquie, dont les résultats sont remarquables nous laisse à penser à une restructuration économique. Même si l'intervention

[674] http://www.vehbikoc.gen.tr, consulté le 07/08/2012.
[675] Eroğlu N., *Op. Cit.,* p. 4.
[676] http://www.ekodialog.com, consulté le 07/08/2012.
[677] Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 54.
[678] Selon Schumpeter, l'entrepreneur est le foyer de l'innovation et du développement de nouveautés. Cf. Liouville, Jacques, la fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité, *2ième Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Bordeaux, 2002, p. 4.
[679] Öztürk, Ibrahim, *Girişimcilik raporu* (Le rapport sur l'entrepreneuriat), éd. Igiad, Istanbul, 2008, p. 30.

de l'État ne baisse pas, elle perd de son intensité durant cette période au détriment d'un développement plus important du secteur privé et de la petite structure[680]. Selon Şahin, plus de 52,8% des investissements en capitaux fixes sont réalisés par le secteur privé durant les années 50. La plupart des entreprises crées sont de petite taille. Il faut aussi rappeler que l'industrie turque finalise une première phase de son industrialisation en substituant une grande partie des produits de première nécessité par des produits locaux[681].

Donc c'est vers la fin des années 50 que la Petite Entreprise se fait remarquer une première fois en Turquie où elle continue à proliférer sur tout le territoire malgré la crise provoquée par l'instabilité économique chronique engendrée par l'absence de planification. Ceci entraîne la mise en place de commissions d'enquête, le soulèvement de l'Académie militaire et des jeunes étudiants qui poussent inexorablement l'armée à intervenir et à prendre le pouvoir suite au coup d'État du 27 mai 1960 provoquant ainsi la chute du Parti Démocrate, la fin du libéralisme tant souhaitée par le privé et le début de la planification quinquennale que nous allons étudier du point de vue du secteur privé et de la Petite et Moyenne Entreprise dans le chapitre suivant.

L'origine de la Planification quinquennale

Arrivé au pouvoir un mois de mai 1950 avec le soutien d'une majorité de citoyens composés de paysans, d'entrepreneurs, de journalistes et d'intellectuels, le Parti Démocrate le quitte le même mois, dix ans plus tard suite au soulèvement provoqué par ceux-là mêmes qui l'avaient soutenu en 1950. La réticence de Menderes contre la planification commence à déranger bon nombre de militaires, écartés du pouvoir durant cette période et bien décidés à le reprendre. Les industriels sont aussi partisans de la planification, car ils sont soucieux de voir le budget attribué à l'industrie diminuer d'année en année[682]. Pour justifier le coup d'État, les militaires avancent les raisons économiques. Ils accusent le DP et sa politique d'avoir poussé le pays dans un gouffre et estiment que seule une planification pourrait être une solution pour y remédier. À partir de 1960, la Turquie entre alors dans une nouvelle ère économique : celle de l'économie mixte planifiée basée sur la substitution aux importations. Le Comité d'Union nationale, formé par les militaires décide alors de créer l'Organisation de la Planification d'État, le DPT (*Devlet Planlama Teşkilatı*) le 30 septembre 1960, tout juste quatre mois après

[680] Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 49.
[681] Şahin H., *Op. Cit*., p. 109-115.
[682] Şahin H., *Op. Cit*., p. 135.

le coup d'État. D'ailleurs, la constitution de 1960, mise en vigueur le 09 juillet 1960, intègre la notion de planification dans ses articles 129 et 41[683].

Article 129[684] :

> *Le développement social et culturel est lié à la planification et réalisé selon ce plan*
>
> *Le rôle de l'Organisation de la Planification d'État, les mesures prises pour la préparation, la mise en vigueur, l'application et la modification du plan sont règlementés par des lois spéciales.*

Article 41[685] :

> *La vie économique et sociale est organisée pour établir la justice, les principes du travail et établir un niveau de vie digne de l'être humain. Réaliser le développement économique, social et culturel par la voie démocratique. Pour cela l'État a pour rôle d'augmenter l'épargne nationale, orienter les investissements selon les besoins de la société et réaliser des plans de développement.*

Le DPT se doit d'apporter une aide à l'État dans l'orientation de la politique économique et fournir un service de conseil auprès du gouvernement. L'objectif est simple : redynamiser l'industrialisation, accélérer le développement socioculturel, établir une cohérence entre les différentes politiques et mesures prises[686]. Il doit aussi assurer la coordination entre ministères, anticiper le plan quinquennal avec des plans à court terme, conseiller l'État sur le fonctionnement des institutions étatiques et administratives afin d'améliorer leur rentabilité pour rendre le plan le plus applicable possible. Le DPT se charge aussi de soumettre des propositions afin de soutenir les activités du secteur privé tout en respectant les objectifs fixés par le plan. Pour cela, le plan est conçu pour les 15 prochaines années, divisées en plan quinquennal. Il est obligatoire pour le secteur public ; incitatif et indicatif pour le privé. L'objectif est d'atteindre une croissance moyenne de 7%. Alors le Conseil d'Union Nationale décide de transmettre le pouvoir aux civils et organise des élections le 15 octobre 1961 pour constituer un gouvernement afin d'appliquer au plus vite la nouvelle politique économique.
Le CHP d'*Ismet Inönü* arrive en tête avec 36,74 % des voix. Inönü est obligé de composer un

[683] Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 65.
[684] http://www.dpt.gov.tr, site de l'OPE consulté le 08/08/2012.
[685] Kemal Gözler, *Türk Anayasaları* (Les constitutions turques), éd. Ekin Kitabevi, Bursa, 1999, p. 117-215.
[686] http://www.dpt.gov.tr, site de l'OPE consulté le 08/08/2012.

gouvernement avec l'*Adalet Partisi* (le parti de la Justice) qui obtient 34,79%[687]. Tout semble aller dans le bon sens, avec un premier plan en préparation et un accord signé avec l'Allemagne pour que l'immigration des travailleurs turcs s'intensifie à partir de la fin 1961. Cette signature permet entre autres à la Turquie de faire entrer des devises et de réduire le chômage. S'ensuit l'avancée dans les relations turco-européennes avec la signature des accords d'Ankara le 12 septembre 1963 après neuf rencontres effectuées, permettant à la Turquie de devenir partenaire/candidat à l'entrée dans la Communauté européenne. Ces accords définissent les trois phases de l'adhésion de la Turquie et les conditions à remplir pour faire partie intégrante de la CE[688]. C'est cette même année que le premier plan entre en vigueur, le 01 janvier 1963 pour la période 1963-1967. Avant d'évoquer l'objectif fixé par le gouvernement pour le premier plan, il serait intéressant de mieux cerner le DPT dans sa fonction et dans sa structure.

L'Organisation de la Planification d'État d'hier à aujourd'hui

Autrefois rattaché directement au premier ministre, maintenant le DPT dépend du ministère du Développement. Cet organisme fait partie du mécanisme de planification démocratique adopté par la Turquie. Depuis sa création elle soutient le secteur privé pour son développement. Par exemple c'est le DPT qui est à l'origine de la politique d'ouverture vers les marchés extérieurs du début des années 1980 avec un certain Turgut Özal à sa direction.
Aujourd'hui cet institut s'intéresse de près au développement de la PME avec notamment des rapports spécifiques sur la stratégie à adopter pour aider les PME turques à évoluer. Elle s'occupe aussi des questions d'environnement, de démographie, d'éducation, etc.
Au sein du ministère, le ministre du Développement, Cevdet Yılmaz[689], délègue des responsabilités à un sous-secrétaire adjoint. Du fait de sa fonction, le DPT fait partie intégrante du ministère, dont les fonctions, sont dispersées entre les différents départements. D'ailleurs, le site internet du ministère et de le DPT est le même (le site http://www.dpt.gov.tr

[687] Okubay Z., *Op .cit.,* p. 5.

[688] Şahin H., *Op. Cit.*, p. 173. Les premières démarches de la Turquie pour faire partie de la C.E. sont faites Durant la période libérale, avec Menderes. Il y a deux raisons poussant la Turquie à intégrer la communauté. La première est d'ordre historique. Depuis le milieu des années 1800, la Turquie est fascinée par l'Occident et multiplie les partenariats commerciaux avec les pays européens. Aussi, la Turquie fait parti de l'OTAN et elle est membre fondatrice du Conseil de L'Europe. La deuxième raison est politique et elle fait suite à la demande de la Grèce, alors ennemi voisine, d'intégrer la C.E. la Grèce dépose sa demande en juin 1959 et un mois plus tard c'est au tour de la Turquie d'en faire de même. Si la Grèce venait à entrer dans la C.E. et pas la Turquie, alors elle pouvait perdre toute son influence et les marchés dans la région au détriment de sa voisine. cf. Ali A., *Op. Cit*., p. 236.

[689] Actuellement ministre dans le 3ème gouvernement Erdoğan.

nous dirige directement sur le site du ministère du Développement). Au sein du ministère, un Conseil supérieur de la planification (CSP) est chargé d'aider le conseil des ministres dans la détermination des objectifs de la planification du développement économique, social et culturel, d'examiner les objectifs fixés en terme d'adaptabilité, de prendre des décisions importantes sur les questions liées à l'économie interne et extérieure, de déterminer les lignes directrices pour l'investissement et le soutien à l'exportation, d'approuver le budget de l'agence du logement et de respecter les lois et les textes législatifs dans la prise de décisions.

L'actuel[690] CSP est présidé par le premier ministre Recep Tayyıp Erdoğan et composé de huit membres, tous ministres, dont Ali Babacan, vice-premier ministre, Cevdet Yılmaz, ministre du Développement, Mehmet Şimşek, ministre des Finances, Erdoğan Bayraktar, ministre de l'Environnement et de l'Urbanisme, Binali Yıldırım, ministre des Transports, Taner Yıldız, ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles, *Nihat Ergün*, ministre des Sciences, de l'Industrie et de la Technologie et *Veysel Eroğlu*, ministre des Eaux et des Forêts[691].

Mais il faut savoir que c'est la Loi n°91 de 1960 qui décrit le rôle du CSP. D'après cette loi, le CSP est présidé par le premier ministre, est composé de 3 ministres, un sous-secrétaire à la planification, le directeur du Département de la planification économique, le directeur du département de la planification sociale et le directeur du département de la coordination, tous élus par le conseil des ministres. Cette loi est abrogée et remplacée par la Loi n°223 de 1984. La composition du CSP en est modifiée : les bureaucrates de l'OPE hormis le sous-secrétaire à la planification ne sont plus membres du conseil. Les ministres membres sont désignés à l'avance. Donc le CSP, qui a vu sa structure se modifier est formé majoritairement par des politiciens (sauf le sous-secrétaire). Composition du CSP : Turgut Özal, premier ministre, Ismet Kaya Erdem ministre d'État/vice-premier ministre, Ahmet Kurtcebe Alptemoçin ministre des Finances et des Douanes, Hüsnü Doğan ministre de l'Agriculture, des Forêts et des Affaires rurales, Hüseyin Cahit Aral ministre de l'Industrie et du Commerce, Cemal Büyükbaş (jusqu'en 1985) et Sudi Neş'e Türel ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles et le sous-secrétaire à la planification.

En 1987, le gouvernement décide à nouveau de réorganiser le Conseil et promulgue la Loi n° 304 modifiant l'ancienne et retirant la fonction de membre du CSP au sous-secrétaire à la planification. De cette façon, seuls les politiciens font partie du CSP. Cette loi ne sera en vigueur que durant 4 ans, car elle est remplacée par la Loi n° 3701 du 22 mars 1991, reprenant

[690] Année 2012.

[691] http://www.dpt.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC26386AF982A8F3A364F82D6768DFF377F7CF7EAF2CC3C8FE, site de l'OPE, consulté le 09/08/2012.

la structure organisationnelle du CSP dictée par la loi n°304. Mais quatre mois plus tard, cette Loi est abrogée (14 aout 1991). La nouvelle Loi n°437 garde la même organisation pour le CSP, mais élargit ses fonctions. Cette loi est confrontée une nouvelle fois à la modification le 06 janvier 1992, puis, le 16 septembre 1993, remplacée par la Loi n° 511 qui redonne droit au sous-secrétaire de réintégrer le conseil. Peu de temps après sa mise en vigueur, cette Loi est annulée par la Cour Constitutionnelle. Au final c'est la Loi n° 540 qui vient remplir le vide juridique en 1994, tout en gardant les principes de la loi précédente. C'est cette même loi qui est en vigueur aujourd'hui et qui nous donne la composition du CSP[692].

Plus généralement, la Structure organisationnelle du ministère est formée de quatre grands départements. Un premier département comprend la Direction générale des services administratifs, la Direction du développement de la stratégie, les centres de recherche et de développement et le conseiller en communication. Le deuxième département contient trois Directions générales : la Direction générale des secteurs économiques et de la coordination, la Direction générale des secteurs sociaux et de la coordination, la Direction générale de la programmation des investissements, du suivi et de l'évaluation. Un troisième département, composé de deux Directions générales : la Direction générale du développement régional et l'adaptation structurelle et la Direction générale des relations économiques extérieures. Enfin dans le dernier département on trouve la Direction générale des programmes annuels et de l'évaluation du cycle économique et enfin la Direction générale pour les modèles économiques et des études stratégiques[693]. La direction administrative des projets GAP (*Güney Doğu Anadolu Projesi* – le projet de l'Anatolie du Sud-Est), KOP (*Konya Ovası Projesi* – projet de la plaine de Konya), DAP (*Doğu Anadolu Projesi* – Projet de l'Anatolie de l'Est), DOKAP (Do*ğu Karadeniz Projesi* – le projet de la région de la Mer Noire orientale*)* et l'Institut des statistiques de Turquie sont rattachés au ministère du Développement. Afin d'exécuter au mieux le plan, le DPT dispose d'un personnel très qualifié, spécialiste de la planification économique ayant fait une partie des études à l'étranger[694]. D'ailleurs la

---

[692] Ateş Mustafa, *DPT bünyesindeki kurullar : Yüksek planlama Kurulu ve Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu* (Les Conseils au sein de l'OPE : le Conseil Supérieur à la Planification et le Conseil de crédit/argent et de coordination), éd. dpt, Ankara, 2001, p. 1-5, la loi n° 640 sur le rôle du ministère du développement du 8 juin 2011 rappel le rôle et la fonction du CSP dans son article 22. cf. journal officiel du 08/06/2011 n° 27958.

[693] http://www.dpt.gov.tr, site de l'OPE consulté le 08/08/2012.

[694] Erkan Usta travail depuis 1989 au sein de l'OPE il travail en tant que spécialiste de l'emploi et en 1998, il obtient son Master spécialité politique économique et planification à l'Université de *Northeastern* (U.S.A.). Même si *Cüneyd Düzyol* est diplômé en ingénierie travaux publics de l'Université d'*ODTÜ* (*Orta Doğu Teknik Üniversitesi* – Université du Moyen-Orient), en 1992 il obtient son diplôme sur l'économie de développement en Angleterre et le complète par une licence en économie à l'Université de L'Illinois en 1996.
Ahmet Yaman, lui obtient sa licence à ODTÜ sur la planification et l'urbanisme. Ensuite en 1994, il réussit son master spécialité planification régionale aux U.S.A. à l'Université Corneil. Il parle très bien l'Anglais et maitrise

répartition des salariés selon leurs niveaux d'études montre l'importance donnée à la qualification du personnel :

Tableau 2.4.1 : Niveau d'études du personnel du DPT

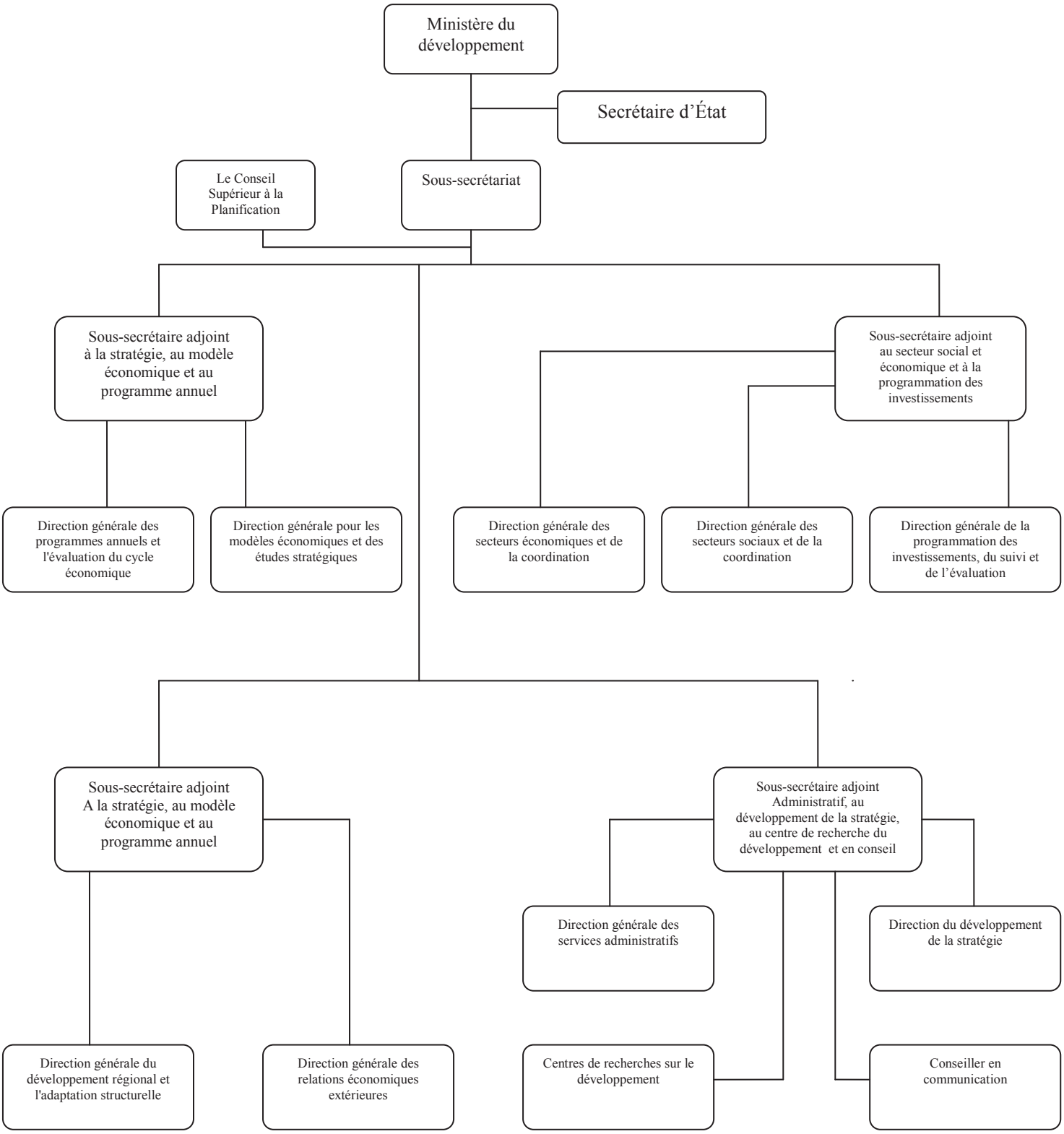
Niveau d'études	Nombre de personnes	%
École primaire	13	1.7
Lycée	66	8.8
Diplôme de technicien	79	10.5
Licence	441	58.5
Master	130	17.2
Doctorat	22	2.9
Maître de conférences	3	0.4
TOTAL	754	100

http://www.dpt.gov.tr, site du ministère du Développement, consulté le 15/12/2012.

Si l'on considère l'obtention de la licence comme niveau d'études universitaires, plus de 79% (596 personnes) du personnel est concerné. Ci-dessous, l'organigramme du ministère du Développement[695] :

le français. Enfin *Ilhan Çelikoğlu*, après avoir réussi ses études en Turquie en sciences politiques, il obtient son master spécialité politique économique et planification aux U.S.A. à l'Université de *Northeastern*. Cf. http://www.dpt.gov.tr, site de l'OPE consulté le 09/08/2012.

[695] *Ibid.*



Source : http://www.dpt.gov.tr, consulté le 06/05/2013, traduit par Y.U.

Le premier plan quinquennal (1963-1967) : genèse de la recherche sur la PME en Turquie)

La création du DPT et la mise en place d'une planification quinquennale restent sans doute les plus grandes mesures prises par le Conseil d'Union National. Il est question surtout de produire le maximum tout en dépensant le moins pour répondre tout d'abord à la crise sociale qui sévit en Turquie. Déjà lors des décisions du 04 aout 1958, la planification semblait inévitable, car elle restait la seule condition à remplir pour pouvoir obtenir l'aide extérieure par exemple celle des USA, voulant garantir le remboursement des dettes. Mais paradoxalement, le plan stipule qu'il doit être appliqué dans l'objectif de se défaire de l'assistanat financier extérieur. Bien sûr cet objectif est étalé sur plusieurs plans quinquennaux[696]. Alors qu'en Europe, les travaux sur la PME s'intensifient, qu'en est-il en Turquie ? La PME trouve-t-elle sa place dans les plans quinquennaux ? Ces mesures instaurées par les militaires, protecteurs des valeurs kémalistes et de l'État séculier, vont-elles constituer une porte de sociabilité pour les entrepreneurs pieux ? Il faut savoir qu'en Turquie, la PME commence à se trouver une place dans le domaine de la recherche dans les années soixante. Malgré leur retard économique vis-à-vis des pays européens, les Turcs ont su tourner toutes leurs intentions sur la PME à la même période que les chercheurs occidentaux[697]. C'est Arif Payaslıoğlu qui en 1961 initie ces recherches avec ses travaux sur *les entreprises et les entrepreneurs dans le secteur privé*[698]. Pour son enquête, il choisit 138 entreprises réparties dans les villes telles qu'Istanbul, Izmir, Adana, Ankara, Bursa et Eskişehir. Outre la structure de la Petite et Moyenne Entreprise, le chercheur a pour objectif de déterminer les raisons poussant les dirigeants d'entreprises à devenir entrepreneurs. Mais cela reste quand même la première étude en Turquie prenant comme échantillon la PME. Son enquête révèle que 66% des dirigeants interrogés sont commerçants et 33% sont issus d'une famille d'industriels. 30% d'entre eux ont un diplôme d'études supérieures, ce qui reste un chiffre élevé à l'époque. 97% disent avoir trouvé les capitaux nécessaires pour monter l'entreprise et pour la faire fonctionner par leurs propres moyens. Payaslıoğlu essaye de savoir ce qui pousse à être/ou à

[696] Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 102-104.

[697] Si l'on ne prend pas en compte les travaux de la SBA américaine réalisés dans les années 1950, en Europe, la PME trouve sa place dans le monde de la recherche uniquement dans les années 60. cf. Philippe Bernoux, *Les changements de la gestion sociale*, chapitre 4, p. 114.

[698] Arif Payaslıoğlu, *Türkiye'de özel sanayi alanındaki müteşebbisler ve teşebbüsler : 138 müteşebbis ve teşebbüsleri üzerinde yapılan anket sonuçları* (Les entreprises et les entrepreneurs dans le secteur privé : résultats de l'enquête réalisée sur 138 entrepreneurs et entreprises), éd. ajans Türk, Ankara, 1961, 101 p.

ne pas pouvoir être un industriel chez les entrepreneurs. cinq facteurs en ressortent : le marché, la technologie, la main-d'œuvre, la mobilité et les valeurs sociales. Sur les interrogés, 54% pensent que l'industriel est en première position dans le prestige social. Aussi, le caractère, le niveau d'étude, la force familiale et financière sont des facteurs permettant de gagner le respect dans la société et le prestige social. 28,9% des interrogés sont nés à Istanbul et 15,9% à l'étranger. Ils étaient, pour 37,7% commerçants avant d'ouvrir l'entreprise ; 11,6% commerciaux au côté du père et 13% industriels au côté du père. Les dirigeants sont issus de la famille ou ont un lien de sang. Enfin 59,7% des entreprises ont été créés entre 1946 et 1960. En 1966, c'est au tour de Güvenç Alpander de s'intéresser aux entrepreneurs turcs en travaillant sur 103 entrepreneurs d'Istanbul, Ankara et Izmir. Le profil type de l'entrepreneur qu'il trace est celui d'un homme né à Istanbul, qui a la cinquantaine, est diplômé de collège ou d'université, qui maitrise au moins une langue étrangère et est issu de la classe moyenne. Selon les questionnés, le plus grand vendeur et acheteur en Turquie est l'État. Donc selon Alpander, il n'y a pas de profil type standard de l'entrepreneur turc, ne se sentant pas porteur d'une mission spécifique au sein de la société[699].

Certains diront que la Petite Entreprise empêche le secteur privé de progresser. *Parmi les raisons qui limitent en Turquie l'essor du secteur privé, certaines sont historiques et d'autres sont plus ou moins communes à tous les pays sous-développés : la main-d'œuvre est abondante, l'épargne intérieure insuffisante et les entreprises industrielles du secteur privé sont de petite taille*[700]. S'il doit y avoir un secteur privé, il faut qu'il soit contrôlé, rythmé au son de l'État, en accord avec l'objectif national. Les petites structures et le privé ne peuvent être le moteur économique de la Turquie selon Hamitoğulları.

La PME intéresse la recherche. Même si les résultats de l'enquête de Payaslıoğlu sont publiés plus d'un an avant la mise en vigueur du premier plan quinquennal, les responsables politiques n'en tiennent pas spécialement compte pour le rédiger. Ce premier plan quinquennal est le plan des grandes manœuvres. La situation socio-économique de la Turquie n'est pas au mieux et en introduction, les responsables l'indiquent clairement pour justifier que l'investissement majeur va être fait par l'État lui-même. *Le premier plan quinquennal a été préparé afin de mettre un terme à une gestion non planifiée et dans le but d'investir pour le peuple, de réaliser le développement économique, social et culturel par la voie*

[699] Demirez M, Cebeci R., *Op. Cit*., p. 49.
[700] Hamitoğulları B., *Op. Cit*., p. 301.

démocratique[701].

Lorsque l'on regarde la Turquie de plus près, on comprend mieux les priorités des dirigeants et de certains chercheurs sans dire qu'elles sont justifiées. 60% des enfants qui sont en âge de lire et écrire sont illettrés. 53% des villages et 55% des bourgs sont dépourvus d'eau potable. 69% de la population ne bénéficie pas de l'électricité. Le taux de mortalité est élevé : 165/1000. 2,5% de la population est touchée par la tuberculose. Il y a 1 médecin pour 4000 habitants. 30% des habitats des villes sont dans un État salubre. 30% de la population des trois plus grandes villes habitent dans un studio. 1,2 million de personnes vivent dans des *gecekondu (traduit par « monté la nuit »)*, des sortes de bidonvilles installés tout autour des grandes villes. Voilà le bilan dressé en début de plan pour justifier les investissements publics. Il faut tout d'abord construire les infrastructures et améliorer la situation sociale de la Turquie[702].

De 1962 à 1967, c'est à dire de la préparation du premier plan à la fin de l'application de celui-ci, quatre gouvernements se succèdent[703]. L'ancien Chef d'État-major et le président de la République de Turquie Cemal Gürsel décèdent en 1966. Chaque changement de gouvernement apporte une modification de la direction du DPT. Alors une inefficacité chronique se met en route et devient un rempart au bon fonctionnement de cette institution et à l'application du plan de développement. La croissance moyenne de ce plan de 7% est quasiment atteinte avec 6,6% sur les 5 années. Des grands travaux sont entrepris comme la construction du barrage de Keban en 1965. L'industrie gagne du terrain par rapport à l'agriculture. Alors qu'en 1963, l'agriculture représente 76,8% de l'emploi et l'industrie 8,8%, en 1967 l'emploi dans l'industrie progresse pour dépasser la barre des 10% à 10,4% et l'emploi agraire recule à 72,3%[704]. Même si les résultats chiffrés sont satisfaisants, l'instabilité politique dans laquelle se trouve le pays met à mal la bonne réalisation des réformes. Un des objectifs du plan prévoit aussi la création d'un organisme central en charge de trouver des solutions aux problèmes des petits industriels, des commerçants, des artisans et ce dans le cadre de la loi des commerçants et artisans de 1964[705]. C'est tout ce que l'on peut relever de concret dans ce plan concernant la Petite et Moyenne Entreprise.

---

[701] Organisme d'État de la planification (DPT), *Kalkınma Planı (birinci beş yıl) 1963-1967* (Plan de développement (premier quinquennat) 1963-1967), éd. DPT, Ankara, janvier 1963, p. 3.

[702] Organisme d'État de la planification (DPT), *Op. Cit*., p. 2.

[703] http://www.tbmm.gov.tr/kutuphane/e_kaynaklar_kutuphane_hukumetler.html, site de la Grande Assemblée Nationale de Turquie, consulté le 21/10/2012.

[704] http://www.ekodialog.com, site de publication économique consulté le 21/10/2012.

[705] KOSGEB, *KOBI ekonomisi (tarihi gelişimi)* (L'économie de la PME (évolution historique)), éd. KOSGEB, Ankara, 2003, p. 10.

Süleyman Demirel alors premier ministre semble déterminé, animé par une grande conviction et une foi inébranlable pour la bonne application du deuxième plan.

> *La base de notre philosophie politique est fondée sur un principe consistant à la création d'une Turquie florissante et prospère. L'objectif principal du plan est de rendre heureux et prospère le citoyen turc. Pour y parvenir, il faut avant tout avoir la foi, faire face inlassablement contre les obstacles et c'est ainsi que nous avons la pleine confiance d'y parvenir….Ce plan a un caractère obligatoire pour le secteur public et consultatif pour le secteur privé…notre objectif est d'augmenter le revenu national de 7% chaque année… nous voulons que la Turquie passe d'une économie primitive vendant de la matière première pour la racheter en produits finis d'un pays à une industrie capable de produire et vendre des produits finis. Le deuxième plan est un important pas allant dans ce sens… Je supplie Dieux pour qu'il puisse nous apporter le bien-être et le bonheur*[706].

Avec six gouvernements pour la période du deuxième plan, on comprend mieux pourquoi Demirel demande l'aide divine face à l'instabilité politique empêchant toute avancée pour le pays. *Demirel* gagne les élections la deuxième année du plan, le 12 octobre 1969. Mais comme de nombreux pays, la Turquie est marquée par les manifestations étudiantes de 1968. De plus cette expression démocratique se transforme rapidement en une guerre entre les étudiants de droite et ceux de gauche. Le pays est quasiment plongé dans une guerre civile. Face à ces poussées sociales, *Demirel* décide de privilégier une politique à court terme afin de rafler le plus de voix lors des prochaines élections. Les projets à long terme sont mis de côté et cette politique entraîne à nouveau la Turquie dans une crise. Des scissions apparaissent au sein du parti de la Justice (*Adalet Partisi*) de *Demirel*. Certains députés créent le Parti Démocrate sous la houlette de Ferruh Bozbeyli et Sadettin Bilgiç. L'armée décide d'intervenir le 12 mars 1971 face à l'incapacité et l'ingérence des politiques sur l'économie. Les militaires se justifient de la même manière qu'en 1960. *Le parlement et le gouvernement ont entraîné le pays dans une guerre fraternelle, dans un trouble socio-économique. L'opinion publique désespère quant à l'objectif fixer par Atatürk : faire de la Turquie une civilisation contemporaine. Le gouvernement a poussé le pays dans un grand danger*[707].

De cette façon l'armée rappelle encore une fois qu'elle est la protectrice des valeurs

[706] Organisme d'État de la Planification (DPT), *Kalkınma Planı (ikinci beş yıl) 1968-1972* (Deuxième plan quinquennal de développement 1968-1972), éd. DPT, Ankara, 1968, p. 1-3.
[707] www.ekodialog.com, consulté le 22/10/2012.

kémalistes et qu'elle fera appliquer à la lettre tout ce qu'Atatürk a laissé en héritage à la Turquie. En tout cinq secrétaires d'État se succèdent à la tête de l'Organisation de Planification d'État dont un certain Turgut Özal, qui est en poste de janvier 1967 à avril 1971[708]. Après le mémorandum de l'armée, le gouvernement Erim apporte des réformes à la Constitution pour donner l'ordre de fermer des partis politiques, des associations ou encore des journaux. De même que certains professeurs, enseignants, écrivains ou artistes sont arrêtés du fait de leur appartenance politique. Même au sein du CHP Ismet Inönü est en désaccord avec Bülent Ecevit. Il démissionne de son poste de président du parti le 08 mai 1972 et de son mandat de député en novembre 1972. Il met un terme à sa carrière politique et meurt le 25 décembre 1973[709]. Malgré ces secousses politico-sociales, les objectifs du plan tentent d'être respectés. La croissance espérée est quasiment atteinte. Ce plan apporte des nouveautés par rapport au premier. Il met l'accent sur le développement de plusieurs secteurs, divisé en deux, à l'échelle nationale et internationale. L'industrie doit dorénavant être la force motrice de l'économie turque. Sa croissance est espérée à 12% et sa part dans le PNB doit atteindre 20,5%. Comme dans le premier plan, la dépendance externe va être diminuée et le déficit budgétaire doit être réduit[710]. Mais les raisons citées ci-dessus ont été un frein dans la réalisation des bonnes intentions des politiques. Par exemple, entre 1968 et 1972, l'emploi dans l'industrie diminue de 11,8% à 10,7%. Ce plan reste quand même une évolution significative pour le monde de la PME ; les efforts sont tournés vers l'organisation des petites industries, des commerçants et des artisans. L'État encourage les petites entreprises à s'approcher des grandes pour être complémentaire et il leur propose un soutien technique.

Alors que c'était déjà prévu dans le premier plan, c'est durant le deuxième que le KÜSGEM. (*Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi* – Centre de Développement de la Petite Industrie (CDPI) démarre ses activités à Gaziantep dans le cadre d'un accord de projet signé en 1970 entre le ministère de l'Industrie et de la Technologie turc et l'UNIDO (*United Nations Industrial Development Organizations*). Malheureusement le KÜSGEM ne réussit pas à s'exporter dans les autres villes et ses activités se limitent à Gaziantep. Il constitue l'ancêtre de la future

[708] http://www.dpt.gov.tr, site de l'actuel ministère du développement, consulté le 22/10/2012. Özal restera durant 4 ans à la tête de l'OPE mais l'instabilité politique ne lui permet pas d'appliquer correctement les plans. Il est remplacé par *Memduh Aytür*. Il partira de 1973 à 1975 aux USA pour travailler à la Banque Mondiale. Il revient en Turquie en 1975 pour occuper le poste de coordinateur général du groupe Sabancı. Enfin il reprendra durant un an, de 1979 à 1980 la direction de l'OPE.

[709] http://www.ismetinonu.org.tr, site de la fondation Inönü, consulté le 22/10/2012.

[710] DPT., *Kalkınma Planı (ikinci beş yıl) 1968-1972* (Deuxième plan quinquennal de développement 1968-1972), éd. dpt, Ankara, 1968, 656 p.

KÜSGET, que nous aborderons dans le cadre du quatrième plan[711]. Mais durant le deuxième plan quinquennal, 17 petites cités industrielles (*Küçük Sanayi Sitesi - KSS*) sont créées et les travaux de 35 nouvelles cités industrielles débutent. L'intérêt des politiques est grandissant pour les Petites et Moyennes Entreprises et les recommandations des chercheurs commencent à être prises en compte pour la rédaction et la préparation des plans de développement. En Turquie, l'entreprise de petite taille devient aussi « *la petite entreprise* »[712].

En 1970, un inventaire de la Petite Entreprise est réalisé pour définir sa structure réelle et sa représentation dans l'espace social économique. 39% de la population active dans le secteur industriel est employée par des Petites Entreprises dont le nombre de salariés est compris entre 1 et 9. La PME se fait bel et bien une place dans l'environnement socio-économique du pays. Mais ce n'est pas une tendance intra-Turquie. En 1970, l'Organisation internationale du Travail publie un rapport mettant les petits producteurs à l'ordre du jour dans le développement sociologique. De son côté, la Banque Mondiale évoque son souhait d'encourager les Petites Entreprises en justifiant son choix par la capacité de la PME à créer de l'emploi, à augmenter les revenus des pauvres vivant en ville. Elle dit vouloir tirer les leçons du passé pour mettre la PME sur le même piédestal que la Grande Entreprise[713].

Un des faits marquants des années 70 est la création de la TÜSIAD (*Türkiye Sanayi ve Iş Adamları Derneği* - l'Association des Industriels et des Hommes d'Affaires de Turquie), par 12 puissants hommes d'affaires turcs. La création de cette association est une sorte de contestation du monde économique contre les crises et les effets provoqués par la *période d'économie fermée. C'est une réaction du monde des affaires face au système fermé, provocateur de crise*[714]. C'est aussi en quelque sorte un bon moyen de pression face aux politiques, de protéger l'intérêt des membres et aussi d'être plus proche des citoyens[715].

---

[711] KOSGEB., *KOBI ekonomisi (tarihi gelişimi)* (l'économie de la PME (évolution historique)), éd. KOSGEB, Ankara, 2003, p. 10-11. L'UNIDO (ou l'ONUDI. en français : l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) cherche à réduire la pauvreté et le développement durable à l'échelle internationale en promouvant le développement industriel. Cf. http://www.unido.org, site de l'O.N.U.D.I., consulté le 22/10/2012.

[712] Torrès Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998, Paris, p. 28.

[713] Demirez M, Cebeci R., *Op. Cit*., p. 46-47.

[714] http://www.tusiad.org, site de l'association, consulté le 22/10/2012.

[715] La création de cette association n'est pas uniquement là pour soutenir la Turquie dans son développement économique et social. L'intérêt privé prime avant tout. TÜSIAD joue un double jeu, l'un à l'intérieur et l'autre à l'extérieur de l'État, en mettant en avant le protectionnisme Étatique afin de profiter un maximum des « substitutions aux importations », ainsi d'être protéger par l'État. Bien sûr, au regard des biographies des entrepreneurs, tels que Sabancı, Koç ou encore Eczacıbaşı, où chacun d'entre eux essaient de faire ressortir leurs amours pour la patrie et les turcs avant tout intérêts personnels, il est facile de remarquer le double discours, néanmoins judicieux pour faire des profits, tout en contribuant au progrès nationale. Cf. Öztürk I., *Op. Cit*., p. 31. Voir aussi Sabancı, Sakıp, *İşte hayatım* (Voilà ma vie), éd. Aksoy, 1985, Istanbul, 366 p. ; Koç, Vehbi, *Hayat hikayem* (Histoire de ma vie), éd. Apa Ofset, 1974, Istanbul, 191 p.

La PME trouve sa place dans l'espace public : Le troisième plan quinquennal (1973-1977)

Le troisième plan préparé par le gouvernement d'Ismail Nihat Erim entre en vigueur en janvier 1973. Mais entre-temps, le 2 mai 1972 le gouvernement démissionne. *Fırat Melen* lui succède, mais ne reste même pas un an et démissionne à son tour pour laisser place au gouvernement de Naim Talu. Les élections de 1973 sont différentes dans l'histoire de la République turque. C'est la première fois qu'Ismet Inönü n'est pas présent sur les listes. Le CHP arrive en tête avec 185 sièges de députés, suivis par l'AP (*Adalet Partisi*) de *Süleyman Demirel* avec 145 sièges, du MSP (*Milli Selamet Partisi*) de *Necmettin Erbakan* avec 48 sièges, du DP (*Demokrat Partisi*) de Ferruh Bozbeyli avec 45 sièges. Du CGP (*Cumhuriyetçi Güven Partisi*) avec 13 sièges et enfin compléter par le TBP (*Türkiye Birlik Partisi*) de Mustafa Timisi avec 1 siège et 6 députés sans étiquette. Le parti majoritaire met plus de trois mois à constituer un gouvernement de coalition avec le MSP[716]

La période du troisième plan va être aussi agitée, voire même beaucoup plus agitée que les périodes précédentes.

La Turquie voit son déficit extérieur tripler avec l'éclatement de la guerre du Kippour, qui engendre un choc pétrolier et une hausse du baril de 2,5 $ à 12 $ en l'espace de 5 mois. Elle doit faire face à la menace grecque sur l'île de Chypre. Elle est dans l'obligation de déployer son armée une première fois le 20 juillet 1974 et une deuxième fois le 16 aout 1974.

Même pas un an après avoir constitué un gouvernement, celui-ci est dissous le 16 septembre 1974 suite aux mésententes entre les deux partis. Bülent Ecevit succède à *Talu* en janvier 1974, mais ne reste que jusqu'au 17 novembre 1974. En tout, sept gouvernements se succèdent entre 1972 et 1977[717] plongeant encore plus le pays dans un chaos politique sans précédent. Chaque premier ministre nomme à son arrivée des nouveaux responsables à la tête des plus grandes institutions du pays, comme le DPT, la Banque centrale, etc. Par rapport aux deux plans précédents, ce troisième plan réunit plus de planificateurs et scientifiques d'origines turques[718]. Ce rapport fait 966 pages. L'objectif de croissance est fixé à 7,9 %, mais il n'est pas atteint en fin de période. Les mêmes problèmes persistent pour la PME malgré les précautions décrites dans les rapports précédents. Alors ce troisième plan prévoit le soutien à

[716] http://www.secim-sonuclari.com/1973, site de statistiques électorales, consulté le 22/10/2012.
[717] http://www.tbmm.gov.tr, consulté le 22/10/2012.
[718] www.ekodialog.com, consulté le 22/10/2012.

la petite entreprise industrielle et aux artisans pour qu'ils s'ouvrent sur les marchés extérieurs ; il prévoit aussi de trouver des solutions liées aux problèmes de financement de ces petites entreprises, de répandre les services de conseils, les services techniques et l'éducation pour les petites structures[719]. Dans la préface du rapport, Ferit Melen évoque un objectif principal étalé sur 22 ans : la Turquie devra réaliser l'Union douanière avec l'Union européenne et faire les réformes nécessaires pour respecter les accords d'Ankara de 1963[720]. Dorénavant, la plupart des plans quinquennaux seront rédigés dans ce sens. La crise pétrolière de 1974 est révélatrice pour la PME et l'entrepreneur. Elle permet d'éclaircir son espace socio-économique et de prouver encore une fois sa résistance face à la crise. C'est justement dans les années 70 que les efforts s'intensifient pour l'instauration d'un milieu propice à la création de l'entrepreneuriat turc tant désiré depuis le début du siècle[721]. Même si le troisième plan prévoit d'accentuer les efforts pour le développement des régions dites « prioritaires », le gouvernement espère aussi faire une analyse du potentiel en terme de ressources de la Turquie. D'un autre côté, les chercheurs amplifient les travaux sur l'entrepreneuriat et la petite entreprise. Erdoğan Soral trace le rôle de l'entrepreneur dans ses travaux sur *les entrepreneurs turcs dans le secteur privé*. Il énumère aussi les problèmes rencontrés par les entrepreneurs et ceux-ci reflètent parfaitement la politique économique de la Turquie de l'époque basée sur la substitution aux importations habituant l'entrepreneur à se protéger et à en attendre davantages de la part de l'État[722]. Soral décrit une Turquie partagée en deux parties dont l'une est complètement en dehors du processus d'industrialisation. Ses enquêtes révèlent aussi que les fils/filles de riches s'orientent vers l'entrepreneuriat faute de réussite scolaire. Soit l'échec pousse le fils/fille vers l'entreprise, soit l'entreprise familiale attire plus l'attention des nouvelles générations que les études. Les fonctions de dirigeant et de propriétaire sont regroupées en une seule et même personne. C'est un cas très présent dans les pays sous-développés et ces entreprises sont souvent des structures fermées et cernées par l'environnement familial. Les entrepreneurs interrogés dressent le portrait du bon entrepreneur d'une manière très ouverte par ordre de préférence : l'expérience, les études et les voyages sont les trois critères principaux. 62,5 % des entrepreneurs souhaitent la reprise de

[719] KOSGEB, KOBI *ekonomisi (tarihi gelişimi)* (L'économie de la PME (évolution historique)), éd. KOSGEB, Ankara, 2003, p. 11.

[720] Organisme d'État de la planification (DPT), *Üçüncü beş yıllık kalkınma Planı 1973-1977* (Troisième plan quinquennal de développement 1972-1978), éd. DPT, Ankara, 1972, 966 p.

[721] Arıkan, Semra, *Girişimcilik, temel kavramlar ve güncel konular* (L'entrepreneuriat, concepts de base et enjeux actuels), éd. siyasal kitabevi, 2è édition, Ankara, 2004, p. 16.

[722] Soral, Erdoğan, *Özel kesimde türk müteşebbisleri* (Les entrepreneurs turcs dans le secteur privé), cité par Müftüoğlu, Tamer, *girişimcilik ve KOBI'ler* (L'entrepreneuriat et les PME), éd. Gazi kitabevi, Ankara, 2004, p. 201-202.

l'entreprise par leurs enfants et 31,9% espèrent que l'enfant se dirigera vers son propre métier. 63,47% disent ne pas trouver de personnel qualifié et 47% disent ne pas trouver de directeur pour l'entreprise. Selon *Soral* l'entrepreneur turc présente les traits d'un entrepreneur statique dont l'image est très loin de l'entrepreneur schumpetérien, défini par un dynamisme sans fin[723]. Pour bousculer ce conservatisme entrepreneurial, le gouvernement semble enclin à favoriser plus concrètement la petite structure. Créé en 1970, le KÜSGEM intensifie ses activités durant l'année 1975 dans les services en conseil, les travaux éducatifs, les recherches économiques, les travaux de faisabilité concernant le choix des branches d'activités à installer dans les KSS modèles. Il vise la mise en service en 1976 de l'ensemble de la KSS modèle avec tous les services[724]. Comme dans beaucoup de pays, du début de l'industrialisation au milieu des années 70, une majorité d'acteurs politiques et économiques semble être en accord sur l'importance des grandes entreprises en matière de création d'emploi. Mais l'écroulement de celles-ci face à la crise pétrolière et la résistance de la PME leur permet de prouver que celle-ci est aussi importante que la Grande Entreprise. En période de crise, la GE est facteur de chômage alors que la PME montre un visage complètement différent grâce à sa flexibilité lui permettant une adaptation rapide face à la variation socio-économique.

> *Nos petites cités industrielles ; l'envie de créer de petites cités industrielles même dans les régions les plus reculées de notre pays, sont l'expression de la capacité et de la compétence débordantes de nos petits artisans, de leurs enthousiasmes de contribuer encore plus et d'une meilleure manière à l'industrialisation de notre pays. Il est formellement observé que dans les régions où sont installées les petites cités industrielles, les artisans ayant trouvé un milieu propice au travail, alors qu'ils étaient autrefois mécaniciens, s'orientent dorénavant vers la production afin de répondre aux besoins de son environnement et de sa région. Dans le secteur agricole, une partie des producteurs des machines et une partie des mécaniciens sont des petits artisans…les fabricants des machines-outils sont encore en majorité les petits artisans. Les petites cités industrielles sont devenues des milieux d'affaires et industriels dans les régions installées. En Turquie, de tous les industrielles, 96% sont des petits entrepreneurs…dans la résolution du problème de formation pour les petites industries, les travaux de formation dans la zone pilote menée conjointement par le ministère de l'Industrie et de la Technologie, le ministère de l'Éducation, la Halk Bank de Turquie, la confédération des artisans et commerçants de Turquie (TESK – Türkiye Esnaf se Sanatkârlari Konfederasyonu) ont donné des résultats concluants.*

[723] Demirez M, Cebeci R., *Op. Cit*., p. 54-59.

[724] http://www.tbmm.gov.tr, site de la Grande Assemblée Nationale de Turquie, débat parlementaire sur le budget 1976 du ministère de l'industrie et de la technologie, prise de parole de Cemal Tercan, Député d'Izmir (*Adalet Partisi*), vol. 16, consolidation n° 66, 24 février 1976, p. 566-568, consulté le 24/10/2012.

> *Jusqu'aujourd'hui, dans le cadre de ce projet, près de 30 000 petits industriels ont participé aux formations concernant leurs métiers dans 91 centres dédiés. Ils eurent l'occasion de participer à des formations professionnelles de dessins techniques et de technologie…chers Députés, les petits artisans forment notre industrie nationale et notre force industrielle.* [725]

La Petite Entreprise comble les marchés que la grande entreprise ne peut intégrer, de ce fait elle semble créer beaucoup plus d'emploi que les chercheurs et les politiciens ne le pensent à l'époque. Enfin, comme nous le montrent les propos de *Tercan*, ces acteurs arrivent à la conclusion que la réussite de la Turquie est profondément liée à l'émancipation de la PME[726]. Les politiques semblent être conscients de l'enjeu et soutiennent la petite industrie pour une industrialisation équilibrée entre les différentes régions. Durant le troisième plan, ils décident alors de développer les services, de répandre la formation, les moyens de financement envers les petites entreprises[727]. C'est un changement de politique économique qui semble être adaptée à celle de l'Europe. La PME turque semble bel et bien (re)trouver sa place dans la société.

[725] http://www.tbmm.gov.tr, site de la grande assemblée nationale de Turquie, débat parlementaire sur le budget 1976 du ministère de l'industrie et de la technologie, prise de parole de Cemal Tercan, Député d'Izmir (*Adalet Partisi*), vol. 16, consolidation n° 66, 24 février 1976, p. 566-568, consulté le 24/10/2012.

[726] Özdemir S., Ersöz H.Y., Sarıoğlu H.I., Girişimciliğin ve kobi'lerin ekonomik sosyal sistem içindeki yeri ve işsizliği önlemedeki rolü (La place de l'entrepreneuriat et de la PME dans le système socio-économique et leurs rôles dans la prévention du chômage)*, Revue de l'entrepreneuriat et du développement*, vol. 2, n°1, Université on sekiz mart, Çanakkale, juin 2007, p. 58.

[727] ITO (Istanbul Ticaret Odası – Chambre de Commerce d'Istanbul), *Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de* Kobi'ler (Renforcement de la compétitivité dans le processus de mondialisation et les PME en Turquie), éd. ITO, Istanbul, 2008, p. 136.

CHAPITRE 5 : la PME anatolienne, au centre de la politique Özalienne

La fin des années 70 et le début des années 80 marquent sans doute un tournant dans l'histoire de la Turquie. Le quatrième plan qui devait être mis en vigueur en janvier 1978 est repoussé en raison de l'instabilité politique. Le CHP arrive en tête des élections de juin 1977 avec 41,6 %. Alors le président Fahri Korutürk charge Ecevit de former le gouvernement. Pour cela, il fallait 226 députés. Mais avec 213 députés, Ecevit essaie de constituer un gouvernement minoritaire, mais ne reçoit pas les faveurs de l'Assemblée. Alors il démissionne un mois plus tard et c'est Demirel qui est chargé de former le gouvernement ; le deuxième gouvernement du front nationaliste composé de l'AP, du MSP et du MHP. Or, quelques mois plus tard, la démission de 13 députés de l'AP provoque aussitôt l'abandon forcé de Demirel en janvier 1978. Ces démissionnaires rallient le CHP et permettent à Ecevit de former à son tour un gouvernement à lui seul. Il devient premier ministre le 5 janvier 1978[728]. Dans l'urgence le gouvernement décide de préparer un plan pour 1978 qui constituera la base du quatrième plan quinquennal.

Durant la première année du plan, Ecevit est obligé de démissionner, n'ayant pas obtenu le succès souhaité aux élections intermédiaires du 14 octobre 1979. C'est encore une fois Demirel qui le remplace et désigne Turgut Özal[729] à la tête du DPT, l'organisme de planification de l'État. Demirel et Özal décident de mettre en place un programme de stabilité appelé *24 ocak kararları*, les décisions du 24 janvier 1980[730] pour éradiquer les fluctuations négatives de l'économie. Le gouvernement adopte une politique globalisante en rapport avec la conjoncture mondiale. Il faut noter que la Turquie fait partie des quelques pays s'ouvrant à la privatisation. C'est un signe significatif de changement[731].

---

[728] http://www.tbmm.gov.tr, site de la Grande Assemblée Nationale de Turquie, consulté le 05/11/2012.

[729] Pour plus d'information sur la personnalité d'Özal, son importance dans la politique de la Turquie, voir Uğur, Fatih, *özlenen demokrat, Turgut Özal* (Le démocrate désiré, Turgut Özal), éd. Zaman kitap, Istanbul, 2011, 213 p.

[730] Eştürk, Özlem, *Türkiye'de liberalizm : 1983-1989 Turgut Özal dönemi örneği* (Le libéralisme en Turquie, exemple de la période de Turgut Özal : 1983-1989), Institut des sciences sociales, Université Mustafa Kemal, Hatay, 2006, 71 p.

[731] ITO (Istanbul Ticaret Odası-Chambre de commerce d'Istanbul*), Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBI'ler* (renforcement de la compétitivité dans le processus de mondialisation et les PME en Turquie), ITO yayınları, Istanbul, 2008, 208 p.

Turgut Özal : sa perception de la petite entreprise et des entrepreneurs

Comme nous allons le voir dans la troisième partie de la thèse, les années 80 sont décisives pour beaucoup d'entrepreneurs interrogés lors de nos études de terrain. Ils font souvent référence à Özal tel un sauveur. Par exemple, lors d'une discussion avec le secrétaire général de BUGİAD, celui-ci ne tarit pas d'éloges pour ce personnage en précisant qu'*avec ce qu'il a apporté, la structure économique de la Turquie s'est transformée*[732]. La politique économique de la Turquie bascule de la substitution aux importations vers un système axé sur l'exportation[733]. Dans ce programme, Özal s'engage à préparer un environnement propice à une économie de marché, à diminuer le poids de l'État sur l'économie et surtout à soutenir coûte que coûte l'initiative privée en libéralisant peu à peu l'importation et l'exportation. En fait, les mesures prises devaient éliminer tout obstacle à l'accumulation de capitaux dans le privé, nécessaires pour la formation d'une industrie forte et de niches de PME compétentes et compétitives[734]. Le plan prévoit de lever le contrôle sur les prix, de privatiser une partie des KIT et de les réformer, de réduire les dépenses publiques, des soutiens pour l'investissement des capitaux étrangers, etc. Certains auteurs vont même dire que le coup d'État militaire du 12 septembre 1980[735] vient renforcer l'application de ces décisions, car la junte militaire décide tout bonnement de garder les responsables économiques en poste. En décembre 1980 Turgut Özal devient vice-premier ministre en charge de l'économie. Sa politique économique s'oriente vers la philosophie des décisions du 24 janvier 1980. On sent aussi le changement dans le quatrième plan quinquennal. Pour la première fois, la petite industrie et l'artisanat sont définis à part. Dans le plan, la petite industrie est définie de la manière suivante : l'entreprise propriétaire de machines modernes ou l'entreprise dont la production est partiellement mécanisée est considérée comme petite industrie. Le commerçant est celui qui exerce une activité dans le commerce ; les services et l'artisan sont les entreprises productrices qui n'entrent pas encore dans le cadre de la définition de la petite industrie. Özal a conscience que

[732] E.Ş., secrétaire général de Bugiad, entretien du 15-16 avril 2011.

[733] Eroğlu, Nadir, *Türkiye'de iktisat politikalarin gelişimi* (Développement des politiques économiques en Turquie), p. 5, consulté sur http://www.genbilim.com/content/view/5014/190/, le 15/03/2011.

[734] Şahin H., *Op. Cit*., p. 193.

[735] La fin des années 70 est marquée par le combat entre les étudiants de gauche et de droite. Face à cette monté de terreur, *Demirel* ne fait pas le nécessaire afin de discuter avec *Ecevit* pour trouver une solution. Aussi le 06 avril 1980 le mandat de *Fahri Korutürk* prend fin. Il fallait donc choisir un nouveau Président mais Demirel néglige aussi ce point et montre ouvertement que ce n'est pas sa priorité. Selon lui, le président du Sénat, Ihsan Sabri Çağlayangil remplit cette mission convenablement. L'incapacité du gouvernement d'arrêter les violences, l'absence de président de la République à sans doute accélérer le coup d'État militaire.

la PME peut jouer un rôle important dans la mise en application de sa politique économique et dans le développement du pays. Il décide de créer la *KÜSGET* (*KÜçük Sanayi GEliştirme Teşkilatı*) pour apporter à la PME un service de conseils technologiques, économiques et de gestion[736]. C'est une forme de reconnaissance envers la PME qui a su rester dynamique même en temps de crise au milieu des années 70. Elle suscite l'intérêt de plus en plus prononcé d'Özal, qui est convaincue de la force motrice de cette entité économique. Mais sa volonté est freinée par le manque de devises et l'augmentation du tarif du pétrole. Le coup d'État provoque un arrêt brutal de l'industrialisation, la restriction de la production et les files d'attente. Certains hommes d'affaires ont profité des soutiens de l'État pour réaliser des exportations fantômes. Durant cette période, beaucoup d'hommes d'affaires baissent les volets, le chômage explose et la croissance industrielle est au plus bas des 20 dernières années. Mais l'intervention militaire apporte néanmoins un apaisement social dans le pays permettant de rétablir l'ordre afin de redémarrer les investissements. En 1981, le gouvernement entreprend la construction du barrage d'*Atatürk* dans le cadre du projet *GAP* (*Güney-doğu Anadolu Projesı* – Projet du sud-est de l'Anatolie). L'inflation chute et la croissance passe du rouge à 4,1%. Avec la guerre entre l'Irak et l'Iran, l'exportation de la Turquie voit son volume augmenter, soutenue par une forte demande des pays du Golfe devenus des puissances économiques grâce au pétrole[737]. Avec la demande de Kenan Evren, Turgut Özal organise le deuxième Congrès économique de Turquie entre le 2 et le 7 novembre 1981 afin de débattre des questions économiques du pays et de donner sa position vis-à-vis des différents acteurs. Dans son discours il expose ses objectifs et tente de rassurer les petits patrons :

> *Notre objectif est d'atteindre le niveau de civilisation contemporaine. Il y a devant nous, une nouvelle étape. À la fin de cette étape, 10 ans plus tard, notre objectif principal est d'atteindre le niveau de civilisation contemporaine. Tant que nous appliquerons une politique juste et réaliste, tant que la force entrepreneuriale de notre peuple ressurgie, que l'intelligence, le talent et la force de travail sont mobilisés, ce n'est pas un objectif difficilement atteignable*[738].

[736] KOSGEB, *KOBI ekonomisi (tarihi gelişimi)* (L'économie de la PME (évolution historique)), éd. KOSGEB, Ankara, 2003, p. 11.
[737] www.ekodialog.com, site d'archive de publications social et économique, consulté le 05/11/2012.
[738] http://blog.milliyet.com.tr/vefatinin-17--yilinda-turgut-ozal-in-penceresinden-bir-yaklasim, site du journal Hürriyet, consulté le 05/11/2012.

Le choix du lieu n'est pas anodin. En effet Izmir avait déjà accueilli le Premier Congrès économique organisé par Atatürk. Une sorte de rappel, un retour vers les principes d'Atatürk qui avaient réuni tous les acteurs lors de ce premier rendez-vous pour sauver le pays et gagner la guerre économique. D'ailleurs, Özal fait référence, pour soutenir ses propos, à l'objectif commun qu'il a avec Atatürk concernant son souhait d'élever la Turquie au rang de civilisation moderne durant les premières années de la République. Il se base sur des principes et des notions de libertés fondamentales pour y arriver : la liberté d'idées, la liberté de pensée et la liberté d'entreprendre[739]. Il pose la base de sa politique économique basée sur l'initiative privée. Özal combine parfaitement les valeurs conservatrices avec l'espace séculier du pays. On comprend mieux pourquoi la plupart des entrepreneurs interrogés durant nos séjours en Turquie et notamment à Bursa sont reconnaissants envers Özal. Dans pratiquement toutes les discutions, l'entrepreneur fait référence à Özal et le remercie. Dans son discours il redéfinit ou rappelle le rôle de l'État : soutenir l'initiative privée, rétablir l'ordre, gérer les relations entre les citoyens et les institutions, mettre en place des règles pérennes pour le bon fonctionnement de l'économie. Il tente de rassurer les patrons du secteur privé en donnant sa vision de l'État :

> *Un État puissant n'est pas un État ayant beaucoup de fonctionnaires…l'État n'est pas une porte d'emploi… Dans l'économie libre, c'est l'individu qui est mis en avant. C'est un système basé sur l'entrepreneuriat […]*[740].

Le rôle d'Özal ne se limite pas à une définition d'une série de mesures économiques, mais il est là pour terminer ce qu'*Atatürk* a commencé : moderniser la Turquie.

> *Comme dans tous les pays à développement tardif, ce qui aurait dû être fait au début ne l'a été qu'à la fin…les premières réformes occidentales nous avaient donné de bons officiers supérieurs, des diplomates, des poètes et de nouveaux réformistes. Les dernières nous ont fourni des technocrates et des entrepreneurs*[741].

Cette prise de position d'Özal lui fait gagner en popularité auprès des citoyens turcs et surtout auprès des patrons qui reprennent espoir. Il faut dire qu'il a l'appui du Conseil de Sécurité nationale (*MGK – Milli Güvenlik Konseyi*) pour mettre en œuvre tout ce qu'il pense juste pour redresser l'économie nationale, ce qui évite aussi d'avoir face à lui une rugueuse opposition

---

[739] Özal, Turgut, *2. Türkiye İktisat Kongresi: Türk ekonomisinin genel değerlendirmesi : 2-7 Kasım, 1981, Izmir* (Deuxième congrès économique de Turquie : évaluation générale de l'économie turque : 2-7 novembre, 1981), Izmir, éd. DPT, Ankara, 1981, 14 p.

[740] *Ibid.*

[741] Akagül, Deniz, Les paradoxes du « libéralisme turc » dans les années quatre-vingt et les entrepreneurs, *Innovations*, n°4, Dunkerque, juin 1996, p. 182.

au Parlement. Les militaires sont persuadés qu'une nouvelle constitution est nécessaire pour sortir la Turquie de la crise et que la création de nouveaux partis politiques est inévitable pour ne pas tomber à nouveau dans les conflits marquants entre les anciens partis de Demirel, Ecevit ou encore Türkeş et Erbakan[742]. Les citoyens sont face à un dilemme, soit ils décident de voir les militaires rester, soit ils décident de voter favorablement pour la Constitution et d'espérer ainsi un retour des civils au pouvoir. Ils votent à 92% « oui » et la nouvelle Constitution est adoptée apportant dans le même temps une interdiction de se représenter pendant 10 ans aux 4 principaux dirigeants politiques du pays cités ci-dessus[743]. Toutefois 7 ans plus tard, le 6 septembre 1987 l'interdit est levé suite à un référendum[744].

La loi du 22 avril 1983 sur les partis politiques redéfinit l'environnement politique de la Turquie en définissant les conditions pour la création d'un nouveau parti politique. Bien sûr le MGK se réserve un droit de veto sans justification pour interdire la création d'un parti. Partant de cette loi, Turgut Özal, dont la popularité ne cesse de croitre créer l'ANAP, *ANAvatan Partisi*, le parti de la mère Patrie, Turgut Sunalp créer le *Milliyetçi Demokrasi* Partisi *(MDP)*, le parti de démocratie nationaliste, Necdet Calp le *Halkçı Partisi (HP)*, le parti populiste, et d'autres partis sont créés comme le *Sosyal Demokrat Partisi*, le parti sociodémocrate, le *Refah Partisi*, le Parti de la prospérité, etc.

Mais seuls trois partis sont autorisés à se présenter aux élections du 6 novembre 1983, remportés par l'ANAP d'Özal avec 45,14% des suffrages contre 30,46% pour le HP et 23,27 % pour le MDP[745].

---

[742] Certains articles vont à l'encontre de la politique libéral qu'Özal souhaite appliquer comme par exemple la limitation ou l'interdiction d'organiser des réunions, des manifestations, des restrictions dans la création d'association, dans la fonction syndicale, etc. pour plus d'information concernant les effets néfastes du coup d'État militaire, voir Gürsoy, Idris, *darbenin şahitleri* (les temoins du coup d'État), éd. Kaynak, Istanbul, 2011, 238 p.

[743] Eştürk, Özlem, *Op. Cit*., p. 33-36.

[744] http://www.tccb.gov.tr/sayfa/cumhurbaskanlarimiz/suleyman_demirel/, site de la Présidence de la République turque, consulté le 08/11/2012.

[745] http://www.belgenet.net/, site de statistique politique, consulté le 05/11/2012. Une question peut venir à l'esprit : pourquoi la junte militaire n'interdit pas le parti d'Özal ? Plusieurs raisons peuvent être mises en avant. Tout d'abords le profil d'Özal. Brillant ingénieur, diplômé de l'Université d'Istanbul, il part compléter son cursus aux USA. Il travaille au sein de la Banque Mondiale, et lors des décisions du 24 janvier 1980, il renforce ses liens avec les hommes d'affaires et l'occident. Il faut dire que dans le programme de son parti l'un des objectifs est de développer les relations amicales avec les pays musulmans du Moyen-Orient et autres pays musulmans ainsi qu'avec la Communauté Européenne. L'ANAP représente en quelque sorte une synthèse des partis interdits après le coup d'État : conservateur, nationaliste, libéral, social et démocrate. L'ANAP essaye d'être économiquement libérale mais politiquement conservateur et nationaliste, des valeurs soutenues par le pouvoir militaire.

Le nouveau visage de la Turquie

Avec 211 députés, celui qui est considéré comme le « père » des décisions du 24 janvier 1980 prend les rênes du pays et devient par la même occasion premier ministre.

Source : http://anavatanpartisi.org.tr/, consulté le 07/05/ 2013.

Le logo de l'ANAP est très représentatif de son leader : une abeille posée sur la Turquie en forme d'alvéole. L'abeille représente le travail et l'abnégation des dirigeants et des Turcs. La Turquie sous forme d'alvéole signifie que toute la Turquie jusqu'au plus petit recoin est concernée par le projet de l'ANAP. Le parti est défini comme nationaliste, conservateur, justicier social prenant comme principe l'économie de marché basée sur la compétitivité[746]. Les fondateurs n'oublient pas d'invoquer l'aide de Dieu pour leurs missions de «*Hizmet* », serviteurs du peuple turc[747]. Ils se définissent comme des serviteurs croyants, mais tout aussi modernes. Cette caractéristique d'*Özal* joue un rôle primordial dans l'émergence d'une nouvelle classe d'entrepreneur anatolien à la fois conservateur, croyant, mais ouvert sur le monde. L'article 6 *din ve laiklik* (la religion et la laïcité) constitue sans doute les principes mêmes d'une nouvelle classe bourgeoise conservatrice. On rappelle le principe fondamental de la laïcité consistant à pouvoir librement pratiquer la religion. Selon Özal, il est nécessaire d'assurer un développement matériel et spirituel, ce qu'est une nécessité pour former une nouvelle génération dotée d'un *yüksek ahlak*, qui peut être traduit par des valeurs morales profondes. Pour cela, il faut prendre les mesures nécessaires afin que l'enseignement de la

[746] http://www.belgenet.com/parti/program/anap-1.html, consulté le 06/11/2012
[747] *Hizme*t signifie littéralement service, rendre service au peuple turc comme des serviteurs.

religion puisse se faire dans l'enseignement primaire et secondaire[748]. Entendre ces propos sur la scène politique est impensable quelques années auparavant et l'écrire dans le programme du parti est inimaginable. Mais face à la montée du socialisme et du bolchevisme, du conflit entre les étudiants de droite et de gauche, l'armée pense que la religion est un bon moyen pour éloigner les Turcs de ces mouvances dangereuses pour le pays. C'est la raison pour laquelle *Evren*, autorise l'enseignement de la religion et le rend même obligatoire dans tous les établissements publics du premier et second degré[749]. Il est important de le souligner, car le penchant d'Özal pour une éducation religieuse et morale, le soutien de l'armée de cette initiative et sa volonté de permettre aux entrepreneurs Anatoliens de devenir *les tigres d'Anatolie* que l'on connaît aujourd'hui[750]. D'ailleurs, c'est durant la période d'Özal que la première association d'hommes d'affaires conservateurs voit le jour. La *MÜSİAD* (*MÜstakil Sanayici ve Iş Adamları Derneği* (Association des industriels et des hommes d'affaires indépendants) crée en 1990 regroupe pour la première fois cette nouvelle classe d'entrepreneur Anatolienne conservatrice, mais tournée vers le capitalisme. Aujourd'hui cette association regroupe plus de 3 300 membres représentant 15 000 entreprises, pour la plupart des PME. L'association compte 33 bureaux représentatifs en Turquie, 105 points de contact dans 45 pays et dit contribuer à hauteur de 15% au PNB, de 17 milliards $ sur les exportations et ses membres effectuent environ 5 milliards $ d'investissements[751]. Mais nous verrons dans la troisième partie que d'autres associations apparaissent à partir des années 90, dont les bases se constituent dès la décennie précédente autour de valeurs économiques, sociales et conservatrices tout en alliant modernité et religion dans un espace séculier. Ces associations, créées un peu partout en Turquie, dans chaque ville, constitueront en 2005 la Confédération des hommes d'affaires et des industriels de Turquie, la TUSKON qui est au centre de notre problématique et qui sera traitée dans la troisième partie.

Donc déjà dans les années 80, l'initiative privée fait partie du socle du projet de l'ANAP : *Nous sommes persuadés du principe de la force entrepreneuriale pour le développement économique*...elle va permettre aux PME Anatoliennes de se regrouper pour former de

[748] http://www.belgenet.com/parti/program/anap-1.html, consulté le 06/11/2012.

[749] En effet l'article 24 de la constitution de 1980 traite de ce sujet. « Din ve ahlâk eğitim ve öğretimi Devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Din kültürü ve ahlâk öğretimi ilk ve orta-öğretim kurumlarında okutulan zorunlu dersler arasında yer alır. Bunun dışındaki din eğitim ve öğretimi ancak, kişilerin kendi isteğine, küçüklerin de kanunî temsilcisinin talebine bağlıdır. », cf. http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm, site internet du droit constitutionnel turc, consulté le 06/11/2012.

[750] *Anadolu Kaplanları* traduit par tigres d'Anatolie est le nom donné aux hommes d'affaires anatolien dont la principale caractéristique est d'être à la fois conservateur et capitaliste. Ils commencent à être représentés publiquement par l'association MÜSİAD.

[751] http://www.musiad.org.tr, consulté le 08/11/2012

puissantes associations d'entrepreneurs en Turquie dont la place dans le paysage économique est indiscutable aujourd'hui. Une fois élu, Özal repousse l'application du cinquième plan quinquennal d'une année en mettant un programme provisoire pour 1984. Il décide de soutenir en priorité les petites entreprises sous-traitantes de la grande industrie exportatrice. Il souhaite que chaque année, à partir de 1984, des enquêtes soient réalisées auprès de la Petite Industrie, sous la direction de l'Institut d'État des statistiques (*Devlet İstatistik Enstitüsü – DİE*). Il prévoit la réorganisation de la KÜSGET afin de rentabiliser son fonctionnement, qui jusqu'à présent ne répond pas aux attentes et aux objectifs. La croissance atteint 7,1 % au lieu des 6,1 % prévus, ce qui fait dire que l'effet Özal est en marche. Il faut dire que dans l'histoire de la planification en Turquie, la période du cinquième plan est la plus belle. Les raisons sont simples : c'est la première fois qu'un gouvernement peut appliquer du début à la fin les mesures prévues du plan quinquennal, sans aucun changement. De plus, l'ANAP a la majorité au Parlement, facteur indéniable dans l'accélération des prises de décisions et d'application des mesures. Le cinquième plan est prévu pour la période de 1985 à 1989. Entre temps des élections sont organisées le 29 novembre 1987 et le parti d'Özal obtient 36% et est reconduit à la tête du pays. En obtenant 292 sièges au Parlement, l'ANAP, majoritaire, peut continuer sa politique de libéralisme ayant le soutien du peuple et de l'armée[752]. Pour atteindre les objectifs du plan, Özal annonce qu'il souhaite voir diminuer l'inflation, réduire l'intervention de l'État au minimum, libéraliser l'entrée des capitaux étrangers dans tous les secteurs, commencer la privatisation des entreprises publiques, libéraliser l'importation et prévoit l'ouverture de la Bourse d'Istanbul. Enfin, Özal pose sa candidature pour l'élection présidentielle de 1989. Au bout d'une élection plus que critiquée, il devient le 31 octobre 1989 le huitième Président de la République turque[753]. Mais malgré un bilan plus que positif, il ne réussit pas à baisser l'inflation et son parti, avec à sa tête Mesut Yılmaz, le paie directement lors des élections de 1991, où il perd le pouvoir au détriment du *Doğru Yol Partisi* de Demirel.

[752] Ses élections son marquées par le retour en politique de *Demirel*, d'*Ecevit*, de *Türkeş* et d'*Erbakan* suite au référendum de septembre 1987. Seul Demirel est élu alors le 24 septembre 1987 à la tête du DYP puis entre au parlement comme député d'Isparta lors des élections du 29 novembre 1987.

[753] http://www.tccb.gov.tr, site internet de la Présidence de la République turque, consulté le 07 mai 2013.

Orientation de sa politique économique vers la PME et le secteur privé

À sa prise de pouvoir en 1983, le taux d'inflation est de 31,4 % et en 1989 le taux grimpe jusqu'à 63,3%, un résultat encore plus mauvais que l'année 1979 marquée par la montée des conflits terroristes et anarchistes en Turquie[754]. Le taux de croissance baisse de 7,1 en 1983 à 1,9% en 1998. L'inflation record empêche les industriels d'investir et de permettre à l'industrie de continuer son développement. Après la libéralisation des importations, les entrepreneurs ont préféré être de bons importateurs que de bons entrepreneurs. La fin de la guerre entre l'Irak et l'Iran fait chuter les exportations. Özal concentre toute son énergie dans la réalisation d'infrastructures pour son pays telles que les autoroutes, le secteur énergétique, les barrages, la construction de logements et laisse l'initiative privée s'occuper de l'industrialisation du pays[755]. Néanmoins, Özal apporte un changement primordial. Il modifie les mentalités politiques d'industrialisation qui jusque-là sont basées sur l'initiative étatique, et ce depuis la proclamation de la République. Sauf qu'à partir de la moitié des années 80, il transfère ce rôle au secteur privé[756] et ouvre la voie, à l'intégration dans l'espace laïc de la Turquie aux entrepreneurs pieux.

Le cinquième plan quinquennal mentionne l'importance de l'artisanat et de la petite industrie en les qualifiant de facteurs de stabilité sociale. C'est dans cette optique-là que ces acteurs économiques sont redéfinis afin d'être en adéquation avec leurs importances du moment.

Le gouvernement décide dans le cadre du plan de prendre les mesures nécessaires qui vont permettre à ces entreprises d'augmenter leurs parts dans l'économie turque et dans l'emploi. Il est prévu de soutenir la PME dans la promotion de ses produits en dans hors du territoire. Pour cela, il faut mettre en place un service de conseil technique efficace. La Petite Industrie doit être prise à part pour développer une stratégie à l'exportation propre à elle. Le plan opte pour une augmentation des aides et soutiens de l'État comme la mise à disposition de locaux à prix réduit, la possibilité d'obtenir des crédits intéressants, etc.[757]. Il faut dire que ces entreprises sont souvent implantées dans des régions peu développées. Pour celles-ci l'État prévoit certaines exemptions d'impôt et des crédits à taux faibles. Aussi, afin d'améliorer la

[754] http://www.hazine.org.tr, consulté le 08/11/2012.
[755] http://www.ekodialog.com, consulté le 08/11/2012.
[756] Şahin H., *Op. Cit*., p. 200-201.
[757] KOSGEB, *KOBI ekonomisi (tarihi gelişimi)* (L'économie de la PME (évolution historique)), éd. KOSGEB, Ankara, 2003, p. 12-13.

synergie entre la petite et la grande industrie, Özal souhaite créer de nombreuses KSS et OSB (KSS pour la petite industrie et l'OSB pour la grande), ce qui permettra de réorganiser les niches de PME existantes, mais éparpillées et mal organisées[758] car Özal sait que le plus grand problème des entrepreneurs turcs et des PME est l'absence d'une *philosophie de gestion*[759]. Néanmoins c'est durant sa période que la PME et l'entrepreneur font des progrès significatifs. L'homme d'affaires est devenu une star et trouve même sa place dans les magazines people[760]. Aujourd'hui encore, les hommes d'affaires sont aussi populaires que les footballeurs ou les chanteurs. Rédiger leur biographie ou leur autobiographie est devenu une mode en Turquie. Vehbi Koç a été le premier à publier sa biographie à l'âge de 73 ans, permettant aux lecteurs de cerner sa personnalité, l'environnement social dans lequel il a puisé toutes ses forces pour devenir ce qu'il a été et ce qu'est son entreprise. Ceci est valable pour la plupart des autres biographies. L'abandon de la substitution aux importations pour une économie plus libérale permet aux petits patrons de profiter de cette ouverture. Pour la première fois depuis l'époque de Menderes, le gouvernement reste en place, la politique se stabilise et les réformes peuvent être appliquées. La politique est adaptée à la réalité du terrain. Les décisions prises sont donc cohérentes avec l'attente de ces patrons[761]. Il ne faut pas oublier que les mesures prises par Özal permettent aux entrepreneurs de se libérer de la pression étatique, qui empêche depuis des siècles l'entrepreneur d'agir comme il le doit. Akagül parle du paradoxe des années 80 où l'entrepreneur est dans un environnement libéral, mais sous des contraintes créées par des ambigüités politiques[762]. L'effort seul et les bonnes intentions d'Özal ne suffisent pas à créer cette classe d'entrepreneur au sens schumpétérien. Dans la troisième partie, nous verrons que cette période donnera naissance à une classe d'entrepreneurs, inspirée par Fethullah Gülen, qui à première vue se rapproche de celle décrite par Weber, des entrepreneurs animés par une volonté d'obtenir la Grâce de Dieu par le biais de la réussite économique.

Donc déjà dans le cinquième plan, le gouvernement donne beaucoup d'importance à la PME. Il considère que l'un des plus importants secteurs de l'industrie turque, celui des métaux, est occupé en grande partie par les PME[763]. Aussi, des mesures sont prévues afin de permettre

---

[758] *Ibid.*

[759] Arıkan, Semra, *Girişimcilik-temel kavramı ve bazı güncel* sorunlar (Entreprenariat-concept de base et quelques problèmes actuels), éd. Siyasal kitabevi, 2ième édition, Ankara, 2008, p. 16-17.

[760] Dumont, Paul, *Les hommes d'affaires turcs vus par eux-mêmes*, in : Dumont Paul Georgeon François, *La Turquie au seuil de l'Europe,* L'Harmattan, Paris, 1991, p. 204.

[761] Arıkan S., *Op. Cit*., p. 16-17.

[762] Akagül D., *Op. Cit.*, p. 182-183.

[763] DPT, *Kalkınma Planı (beşinci beş yıl) 1985-1989* (Plan de développement (cinquième quinquennat) 1985-1989), éd. DPT, Ankara, janvier 1984, p. 97.

aux PME du secteur agricole de mécaniser leurs productions.[764]. Dans la quatrième partie du plan concernant les objectifs sociaux et les politiques, les artisans et les petits industriels ont une place prépondérante. Tout d'abord, afin de créer des emplois, l'État prévoit d'encourager le développement des artisans et des petites entreprises locales ayant un fort potentiel évolutif et sachant se servir du potentiel entrepreneurial local[765]. Les dirigeants ainsi que les petites entreprises agricoles se développent et élargissent leurs activités en dehors de ce secteur afin de développer ces régions dont l'industrie s'appuie particulièrement sur l'agriculture. Pour cela le gouvernement doit prévoir des fonds nécessaires à la réalisation de ce changement socio-économique[766]. Par la même occasion, cette mutation permettra d'équilibrer l'industrialisation entre les différentes régions de la Turquie et d'avoir une industrie nationale solide répartie sur l'ensemble du territoire.

Dans ce cinquième plan, l'État se fixe 16 objectifs pour aider à développer l'artisanat, la petite entreprise et la petite industrie[767] :

> *L'artisan, le commerçant, sont facteurs de production dans les secteurs des services, de la petite production et dans l'industrie, des éléments stabilisateurs d'un point de vue social. Avec l'utilisation d'un budget réduit, des mesures politiques seront adoptées afin qu'ils puissent continuer à être un gage de stabilité au sein de la société, en puisant le meilleur rendement des compétences humaines et sociales et de la capacité de travail.*
>
> *Dans le cadre de la loi n° 62 révisant la loi n° 507 sur les artisans et les commerçants, la définition de l'artisan et du commerçant devra être spécifiée.*
>
> *Dans notre pays, où une grande partie des secteurs non agricole sont composés de petites entreprises, où l'artisan, le commerçant et le petit industriel représentent 38% de l'emploi, des mesures seront prises afin de renforcer et d'augmenter ce taux.*
>
> *En prenant en compte l'importance de l'artisan, du commerçant et du petit industriel dans l'extension de la propriété, la priorité sera donnée aux mesures liées à l'amélioration de la force de production et*

[764] DPT., *Op. Cit*., p. 99.
[765] DPT., *Op. Cit*., p. 128.
[766] DPT., *Op. Cit*., p. 132.
[767] DPT., *Op. Cit*., p. 156-157.

de la commercialisation de la production dans le pays et à l'étranger dans le cadre de soutiens financiers et techniques, dans le plan d'organisation de la commercialisation interne et externe, va être fournis des services de conseils techniques et un système de soutien spécifique sera développé pour l'exportation afin de renouer le contact entre le marché et les petites entreprises désorganisées.

Dans le cadre du développement de la petite industrie, il faudra définir les branches de métiers prioritaires devant être prises en main.

Des mesures seront prises pour intégrer tous les artisans et les commerçants dans le cadre du « registre des artisans et des commerçants » lancés au niveau national.

Les politiques d'incitations nécessaires seront mises en œuvres pour que les services de la petite industrie envers la grande industrie deviennent plus efficaces.

L'organisation pour effectuer le contrôle qualité dans la petite industrie devra être mise en place.

Du fait du rôle important des petites cités industrielles dans la conversion des économies familiales en investissement, ces cités seront utilisées comme outil efficace pour le développement du potentiel de la petite industrie. La priorité sera donnée à la mise en place de ces cités.

Un système de formation sera créé pour permettre d'effectuer une formation continue entre la formation technique et la pratique en entreprise dans les petites cités industrielles.

Les petites entreprises occupent une place importante au sein du système de propriété individuelle. L'objectif est d'augmenter leurs capacités de production en les organisant et en les regroupant.

L'importance sera donnée à la formation de la main-d'œuvre qualifiée et au service de publication technique nécessaire au sein des petites entreprises

Les possibilités de marketing seront élargies, en assurant une planification de la formation et de la production toutes en adéquation avec les fonctions sociale et économique de l'artisanat.

L'artisanat turc sera présenté dans le programme d'enseignement secondaire. Dans les programmes de formation professionnelle et technique, l'artisanat régional sera analysé afin de permettre l'ouverture de nouvelles branches de métier.

Les statistiques nécessaires à l'élaboration de la politique publique de ce secteur seront effectuées à temps et le recensement des ateliers de

travail va être effectué chaque année par le DIE.

Les possibilités de crédit et la mise à disposition d'ateliers peu chers proposés par l'État vont être augmentées pour les artisans, les commerçants et les petits industriels.

Toutes ces mesures prouvent que la PME gagne enfin une légitimité au sein de la politique économique et assoie sa place déterminante dans l'industrialisation du pays. Sauf que le rapport se contente d'énumérer des objectifs sans décrire réellement les moyens mis en place pour les réaliser. La PME est concernée aussi par le développement des régions prioritaires. Il est prévu un soutien étatique pour ce genre d'entreprises dans les régions sous-développées[768]. Le gouvernement est conscient de l'impact de l'inflation sur la PME. Les dirigeants admettent même que c'est la tranche de la population la plus touchée par ce fléau[769]. Mais le fait le plus marquant dans ce rapport est le souhait de regrouper ces petites entreprises au sein de « cités industrielles » afin d'améliorer leurs conditions de travail, d'être plus proche de ces partenaires et de former une force structurelle nouvelle[770]. Nous retrouvons encore une série de mesures concernant la PME dans la partie « *les objectifs principaux et la stratégie du cinquième plan quinquennal* » visant notamment à transférer les nouvelles technologies, ce qui permettra de passer d'une production manuelle à une production mécanique. Pour cela l'État prévoit un soutien financier et technique pour soutenir la PME pour qu'elle puisse compléter la grande industrie[771]. La création des « petites cités industrielles » doit être accélérée. Dans les secteurs industriels désorganisés, l'objectif est de pallier les problèmes de financement des petits industriels et leurs difficultés d'accès au marché[772]. L'absence d'un mécanisme de soutien envers les PME qui pourrait leur permettre d'accéder vers les marchés étrangers se fait ressentir. C'est la raison pour laquelle nous pensons que les rapporteurs prévoient la mise en place d'un système de soutien approprié. Un service d'information, de conseils et d'assistance est envisagé pour aider l'artisan, le commerçant et le petit industriel dans ses projets, le marketing de ses produits, etc.[773]

On voit réellement qu'Özal souhaite profiter de la tendance mondiale du *Small is beautiful*[774] qui prend de plus en plus d'ampleur. Les politiques sont persuadés que dorénavant c'est la

[768] DPT., *Op. Cit*., p. 163.
[769] DPT., *Op. Cit*., p. 187.
[770] DPT., *Op. Cit*., p. 196.
[771] DPT., *Op. Cit*., p. 200-201.
[772] *Ibid.*
[773] *Ibid.*
[774] C'est le titre que Schumacher donne à ses essais publiés à partir de 1973. cf. Schumacher, Ernst Friedrich, *Small Is Beautiful: A Study Of Economics As If People Mattered*, Harper Collins, New-York, 2010, 352 p.

PME qu'il faut soutenir car elle constitue le maillon fort de l'économie nationale[775]. Les contraintes apportées par la mondialisation permettent à la PME d'être mise en avant. En effet, la concurrence internationale, la levée des frontières, le développement de la télécommunication, le besoin de flexibilité, la réactivité face à la demande du client, le développement technologique accéléré, sont à l'origine de la diminution des grandes entreprises et de la prolifération de la PME montrant une structure plus flexible et dynamique. Özal, durant ces deux mandats consécutifs de chef du gouvernement, a su mettre la PME et l'entrepreneur au centre de l'industrialisation du pays. Les mentalités ont changé et l'entrepreneur turc, même celui d'Anatolie, est persuadé d'avoir une carte à jouer dans cette nouvelle structuration socio-économique. Les réformes libérales permettent un assouplissement dans la création d'associations. Les entrepreneurs en profitent pour créer petit à petit, dans chaque ville des associations d'entrepreneurs pour défendre leurs intérêts communs. Özal continue à les soutenir durant son mandat de Président. Mais dans les années 90, l'évènement le plus marquant pour la PME va être la création de la KOSGEB (*Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri Geliştirme ve Destekleme idaresi Başkanlığı*), la Présidence administrative du développement et du soutien des Petites et Moyennes Entreprises. Le sixième plan est-il dans la continuité de cinquième concernant la PME ?

Le sixième plan quinquennal et KOSGEB

Avec le retrait d'Özal de la politique active, la Turquie retombe dans les déboires conflictuels marqués par une instabilité politique similaire à celle des années 70. Mais ce n'est sans doute pas uniquement dû au fait qu'Özal devient président de la République en 89 et que son parti perd les pleins pouvoirs à l'Assemblée nationale lors des élections de 1991. La période du sixième plan étalée entre 1990 et 1994 ne connaît pas moins de 4 gouvernements. Arrivé deuxième des élections avec 24,01% des voix l'ANAP derrière le DYP (27,03%), Mesut Yılmaz est désigné par Özal et se voit confier la constitution du gouvernement[776]. Mais il décide aussitôt d'organiser des élections anticipées le 20 novembre 1991, seulement quelques

[775] Özdemir Süleyman, Ersöz Halis Yunus, Sarıoğlu Halil Ibrahim, girişimciliğin ve kobi'lerin ekonomik ve sosyal system içindeki yeri ve işsizliği önlemedeki rolü (place de l'entrepreneuriat et de la PME dans le système économique et social et leurs rôles face au chômage), *Revue de l'entrepreneuriat et du développement*, Université On Sekiz Mart, Çanakkale, vol. 2, n°1, juin 2007, p. 61.

[776] http://www.belgenet.net/ayrinti.php?yil_id=11, consulté le 10/11/2012.

mois après sa prise de fonction[777]. Arrivé en tête des élections, le président du DYP Demirel est choisi pour la formation du futur gouvernement : une coalition entre le DYP et le SHP[778]. Ce gouvernement reste en place jusqu'au 25 juin 1993, date à laquelle il démissionne suite à la mort de Turgut Özal qui marque aussi la fin d'une période marquée par ce personnage charismatique. Aujourd'hui encore sa mort suscite de nombreuses interrogations[779].

Élu Président de la République en lieu et place d'Özal, Süleyman Demirel désigne Tansu Çiller, députée d'Istanbul pour la formation d'un gouvernement de coalition entre le DYP et le SHP, mais les turbulences sont de plus en plus forte, même au sein des partis. Alors qu'Erdal Inönü représente le SHP dans le gouvernement de coalition sous la fonction de vice-premier ministre, il perd la course à la présidence, lors de la quatrième assemblée générale de son parti au détriment de Murat Karayalçın. Alors il démissionne et l'entente DYP-SHP continue avec Karayalçın, entrant au gouvernement le 12 septembre 1993. Mais lors du neuvième congrès (assemblée) extraordinaire, le SHP intègre les rangs du CHP avec l'élection de Hikmet Çetin à la tête du parti. Alors à son tour, Karayalçın démissionne de son poste de vice-premier ministre et Çetin le remplace. Mais le 9 septembre 1995, Deniz Baykal gagne la présidence du CHP lors de la 27ème assemblée générale. La mésentente entre Çiller et Baykal provoque la démission du gouvernement le 20 septembre 1995.

Nous pouvons dire sans hésitation que l'environnement politique de la Turquie durant la période du sixième plan ne se prête à aucune avancée économique tant le climat est néfaste et instable. En l'espace de 2 ans, le gouvernement voit 4 vice-premiers ministres différents[780].

Entre temps, le monde de la recherche continue de s'intéresser de plus en plus à la PME, par exemple, en 1992 les travaux de la Chambre d'Industrie d'Istanbul (İSO) qui effectue des recherches sur 186 entreprises membres[781]. Les conclusions sont très significatives pour la PME : lors des enquêtes les chercheurs remarquent que le nombre des petites entreprises augmente après 1980. Il rapproche cette évolution aux aides proposées par l'État ainsi qu'aux

[777] http://www.tbmm.gov.tr, consulté le 11/11/2012.

[778] Le SHP (Sosyal Demokrat Halkçı Partisi), le parti social démocrate populiste naît de la fusion en 1985 entre le SODEP (SOsyal DEmokrat Partisi), le parti social démocrate d'*Erdal Inönü* et du H.P. (Halkçı Partisi), le Parti Populiste de *Necdet Calp*. Cf. Karpat, Kemal, *Türk Siyasi Tarihi* (Histoire politique turque), éd. Timaş, Istanbul, 2011, 304 p.

[779] La mort d'Özal est suspecte en Turquie. En effet on soupçonne un empoisonnement du huitième Président de la République turque. Une autopsie à été réalisé en Turquie pour déterminer si les faits sont avérés. Même si le département de médecine légale n'a pas officialisé son rapport, le quotidien turc *Bugün*, avance dans sont édition du 2 novembre que des informations de l'institut médico-légal confirment la thèse de l'empoisonnement. Cf. http://gundem.bugun.com.tr/ozalin-otopsi-raporuna-bugun-ulasti-haberi/210506/, site internet du journal *Bugün*, consulté le 10/11/2012.

[780] http://www.tbmm.gov.tr/hukumetler/o50.htm, site officiel de la Grande Assemblée Nationale de Turquie, consulté le 10/11/2012.

[781] Ahmet Çakmak, Nesrin Ertel, Erol Katırcıoğlu, *Türkiye'de özel kesim imalat sanayii işletmelerinde davranış kalıpları ve yatırım kararları* (Modèles de comportements et décisions d'investissement dans les entreprises du secteur privé dans l'industrie manufacturière en Turquie), éd. ISO yayınları, Istanbul, 1991.

bonnes conditions de l'époque, avec l'ANAP au pouvoir durant presque une décennie. Après 1980, ces entreprises se sont peu à peu tournées vers les marchés extérieurs. Il y a eu aussi une mutation au sein de nombreuses PME : en effet créées commes entreprises commerciales, celles-ci se sont transformées en entreprises industrielles, sans doute orientées par les soutiens attribués par le gouvernement. Après 1980, malgré un effort considérable des Petites Entreprises d'un point de vue technologique, elles n'ont pas pu rattraper leurs retards vis-à-vis du niveau technologique mondial. La cause la plus importante évoquée est l'absence, ou le manque de financement, ou tout simplement le manque d'intérêt pour mettre en place un département de recherche et développement. Pour la petite entreprise, les investissements sont réalisés pour l'expansion alors que la grande entreprise l'utilise pour moderniser ses installations. Pour les patrons, les années 80 sont marquées par une forte concurrence. Dans la décennie suivante, le marché est monopolisé par quelques entreprises. Donc les années 90, la mutation de la structure de nombreuses PME passantes d'une structure commerciale vers une structure industrielle est à souligner[782].

En 1993, le centre de productivité nationale (*Milli Prodüktivite Merkezi*) publie ses résultats sur ses recherches en matière de PME[783] L'objectif principal de cette étude est de déterminer les besoins en conseil de la PME. Le rapport propose des solutions afin que la PME puisse bénéficier d'un meilleur service de formation et de conseil[784]. L'année d'après, Canan Çilingir et Erol Sayın publient leurs recherches sur *la formation entrepreneuriale dans les petites industries manufacturières* : exemple d'*OSTİM*[785]. Les résultats démontrent que la plupart des patrons fondent leurs entreprises après avoir été formés au sein d'une autre. 47% des enquêtes pensent que le plus grand souci des petites entreprises est celui du financement et 42% pensent que le marketing arrive en deuxième position des problèmes rencontrés. Les chercheurs remarquent que la structure des entreprises est très flexible. La plupart des petites structures favorise l'implantation de ses installations dans des cités telles que celles d'OSTIM (*Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi* – centre industriel et commercial du Moyen-Orient). Cependant des remarques sont à faire par rapport à l'installation de ces entreprises au sein de

[782] Müftüoğlu T., *Op. Cit*., p. 202-203.

[783] MPM, *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi işletmelerinde eğitim ve danışmanlık hizmetleri* gereksinmesi (Les besoins en formations et en conseils des Petites et Moyennes Entreprises industrielles), éd. MPM, Ankara, 1993, 77 p.

[784] Eyüpoğlu, Dilek, *girişimciliğin geliştirilmesi* (Le développement de l'entrepreneuriat), éd. MPM yayınları, n° 668, Ankara, 2003, p. 37.

[785] Canan Çilingir, Erol Sayın, *Küçük ölçekli imalat sanayiinde girişimcilik eğitimi : OSTIM örneği* (La formation entrepreneuriale dans les petites industries manufacturières : exemple d'OSTIM), cité par Müftüoğlu T., *Op. Cit*., p. 204.

ces cités. En effet, beaucoup d'entreprises du même secteur sont éparpillées et non regroupées, ce qui ne favorise pas la mise en place d'un réseau de communication structuré par secteur d'activité. La plupart des entreprises sont ignorantes des procédures d'obtention de brevets et des différentes possibilités de s'ouvrir à l'exportation[786].

Ce domaine continue d'attirer l'attention du monde de la recherche, cherchant à analyser les besoins et les problèmes des PME.

Malgré cela, alors que le sixième plan quinquennal regorge de mesures envers la PME, l'application de celles-ci reste encore un problème. Regardons de plus près ce qui a été décidé durant cette période pour apporter à la PME plus de visibilité en Turquie.

Le développement de la PME figure dans les objectifs principaux du plan[787].

> *Afin d'amplifier la capacité de production de l'artisan et du commerçant, il faut développer la petite entreprise. La PME doit être soutenue afin qu'elle puisse moderniser son ensemble pour qu'elle intègre l'industrie en complément de la grande industrie*.

La *Halkbank* se doit de donner sa priorité à l'artisan, au commerçant et à la PME dans l'attribution de crédits[788]. Le plan reprend avec conviction et continuité le fait que la PME turque doit se moderniser, passer de sa structure traditionnelle vers une structure moderne via l'institutionnalisation. Elle doit aussi se spécialiser, colmater les niches où la grande entreprise ne peut s'engouffrer. Cela permettra d'obtenir une structure industrielle solide et complète[789]. Le plan semble en cohérence avec la politique libérale instaurée par *Özal*. Du moins, les mesures prévues semblent être adaptées. Par exemple pour le secteur agricole, la PME va être soutenue par des coopératives dans le marketing et le traitement de ses produits. Le produit à fort potentiel d'exportation doit être prioritaire dans l'attribution de crédit[790]. Rappelons que la politique d'*Özal* est basée sur l'exportation des produits locaux vers les marchés étrangers. Il est question aussi d'adaptation vis-à-vis de la Communauté européenne. En effet, la Turquie s'apprête à ouvrir ses frontières, donc il faut que la PME turque soit prête à faire face à la concurrence des PME européennes. Le gouvernement souhaite pour cela réviser la situation de la PME en Turquie[791].

---

[786] *Ibid.*

[787] DPT, *Kalkınma Planı (altıncı beş yıl) 1990-1994* (Plan de développement (sixième quinquennat) 1990-1994), éd. DPT, Ankara, 1989, p. 3.

[788] DPT., *Op. Cit*., p. 32.

[789] DPT., *Op. Cit*., p. 38, p. 85.

[790] DPT., *Op. Cit*., p. 48.

[791] DPT., *Op. Cit*., p. 199.

D'un autre côté, des réformes sont prévues afin d'adapter la législation en place pour rendre la PME plus compétitive dans les marchés interne et externe. Il faut préciser que chaque secteur de l'industrie turque est concerné par le plan. À chaque fois la PME est énumérée dans les objectifs concernant chaque secteur. Aussi, la construction des KSS va continuer et celles qui sont déjà existantes vont être modernisées. Le gouvernement souhaite prendre en main la formation de ces entrepreneurs dans le domaine de la finance, mais aussi dans celui de l'entrepreneuriat. Un élargissement des formations est prévu pour les apprentis et les ouvriers de PME. Les fonds étrangers vont être prioritairement utilisés dans le développement de la PME. Un des programmes phare de la PME, le *İkinci Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Projesi* – le deuxième projet de la Petite et Moyenne Industrie turque, dont les fonds proviennent de la Banque Mondiale va être prolongé d'un an[792]. Après des négociations, les gouvernements turcs et allemands décident de mettre en place un fonds de garantie de crédit pour la PME turque. Les dirigeants turcs travaillent déjà avec certains pays européens dans le cadre de l'adaptation de sa structure économique et sociale. Il semble que dans ce projet, la PME joue un rôle majeur. Nous pouvons affirmer qu'elle a intégré les mentalités des politiques et qu'elle a réussi à les changer : la *Small* devient *Beautiful* en Turquie. Mais l'effet de l'année de la PME en Europe en 1983 n'y est pas étranger[793].Dans la section « artisan, commerçant et petite industrie » du plan, 10 objectifs prioritaires sont définis[794] :

> *Les politiques envers les petites initiatives telles que l'artisan, le commerçant et la petite industrie contribuant de manière significative à l'économie nationale vont être élargies.*
>
> *Les travaux sur l'élaboration d'une législation pour la petite industrie vont être complétés afin de mettre à niveau les produits de la petite industrie sur les marchés internes et externes.*
>
> *La construction des KSS va être concentrée là où le potentiel en petite industrie est dense. En parallèle les soutiens nécessaires vont être attribués afin que la petite et moyenne industrie intègre la grande industrie et se développe comme une industrie secondaire (yan sanayi), une sous-traitance. Il va y avoir un élargissement de l'organisme d'évaluation.*

[792] Un crédit de 200 000 000 $ prévus pour attribuer des crédits aux PME.

[793] Depuis 1983, l'U.E. décide d'attribuer un thème afin de sensibiliser les citoyens et les différents gouvernements sur le sujet. En 1983 la PME est au centre de la campagne européenne. En effet 1983 est l'année de l'artisanat et de la PME à l'époque, en pleine adaptation européenne, dans l'objectif de l'intégrer un jour, la Turquie d'*Özal* a sans doute pris en considération l'importance attribuée à la PME en Europe. Depuis le début des années 1980, la P.M.E occupe une place assez particulière dans la politique économique et sociale des différents gouvernements turc. Cf. http://www.europarl.fr. Site du parlement européen, consulté le 11/11/2012.

[794] DPT, *Op. Cit*., p. 307-308.

Les réformes qui vont être faites pour l'amélioration de la qualité et du contrôle de la petite industrie devront prendre en compte le processus d'intégration à la Communauté européenne, être adaptées aux standards internationaux et basés sur une production dont le niveau de compétitivité est élevé.

La priorité sera donnée à élargir la capacité de marketing interne et externe en prenant en compte sa capacité d'utilisation. L'objectif est de soutenir les entreprises dans leurs processus d'organisation et d'union.

Des programmes de formations seront dispensés en priorité dans le domaine de la gestion financière et de l'entrepreneuriat.

L'importance sera donnée d'une part à l'apprenti et à la formation professionnelle au sein des KSS et d'autre part à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée nécessaire.

Les partenariats entre les universités, les centres de recherches et la petite industrie vont être soutenus. Les petites entreprises à haute technologie vont être soutenues dans le cadre des Technoparcs.

La recherche et le développement seront axés sur le développement de la petite industrie.

L'attribution des crédits à taux faibles pour la PME, dans la mesure du possible, va être élargie. Un système d'analyse devra être développé pour évaluer les demandes de crédit dans le cadre d'un projet sans hypothèque.

La première mesure prise par le gouvernement, qui sera aussi la plus importante est la création de la KOSGEB *(Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri Geliştirme ve Destekleme idaresi Başkanlığı)*, la Présidence administrative du développement et du soutien des Petites et Moyennes Entreprises [795].

[795] Nous vous renvoyons vers le chapitre 6 de la première partie de notre thèse pour des précisions sur la KOSGEB. Cf. ITO (*İstanbul Ticaret Odası*-Chambre de commerce d'Istanbul), *Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBI'ler* (Renforcement de la compétitivité dans le processus de mondialisation et les PME en Turquie), ITO yayınları, Istanbul, 2008, p. 136 ; Journal officiel n°20498 du 20/04/1990.

Cette direction à pour rôle d'interface entre la PME et l'État. Aussi elle est l'outil d'application des réformes concernant la Petite et Moyenne Entreprise. Laissons un responsable de BUGİAD nous décrire l'objectif de la création de la KOSGEB par Özal.

> **YU** *: quelles sont vos relations/liens avec la KOSGEB ?*
>
> **ES** *: La KOSGEB est un organisme d'État. C'est aussi le fruit d'Özal. Lorsque l'on décrit la structure socio-économique d'un pays développé, on le fait ressembler à un citron :*
> *Il y a peu de pauvres en bas, peu de riches en haut, la plus grande partie est celle du milieu, la classe moyenne. La structure socio-économique d'un pays sous-développé ressemble à un triangle : il y a peu de riches en haut, à la pointe, beaucoup de pauvres à la base, peu de classe moyenne, plus que des riches, mais moins que les pauvres. Pour qu'un pays soit développé, il faut une classe moyenne importante. Voilà, KOSGEB a été créée dans le but d'aider, de soutenir cette classe moyenne en Turquie*[796]

Mais il faut préciser que la situation politique de la Turquie des années 90 ne lui facilite pas la tâche. Durant la période du sixième plan, on ne dénombre pas moins de 4 directeurs différents à la tête de l'Organisme de Planification d' État, le DPT. Chaque changement politique apporte un changement dans la bureaucratie turque. Ce qui ne facilite pas l'application du plan ainsi que des réformes vis-à-vis de l'économie et des PME. Voilà dans quel contexte Özal essaie à l'époque de soutenir la PME, mais au regard de notre étude, la première moitié des années 1990 n'est que très peu propice à un développement économique de la Turquie en général donc pour la PME. La Turquie est préoccupée par l'instabilité politique et une économie très fragile. D'un autre côté elle souhaite plus que tout intégrer au plus l'UE et pour cela, au milieu des années 90, la planification perd de son importance et les plans sont adaptés aux exigences européennes. On le voit dans la taille des plans[797]. La mort d'Özal et l'incertitude politique plongent la Turquie dans un chaos socio-économique sans précédent. La Turquie est frappée par une succession de crises politiques et économiques, qui l'achèvera au début des années 2000. Il est intéressant donc de séparer la planification à partir du septième plan. De ce fait, nous allons traiter la suite de la planification et du développement de la PME en Turquie dans un sixième chapitre.

[796] E.Ş., secrétaire général de Bugiad, entretien du 15-16 avril 2011.
[797] http://www.dpt.gov.tr, site du ministère du développement turc, consulté le 11/11/2012.

CHAPITRE 6 : La PME au cœur du développement socio-économique

Préoccupés par la formation d'un gouvernement, les politiques repoussent l'application du septième plan prévu pour 1995 alors que la Turquie signe un accord avec la Communauté européenne pour une union douanière[798]. Entre 1996 et 2000, 4 premiers ministres se succèdent pour former en tout 6 gouvernements de coalition. Après la démission de Çiller le 20 septembre 1995 suite à sa mésentente avec Baykal, Demirel la désigne à nouveau pour former le gouvernement. Mais n'ayant pas obtenu les faveurs du Parlement, elle est contrainte à la démission le 30 octobre 1995, tout juste 25 jours après la constitution de son gouvernement. Demirel désigne à nouveau Çiller. Cette fois son gouvernement de coalition (DYP – CHP) tient jusqu'au 6 mars 1996 car aux élections, le peuple turc décide d'élire le Refah Partisi, le parti de la Prospérité de Necmettin Erbakan, un conservateur musulman, avec 21,38% des suffrages et 158 députés[799]. À l'issue des votes, Erbakan essai de former une coalition avec l'ANAP, mais l'union ne fonctionne pas et Demirel décide de confier cette tâche à Mesut Yılmaz, qui forme un gouvernement minoritaire composé de l'ANAP et du DYP, soutenu par le DSP, mais le 28 juin 1996, trois mois plus tard, Yılmaz est contraint à la démission. Erbakan et le RP contestent cette formation et font un recours devant la cour constitutionnelle, qui aussitôt annule le vote du parlement. Alors Demirel charge le député de Konya, Necmettin Erbakan de former un nouveau gouvernement. Aussitôt est établie une coalition RP – DYP appelé le Refah Yol obtenant les faveurs du parlement le 28 juin 1996. Gêné de voir un conservateur au pouvoir, le Conseil National de Sécurité décide, dans le cadre des décisions prises lors de la réunion du 28 février 1997, de provoquer la chute de ce gouvernement Erbakan. Cet évènement est appelé *28 şubat postmodern darbesi* – le coup

[798] La réalisation de cette union douanière entre l'UE. et la Turquie est prévue dans le cadre des accords d'Ankara signés entre les deux partis en 1963. Cette union douanière est mise en vigueur le 1er juillet 1996. Pour plus d'information, cf. http://ec.europa.eu, site du parlement européen, consulté le 11/11/2012, cf. Chevalier Agnès, Gaulier Guillaume, Ünal Deniz, *Turquie-Europe : de l'union douanière vers l'Union tout court*, Lettre du C.E.P.I.I., n°240, décembre 2004, 4 p. Voir aussi : Birand, Mehmet Ali, *Türkiye'nin büyük Avrupa Kavgası* (Le grand combat européen de la Turquie), éd. Doğan, Istanbul, 2005, 516 p., Reçber, Kamuran, *Türkiye-Avrupa Birliği ilişkileri* (Les relations Turquie-Union Européenne), éd. Aktüel, 2004, 517 p.

[799] Résultat des élections législatives de 1995 : *R.P.* : 21,38% (158 députés), *ANAP* : 19,65% (132 députés), *D.Y.P.* : 19,18% (135 députés), *D.S.P.* : 14,64% (76 députés), *CHP* : 10,71% (49 députés). Cf. http://www.belgenet.net, consulté le 11/11/2012.

d'État du 28 février 1997, un coup d'État moderne[800]. Sous la pression, Erbakan soumet sa démission le 18 juin 1997 lors du protocole de la coalition, afin de léguer les pouvoirs à Çiller. Mais Demirel désigne Yılmaz pour le prochain gouvernement ; le troisième gouvernement Yılmaz, formé par l'ANAP, le DTP et le DSP avec le soutien externe du CHP. Mais suite à la motion de censure du 25 novembre 1998 à l'encontre de Mesut Yılmaz et de Taner Güneş, le vice-premier ministre, le troisième gouvernement Yılmaz tombe car, soumis au vote, Güneş obtient 315 votes défavorables et Yılmaz, 314[801]. C'est Ecevit qui le remplace jusqu'aux prochaines échéances électorales du 18 avril 1999.

Le manque de confiance des citoyens vis-à-vis des partis politiques se fait ressentir lors des élections. À chaque fois, c'est un parti différent qui arrive en tête. Lors des élections de 1999, c'est le parti de Bülent Ecevit, le DSP qui gagne les élections avec 22,19% des suffrages et 136 députés, ce qui est toujours insuffisant pour composer seul un gouvernement. Alors le DSP, le MHP et l'ANAP forment une coalition. Arrivé troisième des élections, le *Fazilet Partisi* ne fait pas partie du gouvernement. Ce gouvernement reste en place jusqu'à l'élection de 2002 et l'apparition de l'AKP, le parti de la Justice et du Développement de Recep Tayyip Erdoğan, l'actuel premier ministre. Maintenant, il est intéressant de voir quand même, malgré toutes les contraintes, ce qui a été fait pour la PME durant cette période trouble.

La PME comme outil dynamique de développement

Il faut dire qu'en dehors de ces turbulences politiques, l'enthousiasme des chercheurs ne s'estompe pas et les travaux sur le secteur privé, l'entrepreneuriat et les PME s'intensifient. Mais pour ne pas nous éloigner de notre étude, nous allons citer uniquement quelques-uns d'entre eux. En 1996, Mustafa Tanyeri publie avec ses collègues un ouvrage intitulé *Ege Bölgesi yatırımcı profili* – le profil des investisseurs de la région égéenne[802]. Les capitaux des entreprises fondées dans les années 80 et après, proviennent du commerce. De ce fait Tanyeri en conclut que le commerçant gagne une identité d'industriel durant ces années. D'ailleurs

[800] Dans son livre *Mehmet Altan* parle de la « dernière tâche noire de la démocratie » lorsqu'il évoque le 28 février 1997 : *Geçen zaman içinde 12 eylül Türk demokrasi tarihinin son kara lekesi olarak kalmadı, ona bir de 28 şubat postmodern darbesi eklendi - Le 12 septembre n'est pas resté comme la dernière tache noire dans l'histoire de la démocratie turque, c'est ajouté le coup d'État postmoderne du 28 février. Cf.* Altan, Mehmet, *darbelerin ekonomisi* (L'économie des coups d'État), éd. hemen kitap, 7è édition, Istanbul, 2012, 160 p.

[801] http://www.tbmm.gov.tr, consulté le 11/11/2012.

[802] Tanyeri Mustafa, Koruyan Adil, Özgen Neşe, *Ege bölgesi yatırımcı profili* (Le profil des investisseurs de la région égéenne), éd. esiad, Izmir, 1996, cité par Eyüpoğlu, Dilek, *Girişimciliğin geliştirilmesi*(Le développement de l'entrepreneuriat), éd. MPM yayınları, n° 668, Ankara, 2003, p.40.

cela rejoint les conclusions des recherches précédemment évoquées. Le type d'investisseur nouveau est caractérisé par son niveau d'étude ; ils sont pour la plupart, des universitaires, s'éloignant des méthodes de gestion traditionnelle en adoptant une approche plus moderne et rationnelles. La mentalité a bel et bien changé chez les entrepreneurs turcs. Ils se définissent en trois grandes lignes : innovation, prise de risque et vision globale (à long terme)[803]. Chose qui ne sort pas dans un passé proche. Bien sûr de nombreux efforts sont encore à faire, notamment dans le partage des tâches et l'engagement au sein de l'entreprise d'un dirigeant professionnel. Mais une chose est sûre, l'entrepreneur turc et la PME turque sont en pleine métamorphose, avec toutes les difficultés que cela apporte.

Les travaux d'Ayşe Buğra sont aussi à signaler. Dans son livre *Devlet ve iş Adamları* – l'État et les hommes d'affaires, Buğra met en exergue les relations entre les hommes politiques et les hommes d'affaires, les difficultés ainsi que les avantages engendrés par ces relations. Un des résultats de l'enquête reprend l'avis de Buğra : d'après les 40 hommes d'affaires questionnés, le plus grand inconvénient est l'État lui-même. Toutefois, ils précisent que c'est aussi grâce à l'État qu'ils sont devenus riches et ont obtenu une place spéciale dans la société. Mais il faut placer ces résultats dans le contexte historique car les hommes d'affaires interrogés font partie en quelque sorte de la première génération d'entrepreneurs, née après la proclamation de la République de Turquie, à savoir, les Sabancı, les Koç, etc. Malgré l'effort sur les politiques économiques de l'État dans les années 80, l'État a toujours été au centre des craintes de ces hommes d'affaires. Encore une fois, l'avis de Buğra rejoint celui d'Akagül lorsqu'il évoque *les paradoxes du libéralisme* en Turquie des années 1980[804]. Les politiques économiques des années 80 ont sans doute influé sur le comportement de ces hommes d'affaires. Aussi, ils exercent des pressions afin d'en profiter un maximum et d'orienter cette politique en leur faveur. Mais d'après l'auteur, le secteur privé reste encore trop faible face à la place que prend l'État dans l'économie.

Avec l'émergence d'un nouveau type d'entrepreneur, venu d'Anatolie, le MPM (*Milli Porduktivite Merkezi* – Centre National de la Productivité) s'intéresse justement aux profils de ces nouveaux hommes d'affaires en 1998 et 1999, en enquêtant sur les entrepreneurs de *Gaziantep, Denizli, Çorum et Kayseri*[805]. L'analyse montre que l'industrie Anatolienne passe d'une ossature traditionnelle vers une organisation moderne, d'une production type atelier

[803] *Ibid.*

[804] Akagül Deniz, Les paradoxes du libéralisme turc dans les années quatre-vingt et les entrepreneurs, *Innovations*, n°4, juin 1996, p. 181-200.

[805] Eyüpoğlu D., *Op. Cit*., p. 49-54.

vers une production capitaliste. Cette expansion fulgurante de ces petites entreprises fait naître de nombreuses inquiétudes chez ces entrepreneurs notamment celle de perdre le contrôle de leurs entreprises. Même si l'entreprise change, l'entrepreneur n'arrive pas à se défaire de ses habitudes et coutumes. L'absence aussi de dirigeants professionnels sur le marché n'arrange pas la situation de ces petits patrons. Mais l'entreprise Anatolienne doit passer par cette étape. Dans certaines entreprises le changement organisationnel est observé avec le partage des tâches et l'engagement de spécialistes au sein de l'entreprise. Mais cette enquête révèle que le nombre d'entrepreneurs dynamiques est faible en Anatolie même si les exemples de réussite sont de plus en plus nombreux avec à la têtes des entreprises, des entrepreneurs dotés d'une vision schumpétérienne de l'*entrepreneur dynamique.* La plupart d'entre elles sont familiales. Quelle que soit leur forme juridique de l'entreprise, la gestion reste en majorité aux mains d'une ou de plusieurs familles. Aussi le niveau d'étude du dirigeant n'influe que très peu sur la réussite de l'entreprise. Comme dans la majorité des cas, les fonctions d'industrielles, d'entrepreneur, d'investisseur, de dirigeant sont regroupées en une même personne, le propriétaire de l'entreprise. Pour une PME cette caractéristique est assez fréquente, même dans les pays européens où le patron dirigeant est souvent aussi salarié de l'entreprise. Il y a aussi une évolution dans la perception de la gestion d'entreprise par rapport aux différentes générations d'entrepreneurs présents dans l'entreprise. Dans certaines, la troisième génération a intégré la direction et apporte avec elle une modification des méthodes d'analyse du marché, en intégrant des analyses de marchés internes, mais aussi externes, chose nouvelle pour grand nombre d'entreprises concernées par l'enquête[806].

De son côté, le gouvernement essaie dans la continuité des plans précédents d'afficher ces bonnes intentions vis-à-vis de la PME et du secteur privé dans le septième plan. Avant d'annoncer des mesures, un bilan de la situation de la PME est proposé. Il est notamment dit que la PME prend de plus en plus d'importance dans l'économie turque, alors que l'emploi régresse dans le pays, la part dans l'emploi dans la PME augmente. Aussi elle fait toujours face aux problèmes de financement, de recherche et développement, de manque de technologies, de développement de produit et de qualité et de productivité, même si 32,4% des subventions attribuées par l'État pour les investissements en capitaux fixes ont été distribuées aux PME[807]

Bien sûr, l'un des objectifs principaux est de faire en sorte que la petite industrie, composée

[806] Müftüoğlu T., *Op. Cit*., p. 208-211.

[807] DPT, *Kalkınma Planı (yedinci beş yıl) 1996-2000* (Plan de développement (septième quinquennat) 1996-2000), éd. DPT, Ankara, 1995, p. 11-66.

des PME vienne compléter la grande industrie, objectif que l'on retrouve dans presque tous les plans, preuve encore une fois de l'échec de la politique vis-à-vis de cette finalité.

En tout cas, la place de l'union douanière dans ce plan est marquante. La PME doit être soutenue dans le cadre de l'adaptation à l'union douanière. Le gouvernement soutient les PME voulant créer un partenariat afin de produire au niveau des standards internationaux et permettre de constituer des structures économiques exportatrices[808]. Les programmes d'aide aux financements, aux conseils, à la formation, etc. de la KOSGEB vont être adaptés. Les PME seront prises en charge par région. Ainsi les PME de la région de la mer Noire doivent être soutenues dans le cadre de l'Organisation de la Coopération économique de la mer Noire. La Turquie cherche à s'appuyer sur des organisations internationales telles que l'OCEMN (Organisation de Coopération économique de la mer Noire), l'ALENA (Accord de Libre Echange Nord-Américain), etc. pour développer son commerce extérieur. La PME est bel et bien au centre de toutes les discussions en Turquie. Dans le plan il est suggéré de créer la Direction de la gestion des subventions. Contrairement aux plans précédents, aucune partie du rapport n'est affectée spécifiquement à la PME et au secteur privé. Les raisons sont simples à comprendre. La PME est considérée durant tout le plan. Chaque région, pratiquement chaque objectif sont définis selon le besoin de celle-ci. D'ailleurs afin de montrer qu'elle lui donne de l'importance, la Turquie décide, comme l'avait fait l'UE en 1983, de proclamer l'année 1996 comme l'année de la PME[809], ce qui c'est aussi une manière de dire qu'elle s'adapte à l'Europe et à sa vision économique. La KOSGEB a aussi une place prépondérante dans ce plan. Le gouvernement souhaite en faire le relais public pour aider le secteur privé, en priorité dans les régions peu développées comme le sud-est, en proie à une montée du terrorisme. Mais au regard des résultats, nous pouvons affirmer qu'encore une fois, la politique ou plutôt l'absence d'une politique stable éclipse toute évolution socio-économique de la Turquie. Elle va même pousser le pays dans une crise économique profonde qui marquera la fin de la période des coalitions. D'ailleurs, lors d'un de nos entretiens, on sent ressurgir les malheurs de ces années dans les propos d'un dirigeant et son soulagement lorsqu'il évoque l'arrivée d'un gouvernement majoritaire et stable en 2002[810].

Sous l'égide du FMI, la Turquie signe un accord pour l'application d'un plan de stabilisation.

---

[808] DPT., *Op. Cit*., p. 69.

[809] Ören, Kenan, Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelere (KOBI) sağladığı devlet teşvikleri ve kullanım alanlarının karşılaştırılması, Nevşehir ilin'de bir uygulama (Comparaison des subventions publiques et des domaines d'utilisation attribué aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) par l'Union Européenne et la Turquie, exemple dans la Province de Nevşehir), *Revue des Sciences Économiques et Gestion*, Université Cumhuriyet, vol. 4, n°2, Sivas, 2003, p. 107.

[810] Entretien avec ES, secrétaire général de BUGIAD, 15-16 avril 2011.

Après la grave crise de 1994, la Turquie fait face à la plus grande crise économique qu'elle connait depuis la Deuxième Guerre mondiale, suite à l'effondrement et l'échec de ce plan de stabilisation en février 2001[811]. Le début de cette décennie marque aussi le retour de *Recep Tayyip Erdoğan* au premier plan ou plutôt vient confirmer sa fulgurante ascension dans la sphère politique de la Turquie. En 1994, il est élu maire d'Istanbul pour une durée de 4 ans. Son mandat de Maire va lui permettre d'augmenter sa cote de popularité au sein de la société. D'ailleurs, il est quasiment certain que son séjour en prison durant 4 mois, après avoir récité un poème de Ziya Gökalp, lors d'un discours à Siirt, une Province du sud est de la Turquie. Cette condamnation a joué en sa faveur et lui permet d'avoir le soutien d'une grande majorité du peuple turc[812]. À sa sortie, il crée avec ses amis l'AKP (*Adalet ve Kalkınma Partisi*), le Parti de la Justice et du Développement le 14 aout 2001[813].

Marqué par les années 90 et par la crise économique, les turcs souhaitent du changement. Tout cela joue en faveur de l'AKP en 2002 le parti rafle les deux tiers de l'assemblée avec plus de 34% (365 députés) des suffrages et arrive seul au pouvoir. Abdullah Gül est désigné premier ministre, car Erdoğan n'a pas pu se présenter aux élections en raison d'une interdiction liée à sa condamnation. C'est en mars 2003, qu'il pose sa candidature et qu'il est élu député de Siirt suite à une modification de la règlementation juridique et à la réorganisation des élections législatives dans cette province. Le 14 mars 2003, le gouvernement Gül démissionne et Recep Tayyip Erdoğan devient alors le premier ministre du gouvernement turc. Ayant la majorité au parlement L'AKP entreprend alors un grand chantier de restructuration du pays.

Nous allons nous intéresser au huitième plan quinquennal appliqué sous le gouvernement Erdoğan. Pour la première fois depuis Özal, le gouvernement ne change pas durant la période du plan. Comme nous pouvons le voir, les effets sont immédiats sur la situation socio-économique de la Turquie, même si des efforts restent à faire dans certains domaines.

---

[811] Hericourt Jérôme, Reynaud Julien, La crise monétaire turque de 2000/2001: analyse de l'échec du plan de stabilisation par le change du FMI, *Cahiers de la MSE* (Maison des Sciences Economiques), Université Paris 1, Paris, 2001, p.3

[812] Après se discours prononcé le 12 décembre 1997, il est déchu de son mandat de Maire d'Istanbul et condamné à de la prison ferme. Il fera 4 mois de prison. Chez les citoyens turcs, c'est une condamnation injuste. D'ailleurs les résultats des élections de 2002 reflètent le soutien engrangé par Erdoğan dans cette épreuve. Cf. Besli Hüseyin, Özbay Ömer, *bir liderin doğuşu : Recep Tayyip Erdoğan* (La naissance d'un leader : Recep Tayyip Erdoğan, éd. Meydan yayınları, Istanbul, 2010, 380 p.

[813] http://www.akparti.org.tr, site de l'AKP, consulté le 15/11/2012.

Conclusion de la Partie 2

Il faut dire que le huitième plan est le premier à évoquer pour la première fois la Petite et Moyenne Entreprise sous l'appellation KOBİ (*Küçük ve Orta Ölçekli İşletme*), signifiant PME. L'état des lieux montre qu'elle représente 99,2% des entreprises en Turquie et fournit 55,9% des emplois dans le pays. Conscient de la force de la PME le gouvernement propose une série de mesures pour améliorer les conditions de ce type d'entreprise. Le plan précise aussi que la lourdeur de la bureaucratie, l'insuffisance du budget attribué, les changements constants de la législation et le manque de coordination entre les organismes publics concernés n'ont pas permis d'atteindre les objectifs fixés par le sixième plan[814]. Il est prévu d'adapter la législation turque envers les PME à celle de l'UE (Cf. chapitre 6 de la partie 1). Dans le plan, tout un chapitre est consacré aux relations de la Turquie avec ses pays voisins et d'autres pays. Des objectifs concrets sont fixés par rapport à la coopération avec des pays d'Asie Centrale et de la région de la mer Noire[815] la politique extérieure de la Turquie prend de l'ampleur et ne se focalise plus sur l'Europe, qui se montre toujours aussi réticente quant à l'idée d'intégrer la Turquie dans l'Union même si le processus d'adhésion est accéléré. Il sera intéressant d'analyser en troisième partie cette politique extérieure de la Turquie et les activités de TUSKON tournées majoritairement vers les marchés externes et notamment en dehors du marché européen, pour des raisons qui seront expliquées dans la dernière partie.

Toutes les conditions doivent être réunies afin de permettre à la KOBİ turque d'investir dans les pays concernés[816]. Même si aucun chapitre n'est consacré directement à la PME, qui est la base même du plan, une sous partie lui est dédiée dans la partie industrialisation[817]. Le gouvernement espère augmenter la rentabilité des PME, leur part dans la valeur ajoutée et leur compétitivité. Ce dernier point reste une épreuve majeure pour la Turquie qui s'ouvre de plus en plus avec l'arrivée de l'AKP au pouvoir. Aussi la part des crédits attribués par les banques doit être revue à la hausse pour les PME[818]. Des crédits sont prévus pour la construction des KSS et l'État prévoit la construction de cités industrielles spécifiques pour la PME (*Küçük Sanayi ihtisas Siteleri*). La priorité est donnée au financement. En effet il vise l'élargissement des possibilités avec la mise en place d'un fonds de garantie et de partenariat

[814] DPT, *Kalkınma Planı (sekinzinci beş yıl) 2001-2005* (Plan de développement (huitième quinquennat) 2001-2005), éd. DPT, Ankara, 2000, p. 32.
[815] DPT., *Op. Cit*., p. 51-57.
[816] *Ibid.*
[817] DPT., *Op. Cit*., p. 124-125.
[818] Cette question est traité au Chapitre 6 de la partie deux de notre thèse.

d'investissement. Le nombre de centres de la KOSGEB va croître à travers le pays. La KOSGEB a pour tâche de rendre plus utiles les fonds proposés à la PME. La relation producteur/organismes publics doit être améliorée. Les gammes de produits vont être développées en concordance avec la politique industrielle définie par le plan. Le transfert de la technologie au sein des PME ainsi que la hausse de la qualité des produits seront favorisés afin d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Enfin le gouvernement prévoit un service de conseil pratique et performant pour mieux orienter la PME, permettre d'améliorer les relations entre les entreprises et constituer un réseau de communication et de circulation d'information apte. Les entreprises exportatrices devront être rassemblées et la PME est incitée à créer des partenariats avec des entreprises étrangères. L'activité de R&D est mise en avant pour inciter les PME à faire du développement et de la recherche, ainsi les universités et les PME se retrouvent dans les Technoparcs afin de créer une synergie entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. Une aide considérable de marketing et d'investissement est prévue pour les PME traditionnelles. Enfin et la mesure la plus importante, la législation turque vis-à-vis de la PME est adaptée à celle de l'UE[819].

Toutes ces mesures sont soutenues par une forte croissance économique et une stabilité politique. L'AKP n'a plus quitté le pouvoir depuis sa première élection. En 2007, il obtient 46,58% des voies et gagne à nouveau la confiance des Turcs[820]. En 2011 l'AKP est à nouveau au pouvoir avec 49,8% de suffrages et c'est la première fois dans l'histoire de la Turquie qu'un leader d'un parti est premier ministre trois fois de suite avec une croissance des suffrages obtenus[821].

Conscient du déclin, les réformes sociales, structurelles et militaires entamées à partir du 19ème siècle n'ont pas donné les mêmes résultats sur l'économie impériale, soucieuse de rattraper la dynamique émergente de l'Occident. Même si durant la période des *Tanzimat*, certains hommes politiques ont essayé d'endiguer la chute et de rapprocher l'économie ottomane du modèle étranger, le manque de capitaux, l'absence de technologie et surtout le manque d'un esprit entrepreneurial et l'absence d'une classe d'entrepreneurs ont tout simplement freiné ces efforts[822].

---

[819] DPT., *Op. Cit*., p. 124-125.

[820] http://www.belgenet.net, consulté le 15/11/2012.

[821] http://www.akparti.org.tr, consulté le 15/11/2012.

[822] Aytekin, Cavit Emre, *Türkiye siyasetinde neo-liberal dönüşum* (L'évolution néo-libérale dans la politique de la Turquie), seminaire, Université Erciyes, Kayseri, mai 2012, p. 7-8.

La Turquie limite l'aide extérieure et Atatürk met l'accent sur l'éducation et continue de métamorphoser le pays, conscient que c'est par cette stratégie qu'il faut passer pour former cette classe de patrons tant souhaitée.

Atatürk poursuit ces efforts, persuadé que la jeune République turque doit être dotée d'une nouvelle classe nationale d'entrepreneur. Mais l'interaction de l'État avec le secteur privé entre 1923 et 1932 empêche justement la bonne formation de cette classe d'entrepreneurs écrasée sous les actions de l'État, préoccupé par l'industrialisation rapide du pays même si le Congrès économique d'Izmir permet aux hommes d'affaires de constituer une base pour l'entrepreneuriat turc. À partir de 1932, après la crise de 1929 et la fin de certaines concessions comme le gel des tarifs douaniers, la Turquie se replie sur elle-même et l'État prend en main toute l'économie, dans une conjoncture internationale poussant les dirigeants vers un Étatisme effréné, afin de ne pas être touchée par les effets de la crise de 1929.

L'après-Seconde Guerre mondiale est un tournant pour les petits patrons et le secteur privé. Une classe d'entrepreneurs apparaît, mais pas dans les caractéristiques souhaitées. En effet, la plupart profitent des défaillances du système politique du pays pour engranger un maximum de gains. L'apparition de niches de petites entreprises même dans les régions reculées de la Turquie ne convainc pas les militaires qui décident d'intervenir en 1960 afin d'éradiquer la spirale négative dans laquelle la Turquie est entraînée. Mais cette période reste quand même ancrée dans les esprits l'industrie turque finalise alors une première étape de sa construction. En effet une grande partie des produits de première nécessité importés est substituée par des produits locaux[823]. Mais l'armée est convaincue que la Turquie a besoin d'une planification et décide d'introduire cette notion dans la constitution. Hamitoğulları décrit la planification comme étant *une méthode cohérente, par laquelle on compte réaliser le progrès économique ou bien atteindre ou dépasser certains objectifs économiques et sociaux bien déterminés en utilisant les ressources de la manière la plus rationnelle possible dans un délai le plus court possible*[824]. Car selon lui *la Turquie souffre du manque d'un système économique et par conséquent d'une planification sur mesure mieux adaptée aux conditions du pays et des résultats normaux causés par ces manques*[825]. Cette période marque le début d'une croissance économique basée sur une forte industrialisation. Il faut dire que ces travaux sont à l'origine d'essors considérables[826]. Par exemple, le taux de croissance annuel moyen entre 1963 et

[823] Şahin H., *Op. Cit*., p. 109-115.
[824] Hamitoğulları B., *Op. Cit.,* p. 91.
[825] Hamitoğulları B., *Op. Cit.,* p. 295.
[826] Ülgen H., *Op. Cit*., p. 148.

1977 est de 6,6%. Dans la même période, ce taux s'élève à 10,3% pour l'industrie manufacturière. À la fin des années 70, l'industrie représente 23,7% du PNB[827], mais il faut souligner que les périodes des quatre premiers plans sont marquées par une instabilité politique. Le gouvernement en charge de la réalisation du plan n'a jamais vu aboutir l'application de ce dernier[828]. Jusque-là les évènements économiques ont orienté le plan alors que le plan est censé orienter l'économie[829]. En tout 18 gouvernements se succèdent entre 1963 et 1983[830]. La réussite politique de Turgut Özal, son rôle dans les décisions du 24 janvier 1980 le propulsent à la tête de l'État en 1983. C'est pour la première fois qu'un gouvernement reste en place jusqu'à la fin du mandat prévu. Il faut dire que deux stratégies différentes opèrent dans la planification, avant 1980 et après 1980. La première est basée sur le principe de la substitution aux importations. Après 1980, la Turquie se tourne vers l'exportation et Özal est convaincu que le développement de l'économie nationale passe par une économie de marché. Ces réformes permettent au secteur privé et surtout aux petits patrons d'accélérer leur émergence sur la scène économique. Nous sentons d'ailleurs que la planification prend des allures plus pratiques et pragmatiques sous la période Özal. Le nombre de pages des rapports en témoigne.

Tableau 2.6.1 : Le nombre de pages des plans quinquennaux

PLAN	NOMBRE DE PAGES
Premier plan (1963-1967)	**528**
Deuxième plan (1968-1972)	**656**
Troisième plan (1973-1977)	**960**
Quatrième plan (1979-1983)	**692**
Cinquième plan (1984-1989)	**206**
Sixième plan (1990-1994)	**362**
Septième plan (1996-2000)	**307**
Huitième plan (2001-2005)	**243**
Neuvième plan (2007-2013)	**100**

Source : tableau composé par YU à l'aide des données fournies par le site : http://www.dpt.gov.tr, site du ministère du Développement turc, consulté le 11/11/2012.

[827] Tekelioğlu Y., *Op .Cit*. p. 14.
[828] www.ekodialog.com, consulté le 17/11/2012.
[829] Şahin H., *Op. Cit*., p. 157.
[830] http://www.tbmm.gov.tr, consulté le 17/11/2012.

Les années Özal sont celles des entrepreneurs Anatoliens. Grâce aux mesures et politiques libérales appliquées, une nouvelle classe d'entrepreneurs commence à faire son apparition et se construit une place dans l'espace social séculier en s'adaptant parfaitement à l'éthique capitaliste. Ces entrepreneurs existaient avant. Mais la fin des années 80 et le début des années 90 signifient les prémices d'une organisation de ces entrepreneurs sous forme d'associations représentées aujourd'hui par la MÜSIAD, TÜMSIAD et peut-être TUSKON dont nous traitons le cas dans la troisième partie de notre thèse. Le monde associatif est en pleine expansion durant les années 90. Les chiffres font état d'une augmentation de 235% du nombre d'association entre 1990 et 2000[831]. D'après les statistiques, 1237 associations militent pour la cause des hommes d'affaires et 1749 pour celles des artisans. 2986 associations représentant le monde du travail, soit 43% du total des associations en Turquie, c'est dire l'importance de la structuration des patrons, quelle que soit l'échelle de l'entreprise. Mais hormis quelques exceptions, les entreprises représentées sont des PME[832].

Après la mort d'Özal, la Turquie retombe dans ses déboires politiques et la décennie 90 est considérée pour les entrepreneurs comme *10 années mortes* : *un vaste cimetière d'entrepreneurs* selon Öztürk[833]. Les exportations fantômes et l'escroquerie de certains entrepreneurs sont restées dans les mémoires, et les chiffres sont éloquents. 70% des bénéfices des entreprises du privé provenaient d'activités parallèles non déclarées (*faaliyet dışı gelirler* – traduit par les revenus hors activité)[834]. Cette mouvance prend fin avec la crise économique profonde en Turquie au début des années 2000 et l'arrivée au pouvoir de l'AKP en 2002, qui pousse le pays dans une restructuration complète avec un enchaînement de réformes. Aujourd'hui, l'AKP d'Erdoğan est toujours à la tête du pays et la stabilité politique de cette dernière décennie a l'impact sur les résultats économiques de la Turquie. La PME est prise en charge dans un plan spécifique de développement appelé *Kobi stratejisi ve eylem planı*, préparé par l'OPE[835] S'en suit un deuxième plan, le *Kobi eylem planı*, prévu pour la période 2007-2009 et toujours sous l'égide de l'OPE. Ce plan est prolongé d'un an et dans la continuité, un troisième plan considérant la période 2011-2013 est rédigé, mais cette fois-ci préparé par le KOSGEB, permettant d'avoir un acteur direct concerné par la PME à l'origine du plan, le contenu de ce dernier rapport est longuement évoqué dans la première partie de

[831] http://www.hekimpostasi.org.tr, site internet de la chambre des médecins d'Ankara, consulté le 17/11/2012
[832] http://www.siviltoplumakademisi.org.tr, site internet de l'académie de la société civile, consulté le 17/11/2012.
[833] Öztürk I., *Op Cit*., p. 9.
[834] *Ibid.*
[835] DPT, *Kobi stratejisi ve eylem planı* (Stratégie et plan d'action pour la PME), éd. DPT, Ankara, janvier 2004, 81 p.

notre thèse. Une entête en introduction très significative, *Kobi büyüyor, Türkiye büyüyor* signifiant la PME grandit, la Turquie grandit, montrant par la même occasion l'importance de la PME aujourd'hui en Turquie[836]. Mais nous nous sommes intéressés à l'émergence d'une Organisation patronale particulière, créée justement en 2005 sous le règne politique incontesté et incontestable de l'AKP[837]. des associations d'entrepreneurs, créées dans pratiquement chaque province de la Turquie, sont d'après nos entretiens, à l'origine de cette vaste organisation appelée TUSKON (*Türkiye Sanayiciler ve iş adamları KONfederasyonu*) signifiant la confédération des industriels et hommes d'affaires de Turquie. Ces associations au vu des dates annoncées sur certains de leurs sites internet sont pour une majorité créées au début des années 90, ce qui semble correspondre à l'émergence de *tigres d'Anatolie*. Nous avons jugé intéressant d'étudier de plus près les raisons et les facteurs qui ont poussé ces petits patrons de PME religieusement conservateurs mais économiquement capitalistes - à priori à l'image de l'entrepreneur à esprit capitaliste émanant de l'éthique protestante décrite par Weber - à créer cette confédération, ce qui semble être une manière d'affirmer leurs présences dans l'espace séculier. Mehmet Altınay va même jusqu'à les appeler les calvinistes musulmans[838]. De ce fait, nous avons choisi l'association basée à Bursa, BUGİAD (*Bursa Girişimci Iş Adamları Derneği)* afin de comprendre les nouvelles dynamiques de la PME apportées par cette organisation. Composée de 7 fédérations, de 172 associations et plus de 44 000 entreprises[839], TUSKON est étudiée à partir de l'association BUGİAD qui nous aidera à tracer le profil du dirigeant de PME membre, dans le but de mieux comprendre la structuration, le développement de la Petite et Moyenne Entreprise en Turquie et ainsi de cerner les tenants aboutissants de l'apparition et la présence plus que confirmée dans l'espace public laïc, de patrons de PME pieux, dévoués et altruistes, mais aussi capitalistes et transnationales.

[836] DPT, *Kobi eylem planı 2007-2009* (Plan d'action pour la PME 2007-2009), éd. DPT, Ankara, 2006, 56 p. KOSGEB, *kobi eylem planı 2011-2013* (Plan d'action pour la PME), éd. KOSGEB, Ankara, 2010, 104 p.

[837] Même si beaucoup d'effort reste à faire en matière de droit de l'homme, liberté civile, etc. ce terme de *règne* est utilisé pour marquer l'assise de ce parti sur la politique du pays depuis 10 années, chose qui n'était pas arrivé depuis le Parti Démocrate d'Adnan Menderes et l'ANAP de Turgut Özal.

[838] Altinay, Mehmet Hakan, *Les calvinistes islamiques, changement et conservatisme en Anatolie centrale*, European Stability Initiative, Berlin, Bruxelles, Istanbul, 2005, www.esiweb.org, 35 p.

[839] Ces chiffres son bien sur dynamiques. Au début de notre thèse, la confédération regroupait environ 25 000 entreprises. Le chiffre a doublé entre 2008 et 2011. Par exemple lors de notre premier voyage à *Bursa*, en 2010, la Bugiad comptait environ 400 membres. L'année suivante, ce nombre est passé à plus de 800.

PARTIE 3

TUSKON : résultat d'un long processus de socialisation de la PME

et

de ses acteurs

CHAPITRE 1 : les mouvements religieux et l'esprit entrepreneurial

Aujourd'hui, il est indéniable qu'une nouvelle classe a fait son apparition dans toutes les strates de la société, à commencer par l'économie. Ces nouveaux acteurs, issus souvent d'une famille Anatolienne, attachés à la tradition ottomane réussissent à s'affirmer face à l'élite centrale représentée jusqu'à peu par TÜSIAD[840]. Mais le processus d'émancipation de ces PME Anatoliennes ne nous semble pas être aussi facile qu'il le paraît. Tantôt liés à l'organisation Ahi depuis le 13ème siècle, tantôt liés au *tarîqat*, et plus récemment aux *cemaat* (dans notre cas, il est question de Said Nursi et de Fethullah Gülen[841]), la PME et son patron ont toujours été le symbole de l'Anatolie et du conservatisme en Turquie, le symbole de la contre-élite face aux grands groupes stambouliotes, l'outil de lutte et de la survie d'une majorité de la population. Afin d'expliquer l'absence de dynamique entrepreneuriale au sein des petites entreprises artisanales durant la fin de l'Empire, il faut remonter jusqu'au 16è siècle avec l'apparition du capitalisme et l'effondrement du féodalisme en Europe[842]. Cette nouvelle vision économique occidentale et les découvertes géographiques vont peu à peu isoler l'Empire, qui contrôle jusque-là les axes commerciaux. L'Occident se met à la recherche de nouvelles routes maritimes et découvre le continent américain. L'abondance de l'or, du cuivre et les nouvelles opportunités poussent les Occidentaux au travail et crée ainsi une nouvelle dynamique socio-économique[843]. Selon Doğru, c'est la philosophie du « contentement » très répandue sur le territoire ottoman qui pousse les pseudo-entrepreneurs à l'oisiveté. L'entrepreneur type de l'époque est connu pas sa sobriété, sa croyance au jugement et au destin et son désintérêt pour le matérialisme. Cette philosophie pousse l'entrepreneur à croire que le bénéfice ne dépend pas de lui, mais uniquement de ce que Dieu lui attribuera[844]. Ici, la notion de *Beruf* évoquée par Weber est complètement absente dans l'esprit des petites

[840] Nous disons jusqu'à peu, car aujourd'hui, forcé de constater que ces acteurs « Anatoliens » ont pris place dans cette association. Par exemple, le président actuel, Muharrem Yılmaz, patron de Sütaş, spécialiste du lai et des produits laitiers, est issu d'une famille originaire de Bursa. Encore plus symbolique, la présence de Memduh Boydak, membre de la famille Boydak, le géant du mobilier issu de Kayseri, propriétaire des marques telles qu'Istikbal ou Mondi et symbole important de la nouvelle puissance Anatolienne : les tigres d'Anatolie. cf. www.tusiad.org, consulté le 12 juillet 2013.

[841] Cf. chapitre 4 et chapitre 5 plus d'information sur Said Nursi et Fethullah Gülen.

[842] Doğru, Cem, Osmanlı toplumunda kapitalist-girişimci sınıfının oluşumunu engeleyen faktörler (Facteurs empêchant la formation d'entrepreneur/type d'individu capitaliste-entrepreneur dans la société ottomane), *Revue de l'institut des sciences sociales*, Université d'Atatürk, vol. 11, n°1 2008, Erzurum, p. 75.

[843] *Ibid.*

[844] Doğru C., *Op. Cit.*, p. 78

entreprises ottomanes. C'est cet esprit régnant proche du *carpe diem* poussant l'individu à vivre au jour le jour qui selon l'auteur est à l'origine de l'absence de l'esprit entrepreneurial wébérien dans la société ottomane. Les mouvements religieux, très influents, semblent être à l'origine de ce regard inactif sur l'activité économique. Dans cette troisième partie, nous essayons tout d'abord de comprendre l'influence des *tarikat* et différents mouvements religieux au sein de l'empire, les facteurs qui les ont poussés en dehors de la révolution industrielle et nous tentons de voir si la vision de l'islam à l'époque a été un obstacle au développement de la dynamique des PME et d'un esprit entrepreneurial.

La tradition des *vakıf* est très forte au sein de l'Empire du 13 au 19è siècle. L'organisation *Ahi* présente jusqu'à l'époque moderne est l'une d'entre elles. Pour Ebaugh elle se rapproche des organismes économiques existant aujourd'hui, à une différence près, l'*Ahi* donne beaucoup plus d'importance à la dimension spirituelle et éthique de ses membres[845].

La dualité islam/modernité : enclave à la modernisation ?

Selon Weber, l'islam véhicule et transmet à ses adeptes un esprit traditionaliste en comparaison à l'éthique protestante. Selon lui, l'homme traditionnel est celui qui ne *désire pas par nature gagner de plus en plus d'argent, mais il désire simplement vivre selon son habitude et gagner autant d'argent qu'il lui en faut pour cela*[846]. Ses propos semblent décrire l'état d'esprit régnant au sein de la société ottomane basée sur le principe du *bir lokma, bir hırka* (une bouchée, un habit), où seul l'enrichissement est limité à la simple bouchée de pain de la journée. Weber appelle cette manière d'agir, la tradition[847]. La pensée *tasavvuf*, philosophie du mysticisme, mouvance religieuse très importante au sein de l'Empire, semble y contribuer en inculquant à ses membres une perte de notion de temps, les poussant à ne produire que pour répondre aux besoins journaliers. Selon Toğuşlu, après la mort du Prophète, le mysticisme est l'élément qui caractérise la vie des musulmans[848]. Pour Champion et Rocchi,

---

[845] Ebaugh, Helen Rose, *Gülen Hareketi, inanç tabanlı bir sivil Toplumsal hareketin sosyolojik analizi* (Analyse sociologique d'un mouvement de la société civile basée sur la foi), éd. doğan kitap, 32ème édition, Istanbul, 2011, p. 119-120.

[846] Weber, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallica, bibliothèque numérique, en ligne, http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique_protestante/Ethique_protestante.pdf, p. 33.

[847] *Ibid.*

[848] Toğuşlu, Erkan, *Les étudiants pieux musulmans : la sécularisation et la religiosité en Turquie*, à paraître, p. 112.

> *Le terme « mystique » renvoie, comme pour la « nébuleuse mystique ésotérique », à la conceptualisation de Max Weber sur la voie de salut par l'autoperfectionnement de type mystique, en tant principalement qu'elle met en jeu un travail de transformation de soi et que ce travail n'est pas d'ordre éthique – une transformation des comportements en référence à des règles éthiques –, mais concerne l'intériorité affective des personnes. Ce terme veut aussi signaler la référence que font ces réseaux aux aspects mystiques des religions historiques en tant que possibilité d'atteindre un état de bien-être total par le dépassement des contingences de la vie humaine ordinaire*[849].

Selon cette philosophie, à cette époque, travailler et penser à son avenir sont perçus comme un manquement au devoir du musulman, un gaspillage du « temps » que l'individu peut et doit attribuer à ses prières[850]. La notion de *Beruf* est complètement absente de l'esprit entrepreneurial, si l'on peut qualifier ce style de vie « d'entreprise ». Il semble que cet esprit néglige la notion de travail et d'activité en s'adonnant à une mauvaise interprétation des concepts du « destin » et de « jugement » tout en délaissant le libre-arbitre de l'homme, attribué par Dieu lui-même[851]. Selon Nışancı, cette négligence de la notion de « destin » fait perdre toute valeur à l'action d'entreprendre[852]. Eşrefoğlu Rumî, poète et mystique du 15ème siècle partage l'idée qu'il n'est que perte de temps de rêver et de se projeter 50 ans plus loin, alors que l'individu n'est même pas sûr de voir le jour suivant. Selon lui, *ce genre de rêve trompe l'Homme, cela empêchera de faire de bonnes actions pour Dieu…*[853] Nous allons voir, dans le chapitre 4 et 5 que Nursi et Gülen traitent cette problématique, celle de la négligence de l'action de l'homme, du libre arbitre. Nursi et Gülen, à des périodes différentes, tentent de changer le regard de la communauté musulmane en Turquie en apportant une nouvelle perspective : celle de la double prière : par l'action et par l'invocation ainsi que dans la réinterprétation de l'exemplarité des compagnons du prophète dans la vie socio-économique quotidienne.

C'est au 16ème siècle que des ordres religieux protestants, notamment celui de Jean Calvin, à l'origine de la philosophie appelée le calvinisme, considèrent le gain et l'accumulation de capitaux comme une manière de prier. Justifié ou non, afin de faire le parallèle avec le cas de l'entreprise et l'entrepreneuriat turc actuel, Altınay va caractériser ces nouveaux acteurs de

---

[849] Champion Françoise, Rocchi Valérie, Le soin des âmes et de corps en débat public : l'analyseur psycho-mystique-ésotérique, p. 243, in Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, *Religion et action dans l'espace public*, l'Harmattan, Paris, 2000, p. 241-253.

[850] Doğru C., *Op. Cit.*, p. 78.

[851] *Ibid.*

852 Nışancı, Şükrü, *15-16. yüzyıllarda Osmanlı İktisat Zihniyeti* (La mentalité économique ottomane au 15-16è siècles), éd. Okumuş Adam Yayıncılık , Istanbul, 2002, 160 p.

[853] Nışancı Ş., *Op. Cit.*, p. 78-79.

calvinistes islamiques[854]. La préoccupation majeure de l'entrepreneur ottoman est de s'assurer que son argent est propre (respectant les prescriptions du Coran) et qu'il estdépensé au nom de Dieu, sinon ce gain n'est pas « bénéfique » dans le sens spirituel et éthique. Tout un système de redistribution des richesses existe basé sur la Zakat (quarantième du revenu annuel que l'Islam prescrit pour chaque musulman et qui doit être distribué au plus démuni) et la *Sadaka* (l'aumône). Encore aujourd'hui, les nombreuses mosquées, fontaines et autres œuvres caritatives héritées (par exemple les *Sebil*) de l'Empire par la Turquie témoignent de l'engouement des riches ottomans pour ce type d'initiatives et les *Vakıf sont la forme institutionnelle de cette solidarité*[855]. Nous pouvons donc affirmer que la pensée économique est influencée par le mysticisme dont certaines locutions sont encore utilisées aujourd'hui[856] :

« Bir hırka, bir lokma » (une bouchée, un habit)
« Dünya Fâni, Allah Bâki » (le monde est temporel, Dieu est permanent)

Selon Doğru, c'est cette pensée qui démarque l'individu ottoman et occidental ; l'un tourne le dos au matérialisme alors que l'autre en sachant se justifier religieusement, regarde de face et accepte pleinement l'accumulation de capitaux[857]. Il semble que le mysticisme impacte positivement la société, mais pas l'économie sociétale, ce qui naturellement empêche la formation d'une classe entrepreneuriale « capitaliste » au sein de l'Empire. Gülen critique les *madrassas (séminaire où on enseigne les préceptes de la religion de l'Islam)* et les *tekke (loges soufies et mystiques)*, ces anciennes formes religieuses et questionne leur place dans la société contemporaine. Pour lui, *la connaissance scientifique sans la religion provoque en général l'athéisme ou l'agnosticisme, alors que la connaissance religieuse sans la lumière intellectuelle cause l'augmentation du fanatisme. Quand les deux sont combinés, ils poussent l'élève à chercher, à approfondir la croyance et la connaissance*[858]. Il critique principalement le fait que *les institutions d'enseignement religieux (madrassas) ont rompu avec la vie, les institutions de formation spirituelle (tekkes-couvent religieux) ont été immergées dans la métaphysique pure*[859]. Ces lieux et pensées ont été des entraves au développement d'un esprit et d'une dynamique entrepreneurials : dans l'incapacité d'agir *face aux défis de la nouvelle*

[854] Altınay, Mehmet Hakan*, Les calvinistes islamiques, changements et conservatisme en Anatolie centrale*, ESI (European Stability Initiative), en ligne, (www.esiweb.org), Berlin – Brussels - Istanbul, 2005, 35 p.
[855] Doğru C., *Op. Cit.*, p. 80.
[856] Cebelioğlu, Ethem, Tasavvuf terimleri ve deyimleri sözlüğü (Dictionnaire des termes et expression du mysticisme), version en ligne, consulté sur http://dosyalar.semazen.net, le 13/07/2013.
[857] Doğru C., *Op. Cit.*, p. 80.
[858] Toğuşlu E., *Op. Cit.*, p. 131.
[859] *Ibid.*

technologie et de la pensée scientifique[860], ils n'ont pas su s'adapter à la réalité de leur époque et au progrès. Il en va de même d'Ulgener, cité par Güner, qui pense que l'éthique mystique de la *tarikat* est contraire à l'éthique protestante à l'origine du capitalisme. L'éthique mystique perçoit l'activité économique comme un moyen de subvenir aux besoins quotidiens. À cette époque, au sein de l'Empire, il n'y a pas de passerelle entre la religion et l'économie[861]. Alors qu'en Occident, le gain est une forme de prière l'individu cherchant à faire du bénéfice et cherche la Grâce de Dieu dans cette action, l'individu turc-musulman reste indifférent face aux défis économiques. Déjà évoquée dans la partie 2, la crainte du Sultan face à l'apparition de forces alternatives qui mettraient en péril son autorité, son droit de confisquer les richesses (müsadere) est un facteurs à ne pas oublier pour expliquer ce désintéressement du turc-musulman face à l'entrepreneuriat[862]. Dans une société comme celle-ci, l'individu subit les règles économiques, mais ne les fixe pas, ce qui limite ses initiatives et empêche l'émergence d'une philosophie entrepreneuriale. Il faut dire que le système éducatif n'est pas moins fautif, en incitant les jeunes à s'engager dans une carrière de fonctionnaire, dans le but d'avoir un minimum d'individus capables de prendre des risques et d'entreprendre. Cette structure sociale ne les forme pas à une vie indépendante. Encore aujourd'hui certains métiers en Turquie ont gardé le prestige qui était le leur à l'époque. Cette philosophie mystique pousse Niyazi Berkes, historien turc du 20ème siècle, à affirmer que *chaque avancée sociale dans l'histoire turque* est liée à *un retrait de l'Islam, une religion qui soutenait un système social dépourvu de capacité d'innovation*[863], allant dans le sens où Weber voyait une *conduite fataliste et manquant de rationalité*[864]. Des conclusions qui seront contredites notamment par Maxime Rodinson dans son œuvre l'*Islam et le Capitalisme*[865] ou encore par Carré, qui pense que l'économie musulmane apporte *un goût de la mobilisation pour le développement [économique]*[866]. Au 19ième siècle, ces confréries religieuses sont face à la pénétration d'idées et idéologies nouvelles, provenant d'Occident et du système

[860] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 132.

[861] L'auteur caractérise l'éthique de la *tarikat* par : la passivité, l'obéissance, docilité, la facilité. Güner, Sayar Ahmed, *Bir iktisatçinin entelektuel portresi Sabri F. Ülgener* (Le portrait intellectuel d'un économiste Sabri F. Ülgener), éd. Eren, Istanbul, 1998, 308 p. cité par Doğru C., *Op. Cit.*, p. 81-82.

[862] C'est l'État qui régule le marché, qui fixe les horaires d'ouverture et de fermeture des marchés, contrôle le nombre de boutiques, ce qui inéluctablement empêche les petits patrons, les artisans Insel d'entrer dans une phase de dynamique indépendante. Cf. Ahmet*, La Turquie, entre ordre et développement*, L'Harmattan, Paris, 1984, 243 p.

[863] Altınay M., *Op. Cit*., p. 24.

[864] Feillard, Gwenaël, Insuffler l'esprit du capitalisme à l'Umma : la formation d'une « éthique islamique du travail » en Indonésie, *Revue Critique Internationale*, n°25, 2004/4, p. 95.

[865] Rodinson, Maxime, *Islam et Capitalisme*, Paris, Le Seuil, 1966, 304 p.

[866] Carré, Olivier, Religion et développement dans les pays musulmans : éléments d'économie islamique, *Social Compass*, vol. 39, n°1, 1992, p. 63, cité par Feillard G., *Op. Cit*., p. 95.

capitaliste mis en place. Dès cette époque, les deux courants vont se confronter, d'un côté les confréries, qui tente de conserver la structure impériale, de l'autre, une élite « occidentalisée » qui impose les *Tanzimat* au Sultan[867]. Alors que les confréries prennent part à la Guerre d'Indépendance[868], c'est bien tout ce qui touche à l'Islam et à ses symboles, considérés comme les « principaux freins » qui sont interdits en 1925 par les nouveaux dirigeants de la République turque, les Kémalistes qui pensent que *la République turque ne peut pas être le pays des Cheiks, des derviches […] Les chefs de confréries fermeront leurs tekkes volontairement et immédiatement, et ils accepteront l'idée que leurs murids sont déjà parvenus à maturité.[…] Le but des tekkes est d'endormir et abrutir le peuple*[869]. Mustafa Kemal ordonne la fermeture de tous les tekkes, l'interdiction des *tarikat* et l'emprisonnement des chefs spirituels[870]. Il est incontestable que l'Islam s'est essoufflé dans l'espace public avec l'occidentalisation et la laïcisation depuis les *Tanzimat* (19ième siècle) même si les *tarikat* et les différentes confréries continuent clandestinement d'exister au sein de la République. En effet, selon Akgönül, *l'islam turc a toujours fonctionné sur deux niveaux : la religion formelle, juridique et dogmatique de l'État, des écoles et de la hiérarchie ; et la foi populaire, mystique, intuitive des masses qui s'exprime essentiellement dans les grands ordres des derviches, pièces maîtresses des confréries*[871]. C'est à travers l'Islam et les nouvelles formes de religiosité que la PME turque va trouver ses nouvelles dynamiques, à travers la réinterprétation du message divin par les chefs spirituels comme Said Nursi au Début du 20ième siècle ou plus tard par Esad Coşan (1938-2001), ancien chef spirituel de l'une des plus importantes branches des *Naqshbandiya* soutenant que *du point de vue de la pratique religieuse, la recherche du profit au service de la communauté musulmane équivalait à la prière et au jeûne*[872]. C'est une vision nouvelle émergente en Turquie, qui nous semble être à l'origine de la naissance des « Tigres Anatoliens » dans les années 80-90. Balcı met en exergue la ressemblance entre le fonctionnement organisationnel du mouvement *Hizmet*, lié à Fethullah Gülen, imam, prédicateur, à l'origine d'un des plus importants mouvements socio-religieux-économique en Turquie et les *vakıf* (*fondation pieuse*) du temps de l'Empire. En fait, comme les confréries, les *vakıf* continuent d'exister et ne disparaîssent pas totalement. C'est en 1967, qu'elles sont à nouveau autorisées et à partir de 1980 qu'elles s'émancipent pour

[867] Josseran, Trancrède, *La nouvelle puissance turque, l'adieu à Mustapha Kemal*, ellipses, Paris, 2010, p. 100.
[868] *Ibid.*
[869] Akgönül, Samim, *Religions de Turquie, religions des turcs*, L'Harmattan, Paris, 2005, p. 46.
[870] Trancrède J., *Op. Cit*., p. 100.
[871] Akgönül S., *Op. Cit*., p. 174.
[872] Altınay M., *Op. Cit*., p. 24.

devenir des actrices socio-économiques puissantes[873]. Alors que l'Empire interdisait toute initiative, allant bloquer les déplacements de populations d'une ville à l'autre, que les kémalistes interdisaient toutes activités religieuses (hors du cadre du *Diyanet Işleri Reisliği*[874]), c'est bien à travers des formes migratoires (exode rural observé en Turquie partir des années 1950), les confréries et nouvelles formes de pensées religieuses, que la PME turque et son entrepreneur anatolien, musulman, conservateur sont propulsés au-devant de la scène aujourd'hui en Turquie. Étudions de plus près, la réponse des musulmans-turc face aux nombreuses réformes kémalistes. Pour cela, il est indispensable de rappeler les mesures prises après l'arrivée au pouvoir d'Atatürk. Aussi nous portons une regard sur les principales confréries du 20ième siècle, les *Cemaat* (peut être défini selon les principes des communautés religieuses autour d'un chef spirituel ou d'un chef charismatique décrit selon Weber), leur intégration dans l'espace social, économique et politique et le recentrage du message divin par rapport à l'économie visant les patrons de PME anatoliennes.

Les groupes religieux, début de la contre-élite des croyants musulmans face aux réformes kémalistes répressives

Les réformes brutales et la laïcité calquée, condition *sine qua non* de la modernité, amènent les musulmans à « s'engager » autrement dans la vie moderne et à réadapter leur regard du message divin en adéquation avec les changements socioculturel, économique, mais aussi politique en Turquie[875]. Dans pays unitaire où cette mobilisation va être qualifiée de dissidente par les kémalistes qui voient dans l'émergence des confréries un retour aux valeurs ottomanes, un retour en arrière[876]. Là où de nombreux chefs religieux échouent, Said Nursi et plus tard Fethullah Gülen vont focaliser leurs actions dans la transposition du traditionnel au moderne par le biais d'une croyance active et non plus oisive. Selon Yılmaz, ce n'est pas *l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* émanant d'Occident qui est à l'origine du renouveau en Turquie, mais bien la pensée de la tarikat *melamilik* (*melamet*), enseignant le

[873] Balcı, Bayram, *Missionnaires de l'Islam en Asie centrale, les écoles de Fethullah Gülen*, Maison neuve&Larose, Paris, 2003, p. 115.

[874] Cet organisme public vient remplacer à partir de 1924 le *Sevhülislam*, représentant spirituel des croyants musulmans. Aujourd'hui cet organisme est appelé *Divanet Isleri Baskanlığı* (Présidence des affaires religieuses). Sur son site, il est expliqué la raison de ce changement au début du 20ième siècle : « afin de tenir à l'écart et au-dessus de la politique et les affaires religieuses », cf. http://www.diyanet.gov.tr, consulté le 13/07/2013.

[875] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 28.

[876] Massicard, Élise, *gérer les fragmentation identitaire dans les mobilisations de Turquie*, in Rétif Sophie (dir.) & Al., *l'action collective face à l'imbrication des rapports sociaux, classe, ethnicité, genre*, l'Harmattan, Paris, 2009, p. 121.

fait de cacher son côté spirituel profond par la mise en avant des côtés faibles de l'individu, de ses défauts, qui apporte un tout autre souffle rénovateur au mysticisme à cette période. Dans cette mouvance, le soufie n'est plus mis en avant seulement par sa spiritualité, mais aussi par sa profession. Devant chaque nom de soufie, est marquée la profession de celui-ci. Le travail et l'effort sont mis en avant dans cette philosophie. Le délaissement de ce monde doit être spirituel et non matériel, ce qui peut être un moyen d'atteindre la Grâce de Dieu[877]. Une philosophie qui se rapproche de celle de Weber et sa notion du *Beruf*. Pour Yılmaz, ce sont bien les confréries religieuses et leurs actions à partir des années 1920 qui déclenchent le processus de *réussite des Tigres Anatoliens* environ 70 années plus tard. Ce qu'Atatürk souhaitait réaliser par la force politique et l'ethnicisation, les confréries clandestines vont le faire à son insu par la réadaptation et le renouveau de l'action religieuse : l'émergence d'une classe entrepreneuriale de petits patrons de PME. Mais la justification n'est pas que purement religieuse. *Les défis posés par les nouvelles valeurs engendrent de nouveaux conflits entre le centre, les élites kémalistes et les valeurs occidentales et la périphérie attachée aux valeurs traditionnelles et religieuses de la nouvelle élite*[878]. Malgré la volonté de tenir la religion loin de la politique, l'islam politique va faire son apparition dans les années 70, avec comme chef de file Necmettin Erbakan. Durant les cinquante dernières années, l'Islam politique va se positionner en acteur déterminant malgré les nombreux interdits. En tout quatre fois interdit depuis 1970, « le parti islamique » va se rétablir sous d'autres appellations, mais dirigé par un même chef charismatique, Necmettin Erbakan[879]. Parti de l'Ordre National (*Milli Nizam Partisi*) en 1970, Parti du Salut National (*Milli Selamet Partisi*) en 1972, Parti de la prospérité (Refah Partisi) en 1983, puis le Parti de la Félicité (Saadet Partisi)[880] jusqu'à nos jours ont été et sont sans doute des acteurs majeurs ayant permis à une certaine classe d'entrepreneur d'émerger, réunis dans un premier temps au sein de la MÜSIAD (Association des industriels et entrepreneurs indépendants) à partir de 1990. Mais nous allons voir que d'autres associations similaires, mais tout aussi éloignées de la politique vont faire leur apparition, telle que l'IŞHAD (*İş Hayatı Dayanışma Derneği* - l'association de solidarité dans le monde des affaires), pilier de la future confédération TUSKON, fondée par les patrons proches de Fethullah Gülen. L'intérêt ici, est de mettre en exergue l'apport de chaque mouvement, qu'il soit politique, social ou autre, dans l'émergence d'une nouvelle dynamique des PME en

[877] Yılmaz, Hasan Kâmil, Kalvinizm değil Sufizm (pas le calvinisme mais le soufisme), *Revue Altınoluk*, n°241, mars 2006, p. 11-12.
[878] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 76.
[879] Zarcone, Thierry, *La Turquie, de l'Empire Ottoman la République d'Atatürk*, découverte gallimard, Paris, 2005, p. 122.
[880] *Ibid.*

Turquie et ce depuis les réformes radicales entreprises par les élites centrales kémaliste dans les années 20.

Des réformes pour effacer le passé musulman de la nouvelle Nation turque et la volonté de créer une classe d'entrepreneur nationale

La vision d'Atatürk et son opinion des *tarikat* et surtout du mysticisme est très claire et il l'annonce lui-même lors de son discours d'ouverture au Congrès économique d'Izmir : *À cause d'une mauvaise interprétation, cette philosophie a causé beaucoup de tort à cette nation… Les initiateurs de cette philosophie ont transformé le pays en une prison et un enfer, rien d'autre... C'est une ère économique, pour que notre nation vive humainement…*[881] Donc dès la victoire face aux occupants et après avoir déchu le Sultan de son trône, Atatürk se base sur des réformes pour constituer sa Turquie nouvelle, *avec un nouveau visage, anticlérical, laïque, hostile à l'ancien régime*[882]…une nation laïque, nationaliste et sans l'influence de la religion[883]. Animée par un sentiment d'échec et d'insécurité face à l'ancien régime et plus particulièrement contre la religion et les organismes religieux, l'élite républicaine est persuadée que les religieux et les croyants n'ont aucune chance de s'adapter à la modernité. De ce fait, Atatürk songe à concevoir un modèle d'État-Nation basé sur le *nationalisme ethnique*[884]*, une vision complètement démarqué avec celle de l'Empire, à savoir un empire à plusieurs nations, plusieurs religions, respectueuses envers l'Islam*[885]. En 1924, Atatürk annonce que la valeur unificatrice du peuple turc n'est plus l'Islam, mais le nationalisme turc. Il va même utiliser l'armée, les médias et même l'enseignement pour imposer cette philosophie nouvelle[886]. S'ensuit une série brutale de mesures et de réformes allant à l'encontre des religieux et des croyants comme la *réforme linguistique et celle de l'alphabet.* Plus symbolique est celle du style vestimentaire avec l'obligation de porter le chapeau à la place de la « coiffe religieuse », ainsi que les mesures envers les femmes, l'étatisation de

[881] *Gazi Mustafa Kemal Paşa Hazretlerinin İzmir İktisat Kongresi Açılış Nutku* (Discours d'ouverture de Mustafa Kemal Paşa lors du Congrès économique d'Izmir), consulté sur www.belgeler.com, le 13/07/2013.
[882] Dumont, Paul, La Turquie d'Atatürk : un modèle de développement pour le monde musulman, *Journée bruxelloises de la Méditerranée*, Institut Medea, Bruxelles, 2003, p. 5.
[883] Ebaugh R., *Op. Cit*., p. 35.
[884] *Ibid.*
[885] *Ibid.*
[886] *Ibid.*

l'économie, etc.[887]. Dans le tableau ci-dessous, les multiples réformes apportées par Atatürk et ses amis sont énumérées.

Titre 3.1.1 : réforme mise en place par Atatürk

Date de la réforme	Nature de la réforme
1922	Abolition du Sultanat
1924	Abolition du Califat Unification de l'éducation nationale Suppression des tribunaux musulmans
1925	Interdiction du port de coiffes religieuses (« révolution du chapeau ») Fermeture des couvents et des mausolées, interdiction des confréries religieuses Abandon du calendrier de l'Hégire, Passage au calendrier grégorien
1926	Adoption du Code civil suisse Abandon des juridictions familiales religieuses musulmanes et non-musulmanes
1928	Acceptation du nouvel alphabet turc-latin Abandon de l'alphabet arabe
1930	Droit pour les femmes d'élire et d'être élues aux élections régionales et locales
1931	Acceptation des de mesure occidentale
1932	Instauration de l'appel à la prière en turc
1934	Loi sur les noms de famille Interdiction de l'utilisation des titres religieux Interdiction des habits religieux en public Modification constitutionnelle qui donne aux femmes le droit de vote et d'être élu aux élections nationales
1935	Changement du congé hebdomadaire du vendredi au dimanche
1937	Les « six flèches », les six principes de l'État turc, sont inscrites dans la loi fondamentale : Républicanisme Progressisme Populisme Étatisme Nationalisme Laïcité

Source : Akgönül, Samim, *Religions de Turquie, religions des Turcs*, L'Harmattan, Paris, 2005, p.65.

Atatürk le savait-il ou pas ? En tout cas, il semble que ses réformes visant à minimiser la religion en Turquie ont contribué à l'émergence des nouvelles formes d'organisation et de pensée au sein des confréries, car *pour survivre, les tarîqat s'organisent en confréries secrètes.*

[887] Dumont P., *Op. Cit*., p. 1.

> *Le fondement spirituel commun de ces confréries si puissantes est le soufisme. Le soufisme est une discipline d'intériorisation de la révélation coranique qui considère la musique comme une aide nécessaire à la rencontre de Dieu. Le but est l'union mystique avec Dieu et l'anéantissement de la personne (fana') en la divinité. Il est évident que l'adhésion à une confrérie n'a pas seulement des raisons spirituelles. Appartenant familiale ou tribale, situations de clientélisme, origines géographiques ou simplement stratégies de promotion sociale peuvent être) à l'origine de cette adhésion*[888].

Avec la constitution de 1961, les tarîqat et les cemaat (les communautés modernes) sont progressivement rétablies dans la société turque sous la forme de fondations ou evkaf[889], même si le résultat n'est visible aux yeux de tous que près d'un siècle plus tard. Mais pour Doğru, les prémices de l'apparition de cette classe ne datent pas des réformes kémalistes mais de bien avant, déjà avec la politique nationale de l'*İttihad ve Terakki* (IT), visant à renforcer les Turcs par rapport aux minorités devenues trop encombrantes dans le secteur du commerce et en lien étroit avec l'Occident. Selon l'auteur, les membres de l'IT en profitent et en font profiter durant la Première Guerre mondiale. Des banques sont créées avec des capitaux nationaux pour soutenir les paysans-propriétaires terriens et les notables anatoliens, afin de constituer l'épine dorsale de la politique d'économie nationale. Doğru estime que c'est à ce moment de l'histoire que les Turcs musulmans se détachent du principe du *bir lokma, bir hırka* et commencent à former une nouvelle classe d'entrepreneurs turcs musulmans, ayant du capital[890]. Néanmoins, l'autoritarisme d'Atatürk et les réformes paradoxales aux *traditions et la culture populaire et islamique de l'Anatolie ont renforcé le dualisme culturel entre l'habitus occidentalisé des élites des métropoles et l'habitus anatolien des provinces*[891]. Bazin et de Tapia qualifient pour cela, la Turquie de *républicaine* […] *indivisible, massivement musulmane et constitutionnellement laïque* […][892]. Dans tous les cas, c'est le début du « conflit » entre les « capitaux du centre » et le « capital anatolien » *devenant un terme métaphore sociologique qui représente ce dernier*[893] et qui va être à l'origine du regroupement et de l'association de multiples patrons de petites et moyennes entreprises,

---

[888] Akgönül S., *Op. Cit*., p. 47.

[889] Maigre, Marie-Elisabeth, L'émergence d'une « éthique musulmane » dans le monde des affaires turc : réflexions autour de l'évolution du MÜSIAD et des communautés religieuses, *Religioscope*, Études et analyses, n°7, mai 2005, p. 3.

[890] Doğru C., *Op. Cit.*, p. 87-90.

[891] Yankaya, Dilek, Un conflit patronal et ses enjeux culturels : la bourgeoisie laïque versus la bourgeoisie islamique en Turquie, *Observatoire de la Turquie et de son environnement géopolitique*, Iris, Paris, mai 2012, (www.iris-france.org), p. 10-11.

[892] Bazin Marcel, Tapia Stéphane (de), *La Turquie, géographie d'une puissance émergente*, Armand Colin, Paris, 2012, p. 48.

[893] *Ibid.*

frustrés et excédés par le comportement de l'élite centrale[894]. Ceci va tout d'abord forcer les Turcs-musulmans à penser autrement et à sortir de leur structure amorphe afin d'évoluer vers une forme d'organisation plus dynamique et en phase avec le monde, où l'activité entrepreneuriale et la petite entreprise puisent un souffle nouveau balisé par l'islam[895] : cette forme d'organisation appelée la *cemaat* (communauté moderne) apparaît avec le phénomène de changement démographique en Turquie, à partir des années 1950[896].

L'apparition d'une nouvelle dynamique de pensée : la cemaat ou communauté moderne.

Quelle que soit la croyance ou l'idéologie, l'histoire prouve et cultive l'idée que toute tentative d'exclusivité et de monopole produit sa résistance propre[897]. La volonté écrasante des kémalistes d'effacer le religieux de l'espace public a occasionné une réaction des croyants musulmans regroupés autour de nouvelles formes appelées *cemaat*, forme moderne des *tarîqat*, avec plus ou moins de variantes selon les courants de pensée. Une dualité débutante, mais qui fait encore parler d'elle aujourd'hui en Turquie.

> *Dans la réalité sociale, c'est une dualité qui s'installe entre un islam officiel, républicain, laïcisé, contrôlé par l'État, intégré par les élites intellectuelles et économiques, et un « islam parallèle », clandestin, populaire, plus lié aux populations rurales ou urbaines les moins favorisées ou les plus traditionalistes comme les petits artisans et commerçants des bazars*[898].

Même si leur forme contemporaine naît à partir des flux démographiques survenus à partir des années 1950, les *cemaat* apparaissent après l'interdiction dans les années 1920 des tarîqat et des *madrassas*. Elles se différencient par l'absence de cérémonies ou cultes lorsqu'un nouveau membre les intègre (contrairement au tarîqat)[899]. De même, nous verrons, avec l'exemple de la communauté de Nursi ou encore de Gülen, que la *cemaat* se démarque par son

[894] Maigre M.E., *Op. Cit*., p. 8.

[895] Akarçay, Erkan, Türkiye'de islam ahlakı ve kapitalizmin ruhu (olabilir mi ?) (Peut-il y avoir) un esprit du capitalisme et de l'éthique de islam en Turquie ? *6ème Congrès National de la Sociologie*, Association de la sociologie, Aydın, octobre 2009, p. 181.

[896] Gündem, Mehmet, *Ali Bulaç : Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyor* (Le mouvement Gülen veut influer le processus global), reportage, avec Ali Bulaç journal Yeni Şafak, en ligne, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18/07/2013.

[897] Brémond d'Ars, Nicolas, La conscience éthique restaurée des entrepreneurs et dirigeants chrétiens, *Social Compass*, vol. 59, n°2, juin 2012, p. 164.

[898] Bazin M., De Tapia S., *Op. Cit*., p. 289.

[899] Ebaugh R., *Op. Cit*., p. 50.

organisation de la tarîqat. De ce fait, après les réformes, il y a un regroupement autour de deux types de mouvements : le premier, la *tarîqat* (basé sur le mysticisme). Malgré les interdits à son encontre, ce mouvement à continué d'exister par le biais de réseau informel, avec à sa tête un leader charismatique, le Cheikh dont les décisions sont prises autour de ses préférences[900]. La confrérie Naqshbandiya est considérée comme la plus importante en Turquie, mais aussi dans le monde musulman. Akgönül pense que

> *ces confréries forment les aspects les plus originaux de l'islam de Turquie […] en quelque sorte un des piliers de l'organisation sociale de la société anatolienne avec les liens de solidarité et d'entre-aide, mais sont aussi des groupes de pression performants et incontournables […] elles cherchent un équilibre entre la tradition et la modernité ; la religion et politique ; sacré et profane, tout en encadrant certains secteurs de la société par des activités à caractère caritatif et néo-communautariste. Elles apportent un soutien électoral au pôle conservateur sans chercher à instaurer une ligne de politique autonome. Elles participent au système politique au travers des partis existants […] il serait faux de les considérer uniquement comme des organisations religieuses*[901].

La confrérie crée par Muhammed Bahauddin Şah-ı Nakşibend (1318-1389) a donc su s'ajuster à la modernité. Son discours est aujourd'hui très *modernisateur où se mêlent les valeurs morales musulmanes et le culte de l'instruction, de la technocratie et des valeurs bourgeoises*[902]. Il faut dire qu'après la mort d'Atatürk, Ismet Inönü desserre l'étau autour des confréries pour élargir son électorat et garder les traditionalistes proches de son parti. Il autorisera même l'ouverture de l'école d'imams et de prédicateurs suite à une demande pressante des villageois, dans le besoin pour les cérémonies d'enterrement et de circoncisions[903]. Intégrée de plus en plus dans ces *tarîqat*, une certaine partie de la population déplore la montée de l'athéisme. Afin de canaliser cette pression, la gauche au pouvoir introduit les cours facultatifs de religion en primaire et autorise l'ouverture d'une faculté de théologie à l'Université d'Ankara[904]. Ces initiatives prouvent encore une fois que ces groupes religieux, mêmes interdits, continuent de faire partie intégrante du peuple, disposant d'une interpénétration dans la société[905]. Mais c'est le Parti Démocrate (DP) d'Adnan Menderes qui

[900] Bodur, Hüsnü Ezber, Büyük anlatılar ve din : moderne Türkiye'ye yansımaları (Grands récits et la religion) : le reflet sur la Turquie moderne), *Toplum bilimleri Dergisi* (Revues des Sciences Sociales), vol. 4, n°8, 2010, p. 38.
[901] Akgönül S., *Op. Cit*., p. 45-46.
[902] Maigre M.E., *Op. Cit*, p. 16.
[903] Akgönül S., *Op. Cit*., p. 47.
[904] *Ibid.*
[905] Akgönül S., *Religions de Turquie, religions des Turcs*, L'Harmattan, Paris, 2005, p. 175.

permet une première fois le retour du religieux, avec un symbole fort, le retour en 1950 de l'appel à la prière en Arabe, interdit depuis 1932. L'islam « parallèle » profite d'une certaine libéralisation de l'expression religieuse et individuelle mise en place par le DP pour réintégrer doucement l'espace public. Connu pour être un grand propriétaire terrien et proche du monde des affaires, Adnan Menderes opte pour une politique plus tolérante vis-à-vis des confréries qui mettent à profit cette situation[906]. En effet, le rôle de l'islam est redéfini. Menderes critique la politique du CHP envers la religion et réforme une à une les lois la concernant[907].

> *Ce qui fait que lorsqu'elles ont pu réapparaître au grand jour dans les années 1950, les confréries n'avaient rien perdu de leur vivacité. En effet, c'est à partir du passage au multipartisme en 1945 qu'elles ont commencé à réaffirmer leur poids dans la société turque et la politique, surtout dans le cadre du Parti Démocrate qui se présentait comme celui de la campagne face au Parti Républicain du Peuple, formation de l'élite kémaliste laïciste. […] Le Parti Démocrate a non seulement utilisé les confréries comme un réservoir de voix, mais de plus un certain nombre de Cheiks ou leurs représentants ont pu être élus à l'Assemblée nationale dans ses rangs. […] Il est intéressant de constater qu'un Cheik de Hakkari à l'Assemblée nationale de 1946 à 1950 dans les rangs du PRP, et de 1950 à 1954 dans les rangs du PD sans mettre les pieds une seule fois dans l'enceinte de l'Assemblée*[908].

La Naqshbandiya va donner naissance en Turquie à quatre mouvements religieux principaux, mais aussi à un mouvement politique initié par Erbakan et des communautés *nurcu et fethullahci*[909]. Il est bon de rappeler que les communautés

> *produisent également les liens horizontaux et les sentiments de solidarité à l'intérieur de la collectivité qui peuvent être activés pour la poursuite de buts collectifs et la formation de groupes de conflits. […]Loin d'empêcher la mobilisation, l'organisation préexistante du groupe contribue à la motivation à la participation, dans la mesure où elle fournit à la fois un réseau de communications, préétabli, des ressources déjà partiellement mobilisées, la présence d'individus ayant les compétences de leaders et une tradition de participation parmi les membres de la collectivité*[910].

---

[906] Bazin M., De Tapia S., *Op. Cit*., p. 289-290.

[907] Ebaugh, Helen Rose, *Gülen Hareketi, inanç tabanlı bir sivil Toplumsal hareketin sosyolojik analizi* (analyse sociologique d'un mouvement de la société civile basée sur la foi), éd. doğan kitap, 32ème édition, Istanbul, 2011, p. 39.

[908] Akgönül S., *Op. Cit*., p. 46.

[909] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 112.

[910] Massicard, Elise, *Gérer les fragmentations identitaires dans les mobilisations de Turquie*, p. 128, in Rétif, Sophie (dir.) & Al., *L'action collective face à l'imbrication des rapports sociaux, classe, ethnicité, genre*, L'Harmattan, Paris, 2009, p. 119-137.

Les *cemaat* d'Iskender Pacha, d'Erenköy, d'İsmail Ağa et les Süleymancı (disciples de Süleyman Tunahan) constituent les quatre principales branches de la Naqshbanqiya en Turquie. Le deuxième type de mouvement est le Mouvement *Nur* et ses différentes branches, se distinguant déjà par leur forme d'intégration sociétale, dont certains comme les différentes branches de la Naqshbandiya persistent sur le même exemple des confréries dites « classiques » (relation maîtres-disciples) et d'autres (mouvement Nur), refusant cette relation maître-disciples et les principes de la tarîqat classique, se focalisent sur la revivification de la foi. Said Nursi affirme même, dans son œuvre principale, les *Risale-i-Nur* :

> *Je ne suis pas un Cheikh, je suis un Hodja, une preuve : je suis là depuis 4 ans, si j'avais enseigné la tarîqat à une seule personne, vous auriez pu avoir le droit au doute. Alors que, à tous ceux qui sont venus me voir, je leur ai dit : « on a besoin de la foi, de l'islam, ce n'est pas le moment de la tarîqat*[911].

Aujourd'hui encore, Gülen affirme ne pas suivre la voie de la *tarîqat* telle que la Naqshbandiya. Il refuse et dénonce la séparation entre le soufisme et l'islam, car il caractérise son époque comme *une époque de la raison et de science*[912]. Mais déjà au début des années 1920, les débats tournent autour de la réponse que doit apporter l'islam au monde moderne. Nursi lui défendait la thèse de la coexistence possible de l'islam et de la modernité[913]. Un point qui est développé après quelques explications sur les branches de la Naqshbandiya classique.

La branche Iskender Paşa, fondée en 1958[914] par Mehmet Zahid Koktu, après avoir été muté comme imam à la mosquée Iskender Paşa, joue un rôle important dans la formation d'hommes politiques et de partis politiques. Par exemple, parmi ses membres, nous pouvons compter Turgut Özal, le huitième Président de la République, Korkut Özal, ancien ministre et frère de Turgut Özal, Lütfü Doğan ancien Président du *Diyanet* et ancien député, Necmettin Erbakan ancien Premier ministre et figure de l'islam politique et enfin Recep Tayyip Erdoğan, l'actuel Premier ministre. Koktu invite les musulmans à prendre leur destin en main, par le biais de la maîtrise de la technique, l'adoption de la « modernité des techniques » et non de

---

[911] Nursi, Said, Mektubat (Les lettres), 16. Mektup, ikinci nokta (16ième lettre, deuxième point), éd. Yeni Asya Neşriyat, İstanbul, 2007, p. 66.

[912] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 112.

[913] Ebaugh R., *Op. Cit*., p. 50.

[914] Mehmet Zahid Koktu s'affilie en 1917 à Seyh Ömer Ziyâeddin Efendi, Cheick du *tekke Gümüşhâneli*. Après plusieurs années de formation spirituelle et de fonction comme imam dans les mosquées à Bursa, il revient à Istanbul à la mosquée Iskender Paşa. En 1952, suite à la mort de Kazanlı Abdülaziz Bekkine, le Cheick de la branche, il quitte Bursa pour prendre ses fonctions dans la mosquée Ümmügülsüm, à Istanbul, puis en 1958, il prend fonction à la mosquée d'*Iskender Paşa*, dans le quartier de *Fatih*. Cf. http://www.iskenderpasa.com, consulté le 14/07/2013.

l'idéologie. À sa mort, en 1980, Koktu est remplacé par son beau-fils, Esad Coşan, qui n'hésitera pas à inciter la confrérie à intégrer le monde des affaires[915]. D'ailleurs, selon Balcı, la force principale de la branche est la Server holding, conglomérat de 38 entreprises de tailles importantes. Ces entreprises opèrent dans des secteurs très variés tels que l'alimentation, l'industrie du papier, les services de santé, l'audiovisuel, la presse, etc.[916] car selon Maigre, l*es autorités de la communauté voient dans l'enrichissement de ses membres un moyen de concurrencer l'establishment kémaliste dans la vie économique, politique et intellectuelle et, par là même, de prouver la supériorité de la morale islamique*[917] en effectuant un travail sur soi et entre soi et le monde[918].

La branche d'Erenköy (cemaat d'erenköy) fait partie des plus influentes communautés religieuses en Turquie[919]. Elle prend ses racines de Cheikh Mehmet Esat (un Cheikh qui vend ses terres et quitte Erbil, pour s'installer à Istanbul après la fermeture et l'interdiction des tekkes en Turquie). En achetant une demeure à Erenköy, Mehmet Esat jette les fondations de sa communauté. Il est accusé d'avoir participé à l'affaire de Menemem et envoyé en prison en décembre 1930. Il meurt quelques mois plus tard. C'est Mahmut Sami Ramazanoğlu (1892-1984) qui lui succède. La branche sera connue pour être la branche Naqshbandiya des artisans et hommes d'affaires[920]. Selon Ramazanoğlu, l'islam n'est pas *une identité statique, formelle, mais plutôt une lentille à travers lequel le musulman évalue le monde de manière critique*[921]. Après la disparition de Ramazanoğlu, Musa Topbaş prend sa succession, puis c'est au tour d'Osman Nuri Topbaş, le fils. Quelques personnalités de la presse et de la politique font partie des « cadres » de la communauté : Ahmet Taşgetiren, l'ancien rédacteur en chef du journal *Yeni Şafak* ou encore Tahir Büyükkörükçü, ancien député[922].La troisième branche de la Naqshbandiya est appelée Ismail Ağa cemaati, portant le nom du fondateur Ebû İshak İsmâil. Celui-ci fait construire une mosquée en son nom, qui reste encore aujourd'hui dans le quartier de Fatih, le centre de la communauté. Après sa mort le Cheikh Batumlu Ali Haydar lui succède jusqu'en 1960. Ensuite Mahmut Ustaosmanoğlu (Mahmut efendi), l'imam de la mosquée prend la relève. Les membres se distinguent des autres branches Naqshbandiya par

[915] Josseran T., *Op. Cit*., p. 102.
[916] Balcı B., *Op. Cit*., p. 117.
[917] Maigre M.E., *Op. Cit.*, p. 16.
[918] Manço, Ural, Sécularisation de l'islam en Turquie, *Revue Nouvelle*, janvier 2009, p. 84.
[919] Josseran T., *Op. Cit,* p. 102.
[920] Konuralp, Okan, Türkiye'nin cemaat ve tarikat haritası (La carte des cemaat et des tariqât de Turquie), *Journal Hurriyet*, 17 septembre 2006, en ligne, http://www.hurriyet.com.tr/, consulté le 16/07/2013.
[921] Josseran T., *Op. Cit,* p. 102.
[922] Konuralp O., *ibid.* Tahir Büyükkörükçü fut député de Konya en 1977 au sein du MSP (Milli Selamet Partisi) d'Erbakan., après approbation de sa candidature par son Cheick Mahmut Sami Ramazanoğlu .Mais après le coup d'état de 1980, il fut emprisonné durant 11 mois. cf. http://kapucamii.tr.gg/, consulté le 16 juillet 2013.

leur style vestimentaire assez particulier et traditionnel (şalwar, turban)[923]. Ahmet Mahmut Ünlü (cübbeli Ahmet Hoca) est la figure charismatique de la branche[924].

Selon Josseran, la branche des Süleymancı, fondée par Süleyman Hilmi Tunahan (1888-1959) est la communauté la plus importante en terme d'effectif. Josseran avance le chiffre de 4 millions de membres[925]. La confrérie est connue pour ses nombreux centres d'apprentissage du Coran et ses foyers étudiants, répandus sur tout le territoire. Après la mort de Tunahan en 1959, Kemal Kaçar, prend sa succession jusqu'en 2000. Durant ses premières années à la tête de la communauté, refusant de créer un parti politique, il décide de se lancer en politique avec les partis existants. Il est élu en 1965 député de Kütahya avec le Millet Partisi puis en 1969 avec l'Adalet Partisi de Süleyman Demirel[926]. Aujourd'hui, la communauté est encore très présente en Turquie avec plus de 1 500 centres d'éducation et foyers religieux[927].

En décalage avec les quatre principales branches de la Naqshbandiya, le mouvement Nur se distingue par son mode de fonctionnement dès le début de la République. Même si ses origines émanent de la Naqchbandiya, le fondateur Said Nursi exprime ses réticences quant au modèle classique de confrérie *critiquant le rituel compassé de la sociabilité groupusculaire*[928]. Pour cela, il affirme même que l'époque n'est pas celle de la *tarîqat*, mais celle de la sauvegarde de la foi[929]. Son successeur, Fethullah Gülen apporte des critiques similaires sur la question. Aujourd'hui, le mouvement s'appuie sur un large éventail de la société avec comme fondement des groupes de lecture (*sohbet*) composés d'une dizaine de personnes en fonction de la similarité. *Voisins directs ou habitants d'un même quartier, personnes de même classe sociale, de même métier (entrepreneurs, médecins, ingénieurs, etc.) ou ayant une formation commune, enfin regroupés selon des intérêts communs ce qui rejoint souvent les catégories précédentes*[930]. Les sujets traitées lors de ces *sohbet* sont assez divers : de la religion (lecture d'un passage du Coran ou de la vie du Prophète) au travail technique, en passant par les questions familiales ou le partage du vécu de la semaine écoulée ou l'écoute d'un intervenant extérieur au groupe[931]. Botzung remarque que ces groupes de lecture ne sont pas structurés autour de l'unique référence religieuse et c'est là l*eurs forces*

[923] Konuralp O., *ibid.*
[924] http://www.mahmudelofi.com/, http://www.ismailaga.org.tr/, consulté le 16 juillet 2013.
[925] Josseran T., *Op. Cit,* p. 102-103.
[926] http://www.belgenet.net, http://www.tunahan.org/, consultés le 16 juillet 2013.
[927] Konuralp O., *ibid.*
[928] Josseran T., *Op. Cit*., p. 103.
[929] « Cette époque n'est pas celle de la tarîqat, mais celle de la sauvegarde de la foi ». Nursi, Said, Emirdağ lahikası (Annexe d'Emirdağ), éd. Yeni Asya Neşriyat, İstanbul, 2006, p. 61.
[930] Botzung, Marc, Fethullah Gülen et son mouvement, *Revue Se Comprendre*, n°11/08, Octobre 2011, p. 7.
[931] Botzung M. *Op. Cit*., p. 7-8.

d'être dans la diversité des registres abordés et dans la convivialité qui s'y exprime[932]*, une manière rationnelle dans la construction du «* projet métapolitique *». L*a communauté sort du cadre de la communauté classique pour devenir un acteur de la *société civile*[933]. Par exemple, selon Bulaç, une *cemaat* est un « mouvement civil » avec des valeurs religieuses exprimées dont les principales fonctions sont de *démocratiser la société, intégrer la société dans le processus de modernisation et de civiliser la société*[934]. Elles ont permis aux migrants villageois de s'adapter à la vie en ville (les trois grandes vagues de flux migratoires de 50, de 70 et de 90-94). En s'intéressant à l'économie, les *cemaat* ont aussi créé des emplois[935]. En effet Balcı rejoint le propos de Bulaç et affirme que l'argent et l'accumulation de capitaux n'ont jamais été bannis du « discours islamique », du plus radical au modéré[936]. Dans ces réseaux informels, les nouvelles interprétations et descriptions religieuses sont basées sur l'interprétation et la compréhension du leader en lieu et place d'une théologie rationnelle basée uniquement sur les textes sacrés et les paroles prophétiques. D'un autre côté, le concept de « modernité » en Turquie est un modèle importé d'Occident *basé sur le rationalisme, l'individualisme, le système séculaire, la démocratie et l'économie libérale*. Ce concept de modernité *alaturka* refuse une vision statique de la religion. Donc en Turquie, la modernité et l'islam ne s'autodétruisent pas, mais « s'influencent et s'adaptent »[937] d'où l'intérêt de bien comprendre le positionnement de ces mouvements face à ce concept et surtout celui du mouvement initié par Nursi et Gülen, soutenant la cohabitation de l'islam et du concept de modernité dans le cadre de « la science et la rationalité »[938]. Donc les groupes religieux ont traversé le siècle dernier dans la recherche d'une acclimatation à la modernité et les nécessités engendrées tout en essayant d'assurer la pérennité de l'empreinte religieuse de leur message au sein de la société turque. Ces communautés sont donc influencées par les mutations qui ont, selon Manço, projeté la Turquie de la 28ième place économique en 1981 à la 15ième en 2008. Ainsi, cette nouvelle élite est redevable dans son ascension, aux communautés religieuses et à leur effort de *sociabilité*[939].

---

[932] *Ibid.*

[933] Josseran T., *Op. Cit*., p. 103.

[934] Gündem, Mehmet, Ali Bulaç : *Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyor* (Le mouvement Gülen veut influer le processus global), reportage, avec Ali Bulaç journal Yeni Şafak, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18 juillet 2013.

[935] *Ibid.*

[936] Balcı B., *Op. Cit.*, p. 117.

[937] Bodur H.E., *Op. Cit.*, p. 39-40.

[938] *Ibid.*

[939] Manço U., *Op. Cit*., p. 83-84.

Il est alors question d'un processus de socialisation et d'intégration dans l'espace socio-économique des PME via les communautés religieuses.

Fondation et intégration dans l'espace social, économique et politique

D'une forme passive et uniquement religieuse, les *cemaat*, ont su devenir par la force des choses, des « centres actifs d'organisation ». Leurs structures, les questions relationnelles et leur vision de la société ainsi que leurs interprétations religieuses des faits socio-économiques ont évolué.

> *Les communautés qui ont été la conséquence d'une association des conditions économiques et des conditions sociales en Turquie ont eu un impact remarquable sur la modernité. Alors qu'elles étaient contre l'idée positiviste et occidentale du kémalisme, elles ont cependant fortement influencé le principe de modernité*[940].

Aujourd'hui, l'exemple de leur adaptation à la mondialisation prouve leur adaptation aux circonstances sociales et économiques engendrées par le processus dynamique de la modernité. Hüseyin, dont l'entreprise est membre de l'association BUGIAD, nous dit que son entreprise exporte dans plus de 35 pays.

> *Nous exportons vers 35 pays. En général, vers l'Europe. Nous avons aussi l'Afrique du Nord et l'Amérique du Sud. Hormis l'extrême Orient, nous vendons nos produits pratiquement dans le monde entier. Dans la plupart des pays, nos produits sont vendus sous l'emballage de notre marque, sous notre nom. L'image de marque des produits turcs a augmenté ces derniers temps, notamment dans certains pays des Balkans, d'Afrique du Nord. L'Algérie, le Maroc, la Bulgarie, ce genre de pays veulent explicitement des produits turcs. Donc nous notons la mention made in Türkiye et c'est aussi bénéfique pour la Turquie*[941].

Donc déjà, dès le début du 20ième siècle, un changement est perceptible. Les confréries ont compris qu'il y avait un décalage dans leur regard singulier sur la société à travers la seule

[940] Pekoz, Mustafa Alex, *Le développement de l'islam politique en Turquie, les raisons économiques, politique et sociales*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 53.

[941] Entretien avec Hilmi, la trentaine, responsable des exportations dans l'entreprise familiale spécialisée dans la production et la commercialisation des pièces détachées automobile, membre de BUGİAD genç. Entretien de février-mars 2010.

fenêtre du *tasavvuf,* et ce, dans un contexte de sécularisation. Les *cemaat* deviennent alors un *micro-espace public où des stratégies d'action diversifiées se manifestent*[942]. Ces multiples branches survivent aux mutations sociales précipitées et violentes en payant le prix fort *d'une religiosité à normativité sacrée, valorisant l'univers métaphysique extramondain, et axée sur la pratique cultuelle, vers une religiosité braquée sur l'univers intramondain et ses valeurs politiques, économiques et culturelles profanes, qui privilégient la réalisation de soi en ce monde*[943]. D'une part les *cemaat* délivrent les esprits en annonçant la nature licite que peuvent prendre leurs actions dans la vie « matériele »[944] et d'autre part, le nombre croissant de membres au sein des *cemaat*, à la recherche d'une échappatoire spirituelle leur permettant de perfectionner leur investissement économique par une action éthique[945].

L'islam semble extérioriser l'opinion de croyances qui restait jusque-là confinée dans la sphère privée. Et justement, la *cemaat* s'avère être l'outil d'expression devenant, au début des années 1980, un facteur de « mobilité sociale » tout en s'appuyant sur le développement économique observé à cette époque en Turquie[946]. À la même période, la littérature islamique se diversifie en sortant du cadre du voile féminin et des problèmes intra-universitaires. Le Parti de la prospérité (*Refah Partisi*) est selon Doğan, le représentant de ce mouvement d'altération, comme la été le Parti de l'Ordre National (*Milli Nizam Partisi*) en 1970, ou encore le Parti du Salut National (*Milli Selamet Partisi*) à partir de 1972. On évoque pour la première fois le sujet des « capitaux verts »[947], mis en avant à l'occasion d'événements comme le développement des mouvements féministes islamiques[948]. Nous pensons qu'avec les réformes d'après coup d'état de 1980, l'essor des cemaat dans la société ainsi que des réseaux informels qui les entourent permettent à certains entrepreneurs de capitaliser et de

[942] Bréchon, Pierre & Al., *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 292-294.

[943] Manço U., *Op. Cit*., p. 83-84.

[944] *Ibid.*

[945] Josseran T., *Op. Cit*., p. 98-99.

[946] *Ibid.*

[947] Ces acteurs utilisent des coutumes et valeurs culturelles, ainsi qu'un réseau relationnel très dense pour développer leur commerce. Certaines valeurs fraternelles se tissent autour de l'identité religieuse, telles que la relation fusionnelle, la confiance mutuelle. Chaque acteur a la possibilité de régler ses besoins au sein de ses réseaux. Ils créent des fonds d'aides pour la réalisation des projets « religieux », les projets éducatifs. Ils apaisent de cette façon leur conscience morale et donnent à leur activité un sens éthique. Cf. Doğan Ali Ekber, Siyasal yansımalarıyla islamcı sermayenin gelişme dinamikleri ve 28 Şubat süreci (Les dynamiques de développement du capital islamique avec ses répercussions politiques et le processus du 28 Février), *Mülkiye dergisi* (Revue de la Fonction Publique), vol. XXX, n° 252, Kayseri, 2006, p. 53.

[948] Doğan Ali Ekber, Siyasal yansımalarıyla islamcı sermayenin gelişme dinamikleri ve 28 Şubat süreci (Les dynamiques de développement du capital islamique avec ses répercussions politiques et le processus du 28 Février), *Mülkiye dergisi* (Revue de la Fonction Publique), vol. XXX, n° 252, Kayseri, 2006, p.47.

devenir ce que l'on appelle dans les années 90, les « patrons de PME » dont *les éléments les plus dynamiques de cette tranche sont issus de la petite bourgeoisie (artisan)*[949].

Mais ce mouvement contre-élitaire doit s'opposer, comme dans les années 20-30 à l'élite laïque de la capitale politique Ankara et économique Istanbul. Le passage à la richesse doit obligatoirement passer par le pouvoir central. Le gouvernement en place favorise ses sympathisants dans l'attribution de marché et dans la répartition des contrats à l'insu des entrepreneurs anatoliens de PME[950]. Maigre parle de *modernisation des communautés religieuses, converties aux valeurs du capitalisme et de l'innovation technologique* afin d'évoquer ces acteurs nouveaux[951]. Ces patrons de PME ont eu l'opportunité de profiter des avantages des Zones Industrielles (OSB) proposés par le gouvernement Özal. Qui sont-ils ? Souvent des patrons dont l'objectif est de développer l'entreprise dans le nouvel élan néo-libéral dans lequel s'est engouffré le pays, profitant de l'effet de la globalisation ou simplement dans un souci d'adaptation à son époque. Pour cela la PME renforce ou tisse ses liens avec les grands capitaux locaux et étrangers, s'engouffre dans des niches stratégiques délaissées par l'État, s'ouvre sur d'autres marchés internationaux. Ces patrons profitent surtout de la conjoncture politique bénéfique : les villes d'Istanbul et d'Ankara sont gérées par des municipalités conservatrices « musulmanes » (ces deux villes représentent quand même 29,9% du revenu national), mettant en place des outils qui permettent ainsi aux PME « anatoliennes » de développer leur technologie et leur technique de gestion[952]. Par exemple, si aujourd'hui une association d'hommes d'affaires de Gaziantep ose affirmer que son « aire de jeux » est « le monde entier », ce long processus y est sans doute pour quelque chose[953]. La mise en pratique et la redynamisation des préceptes religieux autour des cemaat parviennent à installer une nouvelle forme de pensée chez les entrepreneurs, passant de l'esprit de suffisance à l'embourgeoisement accepté par le biais d'une nouvelle éthique traditionnelle moderniste où vient se greffer la modernité aux principes du « bir lokma, bir hırka » des anciens pseudo-entrepreneurs musulmans. Ces capitaux « verts » constitués par des PME issues des OSB et crées dans les années 90 bénéficiant du soutien des municipalités

[949] Doğan A.E., *Op. Cit*., p. 52.
[950] Maigre M.E., *Op. Cit*., p. 3-4.
[951] *Ibid.*
[952] Doğan A.E., *Op. Cit*., p. 53.
[953] Cf. http://www.hursiad.com, consulté le 19/07/2013.

« islamiques »[954] ont développé un argumentaire de *promotion sociale et culturelle par la réussite économique*[955] et par une présence médiatique accrue.

Visibilité médiatique et son apport pour cette classe sociale montante

Deux causes sont à l'origine de l'apparition d'un nouvel espace médiatique en Turquie séculaire : l'une est l'apparition de l'économie de marché provoquant un changement de langage des individus dans leur manière de concevoir leur place dans la vie quotidienne ; l'autre est l'apparition de cette nouvelle bourgeoisie « islamique »[956]. Ce sont bien ces acteurs qui apportent les capitaux nécessaires à la création de maisons d'édition, de journaux, de chaînes TV, de radios, etc. indépendants, ces nouveaux moyens de communication aux mains de la contre-élite, qui vont faire émerger une nouvelle souche d'intellectuelle musulmane pour appuyer encore un peu leur pression face aux élites laïques et créer une véritable contre-culture de masse[957]. C'est donc à partir des années 70 que les sujets économiques sont en vogue dans les médias conservateurs.

> *La plupart des quotidiens islamistes proposent à leurs lecteurs une page économique, souvent très bien informée […] À l'autre extrémité de l'éventail islamiste, des périodiques comme Köprü et Zafer, le premier publié par la fondation nouriste Yeni Asya, la deuxième exprimant, à l'intention des enfants et adolescents, des opinions calquées sur celles du mouvement de Fethullah Gülen, présentent une vision de l'économie en pleine symbiose avec le libéralisme ambiant*[958].

Cette évolution permet aux *cemaat* de diffuser leur vision et de circuler dans l'économie. Ce remodelage des médias autorise les voix des *cemaat* à se hisser encore plus dans la société en s'affirmant à travers les stations de radio, la télévision, les journaux et divers magazines[959]. Cette mutation vient encore renforcer l'idée de l'adaptation des mouvements religieux à la

[954] Doğan A.E., *Op. Cit*., p. 54.
[955] Maigre M.E., *Op. Cit*., p. 15.
[956] Haenni, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, Paris, 2005, p. 28.
[957] Josseran, Tancrède, *La nouvelle puissance turque, l'adieu à Mustapha Kemal*, ellipses, Paris, 2010, p. 99.
[958] Dumont, Paul, *Le modèle économique islamique dans la presse islamiste turque. L'État et étatisme en question*, version en ligne : http://turcologie.u-strasbg.fr, consulté le 19 février 2013.
[959] Ebaugh, Helen Rose, *Gülen Hareketi, inanç tabanlı bir sivil Toplumsal hareketin sosyolojik analizi* (Analyse sociologique d'un mouvement de la société civile basé sur la foi), éd. Doğan kitap, 32ème édition, Istanbul, 2011, p. 42.

modernité laïque. Ainsi, le positionnement politique de grandes métropoles, la médiatisation, l'apparition d'une intelligentsia islamique et le renforcement des patrons de PME conservateurs anatoliens vont aboutir, en 1997, à une contre-réaction violente de l'élite centrale et du protecteur de la laïcité en Turquie[960]. Le départ de Gülen aux USA, d'Esad Coşan en Australie, la fermeture du Refah Partisi puis du Fazilet Partisi ont remis en place les propriétaires de PME qui bénéficie jusqu'à aujourd'hui de ces nombreux avantages[961]. Une réaction, qui n'aura qu'un effet temporaire et qui renforcera, comme nous pouvons le voir aujourd'hui, un peu plus la place de cette nouvelle élite pieuse.

L'exode rural et l'interpénétration des valeurs islamiques de la périphérie vers le centre

Si un événement particulier doit être mis en exergue pour expliquer comment dans la Turquie unitaire, laïque, où la frontière entre le centre et la périphérie est bien définie, où les valeurs traditionnelles musulmanes sont véhiculées pour apparaître et se faire une place dans les grandes métropoles, l'exode rural (à plusieurs étapes) peut être une explication. L'urbanisation de la population entre l'année 1950 (25%) et l'année 1990 (59%) en est une preuve. À partir de 1950, on observe en Turquie un déplacement de la population vers les régions urbaines (Ankara, Istanbul en particulier). Nous constatons l'apparition des *gecekondu* (littéralement « installé la nuit » pour définir les quartiers périphériques à Ankara et Istanbul construits sans aucune autorisation au préalable auprès des autorités[962]). Ce processus d'interpénétration commence à prendre forme avec ce qu'appelle Zarcone, *la ruralisation des villes*[963]. En effet, les « Anatoliens » sont arrivés en villes avec leurs

[960] Appelé «le processus du 28 février », ce coup d'état post-moderne est surtout une réponse face à la montée des valeurs islamiques en Turquie, notamment dans le domaine politique et économique. Pour montrer son soutien au processus, la TÜSIAD suggère des élections anticipées. Les militaires estiment protéger la Turquie, prétendant protecteur des valeurs kémalistes contre toute menace venant mettre en péril ces valeurs. Le gouvernement Erbakan démissionne, les capitaux « vert » fichés et identifiés et surtout décrits comme une réelle menace pour le pays. La Turquie entre alors dans une crise politique et économique profonde. Cf. *28 Şubat postmodern darbesinin öyküsü !* (L'histoire du coup d'État post moderne du 28 février !), article presse, http://www.haber7.com/ic-politika/haber/995704-28-subat-postmodern-darbesinin-oykusu, Kılıç, Abdullah, *Belgeleriyle 28 şubat* (Le 28 février avec les documents), article presse, http://www.haberturk.com/gundem/haber/718362-belgeleriyle-28-subat, consulté le 19/07/2013.

[961] Doğan A.E., *Op. Cit*., p. 65.

[962] Cf. Bazin Marcel, De Tapia Stéphane, *La Turquie, géographie d'une puissance émergente*, Armand Colin, Paris, 2012, p. 194-197.

[963] Zarcone, Thierry, *La Turquie, de l'Empire ottoman à la République d'Atatürk*, découverte Gallimard, Paris, 2005, p. 94.

traditions et coutumes et les introduisent dans la société laïque urbaine. Les valeurs religieuses font partie donc de ces valeurs transférées de la périphérie vers le centre. Le déséquilibre régional, l'absence des services étatiques, des structures éducatives dans la plupart des régions anatoliennes accélèrent aussi ce processus de déplacement en masse.

> *Le manque d'investissement de l'État dans le fonctionnement des services publics, la scolarisation en hausse en Turquie après les années 60 et l'ouverture des universités aux personnes qui venaient des classes moyennes et religieuses intensifient l'immigration interne vers les grandes villes. Les mouvements islamistes profitent de ce climat sociopolitique turc pour orienter les étudiants vers leur foyer et leur maison*[964].

Toğuşlu met l'accent sur ce phénomène dans l'explication de la structuration du mouvement Gülen. Ce sont en effet des étudiants parmi ces habitants primo arrivants qui vont être hébergés dans les *ışık evleri* financés en premier lieu par les patrons proches du mouvement (les « maisons lumières », constituant la base structurelle du mouvement Gülen où les étudiants sont formés à la philosophie du chef charismatique, Fethullah Gülen. C'est ici que l'étudiant pieux vit sa religiosité dans un espace séculier en Turquie[965]).

> *L'ouverture religieuse des démocrates permet à de nombreuses organisations islamiques de sortir de la clandestinité et d'investir petit à petit l'espace public. Certaines sont foncièrement anti laïc comme la confrérie soufie des Nakshibendis, qui a survécu à la persécution du régime kémaliste. D'autres apprennent à composer avec la laïcité comme les groupes nourdjous, qui apportent leurs voix aux démocrates. […] Ces organisations se reconstituent, à la ville et à la campagne, autour de mosquées, de maisons privées, et étendent leurs réseaux de solidarité. Leur objectif premier est d'assurer la transmission du savoir religieux après la coupure des années de plomb. […] L'éthique religieuse connaît un départ surprenant, livres, revues, journaux. […] L'islam turc réémerge lentement dans sa pluralité et s'adapte à la République*[966].

Selon Bulaç, les *cemaat* sont le résultat des changements démographiques en Turquie, survenus à partir de 1950, pour lui *les cemaat sont les faits de l'urbanisation*. Elles représentent dans les métropoles, l'énergie et la dynamique de l'Anatolie autour d'une

[964] Toğuşlu, Erkan, *Les étudiants pieux musulmans : la sécularisation et la religiosité en Turquie*, à paraître, p.134.
[965] Cf. Toğuşlu, Erkan, *La piété des étudiants formés au sein du mouvement Fethullah Gülen : une étude de cas des Maisons Lumières,* thèse de doctorat en sociologie, EHESS, Paris, soutenue le 30/06/2009.
[966] Zarcone T., *Op. Cit*., p. 96.

structure et un réseau socio-économique rationnel[967] superposés souvent aux réseaux professionnels[968]. À partir de 1980, le coup d'État militaire et la politique ultralibérale de Turgut Özal étendent le potentiel des mouvements religieux avec entre autres la privatisation du secteur éducatif, les moyens de communication, le développement de la télécommunication, l'industrialisation, l'urbanisation et l'apparition de plus en plus récurrente de mouvements sociaux à la périphérie du centre. Il ne faut pas oublier qu'Özal est fortement influencé par Reagan et Thatcher, deux personnages politiques qui ont permis le passage d'une économie interventionniste vers une stratégie libérale tout en permettant aux valeurs conservatrices religieuses de se faire une place dans l'espace public[969]. En Turquie, l'intégration des valeurs islamiques est un fait tout à fait paradoxal, en raison de sa nature et conformément à la manière dont elle intègre l'espace public. C'est en effet l'armée qui décide après le coup d'État de 1980 de créer un concept « nationaliste islamique » (Türk-İslam Sentezi) pour faire face à la montée du communisme et de l'idéologie iranienne, devenue dangereuse pour la stabilité et la sécurité du pays. Cette intervention de l'armée est un « coup de massue » pour les kémalistes, l'islam trouvant un moyen de préserver le statu quo[970]. L'arrivée du néo-libéralisme et les soucis rencontrés ont poussé les nouveaux arrivants dans un processus de regroupement religieux. *Les nouveaux arrivants se raccrochent à l'islam comme fil conducteur de leur vie de tous les jours. Les croyants forment des petites communautés sociales*[971]. Tous ces faits ont indirectement contribué à la formation de la petite bourgeoisie « anatolienne citadine ». En devenant patrons d'entreprises, ces nouveaux acteurs ont constitué la base de l'économie anatolienne périphérique. Cet esprit d'entreprise surgit grâce, selon Tribou, au « statut de minorité persécutée » de ces acteurs. *Un groupe social exclu du pouvoir politique et culturel, va rechercher une place sociale ailleurs et insérer son contre-pouvoir dans la faille que représente un système économique balbutiant où tout est à faire et où les places sont à gagner*[972] et c'est bien le cas en Turquie. S'ensuit un enchaînement inverse : ces patrons de PME, devenus riches grâce aux cemaat, soutiennent à

[967] Gündem, Mehmet, Ali Bulaç: *Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyor* (Le mouvement Gülen veut influer le processus global), reportage, avec Ali Bulaç journal Yeni Şafak, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18 juillet 2013.

[968] Josseran T., *Op.Cit*., p. 95.

[969] Bodur, Hüsnü Ezber, Büyük anlatılar ve din : moderne Türkiye'ye yansımaları (Grands récits et la religion) : le reflet sur la Turquie moderne), *Toplum bilimleri Dergisi* (Revues des Sciences Sociales), vol. 4, n°8, 2010, p. 43.

[970] Bölükbaşı, Mustafa, Milli Görüş'ten muhafazakar demokrasiye : Türkiye'de 28 şubat süreci sonrası islami elitlerin dönüşümü (Du Milli Görüş à la démocratie conservatrice : la transformation des élites islamiques dans l'après 28 février en Turquie), *Journal of the Human and Social Science Researches*, vol.1, n°2, 2012, p. 169-170.

[971] Josseran T., *Op. Cit*., p. 95.

[972] Tribou, Gary*, L'entrepreneur musulman*, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 150.

leur tour les groupes religieux, devenus pour eux, une source de motivation[973]. C'est aussi la dualité dans la recherche du déclin qui permet à cette classe d'émerger. L'une extrêmement conservatrice et attachée à la tradition et l'autre ignorante du passé ottoman et de son héritage, préférant rejoindre le monde occidental, sans apporter une touche personnelle, une partie de son identité[974]. Josseran explique ce phénomène par le refoulement par l'élite de cette tranche de la société, dite parfois « les Turcs noirs »[975]:

> *Les élites nouvelles sont généralement issues des groupes inférieurs ou en marge de la société. Elles gravissent l'échelle sociale parce qu'elles ont la volonté de réussir, volonté doublée d'un esprit d'entreprise que l'élite en place a progressivement perdu lorsqu'elle s'est installée dans une position de statu quo. Par le passé ces élites islamistes, à la différence de leurs homologues laïques, n'ont eu que rarement accès aux ressources de l'État. Privées d'aides et de subventions, elles ont appris à ne dépendre que de leur propre force […] Longtemps brimées dans leurs aspirations, ces élites ont transféré leur activisme religieux dans la vie économique*[976].

Nous assistons là à la continuité de la contre élite formée au début des années 20 après les réformes kémaliste. Force est de constater que la religion n'est plus refoulée dans l'espace privé, mais semble cerner aussi l'espace public ces 25 dernières années. Mais selon Champion et Rocchi, c'est plutôt l'espace public qui s'est étendu et a fait en sorte de modifier les codes classiques publics/privé. Aussi, ce n'est pas le dogme religieux qui interfère dans les espaces, mais les corpuscules indépendants[977]. Même si depuis Atatürk une volonté de mettre la religion et l'espace religieux en dehors de l'espace public, la religion et ses valeurs ont trouvé à chaque période, un tremplin pour en sortir renforcé. Ces nouvelles formes de religiosité, formées par le processus de modernisation sociétal, réussissent tout d'abord, avec le soutien du Parti Démocrate, à intégrer l'espace politique dans les années 1960 qui n'est que le résultat de conflits récurrents entre l'élite et la contre-élite. Après le passage au pluripartite et même l'apparition de partis politiques islamiques, certaines confréries affichent leur soutien aux partis politiques, notamment au Parti Démocrate et puis au Parti de la Justice, issu tous les

---

[973] Bodur H.E., *Op. Cit*., p. 44.

[974] Ergene, Enes, *M. Fethullah Gülen et son mouvement : une approche de bon sens de la religion et de la modernité*, en ligne, http://fr.gulen.com/, consulté le 18/03/2013.

[975] Les turcs blancs sont considérés comme étant libéral, pro-européen, en phase avec la mondialisation, se qualifiant eux-mêmes de « surqualifiés » vis-à-vis des autres. Les « Turc noirs » sont les autres turcs. Cf. Insel, Ahmet, Le nationalisme des « Turcs blancs », *La vie des idées*, Nationalismes turcs, n° 14, Paris, 2006, p. 55-60.

[976] Josseran T., *Op. Cit*., p. 92.

[977] Champion Françoise, Rocchi Valérie*, Le soin des âmes et de corps en débat public : l'analyseur psycho-mystique-ésotérique*, p. 252, in Ion, Jacques (dir.) & Al., *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 241-253.

deux de la tradition kémaliste, ce qui peut nous sembler paradoxal[978]. Dans tous les cas, la religiosité en Turquie trouve après chaque coup de massue de l'armée (en 1960, en 1971) un moyen de s'émanciper. Celui de l'après-coup d'état de 1981 est l'espace économique, refondé par Turgut Özal. Fraichement nommé premier ministre après l'écrasante victoire de son parti (ANAP[979]) avec 45%, Özal se fixe un objectif : développer le tissu des PME et le rendre dynamique. Il souhaite rééquilibrer l'économie en créant un contre-pouvoir face à l'élite qui détient la quasi-totalité de l'espace.

> *Ces nouveaux acteurs rassemblent des entrepreneurs du BTP, des restaurateurs, des artisans commerçants. Beaucoup de ces entreprises sont familiales et maintiennent d'autant plus activement des valeurs conservatrices et paternalistes. Cette petite bourgeoisie trouve dans l'éthique religieuse la confiance nécessaire pour affronter la concurrence des lourds conglomérats du patronat laïc*[980].

Cette nouvelle classe de PME, mais aussi de scientifiques va donc commencer à émerger au milieu des années 80, poussée par la vague de libéralisation, qui touche toutes les couches sociétales et tous les domaines tels que l'industrie, l'urbain et surtout l'éducation[981]. Akarçay trace un itinéraire intéressant pour ces acteurs. Selon lui, durant les années 1960, le capital islamique apparaît dans l'espace public à travers les entreprises de taille moyenne pour devenir, quinze ans plus tard une bourgeoisie à l'échelle nationale, qui s'intéresse notamment à la finance, à l'import/export, mais à petite échelle. Vers 1985, cette bourgeoisie élargit son champ d'activité aux secteurs des métaux, aux minerais et la construction (avec l'appui des banques islamiques). Certains leaders religieux n'hésitent pas à publier une fatwa pour sauver certaines entreprises de la faillite. En fait, alors que l'armée et le pouvoir combattent les gauchistes (conflit du clivage droite/gauche), la nouvelle contre-élite en profite pour se frayer une place dans l'espace économique en construction[982].

---

[978] Pekoz, Mustafa Alex, *Le développement de l'islam politique en Turquie, les raisons économiques, politiques et sociales*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 57.

[979] L'Avatan Partisi (Parti de la mère Patrie) regroupe tous les idéologies et groupes sociaux de la Turquie, de l'industriel au paysan, en passant par le patron de PME anatolien. Il faut aussi dire que les conservateurs n'ont pu voter pour le leader de l'islam politique, Necmettin Erbakan, interdit de toute activité politique après le coup d'État. De 1980. Cf. deuxième partie de la thèse, Maigre, M-E, *Op. Cit*., 25 p.

[980] Josseran, Tancrède, *La nouvelle puissance turque, adieu à Mustapha Kemal*, Ellipses, Paris, 2010, p. 97.

[981] Manço, Ural, Sécularisation de l'islam en Turquie, *Revue Nouvelle*, janvier 2009, p. 83.

[982] Akarçay, Erkan, Türkiye'de islam ahlakı ve kapitalizmin ruhu (olabilir mi ?) (Peut-il y avoir) un esprit du capitalisme et de l'éthique de l'islam en Turquie ? *6ème Congrès National de la Sociologie*, Association de la sociologie, octobre 2009, Aydın, p. 191-192.

Alors,

> *les entrepreneurs religieux indépendants proches du monde des affaires et œuvrant à une offre adaptée aux demandes de piété de bourgeoisies cosmopolites – ouvre ainsi la voie à une « orientation économique » du processus d'islamisation. Le marché devient le canal d'expression de la nouvelle religiosité, lui donnant à la fois un cadre « désinstitutionnalisé » (ce ne sont ni des mouvements politiques ni des structures religieuses étatiques qui le portent) et les ressources conceptuels d'un nouvel imaginaire fondé sur les principes de la culture d'entreprise*[983].

La mentalité des entrepreneurs a complètement changé, mais pas uniquement en Turquie. Par exemple les prêcheurs comme Amr Khaled en Égypte affirmant que vouloir être riche pour dépenser dans la voie de Dieu ne peut être qu'un moyen « d'exceller » dans la religion ou encore Masfuk en Indonésie présentant la richesse comme un chemin menant à Dieu et la pauvreté comme la source du mal[984]. Le discours religieux est métamorphosé, en phase avec son époque. Il tourne autour de la dynamisation de la religiosité, chose qui n'existait pas au début du 20ième siècle dans le monde musulman. En Turquie les entrepreneurs *ancrés dans le terreau de l'islam* prennent peu à peu place dans le monde des affaires. On les appellera les « Tigres anatoliens »[985]. Nous pensons qu'il est intéressant de mettre en exergue l'apport d'Özal dans ce processus. À l'origine de réformes sociale et économique profondes, Özal permet à la religion de s'ouvrir le champ et ainsi il ne libéralise pas que l'économie, mais l'islam également. Cela va permettre notamment la diffusion dans tout le pays, du message de Gülen à travers la circulation des enregistrements de ses prêches. Gülen a toujours soutenu les valeurs démocratiques et l'utilisation de la haute technologie dans la formation des jeunes et de toute la société. La libéralisation « özalienne » va permettre à ses projets d'être connue et entendue par tous les Turcs[986].

[983] Haenni P., *Op. Cit*., p. 39.
[984] Haenni P., *Op. Cit*., p. 61-65.
[985] Dumont, Paul, *Le modèle économique islamique dans la presse islamiste turque. L'État et étatisme en question*, en ligne, http://turcologie.u-strasbg.fr, consulté le 19 février 2013.
[986] Ebaugh E.R., *Op. Cit*., p. 57.

Contribution de Turgut Özal à l'émancipation des PME

En réalité Turgut Özal n'a fait qu'appliquer la stratégie d'une armée, soucieuse des nouvelles idéologies émergentes. Avant lui, Ecevit voyait en la religion le moyen de dynamiser l'économie. Özal appuie la synthèse mise en place par Kenan Evren : la synthèse turco-islamique (*Türk-İslam Sentezi*). Ici, il est important de ne pas confondre la politique d'Özal avec la politique islamique, car il y est opposé à cette méthode. Il préfère un islam pouvant cohabiter avec les valeurs kémalistes, le nationalisme, la démocratie et ainsi, avec le capitalisme. Pour commencer, il abroge l'article 163 du Code pénal qui apporte des restrictions sur la création de mouvement ou organismes religieux. Cette fois, le processus d'intégration des classes est enclenché ; de la politique aux médias, en passant par l'économie, cette nouvelle classe intègre rapidement toutes les sphères. Lorsqu'il devient Président de la République en 1989, il axe la politique économique sur l'exportation. Il multiplie les voyages et se fait accompagner par ces nouveaux entrepreneurs. L'empreinte religieuse se fait de plus en plus sentir au sein de la société. Il soutient l'initiative de Kenan Evren, obligeant les cours de religion dans l'enseignement. Le port du voile est à nouveau autorisé dans l'espace public et une loi permet aux étudiantes d'accéder aux universités avec le voile. Même si ces réformes touchent le symbolique, elle n'en sont pas moins une preuve de l'influence grandissante de l'islam dans tous les espaces sociétaux, reflétant par la même occasion la politique néo-libérale de Turgut Özal et sa popularité grandissante[987]. Son parcours professionnel et ses origines expliquent sa notoriété auprès des kémalistes, ainsi que du peuple. Son passé de dirigeant de grande compagnie et ses bonnes relations lui permettent d'avoir les faveurs des laïcs. Son attachement à la Naqshbandiya, qu'il n'a jamais ignorée, lui a permis de séduire les mouvements religieux et son allure de « Turc moyen proche du peuple » l'a rapproché des citoyens[988].

> *Celui-ci avait idéologiquement tout pour les séduire. Il est lui-même d'origine provinciale, il appartient à la confrérie soufie des Naqshbandi, il est religieux et, par toute une série de mesures, il nuance la sévérité kémaliste : création de nouvelles mosquées, acceptation des élèves des écoles privées musulmanes à l'université, élargissement du contenu des manuels scolaires… Sur le plan économique, il autorise le développement d'une économie de marché*

[987] Ebaugh E.R., *Op. Cit*., p. 40.

[988] Maigre, Marie-Elisabeth, L'émergence d'une « éthique musulmane » dans le monde des affaires turc : réflexions autour de l'évolution du MÜSIAD et des communautés religieuses, *Religioscope*, *Études et Analyses*, n°7, mai 2005, p. 4-5.

> *tournée vers l'exportation, ce qui le pousse à offrir des aides aux PME pour augmenter la compétitivité de leurs produits. Profitant massivement de ces mesures, la bourgeoisie provinciale islamiste marginalisée donne naissance aux « Tigres Anatoliens », autre variante d'un capitalisme « culturaliste » ayant réussi à mettre la religion au service d'un dynamisme économique bien réel, et entraînant dans son sillage « la modernisation des communautés religieuses converties aux valeurs du capitalisme et de l'innovation technologique»*[989].

Si aujourd'hui en Turquie, nous pouvons observer de multiples organismes et associations d'entrepreneurs conservateurs, c'est en quelque sorte le résultat de la politique d'Özal, qui remet en cause, selon Akyol, l'avis de Weber sur l'islam et sa compatibilité avec le capitalisme.

> *Aujourd'hui, il y a une classe entrepreneuriale institutionnalisée autour d'association telle que MÜSIAD, TUSKON appelé « capitaux anatoliens, capitaux conservateurs, Tigres anatoliens ». Ceux-ci voient la grâce de Dieu non pas comme dans l'ancienne manière « bir hirka bir lokma », mais plutôt dans la réussite commerciale, dans l'ouverture d'école, dans le soutien apporté à ces écoles. La théorie de Weber sur l'islam est devenue fausse, par contre sa théorie de base que l'on peut résumer par « travaillé religieusement dans les affaires du monde » est confirmée*[990].

Le rôle des leaders religieux dans l'affranchissement des patrons de PME est très prononcé. Pour ne citer que quelques exemples, Esad Coşan ou encore Fethullah Gülen ont joué un rôle particulier en favorisant le commerce et incitant les disciples dans ce sens. Il est intéressant aussi de voir l'impact de Necmettin Erbakan et son rôle dans l'islamisation de la société par la politique et dans la formation des tigres anatoliens, ainsi que dans la création de la MÜSIAD, premier porte-parole des PME anatoliennes dans le monde des affaires.

[989] Haenni P., *Op. Cit*., p. 83.

[990] Akyol, Taha, *Arkasında ne var ?* (Qu'est-ce qu'il y a derrière ?), journal Hürriyet, 03/05/2012, en ligne, www.hurriyet.com.tr, consulté le 04/04/2013.

Necmettin Erbakan, la conception politique de l'islamisation en Turquie

Le concept islamique de l'économie fait son apparition au cours du 20ième siècle en Turquie. Necmettin Erbakan fut le symbole de ce mouvement de contestation à partir de 1968 et sa victoire lors des élections pour la présidence de la TOBB (*Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği*), l'Union des Chambres et des Bourses de Turquie. Déjà, lors de sa campagne, Erbakan promet que sa politique d'aides va être basée sur les « petits-bourgeois ». Une victoire qui est annulée par Süleyman Demirel, alors premier ministre, jugeant Erbakan inapte à cette fonction. Mais c'est plutôt sa religiosité qui dérange. Ce geste le motive et avec le soutien de la Naqshbandiya, il pose sa candidature aux législatives de 1969 et devient pour la toute première fois député sans étiquette de Konya[991]. Il faut préciser que la communauté d'*Iskender Paşa* soutenait jusque-là le Parti Démocrate de Menderes puis le Parti de la Justice de Süleyman Demirel. Mais l'approche de ce dernier et son favoritisme envers les grands bourgeois l'a éloigné des communautés religieuses englobantes, des scientifiques, des académiciens, des patrons de PME. C'est à ce moment-là que la confrérie se politise, tout en connaissant l'effet que pouvait avoir cette orientation et joue un rôle premier dans la création du *Milli Nizam Partisi* (MNP), le parti de l'ordre national, qui est le premier parti islamique sous l'ère kémaliste[992]. Le courant politique initié par Necmettin Erbakan est appelé *Milli Görüş* dont le reflet structurel n'est qu'autre que le MNP. C'est Necmettin Erbakan qui préside le parti et il s'autoproclame de suite représentant de tous les exclus vivant dans les *gecekondu* et des PME, dont il veut défendre les intérêts par le biais d'un discours politique culturel/religieux. Il est conscient de l'électorat que représentent ces « Turcs noirs », rejetés par l'élite. C'est aussi le début de la lutte entre la contre-élite et l'élite dans l'espace politique. En 1971, l'armée interdit et dissout le MNP. En réponse, pour montrer sa détermination, Erbakan fonde un nouveau parti, qu'il nomme le *Milli Selamet Partisi* (MSP), le Parti du Salut National[993] avec lequel il obtient 11,8% des voix aux élections générales de 1973 puis 8,6% en 1977. Les noms que portent ses partis sont assez révélateurs de sa vision politico-islamique. Après avoir mis de l'ordre dans le pays, il est temps d'apporter le salut à la société.

[991] Bölükbaşı, Mustafa, Milli Görüş'ten muhafazakar demokrasiye : Türkiye'de 28 şubat süreci sonrası islami elitlerin dönüşümü (Du Milli Görüş à la démocratie conservatrice : la transformation des élites islamiques dans l'après 28 février en Turquie), *Journal of the Human and Social Science Researches*, vol.1, n°2, 2012, p. 167-176.

[992] Pekoz M. A., *Op. Cit*., p. 57.

[993] Bölükbaşı M., *ibid.*

Alors que tous les partis politiques instrumentalisent l'islam pour gagner l'électorat conservateur (Süleyman Demirel va à la mosquée le vendredi, Ecevit affirmera que les Turcs et l'économie turque ont besoin de la religion, etc.) opte pour un discours plus religieux et s'attaque farouchement au concept de laïcité en Turquie. À nouveau dissous en 1980, Erbakan créer le *Refah Partisi* (RP), le Parti de la prospérité, suite logique du Salut, dont la politique tourne autour de la justice et l'égalité sociale. Il rédige pour cela une charte « adil düzen », l'ordre juste[994] et assouplit son discours en utilisant des termes modernes. Interdit de politique pendant 10 ans après le coup d'État de 1980, Erbakan contrôle quand même le RP de l'extérieur. Il perd le soutien de la communauté d'Iskender Paşa, avec qui il avait fondé le MNP. Il se retire de ce milieu au début des années 1990, persuadé d'être lui aussi porteur d'une mission divine[995]. Entre temps, les hommes d'affaires musulmans fondent la MÜSIAD en 1990, première association regroupant les petits patrons de PME. À son retour en politique, Erbakan gagne les élections de 1995 avec 21,4% et forme le gouvernement avec le parti de Tansu Çiller. Il recrute un bon nombre de députés au sein de la MÜSIAD et des cercles d'affaires (31,4% sont entrepreneurs, 12,83% commerçants industriels, 39% grands propriétaires)[996]. Bien sûr, le RP favorise la MÜSIAD, avec qui il partage l'idéologie religieuse, contrairement à la TÜSIAD. Alors que tout au long de sa carrière politique il reproche aux partis au pouvoir de faire du clientélisme, Erbakan ne se refuse pas d'appliquer les mêmes faveurs aux entrepreneurs musulmans. Mais la politique islamique d'Erbakan et son discours éloquent envers l'Iran, ainsi que sa résistance face à l'Occident dérangent et *résulte aussi la réaction des militaires et le soft coup d'État de 28 février 1997. Les militaires adressent au gouvernement d'Erbakan pour obtenir sa démission et l'interdiction du parti*[997]. Erbakan souhaite que la Turquie quitte l'OTAN pour former un organisme similaire, mais avec les pays musulmans. La vision de la démocratie du RP sera le facteur qui causera sa fin[998]. Surtout les entrepreneurs et patrons de PME montraient un signe de renforcement en emportant des marchés publics, un fait qui dérange fortement l'élite kémaliste[999]. Même s'il a le soutien des conservateurs, il a face à lui une opposition très dense des laïcs, craignant pour la laïcité. Ceci provoquera l'interdit politique pour une durée de 5 ans pour Erbakan, la diminution de l'influence de l'islam, l'épurement dans les organismes publics par le

[994] Josseran T., *Op. Cit*., p. 51.
[995] Maigre M-E., *Op. Cit*., p. 9-15.
[996] *Ibid.*
[997] Toğuşlu E., *Les étudiants pieux musulmans : la sécularisation et la religiosité en Turquie*, à paraître, p. 79.
[998] Ebaugh E.R., *Op. Cit.*, p. 43.
[999] Bölükbaşı M., *ibid.*

licenciement des citoyens susceptibles d'être proches des milieux religieux et l'interdiction du voile à l'université. Une partie des imams hatip (établissement pour la formation des imams) sont fermés et les élèves issus de cette filière sont désavantagés par l'application d'un coefficient lors de son entrer à l'université ; certains hommes d'affaires sont emprisonnés pour être proches des religieux, etc. L'histoire prouve encore une fois que cette résistance et le pur fruit de la tentative d'exclusivité des partis politiques[1000]. La dissolution du RP donnera naissance à deux courants au sein du *Milli Görüş* : celle des traditionalistes (*Saadet Partisi* - SP), le parti de la Félicité, et celle des modernes incarné depuis 2002 par l'AKP. Aussi, durant ce processus, Gülen et son mouvement ne critiquent pas l'armée et ne montrent aucun signe de soutien à Erbakan, refusant toute idéologisation de l'islam pour la politique. *Il défend ainsi sa situation de bon musulman dans la vie quotidienne. Toute tentative idéologique et toute lecture d'un islam fondé sur une idéologie aboutie selon lui à la destruction de la religion*[1001]. Il garde pour cela une distance avec l'islam politique et va même critiquer la méthode politique d'Erbakan. Il a un regard plus que négatif sur la sphère politique concernant la religion, la politique islamique, etc.[1002]. Nous analyserons dans un chapitre suivant, le regard de Fethullah Gülen sur les valeurs démocratiques, la modernité et l'économie, des points qui nous semblent cruciaux pour comprendre la dynamique entrepreneuriale de la Turquie d'aujourd'hui. Aussi, avant d'analyser le comportement de la MÜSIAD entre 1990 et 2000, il nous semble nécessaire de préciser que le discours du *Milli Görüş* n'a que très peu évolué depuis. Lors d'une réunion de son parti, Mustafa Kamalak, successeur de Necmettin Erbakan, compare l'occidentalisation en Turquie avec les croisades. Il est convaincu que l'Umma doit fonder « l'Union de l'Islam » et que ce mouvement débutera à Konya, comme pour marquer le symbole du chef historique du mouvement politico-islamique en Turquie. Au sein du parti, les membres vouent un culte à Necmettin Erbakan, et les nouveaux dirigeants n'hésitent pas le mettre en avant.

> *[…] à l'heure actuelle, ces croisades continuent. La différence historique, c'est qu'ils nouent les mains des musulmans avec les prix élevés et les armes. Alors que d'un côté coule le sang des musulmans, de l'autre côté, les caisses de l'impérialisme mondial se remplissent d'argent. C'est vous qui allez briser ce « jeu ». Amorçons le*

[1000] Brémond d'Ars, Nicolas, La conscience éthique restaurée des entrepreneurs et dirigeants chrétiens, *Social Compass*, vol. 59, n°2, juin 2012, p. 164.
[1001] Toğuşlu, Erkan, *Op. Cit.*, p. 79, p. 124.
[1002] *Ibid.*

> *mouvement à Konya, la résidence des Saints. Konya est l'une des villes qui peuvent le mieux comprendre le Milli Görüş*[1003].

Kamalak n'hésite pas à critiquer Recep Tayyip Erdoğan, qui affirmait en début d'année que leur voie

> *est celle du Sultan Alparslan, celle de Melikşah, celle de Kılıçarslan. Notre voie est celle d'Osman Gazi, de Fatih Sultan Mehmed, celle du Sultan Süleyman, celle de Yavuz Selim. Notre voie est celle de Gazi Mustafa Kemal, celle du défunt Adnan Menderes, celle du défunt Turgut Özal, celle du défunt Necmettin Erbakan*[1004].

Mustafa Kamalak rappel à Erdoğan qu'il s'est démarqué du *Milli Görüş* et que le seul représentant est le SP :

> *…Le seul représentant du Milli Görüş est le Parti de la Félicité (SP). Lorsque notre défunt maître a été élu Président de notre parti, dans son discours de remerciement il précise qu'il y a qu'un seul représentant du Milli Görüş, c'est le Parti de la Félicité" […] Ces derniers temps, le premier ministre dit "notre voie, c'est celle d'Erbakan". Nous le remercions pour ses paroles. Nous percevons ses paroles comme « Ô, mon peuple bien aimé, même si j'ai retiré "la chemise" du Milli Görüş, la juste voie est celle d'Erbakan. Même si nous avons mis en place le ministère des Affaires européennes, la voie à suivre est celle menant à l' « Union de l'Islam »*[1005].

Ce discours montre bien le décalage entre les partisans du SP et ceux de l'AKP. Par exemple, Egemen Bağış, ministre des Affaires européennes, lors d'un entretien précise que le gouvernement n'a pas renoncé à l'objectif de l'UE et qu'il ne renoncera pas, car l'UE est aujourd'hui, « l'adresse incontestée de la civilisation contemporaine »[1006]. Donc en 2013, le *Milli Görüş* et son représentant politique s'opposent à l'entrée de la Turquie à l'UE et mettent en avant sa volonté de créer « l'Union de l'Islam » avec les « frères musulmans ». Mais les résultats électoraux montrent que la société turque n'accroche plus à ces messages virulents à l'encontre de l'Europe, mais recherche plutôt un message plus « soft », ouvert, adapté à l'ère du temps. Les 2,34% obtenu par le SP lors des législatives de 2007 en sont une preuve. Un

---

[1003] Özçelik, Mustafa, Haçlı seferi Konya'da bitecek (La croisade s'arrêtera à Konya), *Journal Merhaba*, 13/01/2013, en ligne, www.merhabahaber.com, consulté le 17/01/2013.

[1004] www.haberler.com, 30/09/2012, consulté le 19/12/2013.

[1005] Özçelik, Mustafa, Haçlı seferi Konya'da bitecek (La croisade s'arrêtera à Konya), *Journal Merhaba*, 13/01/2013, en ligne, www.merhabahaber.com, consulté le 17/01/2013.

[1006] « AB hedefinden hiç vazgeçmedik, vazgeçmeyeceğiz. Çünkü Ab bügun medeniyet seviyesinin tartışmaz adresidir ». Cf. Aksoy, Murat, *Cumhuriyet idealleri için AB yolundayız* (Nous sommes sur la voie européenne pour les idéaux républicains), article de presse, 28/10/2012, en ligne, http://yenisafak.com.tr, consulté le 03/03/2013.

résultat montrant le détachement du SP vis-à-vis de la société turque et de la religiosité en pleine mutation.

La création de la MÜSIAD et son adaptation entre 1990 et 2000

La MÜSIAD (*Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği*), l'association des industriels et hommes d'affaires indépendants a été créée le 5 mai 1990 ; son objectif est d'établir le droit, la justice, l'égalité, la paix, la confiance, la prospérité, le bonheur en Turquie. Faire de la Turquie un acteur majeur dans la région et un acteur respecté dans le monde. L'association est une plateforme de « dialogue, de développement, de coopération ». Aujourd'hui, avec ses 33 succursales, présente dans 45 pays et avec plus de 105 points de contacts différents, l'association compte plus de 3 300 membres, représentant 15% du PNB, soit 17 milliards $, 5 milliards d'investissements annuels. Ce qui représente 1 200 000 salariés travaillant dans les entreprises membres de la MÜSIAD, soit 15 000 entreprises[1007]. Si aujourd'hui MÜSIAD emploie un discours peu islamique pour se décrire, cela n'était pas le cas dans les années 90. D'ailleurs pour beaucoup de chercheurs, le « M » de MÜSIAD ne représente pas « l'indépendance (Müstakil) » de l'association, mais le « M » de musulman. L'association composée majoritairement de PME Anatolienne apparaît comme le contre poids face à TÜSIAD, représentant de la majorité des 500 plus grandes entreprises de Turquie. Yankaya évoque un *conflit patronal entre deux bourgeoisies*. La première, celle qui est en place depuis la proclamation de la République et qui règne sur l'économie turque depuis, contre la deuxième constituée de PME dynamique, secouant sérieusement la suprématie de ces anciens groupes. Dès le début, la MÜSIAD construit son identité autour d'une éthique musulmane et d'un modèle économique islamique. Du fait de sa structure et de la diversité régionale, la PME se trouve éparpillée sur tout le territoire, ce qui empêche, selon Yankaya, *l'émergence d'une conscience collective*. C'est ce que tente de faire la MÜSIAD en réunissant ces patrons de PME sous un même étendard, se faisant le porte-parole des milliers de patrons Anatoliens face à l'élite kémaliste. *Elle est proposée comme le représentant de l'ensemble des valeurs nationales et islamiques du peuple turc*. La PME devient alors, dans l'espace social et économique, l'outil de représentation du peuple turc méprisé par l'élite[1008]. Selon Pekoz, la PME « traditionnelle » et son patron musulman constituent le corpus de l'association, mais

[1007] www.musiad.org.tr, consulté le 20/07/2013.

[1008] Yankaya, Dilek, Un conflit patronal et ses enjeux culturels : la bourgeoisie laïque versus la bourgeoisie islamique en Turquie, Iris, *Observatoire de la Turquie et de son environnement*, Paris, mai 2012, p. 2-12.

qui a quand même *essayé d'adapter ses relations commerciales aux règles du capitalisme international tout en y créant un motif religieux. En d'autres termes, il voulait faire une synthèse entre les règles du système économique capitaliste et leur croyance et manière de vivre islamiste*[1009]. Mais pour Erol Yarar, le président fondateur de l'association, la bourgeoisie que MÜSAID représente n'est pas nouvelle. Il estime que ces patrons de PME sont les vrais entrepreneurs « authentiques » à l'inverse de la bourgeoisie kémaliste, issue du système de l'État et « nourrie par l'État ». Il compare les capitaux Anatoliens aux capitaux occidentaux, du moins dans l'émergence de chacun des deux aspects, au premier abord contradictoire. *Le MÜSIAD prend ses racines dans le pays. C'est la vraie Bourgeoisie…le TÜSIAD est le passé, le MÜSIAD est l'avenir*[1010] estime-t'il en 2009 et ne cache pas, à juste titre l'attachement de l'association aux valeurs islamique car pour lui l'association est le parfait reflet de la classe moyenne Anatolienne décrite comme conservatrice, attachée à sa croyance religieuse et fidèle, défendant une certaine éthique[1011]. À ses débuts, l'association profite de la politique d'Özal et se développe, en parallèle de l'islam politique. Elle se fixe même un objectif principal, celui de réformer la vision religieuse en Anatolie, là où le message de l'association fait écho. Il s'agit, selon Haenni de *changer la philosophie traditionnelle qui place la vertu dans la mentalité ascétique du « bir lokma, bir hırka »*. La MÜSIAD contribue à la redéfinition du regard du musulman sur l'argent, passant du statut de vice au « signe de sélection divine », se rapprochant du concept ascétique wébérien. Les références au Coran et aux Hadiths s'enchaînent dans les publications de l'association afin de montrer la cohérence entre son action et le socle de l'islam, tout en dynamisant les acteurs autour de lui, symbolisant son action comme celle voulue par Dieu[1012]. L'émergence de l'association traduit bien le succès de la nouvelle philosophie véhiculée au sein des milieux islamiques, à savoir, atteindre la Grâce de Dieu à travers l'espace économique, sous une forme bien capitaliste. Mais, comme l'a été l'islam politique, la MÜSIAD est concernée directement par les décisions prises lors du processus du 28 février 1997 par l'armée. L'association paye cher sa relation trop étroite avec l'islam politique. Ils partageaient le souhait de voir émerger une « Union islamique » et un marché libre propre à la Umma. Réussissant à rafler des marchés publics importants, les membres signent pour plus de 800 millions $ lors des voyages dans les pays « frères » en 1996. Un élan qui sera coupé par

[1009] Pekoz, Mustafa Alex, *Le développement de l'islam politique en Turquie, les raisons économiques, politiques et sociales*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 258.
[1010] Yankaya D., *ibid.*
[1011] Pekoz M.A., *Ibid.*
[1012] Haenni, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, Paris, 2005, p. 65-69.

l'intervention de l'armée et la dissolution du gouvernement Erbakan, avec lequel MÜSIAD entretenait des relations privilégiées. Ce processus fait l'effet d'une révolution au sein de l'association et surtout dans sa stratégie de fonctionnement. […] *Le processus du 28 février est analysé comme le déclencheur d'une réflexion sur soi chez les acteurs islamiques et islamistes, d'une remise en question de leurs conditions et de leurs appartenances identitaires dans l'objectif d'une coexistence légitime dans l'espace public*[1013]. Dorénavant, l'association prend ses distances avec le parti islamique et prône un message plus soft, même si celui-ci reste islamisé. Même si Maigre évoque une relation privilégiée entre l'AKP et le MÜSIAD depuis 2002, suite à la présence du premier ministre dans le comité directeur de l'association, il serait hâtif de parler de clientélisme. Il ne faut pas oublier que ces personnes sont issues d'un même milieu, à savoir, celui du *Milli Görüş* et de l'islam politique. Les objectifs énumérés sur le site de l'association en disent long sur le changement de discours de l'association, même si celle-ci n'ignore pas les socles qui la composent, à savoir ceux de l'éthique islamique et des valeurs Anatoliennes[1014]. Entre temps, d'autres communautés, comme celle du mouvement Gülen créent leur propre association d'hommes d'affaires, plus « libérale », ne se reconnaissant pas dans le discours trop radical du MÜSIAD. Un cas traité dans notre étude (cf. partie 3, chapitre 6).

C'est ainsi que se développe « le modèle de l'homme d'affaires pieux » dès le début des années 80. Ces patrons de PME souhaitent intégrer le processus de globalisation avec tout ce qu'il engendre et essayent de sauvegarder sa piété par son engagement socioreligieux au sein des confréries religieuses qui se montrent de plus en plus ouvertes sur le monde moderne. *L'exemple n'est plus dans la piété contemplative, mais dans l'action, l'esprit d'entreprise, la maîtrise des modèles de management à l'américaine et la capacité à s'enrichir*[1015]. L'orientation économique initiée par Özal et inspirée par Reagan et Tchatcher montre rapidement ses effets sur la politique et la société turque. L'État modifie son discours et s'appuie sur une nouvelle notion de « société civile »[1016]. Ce qui semblait profane et illicite devient licite par le biais des cemaat qui accorde une légitimité particulière au domaine économique. Manço parle de s*écularisation opérée par les communautés islamique*s. Un processus naturel, contrairement à l'imposition du concept de modernité par les élites à

[1013] Yankaya D., *Op. Cit*., p. 16-21.

[1014] L'association s'est fixé 5 objectifs principaux et aucun d'entre eux, est purement religieux : le développement individuel, le développement institutionnel, le développement sectoriel, le développement culturel et le développement sociétal. Cf. www.musiad.org.tr, consulté le 20/07/2013.

[1015] Haenni P., *Op. Cit.*, p. 84.

[1016] Toğuşlu E., *Op. Cit.*, p. 76.

l'inspiration occidentale[1017]. Dorénavant, le musulman est persuadé qu'il ne perd pas sa foi s'il s'engage dans une activité enrichissante. Au contraire aujourd'hui, il recherche la Grâce de Dieu dans cette espace séculier. C'est pour cette raison que le rapport entre le penchant matériel de ces nouvelles classes et la philosophie islamique repensée par les acteurs comme Nursi peut être perceptible. Son œuvre reçoit les faveurs du peuple turc et sera le fondement du plus important mouvement islamique en Turquie ; le mouvement Nur, qui insiste sur l'étude de la science et le regard rationnel, sur la perception de la religion ainsi que sur l'utilisation des technologies modernes dans la fructification de la foi. C'est pourquoi, on ne peut étudier la PME Anatolienne d'aujourd'hui sans regarder comment Saïd Nursi a éveillé la communauté musulmane en Turquie en lui insufflant de par son œuvre, un dynamisme et une nouvelle forme de prière dans l'action, un dynamisme que l'on semble retrouvé aujourd'hui chez les PME en Turquie.

[1017] Manço, U., *Op. Cit*., p. 87.

CHAPITRE 2 : L'initiateur du renouveau entrepreneurial : Said Nursi

Né en 1877 dans une famille très pieuse de l'Anatolie, Said Nursi est témoin de plusieurs faits marquants dans l'histoire de l'Empire ottoman et de la Turquie moderne. Dans un premier temps, il assiste dès son plus jeune âge à l'application d'une série de réformes, les Tanzimat, destinées à relever l'Empire en déclin constant face à l'Occident. Mais ces mesures sont insuffisantes et Nursi voit l'Empire démembré après la Première Guerre mondiale, donnant naissance en 1922 à la République de Turquie, avec l'abolition du Sultanat, l'abolition du Califat et une série de mesures déjà énumérées auparavant. Said Nursi *se trouve ainsi au croisement de l'Empire et de la République, du XIXe et du XXe siècle, de l'Orient et l'Occident, de la tradition et de la modernité*[1018].

Il entreprend son apprentissage à 9 ans, aux côtés de Molla Mehmed Emin Efendi. Après un bref retour dans son village natal, il part pour étudier à Pirmis puis se rend à la madrassa de Şeyh Seyyid Nur Muhammed à Hîzan pour bénéficier de son savoir. Il décide de retourner auprès de son père. Après avoir enchaîné plusieurs madrassa il se rend à Erzurum auprès de Cheikh Mehmed Celalî avec qui il commencera vraiment son apprentissage et ce durant 3 mois[1019]. À 14 ans, après un bref passage aux côtés de son frère, il va à Siirt à la madrassa de Molla Fethullah Efendi. À la même période, il reçoit son *icazet*, le certificat lui octroyant le titre de Molla. Face à l'intelligence du jeune Said, les Cheikhs de la région se rejoignent et lui posent des questions pour le tester. Il répondra à toutes les questions avec une facilité déconcertante. À 15 ans, il reçoit le surnom de *Said-ül-Meşhur*, signifiant, Said le célèbre[1020]. Il passe cette période de sa vie à voyager de Mardin à Bagdad, en passant par Bitlis, Siirt. Aussi, il s'engage très jeune dans la politique. Il s'installe à Van ; il y restera 15 ans. Il s'aperçoit que la science traditionnelle ne suffit plus à dissiper les doutes concernant l'islam. Il décide alors d'étudier d'autres sciences comme l'histoire, la géographie, la géologie, la physique, la chimie, l'astronomie, la philosophie, de telle sorte à faire taire les spécialistes.

[1018] Yardım, Müşerref, La purification de l' âme (Tazyikat el-nafs) chez Said Nursi, p. 297-298, in Phoenix, in domo Foscari, n°1, Napolie, 2008, p. 297-321.
[1019] Nursi, Said, *Tarihçe-i Hayat* (Histoire de sa vie), éd. Envar, Istanbul, 1995, p. 30-34.
[1020] Nursi S., *Op. Cit*., p. 34-37.

Les largeurs de son savoir vont fonder la base de son œuvre[1021]. Face à la science du jeune Said, les scientifiques lui attribuent le surnom de « Bediüzzaman », le prodige de notre temps. Il est persuadé de la nécessité des sciences modernes en complément des sciences religieuses et vice versa. Pour lui, négliger la religion donnera comme résultat une génération athée et la négligence des sciences modernes poussera les individus au fanatisme religieux, d'où le besoin d'unir les sciences afin d'arriver à former une génération en constante progression[1022]. Son plus grand souhait est la construction de la "Medreset-üz-Zehra"[1023], une Université du modèle de l'*Al Ezher* en Égypte[1024], qui réunira tous les enseignements associant les sciences religieuses et les sciences modernes dans le système de la madrassa. Dès lors, il critique le fonctionnement trop désuet des madrassas classiques pensant qu'une réforme dans l'éducation est indispensable afin de démocratiser le système. Entre temps, il s'informe régulièrement de l'actualité de l'Empire par le biais de la presse écrite. L'année 1900 est un tournant dans la vie de Nursi. Il apprend par voie de presse, que le ministre colonial anglais Gladiston dit en montrant le Coran aux députés : *tant que ce Livre sera dans les mains des musulmans, nous ne pourrons les dominer. Soit il faut faire disparaître le Coran, soit il faut couper le lien entre les musulmans et ce livre*. Ce fait a une incidence forte sur Nursi, qui décide de *prouver et de montrer au monde entier que le Coran est un soleil spirituel éternel et inextinguible*[1025].

Afin de réaliser son projet d'Université, il se rend à Istanbul en 1907. Sur sa porte il accroche une pancarte mentionnant le message : « ici, tous les soucis sont solutionnés, répond à toutes les questions, mais n'en pose aucune ». De cette manière, il attire l'attention des religieux et des hauts responsables du Palais. Il soumet son projet d'université dans la région du Sud-Est et une subvention lui est accordée avec l'approbation de 163 députés. Cependant, son projet tombe à l'eau avec l'éclatement de la Première Guerre mondiale qui se soldera par le démembrement de l'Empire[1026].

La vie de Said Nursi peut-être scindée en 3 périodes : la première période, celle de sa naissance à 1926, qu'il qualifie lui-même d'*eski Saïd*, l'ancien Said. Durant ce premier cycle, Nursi est convaincu que le service à l'Islam passe par la politique, il s'y engage. Du moins

---

[1021] Tantavî, Abdullah Mahmud, *Bediüzzamana'a göre Değişim ve yeniden yapılanma* (Changement et restructuration d'après Bediüzzaman), éd. Şahdamar, Istanbul, 2006, p. 10.

[1022] Yardım M., *Op. Cit*., p. 299.

[1023] Şahiner, Necmeddin, *Medresetü'z Zehra, Bediüzzaman üniversitesi* (Medresetü'z Zehra, l'Université Bediüzzaman), éd. Şahdamar, Istanbul, 2008, 128 p.

[1024] Nursi S., *Op. Cit*., p. 48.

[1025] « bu Kur'an, müslümanlarin elinde kaldıkça biz onlara hakikî hâkim olamayiz. Ya Kur'anı ortadan kaldırmalıyız, veya onları Kur'andan soğutmalıyız ». « Kur'anın sönmer ve söndürülmez Mânevî bir güneş olduğunu, ben dünyaya isbat edeceğim ve göstereceğim ». Nursi S., *Op. Cit*., p. 51.

[1026] Yardım M., *Op. Cit*., p. 300.

son entrée en politique venait de son amour pour la religion. Il rédige des articles politiques dans des journaux, notamment sur le thème de la liberté, craignant que cette notion soit mal interprétée et mal appliquée, articles qui ont un impact considérable sur les politiques et les intellectuels[1027]. Il rencontre le sultan Abdülhamid II, pour évoquer son projet. Il s'engage même auprès des Jeunes Turcs pour influer sur la politique d'Union et Progrès.

Face au « laïcisme positiviste » et attaché à sa liberté, il n'hésite pas à s'opposer aux Jeunes Turcs pour exprimer son opinion. Il fonde avec ses amis l'*Ittihad-i Muhammedî Cemiyeti*, l'association de l' « unité Mouhammedienne ». Juste après la publication d'un de ses écrits, 50 000 personnes d'Adapazarı et d'Izmir adhèrent à l'association. Il est ensuite jugé avec plusieurs responsables religieux pour avoir participé à la révolution avortée islamique de 1909, appelée évènement du 31 mars. 15 d'entre eux seront condamnés à mort et pendus, mais Said Nursi est acquitté, prouvant qu'il ne faisait pas partie des révoltés. Mustafa Kemal l'invite à Ankara. Nursi observe chez les députés un détachement par rapport à la religion et une occidentalisation (tenue vestimentaire, etc.). C'est lors de cette venue qu'il obtient les fonds pour son Université[1028]. Mais après avoir prononcé un discours sur l'importance de la prière, Nursi se rend compte qu'il n'est plus possible de servir l'islam par la politique. Alors il abandonne toute activité politique[1029]. En 1923, Il retourne à Van en train et s'éloigne de la vie sociale et politique. C'est ce train qui emmène *Eski Said* vers le *Yeni Said*, le nouveau Said, c'est-à-dire, la deuxième période de sa vie[1030]. Il se retire dans une grotte et s'adonne à la prière. Dans le même temps, Cheikh Said, un religieux en révolte contre le gouvernement invite Said Nursi à le rejoindre dans son combat, mais il refuse. Ceci n'empêchera pas son premier exil forcée à Istanbul, Burdur, puis à l'hiver 1926 à Barla (Isparta). C'est ici que la période de *Yeni Said* commence. Pour marquer son éloignement de la politique il pose un principe fondamental : « Şeytandan ve siyasetten Allah'a sığınırım » (Je me réfugie auprès d'Allah contre le diable et la politique). Il démontre durant cette période que la religion peut être servie sans la politique[1031]. Suite aux réformes kémalistes contre la religiosité (école, madrassa, tekke, tarîqat, tenue vestimentaire, appel à la prière, apprentissage du Coran, etc.) Bédiüzzaman travaille pour la préservation et le renforcement de la foi par sa méthode de combinaison entre les sciences religieuses et les sciences modernes comme pour montrer

[1027] Nursi S., *Op. Cit*., p. 55.
[1028] Nursi S., *Op. Cit*., p. 144.
[1029] Yardım M., *Op. Cit*., p. 300.
[1030] Nursi S., *Op. Cit*., p. 148.
[1031] Tantavî A.M., Op. Cit., p. 19-20.

qu'une foi incomplète ne peut être utile à la religion[1032]. Il dédie sa vie à son œuvre, le *Risale-i Nur* dans une période trouble pour la religion dans le monde, avec la montée de l'idéologie communiste et athée. Nursi est forcée à l'exil et traduit en justice pour son œuvre durant toute cette période jusqu'à 1949, année marquée par sa sortie de prison d'Afyon. Cela correspond aussi au début du multipartisme en Turquie et à l'arrivée au pouvoir du Parti Démocrate en 1950. Cette avancée démocratique en Turquie marque aussi la fin de la période de Yeni Said et le début de la troisième période, celle qui va jusqu'à sa mort en 1960.

Pour féliciter les nouveaux acteurs de la démocratie en Turquie et du retour d'une certaine liberté, Said Nursi envoie un télégraphe à Celal Bayar, alors élu Président de la République : « Je vous félicite. Que Dieu vous bénisse et vous permettre la réussite dans le service pour l'islam, la nation et la patrie. » Ce message est destiné à marquer en quelque sorte sa position vis-à-vis du parti Démocrate. Aussi, durant cette période, Said Nursi est acquitté un à un de tous les procès pour son œuvre et son service pour l'islam. Il prend le soin d'envoyer le *Risale-i Nur* dans le monde entier, et même au Vatican, un envoi pour lequel Nursi reçoit une réponse en guise de remerciement[1033]. Il profite de ces dernières années pour se consacrer à la rencontre avec les autres religions notamment avec le Patriarcat et à l'enseignement de son œuvre. Après le dernier acquittement par le tribunal d'Afyon et la remise des *Risale-i Nur* par la justice, Tahsin Tola, alors député DP d'Isparta et nommé pour cette mission par Adnan Menderes, décide avec l'aval de Said Nursi, d'imprimer le *Risale-i Nur* en alphabet latin afin de faire face au danger de l'anarchie, afin de permettre à la Turquie de regagner la sympathie du monde musulman, permettre aux musulmans du pays d'atteindre le bonheur éternel et éviter l'ethnocentrisme, la mise en avant d'une ethnie plus qu'une autre. Même s'il est toujours distant envers la politique, durant les élections de 1957, Said Nursi porte ouvertement son soutien au Parti Démocrate[1034]. Alors que sa santé est déclinante, le 20 janvier 1960, il décide de quitter Isparta pour Urfa avec trois de ses disciples. Le 23 mars 1960, le 25ième jour du mois du ramadan Said Nursi décède à l'âge de 83 ans suite à sa maladie[1035]. En effet, il se révèle être un acteur prépondérant dans le fondement de l'islam turc et dans la dynamique intra et extra religieuse dans la Turquie moderne. Durant toute sa vie, Said Nursi défend l'idée d'une cohabitation de l'islam et la modernité en incitant les musulmans à nouer avec la modernité, s'appuyant sur une série de versets et de hadiths.

[1032] Yardım M., *Op. Cit*., p. 300.

[1033] Şahiner, Necmeddin, *Bilinmeyen taraflarıyla bediüzzaman Said Nursi* (Bediüzzaman Said Nursi avec ses aspects méconnus), éd. Nesil, 2011, p. 313-316.

[1034] Şahiner N., *Op. Cit*., p. 338-341.

[1035] Şahiner N., *Op. Cit*., p. 354-361.

> *Le plus important et le plus récurrent thème de ses analyses est la sauvegarde de la foi. Le monde occidental, par sa supériorité technique et politique, bouleverse le monde musulman dont la Turquie fait partie. Cette perte d'équilibre provoque la frustration des musulmans qui, imitant l'Occident pour le rattraper, finissent par perdre la foi. Pour contrer cette perte, il propose d'allier l'islam à la science et au progrès*[1036].

Il est donc persuadé que la religion doit jouer un rôle particulier dans l'espace public et partant de ce principe, il apporte un nouveau regard sur l'interprétation de la religion, permettant de la même façon à l'islam de s'interpénétrer[1037] à l'espace public séculier. En se montrant favorable aux développements techniques et à la science, Said Nursi opte pour une position favorable à la modernité. Le *Risale-i Nur* est une réinterprétation du Coran basé sur les sciences modernes et la rationalité[1038]. Son œuvre traite la revivification de la foi par la lumière du Coran afin que chaque croyant puisse trouver un ancrage face au communisme et au courant athéiste[1039].

Ceci constituera la base du changement de la mentalité des Patrons de PME/disciples (adhérents aux idées de Nursi et Gülen). En effet, la synthèse dualiste religion/science, l'adoption de la démocratie comme système gouvernemental le plus adapté à la gouvernance d'un pays, l'élévation de la conscience islamique avec la relation entre raison (l'esprit, la pensée) et révélation, et surtout le gain éternel par le biais de l'économie libre et une éducation de qualité sont les grandes lignes de l'enseignement de Nursi[1040]. Selon Balcı, le mouvement Nur ne peut être considéré comme une *tarîqat*. D'ailleurs, Nursi a toujours précisé dans son œuvre qu'il n'est pas un Cheikh et conseillait de consulter et de diffuser son œuvre à ceux qui voulaient lui rendre visite. Le *Risale-i Nur* ne traduit pas pour ses lecteurs une voie particulière à suivre dans la recherche d'une spiritualité profonde. Elle peut être considérée comme une *tefsir* moderne (un commentaire et une explication) du Coran ayant pour objectif de rendre plus clair le message divin pour que les musulmans retrouvent la foi perdue. À plusieurs reprises dans son œuvre Nursi évoque le décalage de la tarîqat classique et l'époque moderne. Sans foi la *tarîqat* ne sert à rien, car *sans foi on ne peut aller au paradis,*

[1036] Balcı, Bayram, *Missionnaires de l'Islam en Asie centrale, les écoles de Fethullah Gülen*, Maison neuve&Larose, Paris, 2003, p. 92, cité par Botzung M., *Op. Cit*., p. 2.

[1037] Pour la notion d'interpénétration voir Göle, Nilüler, I*nterpénétrations : l'Islam et l'Europe*, Galaade, Paris, 2005, 157 p.

[1038] Ebaugh R., *Op. Cit*., p. 48-49.

[1039] Sâlihî, Ihsan Kâsım, *Çağın devâsâ tanığı Bediüzzaman Said Nursi* (L'énorme témoin de l'ère, Bediüzzaman Said Nursi), éd. Şahdamar, Istanbul, 2007, p. 137-144.

[1040] Ebaugh R., *ibid.*

mais beaucoup y vont sans tasavvuf. L'Homme ne peut survivre sans pain (dans le sens de nourriture)*, mais il le peut sans fruit. Le tasavvuf est un fruit, les vérités de l'islam, de la nourriture*[1041]. Alors que le *Risale-i Nur* vise l'essentiel, la *tarîqat* cherche à perfectionner le secondaire. Il est possible, selon Nursi d'atteindre le paradis sans *tarîqat*, mais pas sans la foi[1042]. Il prend le problème à la base pour redynamiser tous les fondamentaux religieux, qui sont la base de toute dynamique en Turquie. Avec son œuvre, Said Nursi est le premier en Turquie à s'opposer rationnellement à l'athéisme florissant et à l'idéologie communiste. Il estime que l'unité sociale n'est possible qu'avec la revivification de la foi[1043]. La vision nouvelle et dynamique que Nursi propose de la religion, qui est loin d'être un regard passif, explique en partie l'obstination insistante des kémalistes face à son projet de *société fondée sur une modernité originale et originelle qui n'imite pas servilement l'Occident* et basé sur la religion, expliquant aussi la socialité grimpante du mouvement par la lecture et la critique du *Risale-i Nur*. L'essentiel ne réside pas dans l'apprentissage absent de sens, mais dans la traduction de l'œuvre dans la vie journalière. Nursi estime que l'accès à Dieu passe par la connaissance, ce qui le pousse à ne pas produire une distinction entre la révélation et la modernité[1044]. Nursi a donc prouvé qu'il était possible d'imaginer une vision rationnelle de l'islam sur la modernité sans calquer le modèle occidental[1045]. D'ailleurs, selon Dumont, négligé jusqu'à présent par les religieux, l'économie, qui est aussi au centre des débats politiques, occupe le centre des discussions. Comme sur d'autres espaces, le mouvement Nur est l'un des pionniers dans l'appropriation de la question ainsi que dans la proposition d'une vision[1046].

[1041] Nursi, Said, *Mektubat* (Les lettres), *beşinci Mektup* (cinquième lettre), éd. Yeni Asya Neşriyat, İstanbul, 2007, p. 27.
[1042] http://www.risaleforum.com, consulté le 27/07/2013.
[1043] Bodur H.E., *Op. Cit*., p. 36-39.
[1044] Josseran T., *Op. Cit.*, p. 103-104.
[1045] Pekoz M.A.., *Op. Cit.*, p. 69.
[1046] Dumont, Paul, *Le modèle économique islamique dans la presse islamiste turque. L'État et étatisme en question*, en ligne, http://turcologie.u-strasbg.fr, consulté le 19/02/2013.

Son analyse du problème

Ses références aux progrès sont nombreuses dans son œuvre. Convaincu que la politique ne pouvait pas être un moyen pour « servir » la religion, il se consacre totalement à la rédaction de son œuvre pour l'instauration d'une « conscience de l'islam » au sein de la société[1047]. C'est celle-ci qui servira de base à l'activation de l'esprit entrepreneuriale chez les patrons pieux de petites et moyennes entreprises, étouffés durant les dernières années de l'Empire, sous l'influence des tarîqat atones et la pression des kémalistes. Selon Pekoz, Nursi se méfiait du pouvoir central et de ses opinions positivistes, dangereuses pour l'islam. Il constitue une alternative basée sur un modèle rationnel traditionnel/moderne pour les individus hésitant entre la tradition et le concept kémaliste[1048]. Nursi est convaincu que l'Islam ne doit pas combattre l'Europe, mais plutôt faire le *cihad* contre trois grands fléaux touchant la communauté musulmane : l'ignorance, la pauvreté et la division idéologique, qualifiée d'ennemi par Nursi : *nos ennemis sont l'ignorance, la nécessité (pauvreté), la division. Face à ses trois ennemis, nous allons combattre avec les armes de l'art, de l'ingéniosité et de l'alliance*[1049]. Dans son analyse, il met au centre de la solution, l'industrie et le commerce. Il considère comme principaux soucis de l'Islam, les retards accumulés dans les domaines de la science, l'économie et l'unité. C'est en répandant la science que l'ignorance peut disparaître, d'où l'importance qu'il apporte à l'éducation de la société. Il propose le développement industriel, technologique et commercial contre la pauvreté, ainsi que le renforcement des divisions par le rappel de la notion de fraternité religieuse et de citoyenneté. Il propose de revenir à l'identité religieuse, tout en sortant de la crise d'identité émanant d'une volonté incessante de vouloir ressembler aux Occidentaux. Ce point est le seul où tous les musulmans peuvent s'unir et retrouver une raison de servir la religion. Il propose aussi ceci pour éradiquer dès le début, le conflit débutant entre Turcs et Kurdes[1050]. Une nouvelle forme de mobilisation religieuse et sociale autour de la foi islamique, crée par la même occasion une

[1047] Pekoz A.M., *Op. Cit.*, p. 68-69.

[1048] *Ibid.*

[1049] « Bizim düşmanımız cehalet, zaruret, ihtilâftır. Bu üç düşmana karşı sanat, marifet, ittifak silâhiyle cihad edeceğiz. » Nursi utilise le terme de *sanat*, faisant référence ici à l'industrie et au commerce. Il cite cette solution en premier parmi les trois, marquant ainsi l'importance qu'il donne au domaine économique. Il incite tout simplement les patrons à investir cet espace pour servir l'islam. Nursi, Said, *Tarihçe-i Hayat* (Histoire de sa vie), éd. Envar, Istanbul, 1995, p. 64.

[1050] www.risaleonline.com, consulté le 27/07/2013.

identité religieuse et non nationaliste. C'est une des raisons pour lesquelles son action est mal appréhendée par les kémalistes dont la politique repose sur la conception du nationalisme[1051]. Dans sa notion de *Beruf*, Weber relie l'activité à la gloire de Dieu. Il pense qu'une réflexion inactive n'a aucun sens et l'oisiveté encore moins. Le travail est un commandement de Dieu pour les individus, les poussant à travailler pour la gloire de Dieu. Dans l'Islam et selon Nursi, les deux notions sont indissociables. Il faut l'un et l'autre aspect de l'imploration pour espérer atteindre la Grâce divine. Ses idées ont une influence considérable dans le monde musulman, apportant un souffle nouveau face aux « dysfonctionnements de l'autorité classique de la religion ». Tout au long de sa vie, il défend l'idée que l'islam et le développement ne sont pas incompatibles, mais fusionnels. Il va même jusqu'à faire le parallèle entre les problèmes sociaux de la Turquie et l'opposition farouche envers la religion. Pour cela, « le croire » et la morale doivent reprendre un sens religieux au niveau individuel et sociétal[1052]. Pour ne pas s'éloigner du sujet principal et en guise d'exemple, nous proposons d'exposer, la 23ième parole de son livre *Sözler* (les paroles) issu de son œuvre, mettant en exergue cet aspect de revivification de la foi et de redynamisation de l'esprit entrepreneurial.

Les deux typologies d'actions dynamisant l'esprit entrepreneurial chez le musulman proposées par Nursi

Déjà au 12ième siècle, Ghazali, savant religieux évoque l'indissociabilité de la raison et la révélation : *celui qui s'écarte de la raison, se contentant de la seule lumière du Coran, ressemble à celui qui regarde la lumière du soleil en fermant les paupières : rien ne le différencie des aveugles*. Plus récemment, au début du 20ième siècle, Mohammed Abduh, juriste égyptien, s'exprime sur la position de l'islam et l'effort en expliquant que *l'islamisme est la négation du fatalisme*, et que « l'omniscience divine » ne pouvait être une entrave à « l'action humaine ». Dieu a connaissance de tous nos actes, mais ceci ne doit pas pousser l'individu à renoncer à l'action, se basant sur les versets coraniques pour réfuter sa position[1053]. Selon Tribou, le Coran, incite à l'action d'entreprendre, notamment avec le verset « Dieu vous a donné la nuit et le jour, tantôt pour vous reposer, tantôt pour demander à sa

[1051] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 29.
[1052] Pekoz A.M., *Op. Cit.*, p. 70.
[1053] Tribou, Gary, L'entrepeneur musulman, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 24-25.

faveur des richesses par le travail (chapitre 28, verset 73)»[1054]. Même si Dieu est à l'origine de l'acte, c'est l'individu qui le fait, qui le conduit. Dieu pousse l'individu à mettre en œuvre les moyens en sa possession pour y arriver[1055], par exemple avec le verset 77 du chapitre 28, rappelant au croyant de ne pas délaisser l'aspect matériel de la vie au profit « d'une piété exagérée » : et recherche à travers ce qu'Allah t'a donné, la Demeure dernière. Et n'oublie pas ta part en cette vie […][1056]. Un verset qui peut être appuyé par un hadith du Prophète : « le meilleur d'entre vous est celui qui ne néglige ni ce bas monde pour son au-delà et ni son au-delà pour ce bas monde. Mais celui qui travaille pour les deux. » Nous pouvons trouver chez Mevlana, la même perception de l'action : « travailler est un remerciement envers la force que Dieu t'a donnée, envers les bienfaits de la volonté que Dieu t'a donnée »[1057]. Nursi traite le sujet d'une manière plus pratique en appuyant le verset coranique par des métaphores et paraboles rendant le message compréhensible dans l'ère moderne. Nursi est donc, avec son œuvre, à l'origine de l'apparition d'une nouvelle classe dans l'espace économique, développé en parallèle avec le mouvement[1058]. Un exemple, dans le cinquième point de la 23ième parole de son livre « Sözler » , Nursi met en avant, sous forme de récit allégorique et une rhétorique peu commune, cette double action que doit adopter un croyant pour que sa prière soit complète. En comparant la prière à une « adoration », il incite l'individu à s'engager activement dans la société, dans la recherche et l'accomplissement de cette prière par l'action[1059].

> *Quant à la quatrième sorte de prière, la plus connue, c'est notre prière. Elle est en deux parties : l'une est en action et en état. L'autre est par le cœur et la parole. Par exemple : s'accrocher aux causes est une prière en action. La réunion, le rassemblement des causes n'est pas pour produire l'effet, il s'agit plutôt de prendre une position d'agrément pour demander l'effet à l'Être Absolu, grâce au mode d'expression. Labourer, par exemple, c'est frapper à la porte du trésor de la miséricorde. Étant donné que ce genre de prière avec action est dirigé vers le nom et le titre du Généreux Absolu, il est, dans la plupart des cas, accepté.*
> *Deuxième partie : c'est prier par la langue et le cœur. C'est demander un certain nombre de besoins qui sont hors de sa portée. L'aspect le plus important, le but le plus beau et le fruit le plus doux de cela est que celui qui prie comprend qu'il y a Quelqu'un et que ce Quelqu'un*

[1054] Tribou G., *Op. Cit*., p. 138.
[1055] Ibid.
[1056] http://coranweb.free.fr, consulté le 27/07/2013.
[1057] http://www.konyacami.com, consulté le 27/07/2013.
[1058] Pekoz A.M., *Op. Cit.*, p. 73.
[1059] Nursi, Said, La vingt-troisième parole, éd. Envar Neşriyat, İstanbul, 2009, p. 21-26.

> *entend ce qui se passe dans le cœur de son serviteur, Son pouvoir s'étend à toute chose, Il peut satisfaire chacun de ses besoins, il a de la compassion face à son impuissance, Il vient à son secours face à sa pauvreté*[1060].

Même si avant sa mort, Nursi a compté des milliers de disciples, son mouvement ne peut être considéré comme une tarîqat classique. D'après la sociologie des groupes, le mouvement Nur ressemble plutôt à un courant ou mouvement représentant une part de l'islam informel en Turquie contemporaine[1061]. Son œuvre souligne la possible cohabitation entre l'islam et la modernité. Sa conception économique se démarque du capitalisme et du socialisme. Néanmoins, on retrouve certains points positifs de ces deux systèmes, à savoir, le motif du gain tout en excluant le gaspillage, qui pourrait affaiblir les valeurs spirituelles. Il ne partage pas l'idée de laisser tout à l'État comme le fait le socialisme, ce qui provoque un statisme sociétal, mais apprécie tout de même le respect des traditions religieuses par ce système. Le système économique qu'il propose est à la fois dynamique et fondé sur des valeurs spirituelles[1062]. Inspiré par ces idées, Fethullah Gülen semble continuer le travail de Nursi, en transmettant son message dans la vie quotidienne. Il associe cette pensée au courant de pensée de la synthèse turco-islamique, qui prend forme dans l'esprit de nombreux citoyens en Turquie[1063]. Said Nursi semble être un des déclencheurs dans le changement de l'esprit entrepreneurial chez les patrons anatoliesn de PME. Les incitant à trouver Dieu par le travail et l'action, Nursi insuffle un esprit du capitalisme autour des valeurs islamiques. Dès la naissance de l'islam politique avec Erbakan, le mouvement se démarque de cette méthode de service à l'islam par le biais de la politique. Toutefois, émergeant du même milieu, nous apercevons que les patrons de PME soutiennent ce mouvement politique, un phénomène naturel, au vu des origines similaires et des diverses ressemblances sociales entres les dirigeants du MNP et les entrepreneurs Anatoliens. Cependant, au début des années 80, Gülen n'hésite pas à prendre position pour le régime militaire tout en s'opposant à Erbakan[1064], qu'il accuse de focaliser la société autour de sujets religieux, affaiblissant ainsi les mouvements

[1060] Nursi, Said, La vingt-troisième parole, éd. Envar Neşriyat, İstanbul, 2009, p. 25-26.

[1061] Botzung M., *Op. Cit*., p. 2.

[1062] Uslu, Sami, Bediüzzaman ve Iktisat (Bediüzzaman et l'économie), *Journal Zaman*, 10/04/2009, en ligne, www.zaman.com.tr, consulté le 08/05/2013.

[1063] Maigre M.E., *Op. Cit*., p. 16-17.

[1064] Après le coup d'État de 1980, Kenan Evren, devenu Président de la République, obligera l'enseignement de la religion à l'école. À ce sujet, Gülen dira « Bu iş, öyle büyüktür ki doğrusunu Allah bilir - hiç sevabı olmasa da bu icraatı ona yeter, Evren cennete gidebilir », signifiant que Dieu seul sait, mais juste avec ceci, Kenan Evren pourrait aller au paradis. Cf. Gündem, Mehmet, Fethullah Gülen'le 11 gün (11 jours avec Fethullah Gülen), *Journal Milliyet*, 31/01/2005, en ligne, http://www.milliyet.com.tr, consulté le 27/07/2013.

religieux par sa méthode de politique islamique[1065]. Il est intéressant d'étudier dans le chapitre suivant, la continuité du mouvement Nur, initié par Fethullah Gülen. Ceci nous permettra de mieux comprendre l'émergence de cette nouvelle classe d'entrepreneurs, de cerner d'où provient cette dynamique que l'on trouve chez les PME en Turquie et des aspects qui prennent vraiment forme avec l'activisme de Gülen en Turquie, à partir des années 70-80, toujours autour de valeurs islamiques, rationnelles, en phase avec la modernité.

[1065] Josseran T., *Op. Cit*., p. 106.

CHAPITRE 3 : Fethullah Gülen ou la mise en pratique des préceptes de Said Nursi : l'apparition de la notion de *Beruf* ?

Né en 1938, dans le village de Korucuk à Eruzurum, Fethullah Gülen est originaire d'une famille très pieuse de sept enfants (5 garçons, 2 filles) originaire de Bitlis. La ville d'Erzurum est connue pour être conservatrice et à forte tendance nationaliste[1066]. Entre la fin du 19ième et le début du 20ième siècle, l'Empire est touché par de nombreuses guerres, provoquant ainsi, de multiples exodes ruraux vers les régions les moins touchées. Ce qui explique la mobilité de la famille Gülen durant cette période, émigrant vers Yozgat, puis retournant dans leur village quelques temps après le début de la Première Guerre mondiale. C'est son père, Ramiz Gülen, lui-même imam, qui lui enseigne le Coran et l'amour pour les compagnons du Prophète[1067]. Il est important de préciser que Gülen naît dans une période où l'islam et la foi islamique sont déclinants au sein du pays, marquée aussi par les restrictions kémalistes à partir de 1923, jusqu'à la fin des années 40. Donc il s'est trouvé au sein du conflit civilisationnel opposant d'un côté la culture et la religion musulmane et de l'autre côté la culture occidentale et européenne. Déjà bien avant la naissance de Gülen, la société ottomane se met à la quête d'une identité entre ces deux entités, ce qui n'est pas propre à la Turquie[1068]. Par exemple, en Égypte, Hasan Al-Banna, fonde l'association des frères musulmans contre l'esprit colonial britannique de plus en plus présent dans le pays. Aussi Mohammad Natsir, à l'origine des Masyumistes, l'équivalent des frères musulmans en Indonésie, travaille pour former des groupuscules semi-clandestins dans les universités afin de répandre les valeurs religieuses[1069]. La particularité de la Turquie reside dans la façon dont les choses se mettent en place, avec d'une part l'effondrement de l'Empire, symbole de l'Islam dans le monde, et l'écrasement de la religiosité par les Kémalistes d'autre part.

[1066] Ergene, Enes, *M. Fethullah Gülen et son mouvement : une approche de bon sens de la religion et de la modernité*, p.12, version en ligne : http://fr.gulen.com/, consulté le 18/03/2013.

[1067] Toğuşlu E., *Op. Cit.*, p. 42.

[1068] Ergene E., *Op. Cit.*, p. 14. Pour avoir d'autres exemples en dehors de la Turquie, cf. Haenni, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, Paris, 2005, 108 p.

[1069] Pour avoir d'autres exemples en dehors de la Turquie, cf. Haenni, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, Paris, 2005, 108 p. ; Feillard, Gwenaël, Insuffler, l'esprit du capitalisme à l'Umma : la formation d'une « éthique islamique du travail » en Indonésie, *Revue Critique Internationale*, n°25, 2004/4, p. 93-115.

Dès son plus jeune âge, Gülen est donc influencé par la piété de sa famille, par la conjoncture sociale, politique et économique de la Turquie.

> *Fethullah Gülen passa son enfance dans cette région où les valeurs conservatrices étaient partagées et reproduites, dans une atmosphère plutôt fermée d'ordres derviches et de madrassas (écoles religieuses). Mais il avait une curiosité et un amour insatiables pour la connaissance. Il était donc impossible que cet environnement limité satisfît tous ses désirs et ses intérêts. C'est pour cette raison que déjà très jeune il dirigea son esprit et son attention vers les évènements culturels, politiques et sociaux du monde extérieur. D'après ses propres paroles, il commença à se concentrer sur les problèmes sociaux dès ses premières années à la madrassa. Lorsque son jeune esprit commença à grandir, il découvrit l'art, la littérature, le cinéma, le théâtre et les activités intellectuelles de sa région. Il termina rapidement son éducation à la madrassa, mais il n'eût jamais l'occasion de recevoir une éducation dans les établissements officiels […] dès l'âge de quinze ans, Gülen était déjà entièrement plongé dans l'épaisse atmosphère de (ces) idées. Ainsi il était très tôt un jeune homme avec un niveau élevé de maturité intellectuelle. Son environnement familial et le cercle conservateur de la madrassa où il a grandi ont tous les deux contribué à cette maturité précoce. Il avait déjà en lui une expérience spirituelle, et sa tête était remplie d'enthousiasme et d'un esprit d'activisme*[1070].

À treize ans Gülen devient Hafız (titre donné à celui qui apprend le Coran par cœur). Il commence le prêche en 1955, durant le mois du ramadan. En 1957, il fait connaissance avec l'œuvre de Said Nursi, par le biais de Müzaffer Arslan, un de ses disciples qui se déplaçait en Anatolie pour lire le Risale-i Nur. Deux ans plus tard, en 1959, à Edirne après avoir réussi l'examen d'imam, Fethullah Gülen quitte sa ville natale et débuté sa carrière à la mosquée d'*Üçşerefeli*. Il y restera deux ans et demi, en séjournant au bord d'une des larges fenêtres de celle-ci. Le 10 novembre 1661, il est envoyé à *Mamak* (Ankara) pour y effectuer son service militaire jusqu'au mois de mars 1963. Il passe cette année à Erzurum, puis retourne à Edirne le 04 juillet 1964, pour y travailler comme enseignant coranique et imam honoraire à la mosquée *Dar'ul Hadis*. Il partage son habitat avec Suat Yıldırım, alors mufti d'Edirne. C'est à cette période que tous les deux organisent des *sohbet* (rencontre et discussion religieuse) « privés » dans une des pièces d'imam de la mosquée. Un an plus tard, il demande une mutation à Kirklareli où il est affecté pour être prêcheur[1071]. Le 11 mars 1966 marque sans doute un tournant dans la vie de Gülen. Il est muté à *İzmir* comme principal prédicateur. Il

[1070] M. Enes Ergene, *Le nouveau visage de l'islam: le mouvement Gülen*, 2e édition, Editions du Nil, 2009, p. 29-34, cité par Botzung M., Op. Cit., p. 3.
[1071] http://fr.fgulen.com, consulté le 02/08/2013.

n'hésite pas, à côté de cette fonction, à être bénévole dans l'association de *Kestanepazarı*, une école d'apprentissage coranique, le lieu, où naît le mouvement *Hizmet*. En dehors de son activité, Gülen s'active pour attirer du monde à sa cause. Pour cela, il fait le tour des cafés pour prêcher, et ce, dans plusieurs villes de la région égéenne.

> *Il développe une rhétorique anti-communiste et pro-étatique et adopte un discours national religieux contre la montée des mouvements gauchistes en Turquie qui marquent les années 60-70. Ce résultat de la guerre froide, ce reliquat d'une polarisation de la gauche était considéré comme une « atteinte » contre l'État. Dans ses sermons, Gülen soutient l'État contre les activités violentes. Avec l'organisation des camps d'été, la communauté échappe de la sorte aux activités et aux engagements politiques de cette période*[1072].

Ceci le pousse, dès son plus jeune âge, à adhérer à l'association de lutte contre le communisme. Gülen est préoccupé par la montée de l'idéologie gauchiste. Il développe alors un discours pour contrer cette montée[1073]. Malgré cela, le « mémorandum » de 1971 et les restrictions démocratiques et religieuses viennent mettre fin à son activité au sein de l'association. Il se retrouve en prison pendant 7 mois pour ces activités[1074]. À sa sortie, il demande à nouveau son intégration au *Diyanet*. Le 23 février 1972, il est muté à *Edremit* (*Balıkesir*), où il restera deux ans et quatre mois. Le 29 juin 1974, Gülen est muté à Manisa. La même année, il perd son père. Malgré cela, il débute une série de conférences à travers la Turquie (Izmir, Ankara, Çorum, Yozgat, Malatya, Diyarbakır, Konya, Antalya, Aydın, etc.), sur la science, le darwinisme, la Génération en or, la justice sociale, la foi et les actes, la prophétie. Il fera aussi une série de conférences en Europe durant l'année 1977. Il est muté à *Bornova* (*Izmir*) le 28 septembre 1979 après deux ans et trois mois de services à Manisa[1075]. L'année 1979 marque aussi l'apparition de la revue *Sızıntı* dans laquelle Gülen écrit l'éditorial puis la page « du milieu ». Cette revue traite de la science, la technologie, la médecine, la botanique, la physiologie, l'astronomie, la géologie, la physique, la chimie, l'écologie, l'histoire, la pédagogie, la sociologie, etc. Elle accorde une importance à l'être en général et à la formation de la génération en or[1076]. Une semaine avant le coup d'État, Gülen donne un dernier sermon à la prière du vendredi, puis rencontre Turgut Özal au sein de la mosquée. Sa fonction à Bornova prend fin avec le coup d'état militaire de 1980, *voyant ses activités*

[1072] Toğuşlu E., *Op. Cit.*, p. 74.
[1073] Toğuşlu E., *Op. Cit.*, p. 128.
[1074] Balcı, Bayram, *Missionnaires de l'Islam en Asie centrale, les écoles de Fethullah Gülen*, Maison neuve&Larose, Paris, 2003, p. 102.
[1075] http://fr.fgulen.com, consulté le 02/08/2013.
[1076] http://www.sizinti.com.tr, consulté le 03/08/2013.

religieuses une nouvelle fois interrompues et interdites[1077]. Il décide de démissionner de son poste le 20 mars 1981 face à la pression des militaires et aux conditions dégradées de travail. Six ans plustard, en 1986, il décide de remonter à la chaire pour un sermon dans la mosquée *Büyük Çamlıca*, à l'occasion de son inauguration. En 1988, il commence à écrire dans le magazine *Yeni Ümit* (nouvel espoir), un magazine à tendance littéraire. Le 5 mai 1992, il se rend à Dallas pour une visite à Turgut Özal, alors Président de la République, opéré de la prostate. La mort de sa mère Refia Gülen le 28 juin 1986 l'affecte beaucoup. Mais Gülen continue son activité et fonde avec ses amis le 29 juin 1994 la Fondation des Journalistes et Écrivains (FJE). Gülen tente d'entrer en dialogue avec toutes les tranches de la société, à commencer avec les responsables politiques comme Tansu Çiller (premier ministre) le 29 juin 1994, ou encore Bülent Ecevit le 20 mars 1995, Mesut Yılmaz le 16 juin 1995, les journalistes à qui il donne des interviews au le sujet de la situation de la Turquie, l'Islam en général, la place de la femme et surtout l'éducation. Selon Botzung, cette approche de Gülen n'est pas le symbole d'une volonté d'obtenir un pouvoir politique, car *l'ambition politique au sens politicien et visant une prise directe du pouvoir (en Turquie) ne nous semble pas correspondre à l'homme Gülen. Ni son âge ni son état de santé ne peuvent rendre une telle perspective crédible, même pour ceux qui doutent de ses intentions*[1078]. Il rencontre les responsables religieux tels que le Patriarche Bartholoméos en avril 1996, afin de débuter le dialogue entre les musulmans et les minorités non musulmanes du pays. Il quitte à nouveau la Turquie pour les U.S.A. le 11 juin 1997 pour des problèmes de santé. Jusqu'à son retour le 30 septembre 1997, il rencontre des responsables religieux, comme le cardinal O'Connor, personnage très influent dans le monde catholique. Toutes les activités proposées par la FJE tournent autour de la réconciliation nationale, du dialogue et de la tolérance. D'ailleurs, le 09 février 1998, il part au Vatican rencontrer le Pape Jean Paul II. Suite à un rappel, il se rend à nouveau aux U.S.A. le 21 mars 1999, pour y subir des soins. Entre temps, suite à la diffusion d'un montage de cassettes, une enquête s'ouvre, mais il sera acquitté quelques années plus tard. Des U.S.A., Gülen continue d'être actif dans le dialogue entre les religions, notamment en adressant des messages durant des périodes spécifiques, comme pour la réunion du Parlement des religions du Monde, réuni en Afrique le 01 décembre 1999. Dans les années 2000, les scientifiques s'intéressent au personnage et au mouvement. Aujourd'hui, Gülen est toujours aux U.S.A. pour ses problèmes de santé[1079].

[1077] Balcı B., *Op. Cit*., p. 102.
[1078] Botzung, Marc, Fethullah Gülen et son mouvement, *Revue Se Comprendre*, n°11/08, octobre 2011, p. 10.
[1079] http://fr.fgulen.com, consulté le 03/08/2013.

Sa philosophie de pensée « la religiosité »

Alors qu'au début des années 80 le débat politique tourne autour de la question de savoir si l'Islam et la démocratie peuvent cohabiter, opposant les laïcs farouches pour qui toutes structures religieuses sont « ennemi de la démocratie » et les islamiques essayant de prouver que leurs efforts ont un sens démocratique et civique[1080], Gülen développe, selon Balcı, un nouveau courant de pensée alliant Islam et modernité.

> *Le mouvement Gülen cherche cependant à concilier islam et modernité. Aucun projet de modification des structures laïques de l'État et de la Constitution n'a été proposé par la communauté de Gülen. La séparation du temporel et du spirituel, fondement de la modernité, semble être un principe respecté par le leader néo-nourdjou*[1081].

Par exemple, à partir des années 1980-1990, il incite ses disciples à construire des écoles plutôt que des mosquées, ce qui montre le décalage entre sa vision de l'islam et celle des autres[1082], une vision autour de la synthèse islamo-nationaliste, qui lui fait gagner une reconnaissance dans tout le pays[1083]. Son passage dans les Madrassas a forgé sa pensée religieuse et le discours public lui a permis de la diffuser dans la société. Ses sermons dans les quatre coins du pays ont permis le réveil de l'espoir et l'enthousiasme des musulmans. Sa personnalité à double sens Abid/Zahid (Serviteur/Ascète) peut expliquer sa grande motivation à servir sa religion et la société dans une sincérité transparente[1084]. Il forge sa pensée autour des questions métaphysiques des fidèles.

> *Il redonne une dimension vitale à la religion, en développant par ses écrits et ses sermons une personnalité pieuse libérée du positivisme et de l'hédonisme de la modernité prônée dans les écoles républicaines […] Gülen occupe une fonction mobilisatrice et organisationnelle par ses prêches et ses sermons. Ses paroles éloquentes, ses larmes façonnent les esprits et contribuent à la formation d'une communauté religieuse pieuse. Une forte relation existe entre son leader, son*

[1080] Balcı B., *Op. Cit*., p. 241.
[1081] Balcı B., *Op. Cit*., p. 26.
[1082] Ergene E., *Op. Cit*., p. 17. Césari fait le même constat dans son étude sur les musulmans immigrés en France. Elle constate que la nouvelle génération s'oriente plus vers le domaine de l'éducation que celui de la construction de mosquée. Cf. Césari, Jocelyne, *Musulmans français et intégration socio-politique*, p. 64, in Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, p. 59-73.
[1083] Josseran T., *Op. Cit*., p. 109.
[1084] Ergene E., *Op. Cit*., p. 16.

> *fondateur et le mouvement. Pour élucider les caractéristiques du mouvement, l'analyse de la vie de Fethullah Gülen permet de répertorier les données importantes avec lesquelles nous pourrons comprendre le mouvement, en touchant aux rapports entre la modernité et la religion*[1085].

Il focalise son énergie sur un projet social et culturel à long terme, contribuant à la formation d'une « société croyante », sur une philosophie de pensée qui fera du peuple déjà croyant, *une société ouverte à toute sorte d'interactions sociales humaines, éthiques, positives, sincères et remplies d'amour et d'enthousiasme*[1086]. Aussi, Gülen est contre l'application de la Charia et pense que la meilleure forme de gouvernance est la démocratie. Le personnage attire l'attention des jeunes de tout horizon, mais aussi des médecins, des professeurs, des hommes d'affaires, considérant la contribution aux projets proposés par Gülen comme un certain honneur[1087]. Selon Bulaç, Gülen pense que la Turquie se redressera avec l'Homme. Néanmoins, il faut dans un premier temps le former, afin d'arriver à obtenir une génération en or. Il a su lire son temps et voir que la Turquie, la Région et le monde s'engageaient dans un processus de transformation. Gülen se démarque par rapport aux autres groupes religieux. Certains ont préféré s'orienter vers la politique avec des concepts basés sur celui de la Guerre froide. Mais la mondialisation accrue a mis en exergue une nouvelle culture de relations sociales. Selon Bulaç, ces leaders n'ont pas su lire le temps et n'ont pas pris en compte le facteur « développement ». Gülen n'est ni un *alim* et ni un académicien, mais plutôt un individu regroupant les traits caractéristiques des deux, maitrisant à la fois les sciences islamiques et les sciences rationnelles, ainsi que les sciences sociales tout en suivant de près le monde moderne. Bulaç le décrit comme un « ouléma-intellectuel », avec une profondeur dans les sciences et un amour chevronné pour l'action. Il n'y pas de décalage entre son discours et son action, car Gülen applique ce qu'il dit. Il est bien à l'origine de la nouvelle dynamique que l'on perçoit en Turquie dans la société, mais aussi dans le monde de l'entreprise, une dynamique basée sur le socle du Coran et de la Sounna et le monde moderne d'aujourd'hui[1088]. Il n'oublie pas l'héritage laissé par l'Empire ottoman que Gülen s'empresse de rappeler à plusieurs reprises pour que l'individu musulman retrouve une conscience positive, notamment par l'esprit du dialogue, le multilinguisme, la multiethnicité et le

[1085] Toğuşlu E., *Op. Cit.*, p. 42- 50.

[1086] Ergene E., *Op. Cit*., p. 8.

[1087] Maigre, Marie-Elisabeth, L'émergence d'une «éthique musulmane» dans le monde des affaires turc : réflexions autour de l'évolution du MÜSIAD et des communautés religieuses, *Religioscope*, *Études et Analyses*, n°7, mai 2005, p. 17.

[1088] Gündem, Mehmet, Ali Bulaç : Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyor (le mouvement Gülen veut influer le processus global), reportage, avec Ali Bulaç, *Journal Yeni Şafak*, 05/05/2008, en ligne, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18 juillet 2013.

multiculturalisme qui composaient l'Empire, le respect de la femme ainsi que de l'approche intellectuelle et culturelle entre l'empire et l'occident[1089]. Par cette méthode, il souhaite développer chez ses proches une « conscience musulmane pieuse » basée sur la responsabilité[1090]. Pour cela, il est convaincu que le problème à résoudre en Turquie peut-être pour le monde islamique et l'humanité, se trouve dans l'éducation de celle-ci[1091]. Gülen compte un spectre large de sympathisants où l'on retrouve aussi nombreux hommes d'affaires, souvent des patrons de PME Anatolienne, avec qui il entretiendra une relation particulière, les incitant à investir, à s'unir autour d'associations pour soutenir les projets socio-éducatifs. Pour décrire cette dynamique autour des PME, Haenni évoque une *religiosité proactive […] marquée par une orientation économique et un penchant avéré pour l'extraversion culturelle […] ouverte au modèle américain de management*[1092]. Il place le mouvement Gülen à la base de cette philosophie avec l'association IŞHAD, fondée par les patrons de PME proche du mouvement. L'IŞHAD sera traité dans le chapitre suivant comme étude de cas dans l'émergence de la dynamique au sein des PME via l'éthique religieuse et d'une philosophie alliant rigueur islamique et modernité[1093]. De ces faits, Gülen devient un leader naturel du mouvement, pouvant être qualifié, selon le concept de Weber, de leader charismatique[1094].

Weber établit une typologie des leaders en distinguant 3 types : la domination légale-rationnelle, la domination traditionnelle et la domination charismatique. C'est la troisième typologie qui nous intéresse et qui se base sur le charisme d'un leader[1095]. *On accepte de reconnaître parfois un leader comme autorité légitime parce que sa personnalité est particulièrement séduisante. Il apparaît comme un être exceptionnel, providentiel*[1096]. Comme le décrit Weber, Gülen réussi à susciter l'émotion grâce à son charisme et fait de lui, contre son plein gré, un leader d'un mouvement religieux, définit aujourd'hui comme un acteur majeur de la *société civile*[1097], même si

[1089] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 59.
[1090] Toğuşlu E., *Op. Cit.*, p. 198.
[1091] Ergene E., *Op. Cit*., p. 17.
[1092] Haenni, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, Paris, 2005, p. 65.
[1093] *Ibid.*
[1094] Weber, Max, économie et société 1, Pocket, Paris, 1995, 410 p.
[1095] Balcı B., *Op. Cit*., p. 138.
[1096] Bréchon, Pierre, *Les grands courants de la sociologie*, in Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, Religion et action dans l'espace public, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 94.
[1097] Toğuşlu, Erkan (dir.), *Société civile, démocratie et Islam : perspectives du mouvement Gülen*, L'Harmattan, Paris, 203, 272 p.

> *Gülen lui-même n'a jamais assumé, accepté, ni approuvé aucune des caractéristiques typiques des styles de leadership charismatique. Il n'y a jamais eu de révélation ni de moments charismatiques, de retour à l'innocence, de phénomène de « born again », de renaissance ou de vie nouvelle sublime, ou d'adulation à propos de sa réputation. Ni lui ni personne dans le Mouvement n'a jamais proclamé l'existence de pouvoirs surhumains de perception et de capacité à voir « la vérité ». La relation entre Fethullah Gülen et le Mouvement ne se fonde pas sur un amour intense pour la personne de Gülen, ni sur ses attributs et ses caractéristiques, mais sur la conception collective, l'intérêt et l'essence de la compréhension, le message, la pensée et l'action du Mouvement. Cela ne contredit pas l'immense contribution de Gülen à la pensée et à l'action du Mouvement*[1098].

De ce fait, selon Çetin, « le membre » ne considère pas Gülen comme un leader charismatique au sens sectaire du terme.

> *La question du charisme est un processus qu'on rencontre dans les sectes et les chapelles. C'est un processus qui fait du leader du groupe un être spécial, et même un être supérieur aux yeux des membres de la secte. Il comporte la construction de mythes autour de l'enfance du leader, de lieux sacrés, d'objets saints qu'il a utilisés ou touchés, etc. L'image d'un être supérieur prêt à descendre au niveau des gens ordinaires est construite. Le charisme suscité par ses partisans fait du leader du groupe une personne inexplicable, imprévisible, arbitraire dans l'exercice de l'autorité et encline à abuser du pouvoir. Disposant de ce pouvoir et n'étant limité par aucune règle ou tradition, le leader peut ordonner ou intervenir dans tous les domaines de la vie de ses partisans – qu'ils épousent, s'ils auront des enfants ou non, le travail qu'ils feront, l'endroit où ils vivront, peut-être même s'ils vivront – jusqu'aux détails les plus insignifiants. Cette autorité s'applique à tout, et le leader peut revenir sur ses décisions et ses ordres sur un coup de tête et à tout moment.*
>
> *Se distinguant fortement de cette forme de charisme, les acteurs du Mouvement n'accordent à l'évidence pas ce genre d'autorité sans limite et arbitraire à Fethullah Gülen. Ceux qui connaissent Gülen ou entrent en contact avec lui reconnaissent et respectent son savoir, son ascétisme, sa piété, son expertise et son érudition en matière religieuse, spirituelle et intellectuelle. Ils ne lui attribuent pas un charisme sacralisé. Que Gülen soit habituellement présenté comme le leader du Mouvement – chose qu'il n'a lui-même jamais acceptée ni approuvée – n'a pas eu pour conséquence de susciter l'émergence d'une personnalité autoritaire. Le Mouvement est resté attaché à la mise en œuvre d'une réflexion collective, d'une consultation et d'un consensus qui évitent l'apparition d'une mentalité grégaire ou d'une «*

[1098] Çetin, Muhammed, *Hizmet, questions & réponses sur le Mouvement Gülen*, éd. du Nil, Clifton, 2013, p. 101.

pensée unique » auxquelles on se laisserait aller[1099].

Avec ce mouvement émerge dans l'espace public une éthique islamique, très présente dans les PME visitées à Bursa. L'éthique et la moralité tracées par Gülen s'inspirent des principes religieux où « l'éthique se saisit de la religion ». Toute pensée se base sur un socle intrinsèquement religieux et permet la classification d'une action entre le « bien et le mal », le « bon et le mauvais ». Selon Balcı, dans ce mouvement, la notion de groupe est privilégiée à l'individu : […] *l'individu n'est jamais pensé isolément, mais toujours dans son groupe de rattachement : la famille, la classe, le pays, la communauté musulmane, etc. le groupe, le collectif prime ainsi toujours sur l'individuel*[1100].

Dans le discours de Gülen, on s'appuie toujours contre un écroulement général des vertus religieuses et sociétales là où il n'y a plus d'unité sociale et politique et où la crise économique aggrave la situation. Il propose un modèle d'honnête homme, pieux, sage, vertueux, avec une passion pour sa religion et son pays [1101]. Son objectif n'est pas d'inspirer l'appareil étatique, car dans les idées de Gülen la foi est centrale et la notion de dévotion, répercussion de la foi musulmane, est essentielle[1102]. Aujourd'hui, même si à ce sujet les recherches s'intensifient, Balcı estime que l'analyse de Gülen dans l'espace religieux turc n'est pas encore reconnue comme il se doit. Les recherches effectuées placent la problématique autour d'une même question, à savoir si le mouvement est extrémiste et dangereux pour les principes de la laïcité. Alors l'analyse de son « leadership » religieux dans l'espace séculier peut être une piste intéressante à exploiter[1103]. Nilüfer Göle s'est intéressée à cet aspect et a déterminé trois types de leader religieux : le premier type regroupe des individus de l'élite sociale, où la culture religieuse est dominante au sein de la famille. Même s'ils maîtrisent parfaitement les sciences religieuses, ils projettent une perception « statique et traditionnelle » de la religion. Il n'y a pas un travail de fond, mais uniquement la transmission du savoir. La deuxième catégorie émerge à partir des années 80 et se distingue par le cursus éducatif religieux dans le système d'éducation laïc. En effet, ils n'ont pas été formés dans des madrassas, mais ont étudié dans les universités. Ils ne se limitent pas au renseignement et au commentaire du Livre et des paroles prophétiques, mais ils maitrisent aussi les sciences

[1099] Çetin, Muhammed, *Hizmet, questions & réponses sur le Mouvement Gülen*, éd. du Nil, Clifton, 2013, p. 123-124.
[1100] Balcı B., *Op. Cit*., p. 106.
[1101] Toğuşlu, Erkan, *Les étudiants pieux musulmans : la sécularisation et la religiosité en Turquie*, à paraître, p. 223.
[1102] *Ibid.*
[1103] Balcı B., *ibid.*

modernes. Ils ont l'art d'appliquer le « jargon » que les intellectuels laïcs emploient. Göle place Gülen dans la troisième catégorie, plus difficile à cerner, car il regroupe en quelque sorte les caractéristiques des deux premiers types[1104]. *Il ne se contente pas de transmettre le savoir et les sciences religieuses. Il est surtout capable d'interpréter l'islam en tant que religion*[1105]. Gülen base son argumentation sur les sciences religieuses, mais aussi modernes en faisant référence aux œuvres d'intellectuels occidentaux comme Descartes, Luther, Calvin, Spinoza, Copernic, Kepler, Galilée, Newton, Guénon, etc.[1106]. Une dualité caractérielle composée à la fois d'un sens savant religieux et d'intellectuel moderne[1107], qui nous renvoie au concept d'*arif-alim* de Toğuşlu[1108]. Par cet aspect et son charisme, Gülen attire des centaines de personnes, des étudiants, des fonctionnaires, mais aussi des hommes d'affaires. Il les incite à investir, ensemble, à donner pour les projets socio-éducatifs du mouvement, tout en appuyant sur un argumentaire religieux basé sur une éthique et un sens du don, à l'image de celui des compagnons du Prophète. Ce mouvement civil est appelé par Gülen, *Hizmet*, traduit par « le service ».

Le mouvement Hizmet, une base sociale pour la dynamique des PME en Turquie

Il faut chercher les prémices du mouvement dans la manière qu'opte Gülen pour organiser les gens autour de lui. Dès 1968, alors à Izmir, il organise des camps d'été, basés sur l'apprentissage et la lecture religieuse, ce qu'il perçoit comme une nécessité complémentaire à l'enseignement laïc des jeunes. Son originalité réside dans l'utilisation de références philosophies et scientifiques modernes[1109]. Ce qui distingue le concept d'une organisation religieuse classique est son effort à cibler « l'extérieur », le social plutôt que « l'intérieur » de l'homme, comme dans une tarîqat classique, s'adressant à ce qui est de l'ordre du privé. Le mouvement semble selon Ergene, être la version moderne des groupes religieux, où l'harmonisation du « sentiment religieux » et de « l'action sociale » est parfaite. Weber

[1104] Göle, Nilüler, *İslamın yeni kamusal yüzleri* (Les nouveaux visages de l'islam public), éd. Metis yayınları, Istanbul, 2000, 260 p., cité par Balcı B., p. 106.
[1105] Balcı B., *ibid.*
[1106] Bakar, Osman, *Fethullah Gülen'in din ve bilim yorumu : din bilimsel bir yaklaşım* (Interprétation de la religion et la science par Gülen : une approche scientifique de la religion), 01/07/2005, en ligne, http://tr.fgulen.com, consulté le 04/08/2013.
[1107] Balcı B., *ibid.*
[1108] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 42.
[1109] Botzung M., *Op. Cit*., p. 6.

appelle cela la « rationalisation des relations religieuses et sociales » *même si ces termes ne peuvent appréhender entièrement la dynamique rationnelle et sociale du mouvement Gülen*[1110]. Gülen et son mouvement se démarquent aussi par son approche du monde moderne et de sa relation avec l'islam. Il ne s'oppose pas au libéralisme économique, aux développements de la mondialisation[1111]. Son action compose sa représentativité dans l'espace public et lui permet d'avoir une autonomie d'organisation[1112]. Le mouvement est décrit comme étant un « mouvement de société civile » dont le fondement repose sur une conception modérée de l'Islam. Le groupe focalise son action sur l'éducation, le dialogue interreligieux et interculturel, l'aide humanitaire et à la contribution pour l'instauration d'une paix dans le monde[1113]. D'après Ebaugh, le mouvement est le résultat d'un mouvement social basé sur un caractère sociétal, sur la croyance dont le processus de développement en a fait un mouvement « culturel et éducatif et apolitique ». Elle le décrit comme « moderniste croyant et innovateur social »[1114]. Gülen se base sur les valeurs historique, culturelle et conservatrice de l'Anatolie pour initier son mouvement.

> *Le mouvement Gülen est le résultat de la sociologie turque, s'y trouvant toutes les ethnies. Donc ce n'est pas juste si l'on parle « islam anatolien », mais plutôt d'héritage englobant de l'Empire ottoman. À l'époque des Seljoukides, il y avait, dans l'Anatolie centrale, des mouvements, des organisations économiques avec en arrière-fond une motivation religieuse. Le mouvement Gülen récolte aussi une énergie similaire de l'Anatolie […] Il inculque la société, il reproduit les relations sociétales, il produit un nouvel individu. Il y a, chez le mouvement Gülen, des traces de l'islam social*[1115].

La dynamique observée au sein des PME à Bursa peut-être expliquée en partie par la description du mouvement et de sa manière à vouloir chercher à unir Islam/modernité. Il pousse l'individu à l'engagement dans une « interaction positive »[1116]. Yavuz qualifiant le mouvement de « puritains turcs », scinde en trois périodes son développement. La première période (1966-1983) correspond à la formation, la deuxième (1983-1997), l'entrée dans

---

[1110] Ergene E., *Op. Cit*., p. 23.

[1111] Pekoz, Mustapha Alex, *Le développement de l'islam politique en Turquie, les raisons économiques, politiques et sociales*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 74.

[1112] Brémond d'Ars N., *Op. Cit*., p. 170.

[1113] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 11-14.

[1114] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 76-77.

[1115] Gündem, Mehmet, Ali Bulaç : Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyor (Le mouvement Gülen veut influer le processus global), reportage, avec Ali Bulaç, *Journal Yeni Şafak*, 05/05/2008, en ligne, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18 juillet 2013.

[1116] Ergene E., Op. Cit., p. 7.

l'espace public séculier et la troisième (de 1997 à nos jours) correspond à la libéralisation du mouvement et à sa globalisation[1117], un processus s'étalant d'Erzurum aux U.S.A.

Le mouvement est fondé autour des « *dershane* », lieu où les individus se rassemblent pour discuter, partager, lire, prier ensemble, etc. *un des résultats les plus probants de ces lieux de socialisation est la formation d'un musulman dévoué, prêt à se sacrifier pour sa dava (sa cause) et à la création d'un nouvel espace public parallèle à l'existant en s'appuyant sur une conscience religieuse nouvelle et une responsabilité sociale*, ce qui a permis à cette philosophie d'apparaître dans ces lieux pour intégrer plus tard l'espace social[1118]. L'Humain compose son capital et la dévotion, l'altruisme, la notion du service, du partage sont les codes du mouvement. Tous ces codes sont regroupés dans la notion de *hizmet*, rendant la foi dynamique et moderne, poussant les individus à s'engager dans le mouvement pour œuvrer à la contribution d'un monde meilleur[1119]. Il semble que c'est dans cette notion que l'entrepreneur puise sa nouvelle force entrepreneuriale pour rendre sa PME dynamique.

Le mouvement utilise tous les moyens pour diffuser ces codes éthiques, notamment à travers les médias. À partir de 1986, le mouvement intègre la presse avec le journal *Zaman* dont le premier numéro est édité le 3 novembre[1120]. Aujourd'hui, plus de 800 salariés y travaillent et le journal a dépassé le million de tirages quotidiens. S'ensuit la création de la chaîne Samanyolu Tv en janvier 1993, véhiculant par le biais de films, feuilletons, etc. un message pour toutes les classes sociales. Par exemple, dans un des films, l'histoire montre la relation entre le patron d'entreprise et un étudiant. L'entrepreneur prend en charge financièrement le jeune pour qu'il puisse faire des études supérieures. On retrouve ici certains codes du mouvement[1121]. Le mouvement possède l'une des plus importantes agences de presse du pays, *Cihan Haber Ajansı*. Gülen met en œuvre tous les moyens pour diffuser à travers le pays le *hoşgörü*, une notion de tolérance visant à rassembler tous les composants communautaires du pays autour des points communs tout en évitant les clivages existants entre la droite/gauche, Sünni/Alevi, turc/kurde, etc.[1122]. En 1994 le mouvement crée la Fondation des Journalistes et Écrivains (FJE) *dans le but d'offrir une table de dialogue et d'échange de vues à un ensemble d'intellectuels – que le mouvement aime présenter comme recouvrant une palette très large*

[1117] Yavuz, Hakan, *The Gülen Movement, The Turkish Puritains, in Turkish Islam and the Secular State*, Syracuse University Press, New York, 2003, 256 p., cité par Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 41.

[1118] Ebaugh H.R., Op. Cit., p. 42.

[1119] Gündem, Mehmet, Ali Bulaç : Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyor (Le mouvement Gülen veut influer le processus global), reportage, avec Ali Bulaç, *Journal Yeni Şafak*, 05/05/2008, en ligne, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18 juillet 2013.

[1120] Balcı B., *Op. Cit*., p. 180.

[1121] http://www.samanyolu.tv, consulté le 04/08/2013.

[1122] Balcı B., *Op. Cit*., p. 243.

des opinions en vigueur en Turquie – afin de créer des ponts entre eux et éviter les enfermements dans des comportements idéologiques hermétiques[1123]. La FJE publie de nombreux ouvrages à travers les multiples colloques et réunions de travail organisés en Turquie et dans le monde[1124]. Les activités se font à travers des plateformes : Diyalog Avrasya Platformu (DA Platform - la plateforme de Dialogue Eurasie), Abant Platform (la plateforme d'Abant), Kültürlerarası Diyalog Platformu (KADİP – la plateforme du dialogue interculturel), *Medialog Platform* (la plateforme média) et la *Kadın Platform* (la plateforme des femmes)[1125]. Par exemple les rencontres d'*Abant*, organisées depuis 1998, visent à réunir des intellectuels, journalistes de tout bord de la Turquie pour traiter des sujets tels que la démocratie, le concept de laïcité, la tolérance, etc. À la fin de la réunion, une déclaration est communiquée et diffusée par la presse. La plupart des participants sont, selon Josseran, *extérieur à la confrérie*[1126]. Néanmoins ils soutiennent l'initiative et signent aussi la déclaration. Par exemple, en juin 2013, la plateforme a organisée le 29ième forum d'*Abant* sur le sujet de « L'Afrique: Entre Expériences et Inspirations » avec la participation de nombreuses personnalités et intellectuels africains. Quelques unes des résolutions rédigées en français (publiées aussi en turc et en anglais) citées ici donneront un aperçu global de l'objectif visé :

(**ANNEXE 3.1**)

> *Le Forum reconnaît l'importance des valeurs, coutumes et traditions africaines dans toutes leurs diversités, comme source de résolutions des problèmes contemporains et est convaincu que l'adoption de ces valeurs pour les forums à venir bénéficiera aux peuples du monde*[1127].
>
> *Le Forum a identifié l'éducation comme l'une des clefs de résolution des problèmes majeurs dans le monde contemporain, donc pas seulement pour l'Afrique. Ainsi, il a été souligné que l'accès à l'éducation universelle pour tous doit être promu, avec l'assistance de toutes les organisations gouvernementales ou non gouvernementales travaillant en relation étroite avec les organisations internationales, l'Union africaine (UA) et les Communautés économiques régionales (CER). À cet égard, le Forum a convenu que la coordination et la collaboration des établissements d'enseignement en Afrique et en Turquie doivent être intensifiées à tous les niveaux*[1128].

[1123] Botzung M., *Op. Cit*., p. 9.
[1124] *Ibid.*
[1125] http://www.gyv.org.tr, site de la fondation, consulté le 04/08/2013.
[1126] Josseran T., Op. Cit., p. 118.
[1127] http://gyv.org.tr/content/userfiles/pdf/Resolution__Finale.pdf, consulté le 04/08/2013.
[1128] *Ibid.*

Le Forum a reconnu la diversité des problèmes de santé en Afrique selon les régions et les pays. Le Forum souligne la nécessité d'accorder priorité aux plus gros problèmes de santé publique tels que l'éducation à la santé, la médecine curative et préventive ou encore l'accès aux services de soins pour tous. Ainsi, la collaboration entre toutes les parties prenantes nationales ou internationales doit être intensifiée[1129].

Le Forum dans un nouvel esprit de coopération et collaboration entre les peuples d'Afrique et le peuple de Turquie souhaite s'engager et travailler ensemble à tous les niveaux pour accomplir les objectifs mentionnés dans la présente résolution et bâtir ainsi un futur meilleur. Le Forum accepte de se rencontrer à nouveau à Addis-Abeba en 2014[1130].

Le choix du sujet montre bien que l'accent est mis sur les notions de démocratie, d'humanisme, de pluralisme, etc. Comme nous pouvons l'apercevoir, la notion de *hizmet* se révèle dans de multiples façons. L'ouverture d'écoles, l'aide humanitaire, le dialogue, la dévotion de l'homme d'affaires, etc. avec *l'expansion et l'élargissement du mouvement dans différents champs socioculturels et économiques, la signification du terme hizmet s'est diversifiée et s'est orientée vers une conceptualisation éthique […] Hizmet se dirige non seulement vers l'intérieur des musulmans, mais aussi vers ceux qui ne sont pas dans le mouvement*[1131]. M. Özyürek, un homme d'affaires d'Istanbul, définit à sa façon la notion du Hizmet :

C'est un dévouement de soi, de l'engagement dans différentes activités sans attendre aucun intérêt personnel. L'engagement dans les bienfaits des autres est hizmet. C'est la dévotion d'une personne pour les œuvres charitables. Je pense à me dévouer pour obtenir le consentement de Dieu. Il n'y a pas une limite de l'engagement, de dévotion dans le hizmet, chacun sait comment il peut consacrer sa vie, ses moyens[1132].

L'entrepreneur estime que le hizmet est un devoir « sacré ». La notion de Hizmet a une apparence dynamique, incitant l'individu à l'action. Par exemple, à Bursa, lors de nos entretiens, nous avons ressenti ce sentiment chez plusieurs patrons de PME. Ils considèrent le travail, comme un hizmet, ce qui les motive au développement des affaires pour soutenir à leur manière les projets socioculturels du mouvement. Le mouvement Hizmet, initié par Gülen symbolise donc le passage de la théorie vers la pratique des idées de Nursi. La motivation principale de Gülen repose sur la conciliation de l'islam et la modernité, de la

[1129] *Ibid.*
[1130] *Ibid.*
[1131] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 191.
[1132] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 195.

religion et la science. Il se réclame légitimement de Said Nursi qui cherchait déjà à rassembler le traditionnel et le moderne autour d'un concept éducatif. On retrouve ce principe chez Gülen, incitant ses disciples à la modernisation pas le biais de la technologie, des sciences, des faits sociaux, chose qui a toute son importance, en vue du caractère religieux du mouvement. Une génération en or est selon Gülen le résultat de la synthèse entre la spiritualité et la science, ce qui explique l'importance donnée à l'éducation par le mouvement Gülen[1133]. Il mise sur le développement parallèle de la spiritualité et de l'intelligence de l'individu rendu égoïste par la modernité, tout en encourageant sa transformation par la notion du service (*Hizmet*) et de la dévotion.

> *Cela ne peut être réalisé simplement par la religiosité, en se contentant de rester dans un coin tranquille, mais plutôt en s'immergeant dans le courant de la société. Le modèle de Gülen promeut un engagement actif avec la vie et ses difficultés. C'est un modèle dont les deux côtés sont ouverts sur l'éternité. Ni la transcendance spirituelle, ni le sacrifice matériel, ni l'altruisme ne peuvent avoir de limites. Ils sont tous ouverts sur l'éternité. Tout ce que vous faites au nom du public, de l'humanité et de l'amour de Dieu ne peut jamais être assez*[1134].

Cette notion de « Hizmet » conceptualisée par Gülen se repose non seulement sur des valeurs religieuses, mais aussi extrareligieuses comme les valeurs universelles, humaines, etc.[1135]. Il inculque ces valeurs à ses élèves lors des camps d'été, durant 2, 3 mois où le Coran, la Sunna ainsi que l'œuvre de Nursi sont enseignés. En insistant sur la combinaison des trois principales sources, Gülen transmet une « théologie de l'action ». *Si Nursi insistait sur la foi, Gülen pose l'action comme préalable. Il s'agit de l'œuvre d'une caste d'hommes aux certitudes trempées et inaccessibles au découragement*[1136]. Gülen se pose alors comme rénovateur de l'esprit spirituel et entrepreneurial de l'homme pieux. Il vient renforcer le travail de fond effectué par Nursi sur la foi. Il dynamise le croyant par l'action en s'appuyant sur la notion de Hizmet, applicable dans tous les domaines, y compris celle de la PME, constituant un espace propice à l'application de cette valeur. *La notion de Hizmet (service) implique de consacrer sa vie à l'islam, d'agir au bénéfice des autres. En retour, le dévot*

[1133] Balcı B., *Op. Cit*., p. 128-129. D'ailleurs, comme Said Nursi dans sa jeunesse, Gülen s'est aussi engagé dans un mouvement anti-communiste. Cf. Bodur, Hüsnü Ezber, büyük anlatılar ve din : moderne Türkiye'ye yansımaları (grands récits et la religion) : le reflet sur la Turquie moderne), *Toplum bilimleri Dergisi* (Revue des Sciences Sociales), vol. 4, n°8, 2010, p. 37.

[1134] Ergene, Enes, *Fethullah Gülen et son mouvement : une approche de bon sens de la religion et de la modernité*, en ligne, http://fr.fgulen.com/, consulté le 18/03/2013, p. 8-9.

[1135] *Ergene E., Op. Cit*., p. 23.

[1136] Josseran, Tancrède, *La nouvelle puissance turque, l'adieu à Mustapha Kemal*, ellipses, Paris, 2010, p. 108-121.

touchera les fruits de son altruisme à l'heure de sa mort. Le travail est présenté […] comme un acte purificateur qui délivre le croyant de la tentation de l'oisiveté et du vice[1137]. Tout cet ensemble permet, selon Özdalga de décrire le mouvement non pas comme une tarîqat ou une cemaat classique, mais comme un « réseau social »[1138]. Un réseau permettant à ses membres d'oublier le fatalisme répandu dans les esprits. Le patron de PME doit agir pour continuer à toujours gagner plus afin de donner une partie de son bénéfice au mouvement. Cette notion d'esprit fataliste est très bien explicitée dans les entretiens effectués par Tribou pour ses travaux sur l'entrepreneur musulman : *si on est fataliste, l'entreprise fait faillite. Je crois en Dieu, mais je dois prendre mes responsabilités […]*[1139]. Un esprit où l'on retrouve l'idée de la double méthode de prier, par l'action et par l'invocation de Nursi et la conceptualisation de cette notion par Gülen. Il y a complémentarité entre l'action de Nursi et celle de Gülen, car il est question de *l'action menée par un homme dont la foi est reconsolidée, ferme et interrogée dans la vie sociale et politique d'un monde moderne où le processus de la modernité est contrôlé*[1140]. Donc le mouvement interagit sur la modernité par les principes spirituels pour éviter et avertir des déviations de celle-ci, les dangers du matérialisme, du communisme, de l'athéisme, etc. déjà annoncé par Said Nursi précédemment[1141].

> *À partir de l'usage du terme « religion statique » et « religion dynamique », les conservateurs républicains de l'époque soutiennent que la nouvelle interprétation de la religion crée un élan et un essor qui transforme aussi la compréhension statique de l'Islam. Gülen est contre cette idée de réforme dans l'islam et reste sceptique à cet égard. Il insiste sur la régénération de la religion au travers du revitalisme des morales et des valeurs religieuses. Sans rejeter l'orthodoxie de l'Islam et de la tradition islamique, il s'efforce de voir comment le spiritualisme et la religion survivent dans la nouvelle vie en utilisant la rhétorique de régénération*[1142].

Gülen est convaincu que ce revitalisme religieux permettra d'activer d'autre caractéristique du croyant et s'active donc sur plusieurs espaces dont celui de l'économique. Il pose les bases d'un système économique où la PME et l'entrepreneur anatolien trouvent une place centrale. De ce fait, il est intéressant de comprendre le regard de Gülen sur les systèmes économiques,

---

[1137] Josseran T., *Op. Cit*., p. 125.

[1138] Özdalga, Elisabeth, *Sauveur ou étranger ? La communauté de Gülen dans le processus de civilisation*, 12/05/2006, en ligne, http://fr.fgulen.com/, consulté le 11/08/2013, p. 7.

[1139] Tribou, Gary, *L'entrepreneur musulman*, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 155.

[1140] Zarcone, Thierry, *La Turquie, de l'Empire ottoman à la République d'Atatürk*, découverte Gallimard, Paris, 2005, p. 148.

[1141] *Ibid.*

[1142] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 49.

libéral, capitaliste, etc. ce qui nous permettra de distinguer sa vision de l'économie ainsi que son regard sur la combinaison de la foi/modernité par l'économique.

Interpénétration de la foi et de la modernité

Si le capitalisme pousse l'individu à l'excès et que le socialisme limite son action d'entreprendre, le système économique islamique est « original » et se démarque de ces deux pensées selon Gülen. En occident, l'économie est considérée comme une branche scientifique ayant pour objectif d'amener le bonheur matériel dans la vie personnelle de chaque individu. De ce point de vue, l'économie semble être l'ensemble de la vie sociétale. Gülen justifie cette idée par l'absence de croyance à l'au-delà, la persuasion que la vie s'arrête après la mort, une philosophie poussant les êtres à chercher le bonheur dans le matérialisme. Selon Gülen, l'occident considère qu'il est impossible de trouver des solutions aux problèmes sociétaux et individuels sans prendre en considération l'économique[1143]. Il fait le parallèle entre la relation vie/mort et la conception occidentale de cette notion par le rapport recette/dépense. De ce fait, il est naturel de penser que la puissance d'une nation ne peut être expliquée uniquement par sa prospérité économique, son déclin par une crise économique. Contrairement à la conception libérale sans frontières et sans limites du capitalisme, Dieu fixe des limites contre l'appétit absolu de l'homme. Pour appuyer cette idée, Gülen se base comme à son habitude sur le Coran et un verset qui évoque le gaspillage: par exemple, dans le chapitre 34, verset 15, Dieu préconise à l'Homme de se contenter des choses licites pour atteindre sa Grâce[1144]. L'Homme est appelé à manger ce que Dieu lui attribue. Dans ces conditions, pour les bons croyants éloignés de l'excès il y a sa Grâce. Aussi, le verset 31 du chapitre 7 illustre ce fait : *ô enfants d'Adam, dans chaque lieu de Salat portez votre parure (vos habits). Et mangez et buvez ; et ne commettez pas d'excès, car il [Allah] n'aime pas ceux qui commettent des excès*[1145]. Pour marquer la différence entre le système économique islamique et le capitalisme, Gülen s'appuie aussi sur un Hadith où le Prophète dit que Dieu aime voir son œuvre sur sa créature. Le croyant est amené à bien s'habiller, en guise de remerciement. Il demande aussi de manger, boire, mais sans entrer dans l'excès[1146]. C'est la raison pour laquelle Gülen associe

[1143] Gülen, Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (Notre monde avec son étendue – réflexions économiques), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2009, p. 199-214.
[1144] http://islamfrance.free.fr, consulté le 07/03/2013.
[1145] *Ibid.*
[1146] Gülen F., *Op. Cit*., p. 215.

la foi et l'éthique ainsi que l'économie. Si la foi et l'éthique de l'individu sont solides alors son économie le sera aussi selon Gülen. Il fixe pour cela 5 principes économiques dans ce système. Le premier est celui du principe de dominance (*hâkimiyet*) où Dieu est le Dominateur absolu. En second lieu, Gülen place la relation de la religion avec le monde. La propriété privée et l'initiative privée constituent le troisième principe. Le quatrième principe est la notion de paix dans l'univers. Enfin la fraternité universelle est le dernier principe de base de l'économie islamique. Dans ce système l'individu est libre dans son action d'entreprendre et faire du commerce à condition de ne pas dépasser les limites du licite[1147]. La PME trouve toute sa place dans la conception économique de Gülen étant donné que l'initiative privée compose la base même de sa philosophie économique[1148]. Considérant la fraternité comme un point crucial, Gülen lie la solidité économique à la solidité fraternelle ainsi qu'aux valeurs humaines et sociales.

> *Il y a des concepts et des dynamiques sur lesquels Gülen a construit beaucoup de ses activités et sur lesquels il a mis l'accent à maintes reprises dans ses écrits et ses articles, ou dans ses conversations tout au long de sa vie, dans ses luttes intellectuelles et actives. Dans de nombreux exemples, il parle de ces concepts, et il exprime son message et son enseignement social par leur intermédiaire. Parmi eux, voici ce qui semble ressortir le plus: une conscience très vaste; l'idéal de faire vivre les autres plutôt que soi-même; l'esprit de dévotion à la fois pour Dieu Tout-Puissant et pour les hommes; le sacrifice de soi; la fidélité; la modestie; la fraternité; la bonté matérielle et spirituelle; la relation avec Dieu; l'unité par la prière et le souvenir; être une personne de cœur; et prendre l'action positive comme principe*[1149].

Ainsi Gülen privilégie une nouvelle vision économique où l'individu est amené à transcender le religieux et pénétrer l'économie par la dynamique d'action par le biais de projets nouveaux comme la construction d'écoles plutôt que de mosquées. Dans sa conception de gouvernance, la démocratie est le système incontournable pour la Turquie et les musulmans. Il précise pour cela que 95% des lois islamiques concernent la vie privée. Sa vision selon Josseran *incarne un islam éclairé et pacifique*[1150]. Malgré sa fonction purement religieuse Gülen s'intéresse aussi de près au développement socio-économique de la Turquie et pense qu'il est

[1147] Gülen F., *Op. Cit*., p. 248.
[1148] Gülen F., *Op. Cit*., p. 267.
[1149] Ergene, Enes, *Fethullah Gülen et son mouvement : une approche de bon sens de la religion et de la modernité*, en ligne, http://fr.fgulen.com/, consulté le 18/03/2013, p. 27.
[1150] Josseran T., *Op. Cit*., p. 109.

> *Important d'utiliser la nouvelle technologie pour faire passer l'agriculture dans une autre dimension, il est temps de développer l'industrie traînant depuis des années afin qu'elle puisse concurrencer les pays développés ; il faut valoriser les ressources naturelles vierges, il faut des convois d'exportation à travers nos frontières dans les quatre coins du monde. Quel que soit le prix, la monnaie turque doit trouver sa place dans les bourses mondiales, redonner la place à cette nation, en adéquation avec son honneur […].*[1151]

Akarçay rejoint cette idée de distinguer le système économique islamique du capitalisme et du socialisme[1152]. Toğuşlu semble partager aussi cet avis, car selon lui Gülen soutient la libéralisation économique et pour cela peut être considéré comme le « Muslim preacher of liberalism », une représentation appropriée à Gülen selon Yavuz[1153]. *La coïncidence entre les idées de Gülen et le désir d'Islam libéral par l'État favorise la progression du mouvement au niveau économique et éducatif. Le mouvement utilise ces espaces d'opportunités pour faire passer les idées de Gülen au stade de l'action dans la sphère publique*[1154]. Encore aujourd'hui, cette philosophie est très bien exposée et présente dans son discours. Nous donnons ici comme exemple, sa réponse à une question que lui posent ses disciples sur le sujet intitulé « Les moyens "temporels" et la norme de la planification de l'avenir »[1155].

> *Le Prophète (que la paix soit sur lui) nous recommande d'être tel un « pauvre» passager. Certains prédécesseurs estiment que penser à ce que l'on va manger et boire le lendemain est « tûl-i emel » (un désir de longue vie) et pensent que l'on ne va pas mourir. Mais, dans les conditions actuelles, les pensées telles que compléter son cursus scolaire et avoir un métier semblent nécessaire. Dans cette situation, quelle est la norme dans cette pensée de l'avenir ?*
>
> *Notre prophète (sav) nous recommande : "Dünyada bir garip yahut bir yolcu gibi ol!* (Soit comme un pauvre ou comme un passager dans ce monde.)
>
> ***Garip** : celui qui quitte ses terres et migre vers d'autres espaces. Il est temporairement considéré comme un invité, quelqu'un qui n'est pas en*

[1151] Sönmez, I. Adil, *Fethullah Gülen'in sosyo-ekonomik kalkınma hakkındaki görüşleri* (L'avis de Fethullah Gülen concernant le développement socio-économique), 21/05/1998, www.trgulen.com, consulté le 22/02/2013.

[1152] Akarçay, Erkan, Türkiye'de islam ahlakı ve kapitalizmin ruhu (olabilir mi ?) (Peut-il y avoir) un esprit du capitalisme et de l'éthique de islam en Turquie ?, *6ème Congrès National de la Sociologie*, Association de la sociologie, octobre 2009, Aydın, p. 190.

[1153] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 86.

[1154] *Ibid.*

[1155] Gülen, Fethullah, *Dünyevî imkanlar ve geleceği planlamada ölçü* (Les moyens «temporels » et la norme de la planification de l'avenir), en ligne, www.herkul.org, 04/03/2013, site officiel, sermons de Gülen, consulté le 13/12/2013.

> *profonde relation avec les biens et les personnes de son environnement*[1156].

F.G. compare l'Humain à un passager, de la naissance à la mort, un passager dans ce monde.

> *Dans une autre Hadith :* "Benim dünya ile ne alâkam olabilir ki! Benim dünyadaki hâlim, bir ağacın altında gölgelenip azıcık dinlendikten sonra yoluna devam eden bir yolcunun hâline benzer." *(Tirmizî,* zühd *44)*[1157].
> *(Quel intérêt je peux avoir avec le monde! ma situation dans le monde, ressemble à celle d'un passager qui, après s'être reposé sous l'ombre d'un arbre, continue son chemin)*
>
> *Hak Yolunda Tüketilen Servetler* (les fortunes consommées dans les sentiers de Dieu)
>
> *Toutefois, dans une perspective holistique, lorsque les ordres et les interdictions sont considérés dans leur ensemble, nous comprenons, dans ces paroles du Prophète (sav) qu'il ne faut pas négliger totalement ce monde, mais il ne faut pas y plonger (s'enfoncer, s'engouffrer, s'immerger, se plonger, s'absorber) pour des satisfactions et plaisirs personnels*[1158].

D'après Gülen, si l'on prend exemple sur le Prophète, chaque membre de sa communauté (*ümmet*) doit avoir un style de vie personnel sobre, doit se contenter de ce qu'il a. Gülen, donne, comme pour la plupart du temps, un exemple de Said Nursi, qui lui aussi a suivi ce principe et a vécu une vie très sobre. Mais ce n'est pas valable uniquement pour les individus musulmans. Même dans les autres religions, les individus qui ont su changer le destin de la société dans laquelle ils vivaient ont vécu de la même façon. Gülen ne se contente pas d'exemples de l'Islam, mais globalise sa pensée par l'appui d'exemples hors-islamiques.

> *Geçici İmkânları Ebedîleştirmenin Yolu* (les moyens de rendre éternel les moyens (les opportunités temporaires))
>
> *Bien sûr, toutes ses paroles ne signifient pas que l'Humain doit se retirer entièrement de la vie, la quitter, tel un Derviche. Car ceci est contraire, ne correspond pas à une nation forte. Dans cette perspective, les musulmans doivent autant que possible posséder des « possibilités » (dans le sens de richesse) dans ce monde. Mais eux, ils doivent évaluer ces biens faits temporaires, dans une trajectoire d'infinité et d'inusabilité*[1159].

[1156] Gülen, Fethullah, *Dünyevî imkanlar ve geleceği planlamada ölçü* (Les moyens «temporels » et la norme de la planification de l'avenir), 04/03/2013, en ligne, www.herkul.org, site officiel des sermons de Gülen, consulté le 13/12/2013.
[1157] *Ibid.*
[1158] *Ibid.*
[1159] *Ibid.*

Permettez-moi d'exprimer mon sentiment à ce sujet: des fois, je rêve, je rentre dans la chambre, et je vois face à moi 3,5 trillions, ensuite je rêve de distribuer cet argent à mes amis pour qu'ils puissent ouvrir des écoles, des centres culturels à travers le monde. Bien sûr ce n'est qu'un rêve…

Mais permettez-moi de vous dire : si ce rêve ne m'appartenait pas, mais vous appartenait, et si vous m'aviez parlé d'un rêve comme celui-ci, moi je vous aurais dit que ce genre de rêve peut faire gagner des bienfaits (de prières -ibadet) pour l'au-delà[1160].

Car faire connaitre les inspirations de nos âmes à d'autres personnes, illuminer les mondes avec la flamme que nous avons dans nos mains, emmener le nom de notre Prophète (sav), là où il nous l'a indiqué. Vivre avec cette douleur, et rattacher les rêves à cet objectif est important.

Si nous revenons à notre sujet : si les moyens et la force que nous possédons sont utilisés correctement, il n'y a pas de soucis.

Par contre, l'être friand de biens, d'argent, désireux d'un poste, celui qui idolâtre son foyer, son enfant, friand de luxe, celui qui noue une liaison tel un culte pour ce monde s'entrainera dans une catastrophe dans ce monde et dans l'au-delà.
L'Humain doit uniquement idolâtrer Dieu, et tout doit se rattacher à Lui.
L'Humain est créé pour les largesses du Monde de l'au-delà; ce serait un gâchis de dilapider les moyens pour ce bas monde[1161].

Donc selon la conception économique de Gülen, le croyant peut-être riche, mais à condition que ce désir ne soit pas égoïste et personnel. Il faut que sa richesse lui serve pour atteindre l'objectif fixé par le prophète, celui de servir la religion. Pour cela, l'intention prime dans l'action du croyant :

Niyetin Belirleyiciliği (Caractère déterminant de l'intention)

Ceci est valable aussi aujourd'hui dans l'effort que certains mettent pour finaliser leur cursus scolaire et avoir un métier. Si une personne veut faire quelque chose pour son pays et son idéal, il faut pour le réaliser, qu'il passe par certains chemins ; alors il fera le nécessaire.
« Çünkü bir işte niyet ve maksat neyse, kullanılan vasıtalar da o niyetin rengini alır » (« car les moyens utilisés pour arriver à ses fins prennent la couleur des intentions et de l'objectif de départ »)[1162].

[1160] *Ibid.*
[1161] *Ibid.*
[1162] *Ibid.*

Sa vision symétrique du *Sıratım mustakim* (la voie du juste milieu)

Une similitude dominante existe entre Nursi et Gülen : celle de la notion du *Sıratım mustakîm*, une règle divine dictant la voie du juste milieu que chaque croyant doit suivre. Gülen traduit ceci par 3 concepts : *Hizmet* (service), *Himmet* (investissement dans l'effort), *Ihlas* (la recherche constante de Dieu dans l'action). Alors que Nursi travaillait sur l'aspect interne de l'Homme, celui de la foi, Gülen perdure dans cet effort d'extériorisation par l'action où chaque effort, chaque métier, chaque profession correspondent à un service rendu à Dieu. Par l'intermédiaire des activités « terrestres », l'individu est amené à travailler pour l'altération sociétale, au développement de sa foi[1163]. Par exemple, Gülen traduit cet acte par « l'œil gauche regarde le monde, l'œil droit regarde vers l'éternité »[1164]. Il compare la richesse dépensée pour l'islam avec la prière, l'aumône ou encore le pèlerinage : cela peut être un acte permettant l'atteinte du paradis[1165]. Ce concept du juste milieu, qui reste, un principe fondamental de l'islam est traduit, par la combinaison islam/modernité par Gülen. Toutes les dynamiques doivent être mises en œuvre pour que le croyant atteigne les sommets dans tous les domaines. Il pousse l'individu à se surpasser, à approcher la perfection « matérielle » pour la transcender vers le spirituel. *Une société qui n'arrive pas à obtenir la dynamique scientifique pour faire face à l'ignorance, peut être mise KO par rapport à son époque et au développement technologique et une société qui ne s'unit pas contre les séparations, les scissions, sera une victime par rapport à ses contemporains […] un peuple qui ne cherche pas la richesse face à la pauvreté et à la nécessité, tôt ou tard, est condamné à tomber sous l'autorité des autres*[1166]. Le mouvement mobilise ses forces dans le domaine éducatif pour la formation de la « génération en or » qui saura justement appliquer à la perfection cette notion du juste milieu. Les entrepreneurs ont pour mission de s'enrichir pour Dieu, pour aider au développement de cette génération. L'islam considère selon Gülen, l'individu comme un être en constante recherche du bonheur et du plaisir éternel. Le système économique prend en compte cet aspect négligé par les autres systèmes et considère que ce monde est un « terrain de labeur » dont la récolte s'effectuera dans une vie éternelle. L'entrepreneur est amené ici à

[1163] Josseran T., *Op. Cit*., p. 110-111.

[1164] Gülen, Fethullah, *Ahirete bakan göz ve güzel görmenin ölçüsü* (L'œil qui regarde l'éternité et les règles du regard positif), 07/01/2013, en ligne, www.herkul.org, site officiel des sermons de Gülen, consulté le 13/12/2013.

[1165] *Ibid.*

[1166] Gülen, Fethullah, *Prizma 2* (Prisme 2), éd. Nil yayınları, Istanbul, 2007, p. 44.

travailler davantage, à développer son entreprise et son activité, ce qui lui permettra d'avoir un maximum de bienfaits[1167]. Donc la *doctrine économique de l'islam est l'ensemble des principes régissant les standards de vie de l'individu et de la société selon les valeurs absolues mises par Dieu*[1168]. Pour illustrer cette doctrine et celle du *Sıratım mustakîm,* Gülen utilise souvent l'exemple des compagnons du prophète. Par exemple celui d'Abdurrahman b. Avf, un compagnon privilégié par la nouvelle que lui donne le prophète concernant la certitude de son entrée au paradis. Malgré cela, un jour le prophète dit qu'il a vu Abdurrahman b. Avf entrer au paradis en rampant. Il donna la raison : « c'est parce qu'il était très riche ». Après ces paroles, Abdurrahman b. Avf décide de faire don de 700 chameaux avec ses charges pour que Dieu le sauve de cette situation[1169]. Cet exemple constitue un principe de base pour les hommes d'affaires proches du mouvement. Aujourd'hui, il est possible de trouver des livres religieux dédiés à l'univers des affaires comme celui de Gülen sur l'économie ou encore celui de Gökçe, « 33 Hadiths et leurs significations pour le monde des affaires », traitant des sujets divers comme l'honnêteté de l'entrepreneur ou encore le caractère de générosité en passant par les principes à ne pas négliger dans le monde des affaires[1170]. Ce phénomène rejoint l'idée de Yankaya où *tout a désormais sa version « islamique » : la société civile, la littérature, la musique, les médias, les feuilletons, les sites internet, l'entreprise, le capital, l'architecture, les vacances, les défilés de mode, les robes de mariées… tout peut être « islamique »*[1171]. Il rappelle que lorsque l'islam a été vécu par les individus, les musulmans ont toujours été économiquement dominants. Mais la richesse n'a jamais été la finalité en soi. Gülen maitrise le jeu de l'équilibre dans ses sermons, où d'un côté on trouve la spiritualité proactive par la distribution et la dépense de sa richesse et de l'autre l'enrichissement matériel par l'action dans le travail et l'effort. Gülen conceptualise seulement ce que chaque musulman demande une quarantaine de fois par jour à Dieu : à savoir la *Sıratım mustakîm*[1172]. Dans les versets 39 à 41 du chapitre 53, Dieu dit […] *qu'en vérité, l'homme n'obtient que [le fruit] de ses efforts ; et que son effort, en vérité, lui sera*

[1167] Gülen, Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (Notre monde avec son étendue – réflexions économiques), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2009, p.220.
[1168] Gülen F., *Op. Cit*., p. 221.
[1169] Gülen F., *Op. Cit*., p. 282.
[1170] Gökçe, Ismail, *İş dünyası için 33 hadis ve açıklamaları* (33 hadiths et leurs significations pour le monde des affaires), éd. Işık, Istanbul, 2011, 127 p.
[1171] Yankaya, Dilek, Un conflit patronal et ses enjeux culturels : la bourgeoisie laïque versus la bourgeoisie islamique en Turquie, Iris, *Observatoire de la Turquie et de son environnement géopolitique*, Paris, mai 2012, (www.iris-france.org), p. 1.
[1172] Le musulman récite lors de ses cinq prières une quarantaine de fois la sourate Al Fatiha, où il demande à Dieu de le mener dans la voie du juste milieu. Cf. Yıldırım, Suat, *Kur'an-ı Hakîm ve açıklamalı meali* (Le Coran et sa traduction explicative), éd. Işık yayınları, Istanbul, 2006, p. 1.

présenté (le jour du Jugement). Ensuite il en sera récompensé pleinement. Aussi, dans le verset 286 du chapitre 2, il est dit qu'*Allah n'impose à aucune âme une charge supérieure à sa capacité. Elle sera récompensée du bien qu'elle aura fait, punie du mal qu'elle aura fait*[1173]. Gülen pose cette notion du *Sıratım mustakîm* sur 4 facteurs d'équilibre : ne pas délaisser l'équité au côté de la force, ne pas aller à la dilapidation en prétextant la générosité, savoir vivre simplement, humblement dans la dominance, ne pas confondre avarice et économie. Ces facteurs résument aussi le système économique de l'islam. Aussi, Gülen pousse les individus vers une forme de générosité continuelle, poussant l'entrepreneur à ne pas dépenser constamment pour soi-même, vivre avec le minimum et jusqu'à la fin de la vie. Néanmoins lorsqu'il s'agit des autres, en particulier les plus nécessiteux, Gülen pousse le patron à être aussi généreux que possible et donner autant qu'il le peut[1174]. Il traduit ce principe de « vivre pour faire vivre ». De ce fait, Bulaç place la PME et les artisans à la base du mouvement[1175]. Cette conception économique de Gülen pousse Altınay à décrire la nouvelle classe d'entrepreneurs de calvinistes islamiques. Il est donc intéressant d'étudier le concept de Gülen à l'aide d'une grille de lecture wébérienne, tant le comportement des patrons de PME se rapproche des ascètes puritains et des protestants chez Weber.

Son approche socio-économique est-elle calviniste ?

En analysant l'évolution du protestantisme par le biais des différentes formes théologiques (luthérienne, Calvinisme, piétisme, méthodisme, les sectes baptistes), Weber tente de montrer que l'esprit du capitalisme prend sa source dans l'éthique protestante au fil de son évolution, notamment par la notion de *beruf* et de vocation chez Luther, de prédestination et d'ascétisme chez Calvin et chez les piétistes, de rationalisation chez les méthodistes ainsi que de volontarisme chez les baptistes. Ces multiples paramètres évolutifs constituent le lien entre l'ascétisme et l'esprit du capitalisme[1176]. L'ascétisme « matériel » est une notion poussant le

[1173] http://islamfrance.free.fr/,traduction du Coran en ligne, consulté le 11/08/2013.

[1174] Gülen F., *Op. Cit*., p. 348-380.

[1175] Gündem, Mehmet, Ali Bulaç : Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyor (Le mouvement Gülen veut influer le processus global), reportage, avec Ali Bulaç, *Journal Yeni Şafak*, 05/05/2008, en ligne, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18/07 2013.

[1176] Weber, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, préparé par Jean-Marie Tremblay, Gallica, bibliothèque numérique, en ligne, http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique_protestante/Ethique_protestante.pdf, 2002, 155 p.

croyant à toujours faire quelque chose pour Dieu sans se reposer[1177]. Résultat de la Réforme, même si le mot allemand *Beruf*, à connotation religieuse peut se décrire par « tâche imposée par Dieu »[1178], il est en réalité intraduisible en français et glissant du sens de « profession » à celui de « vocation »[1179]. Il peut aussi être interprété comme *appel de Dieu, vocation au salut, métier, besogne*[1180]. Considérer que le devoir de l'Homme envers Dieu s'accomplit dans l'espace temporel et qu'il compose l'action éthique la plus importante que l'Homme puisse réaliser est un fait complètement nouveau, apparu après la Réforme durant les dix premières années d'activités de Luther.

> *[…] l'activité quotidienne revêtait ainsi une signification religieuse, d'où ce sens [de vocation] que prend la notion de Beruf. Celle-ci est l'expression du dogme, commune à toutes les sectes protestantes, qui rejette la discrimination catholique des commandements morauxen praecepta et consilia. L'unique moyen de vivre d'une manière agréable à Dieu n'est pas de dépasser la morale de la vie séculière par l'ascèse monastique, mais exclusivement d'accomplir dans le monde les devoirs correspondant à la place que l'existence assigne à l'individu dans la société [Lebensstellung], devoirs qui deviennent ainsi sa « vocation » [Beruf]*[1181].

Luther introduit pour la première fois cette notion très ambiguë dans ses traductions de la Bible[1182]. Selon Luther, la seule façon de plaire à Dieu dans cette vie est d'accomplir la besogne temporelle, représentant par la même occasion la « volonté de Dieu », chose qui le pousse à dire qu'auprès de Dieu tout métier « licite » a même valeur[1183]. *Chaque homme est appelé à vivre sa foi, dans le monde et non pas séparé du monde, ce n'est pas dans les couvents que l'on peut incarner sa foi, mais dans la société ; or le principal aspect de la participation sociale est le métier*[1184], rejoignant l'idée que *les affaires temporelles […] constituent l'activité morale la plus haute que l'homme puisse s'assigner ici-bas*[1185]. Luther attribue à la vocation mondaine un caractère religieux pour la rendre égale à la vocation

---

[1177] Özdalga, Elisabeth, *Sauveur ou étranger ? La communauté de Gülen dans le processus de civilisation*, 12/05/2006, en ligne, 12/05/2006, http://fr.fgulen.com/, consulté le 11/08/2013, p. 8.

[1178] Weber M., *Op. Cit*., p. 45-49.

[1179] Isambert, François-André, L'éthique des grandes religions et l'esprit de Max Weber, *Archives de Sciences Sociales des Religions*, n°127, 2004, p. 12.

[1180] Ellul, Jacques, Max Weber, l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, en ligne, http://www.lhoumeau.com/w/Intura/www/fonds/j-ellul/maxweber-lethique.htm, in *Cahier Jacques Ellul*, La Technique, n°2, mars 2004, consulté le 13/12/2013.

[1181] Weber M., *Op. Cit*., p. 50.

[1182] Ellul J., *ibid.*

[1183] Weber M., *Op. Cit*., p. 51.

[1184] Ellul J., *Op. Cit*., p. 3.

[1185] Weber M., *Op. Cit*., p. 49.

religieuse. Dans la besogne, l'homme accomplit son devoir envers le divin et exprime ainsi de cette manière « l'amour du prochain», ce qui lui permet d'affirmer que *la division du travail contraint chaque individu à travailler pour les autres*[1186]. Se consacrer pleinement à un métier permet au chrétien de combattre ses côtés négatifs. La réussite professionnelle devient alors l'attestation de la bénédiction divine, seul moyen qu'a l'homme pour faire surgir son attachement à Dieu[1187]. Quant au dogme du calvinisme, qui est le plus distinctif, il repose sur la notion de prédestination. L'individu ne peut à lui seul savoir s'il est voué à la délivrance ou à la perdition. Cette incertitude entre le bien et le mal devenue insoutenable, pousse le croyant à chercher des preuves de sa prédestination au salut.

> *L'angoisse du croyant dans l'ignorance de sa destinée étant intolérable, il va essayer par tous les moyens de rechercher les signes terrestres de son élection. Or, étant donné que le travail productif est une recommandation divine, il va travailler sans relâche et multiplier ainsi les manifestations apaisantes de son hypothétique élection. Le protestant crée ainsi, non pas son salut, mais la certitude de son salut. Et dans ces conditions, toute oisiveté, tout relâchement dans le travail, éloigne de la preuve recherchée*[1188].

Très rapidement, l'idée d'atteindre la Grâce divine par l'exercice d'un métier reste le moyen le plus sûr d'avoir une preuve de celle-ci. Alors la réussite devient une preuve de prédestination à la bénédiction que le croyant se fixe lui-même, convaincu que *l'épreuve de la foi est indispensable : or, c'est dans le monde, dans la vie professionnelle que cette épreuve est la plus complète. Et si l'on sort vainqueur de l'épreuve, alors c'est une sorte de garantie de son élection*[1189]. Cette idée de prédestination et de preuve dans la réussite n'est pas présente dans l'islam, ce n'est pas par la réussite économique que le musulman va savoir si oui ou non il est prédestiné à aller au paradis ou en enfer, mais c'est plutôt l'intention de ses actes qui vont être jugés. Tandis que dans l'éthique calviniste l'homme convaincu de son salut atteste ce salut par les résultats objectifs de son action[1190]. Calvin cherchait tout bonnement les moyens de célébrer la gloire de Dieu dans le monde et son « ordre social », se considérant comme soumis à la volonté de Dieu[1191]. *L'individu n'avait plus à rechercher son salut : s'il était prédestiné, il était sauvé ou perdu de toute éternité, sans qu'il puisse ne rien changer. Donc il pouvait « s'occuper du monde d'ici-bas »*, c'est une philosophie qui rend la doctrine

[1186] Weber M., *Op. Cit*., p. 51.
[1187] Ellul J., *Op. Cit*., p. 4.
[1188] Tribou, Gary, *L'entrepreneur musulman*, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 21.
[1189] *Ibid.*
[1190] *Ibid.*
[1191] Weber M., *Op. Cit*., p. 71.

calviniste strictement rationnelle et par la même occasion l'action de l'homme aussi, qui vise la gloire de Dieu sur terre[1192]. Calvin pense alors qu'il faut canaliser et organiser l'action de l'homme pour qu'il serve sa vocation et fixe donc les « fondements religieux de l'ascétisme séculier ». Partant du principe que *Dieu n'existe pas pour l'homme, c'est l'homme qui existe pour Dieu*[1193], les calvinistes décident d'opter pour une vie ascétique, loin de toute tentation mondaine. Ici, il s'agit plus de défaire l'homme dans le bas monde que d'abstention. *L'homme devait ainsi être libéré pour le service de Dieu dans le monde, dans la mise en service des richesses du monde*[1194], ce qui signifie vivre sa spiritualité non en dehors, mais en dedans du monde. Selon Weber, la réforme a permis d'extérioriser en dehors du monastère « l'ascétisme rationnel chrétien » pour s'étendre dans la vie active[1195]. Cette doctrine pousse le chrétien dans la vie du monde, mais avec ses méthodes et habitudes monacales. On retrouve cette idée chez Gülen, lorsqu'il est question de privilégier la construction d'écoles plutôt que de mosquées, une manière d'extérioriser sa prière pour la rendre active dans le monde d'ici-bas. L'exercice de son métier devient alors « une célébration du culte divin ». Le travail devient alors un moyen d'obéir à Dieu et la richesse accumulée apparaît comme le signe du salut divin, de l'accomplissement de sa vocation. Toutefois, cette richesse ne doit pas pousser le chrétien à consommer et se reposer, mais doit être considérée uniquement comme un outil permettant d'améliorer l'activité professionnelle.

> *[…] le repos dans la possession et la richesse, est condamné, car, non seulement il s'oppose au « beruf », mais, de surcroît, il signifierait que le croyant présomptueux détient la preuve de son salut ou qu'il est dans la confidence divine, ce qui est sacrilège. En fait, la recherche de cette preuve est une fuite en avant qui mène, selon Weber, à l'accumulation capitaliste*[1196].
> *Le « bon » entrepreneur puritain doit considérer la richesse comme le fruit de son travail, comme la sanction religieuse de son effort, et ne jamais se reposer dans la possession oisive. Cet ascétisme personnel associé à la poursuite du gain provoque la réussite économique par l'épargne et l'accumulation capitaliste.*
> *Il ne s'agit pas d'un ascétisme monacal coupé du monde, mais d'une morale sociale de l'entrepreneur, de cet éthos qui, comme le dit Max Weber, « après avoir claqué derrière lui la porte du monastère (se répand) maintenant sur la place du marché »*[1197].

[1192] Ellul J., *Op. Cit*., p. 5.
[1193] Weber M., *Op. Cit*., p. 67.
[1194] Ellul J., *Op. Cit*., p. 5.
[1195] Weber M., *Op. Cit*., p. 83.
[1196] Tribou, Gary, *L'entrepreneur musulman*, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 21.
[1197] Tribou G., *Op. Cit*., p. 91.

Donc le rapprochement vers la Grâce de Dieu. L'association de ces deux notions conduit à l'apparition de « l'attitude capitaliste », consistant à exercer son métier sans arrêt, quelle que soit l'accumulation de richesse[1198]. Dans l'islam, l'exercice du métier peut faire gagner le paradis, donc la grâce de Dieu, lorsque les profits sont utilisés pour la société notamment. C'est un moyen de rendre éternelle sa vie d'ici-bas. Le message de Dieu pousse le musulman à travailler davantage pour s'enrichir, toujours sous la domination divine. La notion de « travail » est explicitement incitée dans le Coran. L'individu est amené à travailler tout en gardant à l'esprit que Dieu le voit et, donc il devra rendre compte de ses actes licites/illicites. Il doit pour cela donner de l'importance dans son activité mondaine, mais aussi penser à sa vie éternelle. Sa vie éternelle devient pour lui un référentiel lui permettant de régler son activité professionnelle et ses actions et ainsi essayer d'être temporel/éternel[1199], une combinaison de base pour la formation de l'esprit du travail et entrepreneurial chez les patrons de PME en Turquie. Dans la doctrine économique de l'islam, le gain ne constitue pas une fin en soi, mais uniquement un outil pour atteindre l'objectif principal, rejoignant ainsi la doctrine calviniste citée par Weber[1200]. Selon Gülen, le travail et le capital sont les composantes d'une seule entité comme l'esprit et le corps. Donc la base c'est le travail, l'esprit et le corps (le capital) dépendent de celui-ci[1201]. Il considère le travail et l'enrichissement comme un acte d'adoration[1202], similaire à la « célébration du culte divin ». Le mouvement tend à *revivifier les dynamiques profondes de l'altruisme et de la bienfaisance, deux caractéristiques enracinées de la culture turque […] Gülen a réinterprété la religion et a proposé une nouvelle approche de la science, de la laïcité et du service*[1203]. La comparaison entre Calvin et Gülen a-t-elle lieu d'être ? Tant le premier est considéré comme un réformateur religieux et le second plutôt comme un rénovateur.

> *Premièrement, il est attaché au fikh musulman (à la jurisprudence canonique musulmane). Deuxièmement, il est attaché à usul (à l'ordre (au procédé, à la manière)). Troisièmement, il est attaché à la partie principale de l'oumma (communauté musulmane), la tradition prophétique (la Sunna). On ne peut pas dire de lui qu'il est un réformiste, mais un rénovateur (müceddid). Les notions, les termes légitimes de notre époque sont Mujaddid, tajdîd (renouveler), ihya*

[1198] Ellul J., *Op. Cit*., p. 6.
[1199] Gülen, Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (Notre monde avec son étendue – réflexions économiques), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2009, p. 211-212.
[1200] Gülen F., *Op. Cit*., p. 217.
[1201] Gülen F., *Op. Cit*., p. 398.
[1202] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 66.
[1203] *Ibid.*

> *(restauration, résurrection), le mouvement de réforme (ıslah hareketi)*[1204].

Gülen arrive donc à insuffler un altruisme dynamique au sein du mouvement. Il y fait souvent référence en rappelant que l'homme idéal agit toujours pour le bien de la Société, de la Nation. « L'activisme piétiste » mis en avant par Gülen se rapproche de l'ascétisme mondain de Weber[1205] même s'il y a des divergences à certains niveaux.

Le monde patronal, le développement social et économique et de la PME

Avec cette vision originale, Gülen inspire de nombreux Turcs à travers le pays, mais aussi dans le monde. Certaines personnes écoutant ses sermons, lisant ses ouvrages ont l'occasion de se rencontrer afin de discuter et réfléchir sur les moyens d'investir leur argent et leur temps dans les projets du mouvement[1206]. Les entrepreneurs trouvent dans le concept de Gülen l'idéal alliant religion, modernité, affaires et business. Le musulman peut dorénavant aspirer à être riche pour dépenser dans le sentier de Dieu à travers les projets socio-éducatifs du mouvement, pour qu'en finalité, il puisse espérer la Grâce divine. Les petits industriels et patrons de PME ont toujours été invités à investir dans les projets. Pour cela, Gülen choisit consciencieusement les sujets de conversations, comme par exemple, la « conscience du devoir », la « responsabilité éthique », l'altruisme, etc.

> *Fethullah Gülen croyait sincèrement en la libre initiative et avait fait croire les gens qui l'entourent. Lors de ses sermons, il incitait les hommes ayant la foi à devenir riches et accroître leurs activités tout en prenant particulièrement en compte l'orientation économique mondiale […] Fethullah Gülen, depuis très longtemps défendait l'idée de l'instauration d'une économie de libre marché solide, afin de créer des richesses et il était convaincu que c'est uniquement par ce moyen que l'on pouvait soutenir un modèle éducatif moderne pour rendre les musulmans et la Turquie plus forts*[1207].

[1204] Gündem, Mehmet, Ali Bulaç : Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyo*r* (le mouvement Gülen veut influer le processus global), 05/05/2008, *Journal Yeni Şafak*, en ligne, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18/07/2013.
[1205] Balcı B., *Op. Cit*., p. 236.
[1206] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 59.
[1207] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 64.

C'est à partir des années 80 que Gülen devient une personnalité médiatique, ce qui permet un rayonnement plus important à son mouvement. De plus en plus de personnes écoutent ses cassettes et participent aux *sohbet* (réunions) de ses sympathisants. Indépendamment de chacune, dans chaque région, ces individus se rassemblent et discutent autour des idées de Gülen, pour devenir par la suite le mouvement lui-même. Ces personnes convaincues financent l'ouverture de foyers d'étudiants, de centres éducatifs. C'est un réseau relationnel dont les entrepreneurs font partie qui prend forme là où Gülen se rend pour ses sermons. Ces acteurs apportent une réponse nouvelle aux soucis dans le domaine éducatif en Turquie en ouvrant des foyers, des centres de préparation d'examens, des maisons d'édition, en intégrant les médias, la presse écrite, etc. Par exemple, un ouvrier trouve l'originalité de Gülen dans sa démarcation par rapport à l'image de l'imam classique. Il a été attiré par la pensée moderniste de Gülen. Un autre participant, un homme d'affaires pense que la grâce de Dieu peut être atteinte par le service à la société (*Hakka Hizmet için Halka Hizmet*)[1208]. La religion s'affirme donc comme un *facteur d'intégration sociale*[1209]. En ouvrant le mouvement aux autres, Gülen a fait passer la religion du *rejet du monde environnant au compromis avec celui-ci*[1210]. La construction d'école, d'hôpitaaux, les aides humanitaires et les multiples activités du mouvement lui permettent d'obtenir une « reconnaissance publique »[1211]. Gülen peut alors être considéré comme un entrepreneur avec des idées innovatrices, lui permettant d'obtenir la force du « changement la plus puissante »[1212]. Il redessine le rôle du musulman consistant à élargir, dans la mesure de ses capacités, la Gloire divine. Beaucoup d'entrepreneurs lient leur réussite économique à l'éthique[1213]. Par exemple, lors d'un de nos entretiens, Mehmet, un patron de PME nous expose ces idées de la manière suivante : plus je donne, et plus mes affaires se développent et plus je gagne. Mehmet est habité par une certitude inébranlable sur cette idée que Dieu donne à chaque fois plus lorsqu'on lui rend par le biais de financement des projets socio-éducatifs[1214]. Encore une fois, Gülen confirme cette idée par un exemple historique : l'exemple d'Ebu Hureyre, un compagnon, qui se dit à lui-même, lorsqu'il enfile un habit en lin : « alors tu as trouvé un habit et tu frimes. Alors qu'encore peu de temps

[1208] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 72-99.
[1209] Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 19.
[1210] *Ibid.*
[1211] *Ibid.*
[1212] Draperi, Jean-François, L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, *Recma*, ACTE 1, 2010, p. 3.
[1213] Josseran T., *Op. Cit*., p. 125.
[1214] Entretien avec Mehmet Bey, la quarantaine, Patrons d'une PME de 220 salariés environ et proche du mouvement. Entretien réalisé en mai 2011.

auparavant, tu étais affamé pendant des jours. Tu t'évanouissais, car tu ne trouvais pas à manger et les enfants de Medina te prenaient pour un fou ». Il donne cet exemple tout en précisant qu'il ne faut pas le confondre avec la philosophie du « Bir hırka, bir lokma ». Ici la préoccupation majeure doit être la Grâce de Dieu en entrant dans la liste des êtres les plus pieux, en comblant les manques de la communauté par la distribution des biens matériels. Un moyen de faire valoir sa richesse pour l'au-delà[1215]. La Zakat est aussi un déclencheur d'activisme piétiste. Pour pouvoir régler sa Zakat, le croyant va devoir travailler et produire un minimum, ce qui le pousse à l'effort et au travail. Dans cette perspective, il considère que le travail est une adoration de Dieu. Gülen offre donc une nouvelle forme de piété, poussant les patrons de PME à être plus productif dans un but d'enrichissement économique à finalité spirituelle. C'est aussi sans doute cela qui active une nouvelle forme d'esprit entrepreneurial au sein des PME Anatoliennes, d'où le fait d'une caractérisation « brut » par Altınay de « calviniste islamique », pour décrire ce nouveau courant spirituel dans l'espace socio-économique séculier. La notion d'éloignement de tout plaisir et liberté est aussi présente ici avec un principe de vie dirigée uniquement pour le bien de sa nation, pour l'humanité. C'est ainsi, qu'autour de ces idées naît une toute nouvelle classe d'entrepreneurs, notamment des patrons de PME Anatoliennes, regroupées autour d'une association : l'İŞHAD. Dans le chapitre suivant, nous traitons la relation entre Gülen et l'entrepreneur, ainsi que le processus de développement de cette structuration autour d'associations d'hommes d'affaires à partir des années 80-90.

[1215] Gülen, Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (Notre monde avec son étendue – réflexions économiques), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2009, p. 288.

CHAPITRE 4 : (re)dynamisation des PME autour des idées de Gülen et par la socialisation de ses patrons

Depuis Atatürk, l'armée se porte garante de la laïcité en Turquie, une laïcité imposée par l'élimination de toute religiosité. Cependant, après le coup d'État de 1980, c'est aussi elle qui a recours à la religion pour bâtir la sociabilité entre le système politique qui doit être totalement revisité et la société. La religion semble être la meilleure solution face à l'instabilité politique récurrente. Kenan Evren, Chef d'État major, fraîchement élu président de la République n'hésite pas à garnir ses allocutions par des versets coraniques. Mustafa Kemal Atatürk est redéfini par son côté pieux pour devenir le symbole de la symbiose entre le kémalisme et l'islam. L'armée base sa synthèse islamo-nationaliste sur trois fondements : la famille, l'armée et la mosquée. Selon Josseran, *les militaires prennent le risque d'asseoir le nouvel « État national » sur la base de forces religieuses qui immanquablement chercheront à un moment ou un autre à s'émanciper*[1216]. L'arrivée de Turgut Özal en tête des suffrages vient confirmer l'enthousiasme nouveau des Turcs vis-à-vis de cette synthèse, chose que l'armée n'avait pas forcément prévue, elle qui prévoyait la victoire du Parti de la démocratie nationaliste (*Milliyetçi Demokrasi Partisi*) de Turgut Sunalp. C'est donc avec Özal que la bourgeoisie anatolienne s'émancipe vraiment, même si ces prémices nous renvoient aux années 50. Cette nouvelle élite se constitue un réseau, émerge dans de nombreux domaines économiques, intègre les médias, la presse. Haenni appelle sociologiquement ce phénomène « l'islam de marché » *réhabilitant à la fois l'islam et la PME au détriment des élites laïques à la tête des grands conglomérats d'Istanbul ou d'Ankara*[1217].

[1216] Josseran T., *Op. Cit*., p. 26-27.
[1217] Haenni, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, Paris, 2005, p. 60.

L'intégration des entreprises turques dans le marché mondial, la décentralisation industrielle en Anatolie et l'avènement du système de production flexible ont généré une dynamisation importante dans le secteur des PME : ainsi s'est créé un nouveau groupe d'entreprises dénommées les « tigres anatoliens ». Situés dans les provinces Anatoliennes, ils témoignent d'un dynamisme exceptionnel, d'une grande flexibilité d'organisation, d'un grand intérêt pour la modernisation et pour l'adoption des nouvelles technologies, d'un fort esprit d'entreprise enfin[1218].

Necmettin Erbakan récoltera au milieu des années 90 les fruits de cette politique d'islamisation de l'armée. Son Parti, le Refah Partisi incorpore l'espace social promet l'instauration de l'«ordre juste ». Erbakan s'attaque aux symboliques comme au voile et à son autorisation dans l'espace public. Il réoriente la politique étrangère vers le Moyen-Orient, tout en délaissant l'Europe, la qualifiant de « club chrétien ». Il démissionnera de son poste de premier ministre suite aux tensions vives entre lui et l'armée qui intervient le 28 février 1997. Même si l'armée intervient, ce processus permet l'ouverture de nouveaux espaces pour les confréries, notamment dans le domaine de l'éducation[1219]. Un responsable de l'association BUGİAD confirme l'implication de Gülen dans l'émancipation des patrons de PME et la formation d'associations dans tout le territoire :

À la fin des années 60 et dans les années 70, lorsqu'il était en poste à Izmir, Fethullah Gülen invite les gens autour de lui, ayant plus ou moins les moyens à ouvrir des écoles et non des mosquées. Il incite ces personnes à venir en aide aux étudiants démunis. Voilà, ensuite ces jeunes étudient…en fait il y a plusieurs directions. La première, c'est l'intérêt croissant des personnes à cet appel. Chaque jour y il en a plus. C'est-à-dire, si au début 10 entrepreneurs, 10 fonctionnaires ou 10 salariés soutenaient ce projet, aujourd'hui il est question d'une structure de plusieurs centaines de milliers de personnes ou de millions de personnes. La deuxième : les jeunes bénéficiaires, une fois les études terminées, parrainent à leur tour d'autres étudiants dans le besoin... c'est quelque chose de très répandu dans la société. Dans ce sens, est-ce qu'il y a un initiateur derrière Tüskon…non il n'y en a pas un directement. Mais au sein des partisans de ce projet…il y en a un qui apprend, un autre qui vend. Il y a là-dedans des hommes d'affaires, des artisans, et lorsque ces personnes se réunissent pour venir en aide aux nécessiteux, ils ne discutent pas affaires ou commerces, ils cherchent seulement à discuter des solutions qu'ils peuvent apporter aux soucis. Mais ils sont pour la plupart des hommes d'affaires, ils sont producteurs et par la même occasion consommateurs. Donc naturellement au sein de ces partisans, il y a des consommateurs potentiels pour certains producteurs et des producteurs pouvant répondre à une certaine demande des consommateurs.
Néanmoins, ce sujet n'était pas abordé au sein de ces réunions, mais pourquoi ne pas en parler ? Si cela respecte les règles commerciales, s'il y a une qualité de produit, s'il y a la satisfaction des consommateurs, pourquoi ne devraient-ils pas faire affaire entre eux ? Cette idée est née au sein de ces réunions d'une manière

[1218] Yankaya, Dilek, un conflit patronal et ses enjeux culturels : la bourgeoisie laïque versus la bourgeoisie islamique en Turquie, IRIS, *Observatoire de la Turquie et de son environnement géopolitique*, Paris, mai 2012, www.iris-france.org, p. 4.
[1219] Josseran T., *Op. Cit*., p. 28.

tout à fait naturelle. C'est un besoin et suite à ce besoin, au début des années 90 les associations d'hommes d'affaires sont nées. ... Mais il y a une chose... les associations membres de Tüskon ont été créées au début des années 90. C'est, important…pourquoi c'est important : de toute façon la Turquie adopte l'économie de libre marché avec Turgut Özal. Cette période commence lorsque Turgut Özal est premier ministre en 1983. Avec ce qu'il a apporté, la structure économique de la Turquie s'est transformée. Dans cette nouvelle structure, de nouveaux riches ont fait leur apparition. De nombreuses personnes ont commencé à voyager à l'étranger, Turgut Özal en personne, lorsqu'il était premier ministre et Président de la République, a voyagé à l'étranger avec des groupes d'hommes d'affaires. Donc cette structure a été une raison de l'émergence d'une nouvelle classe d'entrepreneurs. Ces nouveaux entrepreneurs, ont donc commencé à créer ces associations d'hommes d'affaires. Ceux de Bursa ont créé leurs associations, ceux d'Izmir la leur sans toutefois être au courant de ce qui se passe ailleurs. Peut-être que celui d'Antalya a entendu parler de l'association de Konya, peut-être que celle d'Izmir a entendu parler de celle d'Aydın, mais lorsque l'on prend cette formation sur tout le territoire, ce n'est pas une structure organique unique. Cela émerge d'un besoin. La situation politique de la Turquie de l'époque, la nouvelle structure économique, les besoins de l'époque ont été les causes de ce résultat. Alors y'a-t-il un initiateur ? Oui il y en a un et c'est Fethullah Gülen, mais pas d'un point de vue institutionnel. Lui a mis en avant l'entraide, l'idée d'aider les plus démunis…si on imagine que son idée est un arbre, ceci est une branche de cet arbre, c'est un fruit de cet arbre. Lorsque l'on sèmez une graine, vous ne planifiez pas les branches de l'arbre, je veux dire vous semer pour faire pousser un arbre et ici c'est pareil… Oui, il y a ces branches, mais dont nous n'avons aucune idée à l'avance de leurs formes, il y a des fruits, mais que nous n'avons pas encore goutés…[1220]

Dès le début, Gülen porte une considération particulière aux entrepreneurs. Il incite les patrons et artisans à ouvrir des maisons pour accueillir les étudiants, afin de les protéger contre le conflit politique droite/gauche. Persuadés de l'efficacité de ce projet social, ces acteurs économiques se sacrifient matériellement et spirituellement au côté de Gülen[1221]. En effet, *au cœur du mouvement, des forces humaines et des ressources sont mobilisées afin d'organiser et de construire une collectivité qui fonctionne autour d'un but sacré désigné comme hizmet (le service)*[1222]. Cette mobilisation s'appuie sur les intellectuels et académiciens, étudiants, journalistes d'un côté et les commerçants et hommes d'affaires d'un autre. *Les uns vont financer ce que les autres vont peu à peu proposer et structurer, à savoir un dispositif de soutien éducatif qui aura pour objectif de promouvoir une nouvelle génération, inspirée des idées de Gülen*[1223]. L'écoute des sermons de Gülen permet alors à ces acteurs économiques de préserver leur foi tout en adéquation avec le monde actuel. La circulation des idées de Gülen bâtit une « éthique musulmane » fondée sur un discours libéral/traditionaliste. Toğuşlu met en exergue le rapport entre les lieux du mouvement (appartement, foyers, écoles, etc.) et le monde économique. La diffusion de la religion dans

[1220] E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, entretien du 15-16 avril 2011.
[1221] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 55.
[1222] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 41.
[1223] Botzung M., *Op. Cit*., p. 7.

l'espace public par le mouvement attire cette nouvelle élite conservatrice à la recherche de la progression sociale via les études et le commerce[1224]. Balcı caractérise ce lien par celui du mariage entre l'entreprise et l'école. Balcı précise néanmoins que cette relation reste affectueuse. Ces entreprises ne sont liées que par l'adhésion aux idées de Gülen des patrons ou du personnel. Ihsan Kalkavan, dirigeant d'*Işık Sıgorta*, une société d'assurance, armateur et aussi ancien dirigeant de l'équipe de football de *Beşiktaş* est un exemple type du patron adhérant aux idées du mouvement : attaché à sa foi tout en restant impliqué profondément dans la société[1225]. L'éthique musulmane que Gülen défend est basée sur le dévouement et la générosité[1226]. Il pousse le patron à penser d'abord à la nation. Prenant en référence comme à son habitude les références prophétiques, il rappelle par un Hadith que chaque croyant peut être victime des biens accumulée dans ce monde sauf s'ils les distribue. Le principe de l'*îsâr*, qui peut être traduit par l'altruisme est un principe de base de l'économie de l'islam[1227], poussant l'individu à sacrifier son plaisir personnel au détriment du plaisir collectif. L'islam a un effet notoire sur les attitudes morales et sociales avec une certaine profondeur, qui nous pousse à essayer de comprendre *les dynamiques spirituelles de base et de sa pénétration*[1228]. Gülen intervient justement dans la transformation de ces dynamiques en action dans la vie sociale et économique[1229]. De ce fait, pour Gülen, travailler dans cette perspective procure pour le croyant un sentiment de prière constant à travers tous ses actes. Il souligne l'importance du rapprochement entre les différentes couches sociales, notamment par le biais de la Zakat (l'aumône dont chaque musulman doit s'acquitter selon ses conditions sociales économiques), acte de compassion du riche envers le pauvre, qui lui retourne son respect et sa reconnaissance. C'est pour cela qu'il pense que gagner de l'argent tout en restant dans les principes de l'islam est une Action de grâce[1230]. Dans ses prêches, Gülen soutient la contenance éthique de l'islam pour les patrons de PME : *le sujet islamique bourgeois discipliné par les codes économiques et libéraux doit se réconcilier avec les vertus éthiques religieuses en suivant l'idéalisation de la vie du prophète*[1231]. Ceci pousse Gülen à se référer aux hadiths en rapport direct avec le monde économique : l*e commerçant sincère et honnête*

[1224] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 85.
[1225] Balcı B., *Op. Cit*., p. 117.
[1226] Gülen, Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (Notre monde avec son étendue – réflexions économiques), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2009, p. 229
[1227] Gülen F., *Op. Cit*., p. 283-291.
[1228] Ergene, Enes, *M. Fethullah Gülen et son mouvement : une approche de bon sens de la religion et de la modernité*, 26/08/2006, en ligne, http://fr.gulen.com/, consulté le 18/03/2013.
[1229] *Ibid.*
[1230] Gülen F., *Op. Cit*., p. 308-316.
[1231] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 88.

sera (dans l'Autre Monde) avec les prophètes, les véridiques et les martyrs. Le commerçant honnête sera couvert par l'ombre du trône le jour où il n'y aura pas d'autres ombres. Neuf-dixième des provisions proviennent des commerces. Cette convergence des forces pousse le mouvement à devenir un mouvement « transnational» avec l'aide et l'appui d'une classe entrepreneuriale de plus en plus riche, dévouée et convaincue des idées de Gülen[1232]. La cohésion des acteurs hétéroclites autour des idées d'un prédicateur permet de mettre fin à l'ascétisme dans la vie économique des croyants afin d'éradiquer le fatalisme existant, selon lequel l'islam est incompatible avec modernité. Cette revendication sociale, culturelle et économique n'est pas « l'expression religieuse des déshérités »[1233], mais la volonté de créer une « bourgeoisie pieuse » fondée sur les valeurs et l'éthique musulmane. Ces hommes d'affaires se rencontrent et s'unissent pour être capables de rivaliser sur la scène internationale au niveau économique. Selon Toğuşlu, l'objectif est de concevoir une « bourgeoisie islamique » pouvant soutenir les projets sociaux-éducatifs du mouvement. *Le capital économique doit soutenir le capital social et humain. Les capitaux ne doivent plus se retrouver séparés l'un de l'autre, mais doivent être réunis pour rendre possible la capitalisation du pouvoir intellectuel et du pouvoir économique*[1234]. Gülen a su, par son charisme et son adaptation au monde changeant, réunir autour de lui tous les acteurs nécessaires pour partager une vision nouvelle et originale de l'individu, de la religion, de l'éducation, de l'économie, de la modernité, etc. Il a permis à ces acteurs, notamment aux patrons de PME, de devenir dynamiques dans le domaine économique et dans la transformation de leur sociabilité, notamment en les incitant à réunir leur capital et leur force.

Incitation à l'union des forces de la part de Gülen

Ces incitations de Gülen, vis-à-vis des patrons de PME, à la collaboration avec d'autres entrepreneurs pour développer leur activité économique, ainsi orienter une partie de leurs bénéfices dans le financement du mouvement, permet aussi de socialiser la religion, qui pour Brémond d'Ars est le fait de *s'assembler, que ce soit à l'occasion d'une fête ou d'une réunion pieuse, tout autant que les actions menées en vue de créer des liens, à savoir la solidarité*

[1232] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 75.
[1233] Haenni P. *Op. Cit*., p. 60.
[1234] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 88.

et/ou la charité pratiques… et d'atteindre une certaine piété *qui comporte toutes les formes de manifestations religieuses*[1235]. Les idées de Gülen incitent les entrepreneurs à devenir riches en entrant en relation avec des entrepreneurs étrangers, ce qui permet aux patrons pieux de contribuer à la mondialisation, afin de diffuser un visage authentique de l'islam[1236]. Pour Gülen,

> *Le pays des croyants souhaitant partager ses valeurs doit aussi être économiquement à un niveau particulier. En quelque sorte, il doit devenir un pays où tout le monde court pour investir. Pour moi, les adhérents d'une grande religion doivent aussi être « grands » dans tous les domaines. Si l'on regarde les affaires de ce point de vue, je pense que nous verrons que ce n'est pas une action indésirable… Il faut prendre comme principe celui de Nursi, être devant dans le service et en retrait dans les rétributions.*

L'exemplarité du vrai musulman pourrait être diffusée plus rapidement via les entrepreneurs, par les voyages d'affaires, les rencontres, une idée de Gülen dès le début et qui semble être le fondement même des activités associatives entrepreneuriales et des organisations patronales proches du mouvement.

Contribution des entrepreneurs aux projets sociaux

Dans chaque ville, ces entrepreneurs prennent en charge financièrement des foyers universitaires où habitent les étudiants. Il faut dire que les cités universitaires publiques ne sont pas en mesure de répondre à la demande et de plus, l'environnement n'est pas adéquat au projet du mouvement, celui de former une génération exemplaire[1237]. Un entrepreneur du secteur alimentaire, persuadé de l'utilité de cette conception du mouvement nous signifie lors de nos entretiens qu'il prend en charge financièrement environ 200 étudiants sans contrepartie[1238]. Le résultat de leur soutien est aussi affiché dans les revues d'associations, par exemple la revue BUGİAD dans laquelle, en première page vous pouvez facilement trouver les élèves ayant eu les meilleures notes aux concours nationaux d'entrée à l'université ou au lycée et ceux, par le biais des centres de préparation aux examens (*Dershane*) proches du

[1235] Brémond d'Ars, Nicolas, La conscience éthique restaurée des entrepreneurs et dirigeants chrétiens, *Social Compass*, vol. 59, n°2, juin 2012, p. 165.
[1236] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 61.
[1237] Balcı B., *Op. Cit*., p. 119.
[1238] Ali, la cinquantaine, patron d'une PME dans le secteur alimentaire (Malatya pazarı)

mouvement. Cela renforce la foi du patron envers ces projets sociaux, qui lui semblent à la fois indispensables pour l'avancée du pays, pour le développement intellectuel des élèves et étudiants mais aussi pour le développement de sa foi personnelle.

(ANNEXE 3.2)

Des articles sont consacrés pour présenter les succès des élèves inscrits dans les écoles du mouvement, lors des olympiades nationales et internationales. Tout permet le renforcement de la foi de l'entrepreneur envers ces projets socio-éducatifs et de sa foi spirituelle, comme étant un signe confirmatif de Dieu pour ces actions, similaires à la notion de recherche des signes de l'élection chez les protestants. Cet engagement des patrons nous donne la possibilité de voir *comment leur socialisation et leur adhésion religieuses forment leur rapport au monde social et contribuent à définir leur représentation, leur propension à l'action et leur mode de présence dans l'espace social*[1239]. En effet l'engagement des entrepreneurs dans le mouvement, définit aussi leur manière de penser le quotidien, de le vivre et d'imposer naturellement leur présence dans l'espace public jusqu'alors occupé majoritairement par l'élite laïque.

La source de l'action dynamisante des PME analysées émane de l'engagement religieux du patron à travers le mouvement et les principes traditionaliste/moderne calqués sur son leader. Si le spirituel octroie une conscience sociale au patron de PME, il y a donc un lien entre la pratique religieuse du patron de PME et son engagement social. Ces patrons semblent justement trouver cette conscience composée d'un aspect spirituel en phase avec les réalités sociales modernes[1240]. L'engagement dualiste (à la fois engagé très fortement spirituellement et très activement dans le domaine économique et social moderne) de ces patrons anatoliens se traduit par une nouvelle dynamique de leurs PME dans l'espace public. Dans son travail sociologique sur le mouvement, Ebaugh interroge des entrepreneurs pour établir la raison qui pousse ces individus à un tel engagement. L'exemple d'un directeur d'une usine de textile est significatif dans la compréhension de la recherche de l'évolution spirituelle dans l'action moderne :

[1239] Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, *Religion et action dans l'espace public, L'Harmattan*, Paris, 2000, p. 16-17.

[1240] Certains chercheurs, comme Ion, Bréchon, etc., estiment que pour chaque individu *le religieux donne sens à l'implication sociale et la justifie* […] *On peut également supposer que le degré d'adhésion et/ou de pratique religieuses influe sur le mode d'engagement dans la scène publique*. Cf. Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, *Op. Cit*., p. 17.

> *Nous avons tout d'abord établi des liens avec certains membres du mouvement, cela nous a poussés à nous intéresser aux projets du mouvement. Quels sont mes projets préférés ? Ce que je désire le plus, c'est de voir un jour ces jeunes diplômés au sein de l'État, travaillant le plus juste possible. Je suis très heureux, car que ce soit dans la société ou dans le gouvernement, il y a une évolution d'équité […]*[1241]

Ebaugh remarque lors de ces entretiens qu'une majorité des questionnés affirme que leurs bénéfices « matériels », économiques évoluent en rapport aux dons réalisés dans les projets. Le soutien d'un projet éducatif dans un but religieux a un impact positif sur le « matériel ». Ces acteurs pieux semblent convaincus que ce type de réussite n'est en réalité qu'une réponse de Dieu pour leurs engagements dans les projets du mouvement[1242].

Une parole du prophète peut être un facteur prépondérant dans l'engagement financier de ces patrons de PME : *quand l'homme meurt, son œuvre s'arrête, sauf dans trois choses ; un bien qu'il a légué en aumône continue, une œuvre scientifique dont les gens tirent profit et un enfant vertueux qui prie pour lui ou qui, par ses bonnes actions, pousse les gens à lui bénir ses parents*[1243]. Dans cette parole, il est rappelé au croyant que ce monde est un terrain de labeur où il faut travailler dans le but d'engranger ses bonnes actions jusqu'à sa mort. Cependant certaines de ses œuvres peuvent encore lui rapporter après sa mort : le croyant est incité ici à faire preuve de générosité, notamment dans la construction d'œuvres de bienfaisance comme les écoles, les foyers ou encore les hôpitaux. S'il n'a pas les moyens, alors il est conseillé de laisser derrière lui une œuvre scientifique « utile » pour ces deux mondes. Enfin s'il n'a toujours pas la possibilité de le faire, il peut aussi laisser derrière lui des enfants « bons » pour que leurs œuvres attirent la bénédiction sur les parents[1244]. Trois œuvres que l'on retrouve au sein du mouvement Gülen. Soit l'entrepreneur œuvre avec ses moyens financiers dans la construction d'écoles, soit il laisse derrière lui une œuvre scientifique ou il forme des scientifiques ou bien il éduque ses enfants dans sur les principes dictés ci-dessus. Il se retrouve donc face à face, au sein du mouvement *Hizmet* avec toutes les possibilités intelligentes de bonnes actions pérennes proposées par le Prophète. Il se trouve des repères à la fois spirituels, à la fois libéraux et modernes, ce qui peut expliquer la dynamique observée au sein des PME. Dans ses sermons, Gülen évoque continuellement les

[1241] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 96-99.
[1242] *Ibid.*
[1243] Annawawî, Mohieddîne, *Riyad as-salihin*, hadith n°162, en ligne, http://www.mosquee-lyon.org, consulté le 06/09/2013.
[1244] *Ibid.*

valeurs de la culture turco-islamique, celles de la générosité, de l'hospitalité, de la bienfaisance, etc. Pour cela, déjà dans les années 70, il se base sur les exemples concrets des compagnons du Prophète et des Apôtres de Jésus, c'est-à-dire, « les premières générations de l'islam et du christianisme ». La conception de l'individu chez Gülen consiste à prendre pour base la dynamique de l'action « positive » des exemples qu'il donne. De ce fait, *la dynamique de l'action positive est l'une des fondations spirituelles au cœur du succès des activités d'éducation et de dialogue dans lesquelles le mouvement Gülen s'est engagé*[1245].

Il souhaite aussi voir l'activité économique des entrepreneurs se développer pour qu'ils puissent ensuite financer les projets du mouvement. Cette dynamique des PME s'explique donc aussi par la faculté de Gülen à remettre ces valeurs à jour dans notre ère moderne et à les faire appliquer par les patrons par des moyens nouveaux[1246]. Par exemple, au début, les hommes d'affaires prenaient en charge les appartements où hébergeaient les étudiants. Les étudiants le louent et prennent en charge la moitié du loyer, l'autre moitié est payée par les associations d'hommes d'affaires ou du moins, par les membres de ces associations (comme celle de BUGİAD par exemple). De ce fait, l'entrepreneur contribue au développement du mouvement, à la formation des étudiants tout en payant sa *Zakat*. De plus, certains étudiants reçoivent une bourse selon leur situation économique, toujours allouée par une association proche du mouvement. Selon Toğuşlu, il est bien question d'une *bourgeoisie pieuse qui soutient les activités de Gülen*[1247]. Il s'agit surtout d'une nouvelle religiosité pour les patrons de PME, notamment par leurs participations aux projets sociaux-éducatifs, leurs soutiens financiers aux étudiants, leur permettant aussi d'affirmer leur place dans l'espace public avec leur forme spirituelle originale. Une dynamique économique des PME se crée par la socialisation des patrons sous l'impulsion du sens religieux de leurs actions (dans l'espace public).

> *L'islam est une religion garantissant la félicité dans les deux mondes pour les êtres qu'il a choisis. L'intention est le principe de base. S'il règle sa vie professionnelle par rapport au Hizmet, alors il peut transformer toute sa vie en « prière » […] les musulmans doivent être à la fois riches et à la fois force dominante […] si c'est quelqu'un d'autre qui fixe les règles de l'économie mondiale et que nous ont fait du sur place…si nous ne montrons aucun effort pour sortir de cette pauvreté, de ce mépris, cette infamie, alors cela signifie que nous*

[1245] Ergene, Enes, *M. Fethullah Gülen et son mouvement : une approche de bon sens de la religion et de la modernité*, 26/08/2006, en ligne, http://fr.gulen.com/, consulté le 18/03/2013.
[1246] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 124.
[1247] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 133-134.

> *pêchons continuellement […] selon les savants du fiqh, dans la voie de la bonté (charité), toute action, toute cause menant à la bonne action peut être considéré comme un culte (une prière).*
> *Donc le développement économique et éducatif de ce pays, l'unification, toute initiative économique industrielle qui a pour objectif de contribuer au développement du pays afin que les musulmans retrouvent leurs places dans l'équilibre mondial est considérée comme une prière*[1248].

La réponse de Gülen à la question de savoir s'il est possible que les musulmans sortent de leur situation qui semble les condamner dans les domaines économiques, sociaux, politiques, etc. appui cette volonté de socialisation de tous les acteurs du mouvement, y compris les entrepreneurs. Il incite les acteurs à transposer leurs actions d'un mode statique vers un mode dynamique, car c'est dans la dynamique des intentions et dans l'action que l'individu retrouvera sa place dans l'espace public et économique tout en œuvrant pour sa foi personnelle et sa nation. Pour sa part, le patron de PME transpose cette dynamique au sein de son entreprise.

Structuration viscérale et affirmation de la nouvelle élite pieuse/moderne

Comme l'armée, Gülen voyait dans le mouvement communiste des années 80, un danger pour la Turquie et l'islam[1249]. Kenan Evren avait choisi la religion et la libéralisation pour contrer cette menace. Malgré les nombreuses divergences, Gülen dira quelques années plus tard, à propos d'Evren :

> *Evren a été critiqué pour avoir interrompu le processus de démocratisation et pour beaucoup d'autres choses. Mais en obligeant les cours religieux, il a fait une bonne chose. Grâce à son action, la plupart des jeunes ont appris leur religion. Pour moi, c'est une mesure si importante que Dieu seul sait, s'il n'a aucune autre bonne action, cet acte pourrait lui suffire, pourrait lui permettre d'entrer au paradis*[1250].

[1248] Gülen, Fethullah, *Prizma 2* (Prisme 2), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2007, p. 43-45.
[1249] *La religion est le plus grand ennemi du communisme*. Cf. Gülen Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (notre monde avec son étendue – réflexions économiques), éd. Nil yayınları, Istanbul, 2009, p. 207.
[1250] Gündem, Mehmet, Fethullah Gülen'le 11 gün (11 jours avec Fethullah Gülen), 31/01/2005, *Journal Milliyet*, en ligne, www.milliyet.com.tr, consulté le 07/09/2013.

L'arrivée en 1983 de Turgut Özal au pouvoir contre toute attente et l'adoption d'une politique économique et culturelle libérale permet aux islamistes et aux mouvements à caractère religieux d'émerger au sein de la société. Durant cette période, les patrons de PME et le mouvement Gülen acquièrent une légitimité et une visibilité grandissante dans l'espace public[1251]. Dans cette partie, nous montrons comment ces acteurs passent d'un statisme ordinaire à une dynamique englobante. Ce processus est facilité par Turgut Özal, leader politique apprécié et « charismatique ». Il faut aussi rappeler qu'il est lui-même attaché à la confrérie Naqshbandiyya, d'où le fait qu'il attribue un intérêt particulier à l'islam et aux organismes religieux. Il va favoriser l'apparition de cette nouvelle classe de patrons pieux anatoliens, formant la contre-élite laïque[1252]. Avec le soutien de l'armée, Özal étoffe la société turque et son espace social de symboles islamiques, avec la construction de nombreuses mosquées, l'autorisation des élèves des lycées Imam-Hatip (formation des imams) à entrer à l'université, garnit les manuels scolaires de contenus religieux. *Galvanisée par ces mesures, une nouvelle classe urbaine issue de l'exode rural, jeune et « islamique », commence à se développer…*[1253]. Une conscience religieuse et économique naît parmi les d'hommes d'affaires croyants, les incitant à créer des capitaux communs et des « niches de marché » importants[1254].

> *Cette période est importante dans l'histoire de la formation d'une nouvelle élite moderne, technicienne et croyante qui est différente d'une élite bureaucratique, moderniste et républicaine. Les islamistes, en revendiquant leur accès à l'éducation, brisent un tabou, ils sont à la fois intellectuels et militants en s'appropriant le discours conservateur et islamiste*[1255].

Cette initiative est soutenue par l'armée, car l'islam en question joue le rôle de « cohésion sociale », chose que l'armée essaye d'instaurer après les débordements d'avant coup d'État de 80[1256]. Les groupes religieux jouent alors un rôle particulier dans l'accession d'une *catégorie*

[1251] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 73.

[1252] Zarcone, Thierry, *La Turquie, de l'Empire ottoman à la République d'Atatürk*, Découverte Gallimard, Paris, 2005, p. 107-108.

[1253] Maigre, Marie-Elisabeth, L'émergence d'une « éthique musulmane » dans le monde des affaires turc : réflexions autour de l'évolution du MÜSIAD et des communautés religieuses, *Religioscope*, Études et Analyses, n°7, mai 2005, p. 5.

[1254] Yankaya, Dilek, Un conflit patronal et ses enjeux culturels : la bourgeoisie laïque versus la bourgeoisie islamique en Turquie, IRIS, *Observatoire de la Turquie et de son environnement géopolitique*, Paris, mai 2012, www.irisfrance.org, p. 4.

[1255] Göle, Nilüfer, *Ingénieurs, islamistes et étudiantes voilées en Turquie : entre le totalitarisme et l'individualisme*, in *Intellectuels et militants de l'Islam contemporain*, sous la direction de Gilles Kepel et Yann Richard, Seuil, Paris, 1990, p. 190, cité par Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 77.

[1256] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 77.

sociale inédite pour la Turquie : à la fois musulmane et bourgeoise[1257] et le mouvement Gülen bénéficie de cette conjoncture avantageuse pour devenir un des acteurs prépondérants en Turquie[1258]. Tous les partis politiques, de l'ANAP à L'AKP, en passant par le DYP et le FP vont soutenir les « tigres d'Anatolie » et permettre leur expansion régulière[1259], pour qu'aujourd'hui certains d'entre eux intègrent l'association des industriels et hommes d'affaires de Turquie (TÜSIAD), jusqu'alors dirigée par les entrepreneurs laïcs. C'est un symbole qui marque l'influence de la religiosité apportée par les confréries, notamment par le mouvement, créant ainsi dans l'espace social et économique une nouvelle dynamique observée en particulier au sein des PME. Avec ses nombreux organismes et associations (Journal, TV, Associations d'hommes d'affaires, revues, etc.), le mouvement permet à ses sympathisants de trouver de nouveaux espaces pour une meilleure visibilité et « mobilité sociale ». D'ailleurs, les relations avec Özal et les différentes personnalités en Turquie vont faire de Gülen une figure « dominante » de cette nouvelle classe sociale. Cette politique économique libérale incite les entrepreneurs à investir dans le pays mais aussi à l'étranger[1260]. Par exemple, Faruk Güllüoğlu, un entrepreneur dans le secteur alimentaire investit au début des années 90 en Azerbaïdjan[1261]. Il soutiendra aussi les écoles ouvertes dans ce pays par les enseignants du mouvement.

> *Depuis les années 1980, la société turque fonctionne dans une logique purement capitaliste, grâce à l'ouverture du pays à l'économie internationale. Les entreprises économiques ont prospéré, l'exportation est devenue le credo des entrepreneurs. Ceux qui appartiennent à la mouvance de Fethullah Gülen ont parfaitement leur place dans ce secteur dynamique de l'économie turque. Puis l'intérêt pour l'Asie centrale s'éveilla et la conquête de ce nouveau marché fut un test pour l'économie turque*[1262].

En effet, avec l'effondrement du bloc soviétique, Gülen incite les enseignants à ouvrir des écoles en Asie centrale et en parallèle incite les entrepreneurs à investir et développer leurs activités dans la région. Alors devenu Président de la République, Özal soutient « politiquement » les projets du mouvement en Asie centrale. De cette façon, Gülen permet

[1257] Manço, Ural, Sécularisation de l'islam en Turquie, *Revue Nouvelle*, janvier 2009, p. 86.

[1258] Balcı, Bayram, *Missionnaires de l'Islam en Asie centrale, les écoles de Fethullah Gülen*, Maison Neuve&Larose, Paris, 2003, p. 160.

[1259] Avec l'AKP, au pouvoir depuis le début des années 2000, les capitaux islamiques ont particulièrement développé leurs activités pour devenir des forces majeures de l'économie turque. Cf. Pekoz, Mustafa Alex, *Le développement de l'islam politique en Turquie, les raisons économiques, politiques et sociales*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 252.

[1260] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 85-87.

[1261] http://www.farukgulluoglu.com.tr, consulté le 07/09/2013.

[1262] *Ibid.*

aux enseignants de trouver des fonds pour la mise en place des projets éducatifs. Aujourd'hui Faruk Güllüoğlu est un des plus gros producteurs de Baklava de Turquie. Il exporte ses produits dans plus de 30 pays dans le monde[1263]. Un exemple de réussite économique et d'intégration de l'espace public par l'engagement social et spirituel au sein du mouvement.

Mais selon Çetin, il ne serait pas juste de lier l'apparition du mouvement à la seule politique d'Özal. La prise en compte de tous les facteurs est nécessaire pour analyser le mouvement Hizmet. Aussi, il distingue la formation des diverses « actions collectives ». Les groupes sociaux d' « inspiration religieuse » présentaient déjà un potentiel d'émancipation par une présence dans les médias et les diverses formes de communication.

> *Pour qu'un mouvement naisse et se développe, de très nombreux facteurs déterminants interviennent, et les mouvements ne peuvent être réduits à un seul facteur. Des mouvements différents naissent d'une combinaison exclusive de facteurs différents : le contexte historique, les griefs, l'économie, les normes, les classes, les convictions, les ressources, les réseaux, les stratégies, l'idéologie, les organisations, la gouvernance, l'opposition, etc. C'est pourquoi nous ne pouvons pas relier la naissance du Mouvement Hizmet à la politique de Turgut Özal. Des explications qui se concentrent sur un événement particulier – ou des événements particuliers – peuvent contenir une petite part de vérité, mais la réalité et la signification du Mouvement Hizmet leur échappe. Par exemple, prétendre que le Mouvement est né de la migration croissante de la campagne vers les villes, de l'urbanisation, de l'industrialisation et la modernisation de la Turquie pendant la décennie Özal est une explication très partielle. Cette explication n'est pas satisfaisante, car elle ne parvient pas à prendre en compte, ou elle déforme, les aspects essentiels du Mouvement et de son histoire. Özal était lui-même issu des communautés religieuses. Il fit partie, à son époque, des nombreuses personnes qui avaient été formées et diplômées, et qui détenaient des rôles et des statuts dans la société turque et dans la structure de l'État. Il existait déjà des organismes étatiques fonctionnant en toute indépendance, et une opposition protectionniste puissante hostile à la politique de Özal. Un seul individu, parvenant un jour à une position supérieure, n'aurait donc pas pu produire, en aussi peu de temps, un mouvement regroupant autant de gens formés et qualifiés comme le Mouvement Hizmet. À l'évidence, les communautés d'inspiration religieuse avaient déjà commencé à utiliser les différentes formes de réseaux de communication et de médias. Elles avaient, en tant qu'entrepreneurs indépendants des subventions d'État, déjà attesté leur réussite dans les industries exportatrices. Les mouvements sociaux mettent du temps à se développer. Ils ne sont pas totalement établis. En tout cas, la présence d'opportunités politiques ne se traduit*

[1263] http://www.farukgulluoglu.com.tr, consulté le 07/09/2013.

pas automatiquement et rapidement dans une intensification de l'action, et reste insuffisante pour expliquer l'émergence d'une action et d'acteurs collectifs. Pour qu'une action collective organisée de l'ampleur du Mouvement Hizmet voie le jour, il doit y avoir déjà en place un nombre de gens suffisant, dotés des talents intellectuels et professionnels, et de l'enthousiasme et de la volonté prêts à être utilisés, avant qu'une fenêtre d'opportunité s'ouvre dans l'histoire. En général, une action collective (comme un mouvement social ou un parti politique) ne découle pas automatiquement de tensions ou de conditions politiques ou sociales. De nombreux facteurs déterminent sa réalisation. On trouve parmi ces facteurs, la disponibilité de ressources organisationnelles adéquates, la capacité des dirigeants du mouvement à présenter leur idéologie de façon attrayante au grand public, et un contexte politique qui rende l'action possible. En bref, dire que le Mouvement Hizmet est apparu grâce à la politique menée par Turgut Özal, ou de tout autre événement particulier, c'est ignorer le fait que des réseaux informels et des cercles quotidiens de solidarité existaient déjà, c'est méconnaître les réseaux largement répandus et puissants auxquels les gens appartenaient déjà, c'est négliger le fait que des gens et des groupes avaient déjà accumulé de nombreuses expériences de vie et de travail collectifs, à des fins spécifiques. Le Mouvement avait déjà des ressources pour se mobiliser. Ces ressources, étaient déjà en place et étaient prêtes à être dirigées vers de nouveaux objectifs. Si tel n'avait pas été le cas, la situation n'aurait pas pu les créer, ni le Mouvement tirer parti de la situation pour réorienter et refaçonner son action[1264].

Développement socio-économique de la PME et de son patron pieux par la recherche de la Grâce divine

Dans cet environnement séculier, l'entrepreneur pieux cherche à se rassurer par un engagement social et financier. Il met tout en œuvre pour s'assurer une existence juste, notamment par le « don religieux », malgré l'environnement défavorable à son action[1265], il espère une consécration et une prospérité spirituelle[1266]. Selon Tribou, *le bon musulman peut faire fortune dans le commerce mais à condition de rester dans la voie que Dieu lui signale au travers d'un grand nombre de versets*[1267]. L'homme d'affaires puise de son passé pour se

[1264] Çetin, Muhammed, *Hizmet, questions & réponses sur le Mouvement Gülen*, éd. Du Nil, Clifton, 2013, p. 7-9.
[1265] Doğan Ali Ekber, Siyasal yansımalarıyla islamcı sermayenin gelişme dinamikleri ve 28 Şubat süreci (les dynamiques de développement du capital islamiques avec ses répercussions politiques et le processus du 28 février), *Mülkiye dergisi* (Revue de la Fonction Publique), vol. XXX, n° 252, Kayseri, 2006, p. 50.
[1266] Draperi, Jean-François, l'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, *RECMA*, ACTE 1, 2010, p. 6.
[1267] Tribou, Gary, *L'entrepreneur musulman*, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 123.

constituer une nouvelle identité, une nouvelle éthique basée sur la bienfaisance et la consolidation des liens relationnels pour assouvir et soulager sa conscience spirituelle. Entre le capitaliste et le « propriétaire » de capitaux, la différence réside dans la manière de penser l'argent et de le dépenser[1268]. Par exemple, les hommes d'affaires proches du mouvement, dépensent leur argent pour les projets éducatifs et sociaux du mouvement, pour soulager leur conscience, mais n'hésitent pas à être de redoutables entrepreneurs lorsqu'il s'agit de faire affaire. En témoigne la présence de plus de 100 entreprises proches du mouvement dans les 500 plus grandes entreprises Anatoliennes en Turquie[1269].

Les entretiens réalisés par Balcı démontrent que les hommes d'affaires proches du mouvement souhaitent la réussite dans ce « bas monde » tout en ne négligeant pas l'au-delà[1270]. Pour Botzung, quatre motifs pourraient pousser ces entrepreneurs à s'engager socialement et financièrement :

> *En premier lieu, la remise de la zakat trouve ici un lieu d'expression qui est largement compétitif avec les organismes plus dépendants de l'État et dont l'impression d'impersonnalité domine et nuit à la crédibilité, deuxièmement une culture du don est largement cultivée par l'islam et la générosité fait partie de ses vertus fondamentales, ce qui peut s'exprimer de plusieurs manières (sadaka, kurban, vakıf, bereket) en plus de la zakat déjà citée et qui correspond à une obligation. Cette générosité estimée et recommandée s'articule bien avec ce qu'en dit la culture turque elle-même. Enfin, l'« efficacité » des projets financés par le mouvement – qui est relayée par une bonne stratégie de communication – permet de « voir le résultat » obtenu par ces financements : écoles, activités, revues, journaux, ONG, etc*[1271].

L'entrepreneur cherche aussi à « remplir » une mission sociale et religieuse par le soutien à ces projets, un objectif principal pour cette nouvelle classe d'hommes d'affaires. Gülen a toujours soutenu l'idée que chaque individu à un rôle a jouer dans le développement de ces projets. Pour le bien du pays, ils incitent les jeunes étudiants à s'orienter vers le métier de l'enseignement, les patrons à développer leurs affaires pour gagner plus et investir une partie de leurs gains et de leur temps dans la réalisation ces projets. *Pour beaucoup d'entrepreneurs, faire construire une école est devenu la version moderne de faire construire une mosquée*[1272].

[1268] Bölükbaşı, Mustafa, Milli Görüş'ten muhafazakar demokrasiye : Türkiye'de 28 şubat süreci sonrası islami elitlerin dönüşümü (du Milli Görüş à la démocratie conservatrice : la transformation des élites islamiques dans l'après 28 février en Turquie), *Journal of the Human and Social Science Researches*, vol.1, n°2, 2012, p. 174.

[1269] Cf. Capital Dergisi (Revue Capital), 500 büyük özel şirket (500 plus grandes entreprises privées), *Revue Capital*, n°2012/8, 2012, 370 p.

[1270] Balcı B., Op. Cit., p. 117.

[1271] Botzung M., *Op. Cit*., p. 8.

[1272] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 65.

Les patrons de PME semble être les acteurs primordiaux dans la transformation de la « communauté religieuse » vers un « mouvement transnational ». Ils sont partis pour faire affaire, se sont installés, mais ils ont aussi permis l'installation et l'exportation des projets du mouvement[1273]. De ce point de vue, les entretiens d'Ebaugh avec les entrepreneurs sont significatifs et il nous semble nécessaire d'en mentionner quelques parties. Interrogé sur les raisons qui les poussent à s'investir dans le mouvement et ses projets, un entrepreneur de Bursa lui répond que

> *le fait de faire la même activité (le même métier), le fait de se retrouver est une base importante pour se comprendre. De cette manière nous pouvons déterminer les projets nécessaires dont la société a besoin et déterminer de quelle manière nous pouvons y contribuer. De toute façon nous faisons cela. Et puis nous voyons les résultats des aides que nous fournissons. Et cela nous pousse à être encore plus généreux*[1274].

Les résultats significatifs dans les villes principales comme Istanbul, Ankara, Izmir ou encore Gaziantep poussent les hommes d'affaires d'autres villes à s'engager dans les projets du mouvement, constatant que l'État n'arrive pas à répondre aux besoins des jeunes. Ils décident alors de mettre en place un projet similaire pour leurs villes[1275]. Un autre homme d'affaires justifie son engagement de la façon suivante :

> *Je n'ai jamais eu quelque chose de matériel (dünyalik). Si je dois avoir un retour dans l'au-delà, alors je le verrai là-bas. J'espère que grâce aux moments passés avec ces belles personnes et ces activités, j'aurai fait quelque chose qui me permettra de gagner la grâce de Dieu. En dehors de ceci, que ce soit moi ou un autre, nous n'avons aucune attente. Si vous vous donnez (consacré) dans ces activités bénévoles, Dieu ne vous laissera jamais seul. Nous nous donnons, Lui (Dieu) nous en donne encore plus. Il accroit (décuple) ce que nous avons. Je ne pense pas que ce que je donne est un don important, mais il n'y a rien de petit auprès de Dieu, si vous êtes quelque chose pour Lui et quelque chose d'utile pour l'humanité*[1276]

Ces patrons sont animés par une forme de religiosité, leur procurant une volonté dynamisante, qui se répercute dans tous les niveaux de sa vie, y compris professionnelle. Ils ne cherchent pas une preuve de leur élection ou de leur prédestination comme les protestants, mais ils

[1273] *Ibid*., p. 75. « Communauté religieuse » et « mouvement transnational » sont des termes utilisés par Toğuşlu pour décrire l'expansion et le processus de développement du mouvement. Cf. Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 75.
[1274] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 82.
[1275] *Ibid*., p. 87.
[1276] *Ibid*., p. 91.

œuvrent pour obtenir la Grâce de Dieu par le don, croyant pertinemment que chaque don, peu importe la somme ou la forme, a une valeur auprès de Dieu. Ils sont aussi persuadés que plus ils font des dons, plus leur entreprise se développe. Lors de nos entretiens avec les hommes d'affaires membres de l'association BUGİAD, cet aspect du développement des affaires par l'action de donner est très récurrent. Mehmet, un homme d'affaires dans le textile, nous signifie que depuis son engagement dans les projets du mouvement (début des années 1990), sa vie professionnelle et ses affaires ont toujours connu la « baraka »[1277]. Recep, homme d'affaires dans le textile à Bursa et responsable de la commission textile à BUGİAD nous montre que cette notion est présente dans chacun des patrons et justifie sa présence et son engagement par sa volonté de servir l'Humanité et de dépenser pour les autres.

> *En tant qu'être humain, nous avons été créés pour vivre ensemble. Souvent les personnes ayant les mêmes idées se rassemblent, ceux qui sont sur la même longueur d'onde, sur la même fréquence créent des associations. Mais ce n'est pas tout. La plupart des hommes d'affaires présentes ici, prennent cela en considération comme une mission. Que se soit pour lui, pour sa famille, pour son pays, voire pour le monde entier, chacun essaye de faire quelque chose qui pourrait apporter un plus, peut-être que nous n'avons rien a gagné aujourd'hui mais nous sommes réuni pour débattre des projets que l'ont peut réaliser ensemble. Peut-être qu'on dépense de l'argent, du temps, mais le but c'est de faire quelque chose qui peut servir aux Hommes et je pense que c'est l'une des principales raisons qui nous poussent à être ici, chez BUGİAD*[1278].

Les dons se justifient donc par la volonté de former une nouvelle jeunesse, atteindre la Grâce divine, se sentir utile dans un projet d'utilité civique, éducatif, faire partie d'un mouvement qui est désormais « transnational »[1279]. Selon Ebaugh, l'objectif du don dépasse l'idée « d'aider les autres » et se justifie plutôt par la conception d'être *une créature de Dieu, habitée par le désir d'aider les autres, trouver des solutions à leurs problèmes. Les groupes locaux du Hizmet procurent une envie de donner, d'être altruiste, une motivation spirituelle*[1280]. Il est intéressant de voir comment ces entrepreneurs ont créé la première association d'hommes d'affaires proches du mouvement, qui servira d'exemple pour les

[1277] Entretien avec Mehmet, la quarantaine, engagé dans les projets éducatifs depuis le début des années 90, mai 2011.
[1278] Recep, entrepreneur dans le textile, responsable de la commission textile au sein de l'association BUGİAD. Entretien réalisé lors de notre participation à la réunion des responsables des commissions au siège de BUGİAD, avril 2011.
[1279] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 96.
[1280] *Ibid*., p. 103.

autres associations d'hommes d'affaires: l'İŞHAD (İŞ HAyatı danayışma Derneği – l'association de solidarité dans la vie professionnelle).

L'association İŞHAD, prémices de l'organisation patronale autour du mouvement Hizmet : un modèle pour la structuration de la PME

L'association İŞHAD[1281] est une organisation patronale créée en 1993 par les entrepreneurs et hommes d'affaires proches du mouvement. Le rapport intime de MÜSIAD avec la politique et son opposition à l'intégration de la Turquie dans l'Union européenne semblent avoir poussé ces patrons pieux et conservateurs à créer leurs propres associations autour des valeurs plus libérales et moins agressives à l'encontre de l'occident, contrairement à MÜSIAD, qui se dit porte-parole des PME anatoliennes et qui, dans un premier temps s'oppose à toute idée occidentale, en adoptant une position tournée vers le Moyen-Orient et les pays « frères ». Contrairement à l' İŞHAD, la MÜSIAD est très politisée dans les premières années de sa création, y compris ses membres. L'ambition politique est un facteur distinguant les membres de ces deux associations regroupant socialement le même type d'entrepreneur, sauf que dans l'un ils sont politisés et dans l'autre ils sont socialisés. Dans tous les cas, que ce soit autour de MÜSIAD ou à l'İŞHAD *les petites entreprises et quelques grandes entreprises se sont réunies autour de valeurs communautaires, elles souhaitaient être une force dans la distribution du pouvoir économique*[1282]. Il faut rappeler aussi que l' İŞHAD est un support pour ses membres dans le financement des projets socio-éducatifs en Turquie et dans le monde entier. D'ailleurs Doğan annonce qu'à la fin des années 90, 203 des 385 grandes entreprises dites « islamiques » en Turquie sont proches du mouvement. Il met en exergue le réseau relationnel que procure le mouvement Gülen à ses patrons. *Alors que les projets sociaux traversent les frontières de la Turquie, les écoles permettent à ces entrepreneurs de gagner en influence dans les affaires*[1283]. Malgré son lien avec Fethullah Gülen, l'association se veut purement économique et dès sa création elle se démarque du discours islamique

[1281] İŞHAD signifie aussi en turc « apporter la preuve, montrer comme preuve ». Il est question pour l'individu d'être un témoin éternel, car Dieu souhaite voir son œuvre et souhaite qu'elle soit éternelle à travers des miroirs. Étant donné que l'homme reflète son œuvre, alors lui aussi doit être éternel, car Dieu est éternel. Il veut que tout ce qui reflète son œuvre soit éternel. Cf. Onuncu söz (La dixième parole) in Nursi, Said, *Sözler* (Les paroles), éd. Yeni Asya Neşriyat, Istanbul, 2006, p. 52-110.

[1282] Pekoz, Mustafa Alex, *Le développement de l'islam politique en Turquie, les raisons économiques, politiques et sociales*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 249.

[1283] Doğan A.E., *Op. Cit.,* p. 55-61.

proposé par MÜSIAD. La religiosité du mouvement ne s'imprègne pas totalement sur le fonctionnement de l'association. On la retrouve sous forme d'éthique, à travers la vie professionnelle des membres et non pas à travers leurs discours[1284]. L'association ne prononce aucune position politique, comme le mouvement. L'association vise à être la porte d'entrée de la Turquie et la porte à l'ouverture vers le monde pour les hommes d'affaires. Elle fixe comme objectifs d'accroitre chaque année sa performance pour la répercuter sur le développement de ses membres, de développer et favoriser la coopération et la solidarité entre les différents membres, aussi d'établir des contacts avec des entrepreneurs étrangers afin de favoriser l'expansion des activités des membres dans le monde des affaires internationales[1285]. Aujourd'hui la revue Business Life remplace l'Ekonomi Bülteni (Bulletin économique) mais le contenu reste le même, basé sur *l'observation des réalités économiques du moment*[1286]. L' İŞHAD fait partie, avec sept autres associations d'entrepreneurs (dont BUGİAD) des membres fondateurs de la fédération MARIFED (Marmara İş hayatı dernekleri Federasyonu – Fédération des associations de la vie professionnelle de Marmara). La fédération a été fondée en 2004 sous l'impulsion de l' İŞHAD. Une structure qui compte aujourd'hui 38 associations, représentant plus de 13 200 membres[1287]. C'est une initiative pour permettre aux patrons de passer d'artisans anatoliens à un statut d'entrepreneur puis à exportateurs et « joueurs internationaux » avec la création de la confédération TUSKON. Un sujet que nous traiterons dans le chapitre suivant. Mais il est quand même intéressant de comprendre le processus de création de l' İŞHAD, la MARIFED, ainsi que la répercussion sur les entrepreneurs, en citant un exemple. Dans la difficulté d'obtenir des entretiens et l'absence de livres ou publications concernant le sujet, le travail de cette partie est basé en particulier sur l'article d'Özcan Zafer, un journaliste de la revue *Aksiyon*, travaillant notamment sur les entrepreneurs proches du mouvement. Comme exposé précédemment, la naissance du capital anatolien prend en partie forme lors des voyages de Turgut Özal à l'étranger, une occasion pour ces acteurs de découvrir les marchés étrangers. Les différentes mesures politiques et incitations provoquent dans certaines villes une forte mutation dynamique, comme à Kayseri, Bursa, Gaziantep, Konya, déjà marquée par un passé commercial. Selon Özcan, les entreprises, souvent familiales, ont pris au fur et à mesure conscience de l'importance du monde associatif et de la société civile. Il faut rappeler que jusqu'au début des années 90, la plus importante

[1284] Haenni, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, Paris, 2005, p. 84.
[1285] http://www.ishad.org.tr, consulté le 10/09/2013.
[1286] Dumont, Paul, *Le modèle économique islamique dans la presse islamiste turque. L'État et étatisme en question*, en ligne, http://turcologie.u-strasbg.fr, consulté le 19/02/2013.
[1287] http://www.marifed.org, consulté le 10/09/2013.

organisation patronale est la TÜSIAD, portant à elle seule le message des industriels et hommes d'affaires de la Turquie entre 1971 et 1990. Au sein de cette association, basée à Istanbul et représentant la partie « laïque » du monde des affaires, les patrons pieux d'Anatolie semblent n'avoir aucun avenir et aucune chance de se faire représenter. C'est de là qu'apparaît une première contre élite avec la MÜSIAD, regroupant particulièrement des PME et des patrons à forte conviction religieuse. Paradoxalement, malgré l'instabilité politique des années 90, dans pratiquement toutes les villes de Turquie, notamment dans les villes industrielles, une association d'hommes d'affaires voit le jour, appelé les « SIAD ». La particularité de ces associations réside dans la jeunesse de ses membres, très actifs, proposant des rencontres et conférences, des formations ainsi que des voyages d'affaires. Ceci permet d'engranger un « processus de propagation » d'une « méthode entrepreneuriale » pour les patrons pieux en lieu et place de la vieille méthode basée sur la transmission entre générations (de père en fils). C'est durant ces années que l'İŞHAD est créée, une association prenant en considération les bannis de l'économie : les patrons pieux de PME anatoliennes. Elle compose la base de TUSKON, c'est elle qui lui ouvre la voie. D'ailleurs le président actuel de TUSKON, Rıza Nur Meral a été par le passé le président de l' İŞHAD[1288]. Mustafa Günay, le vice-président de TUSKON, cité par Özcan, explique que *dans les années 90, les problèmes régionaux rencontrés par les entrepreneurs ont été mis sur la table pour être discutés. Nous avons observé que les entrepreneurs ne se contentaient plus de se réunir entre entrepreneurs de la même ville mais ils organisaient des rencontres régionales pour y partager leurs expériences avec d'autres entrepreneurs*[1289]. C'est à partir de ces rencontres que le besoin de se réunir autour d'une même structure est né, d'où la création de MARIFED. *Les associations locales ne suffisent plus. Le besoin de plus importantes structures se fait ressentir de plus en plus* en parallèle avec l'évolution socio-économique du pays[1290]. Après les années noires entre 1991 et 2001, marquées par les successions de crises politiques, économiques et sociales, l'AKP arrive seul au pouvoir en remportant les élections de 2002, ce qui marque aussi la fin de la période des gouvernements de coalition, symbole de l'instabilité chronique en Turquie. L'avancement du processus d'adhésion à l'Union européenne, une nouvelle politique étrangère dynamique, le rétablissement des liens avec les pays limitrophes permet l'ouverture vers de nouveaux marchés pour les capitaux Anatoliens. Selon Özcan, ce processus influence aussi le développement du monde des affaires dans les différentes régions du pays. Les

[1288] Özcan, Zafer, Esnaflıktan küresel rekabete (De l'artisanat à la concurrence mondiale), *Revue Aksiyon*, 14 juin 2010, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013.
[1289] *Ibid.*
[1290] *Ibid.*

réformes dans le cadre de l'adhésion à l'Europe, permettent l'ouverture de nombreuses associations et plus de liberté vis-à-vis de l'État, rendues très difficiles jusque-là par la juridiction complexe[1291]. Selon Günay, les voyages ont joué un rôle primordial dans le développement de la fédération. En évoquant son premier voyage d'affaires en Roumanie, il se souvient d'avoir été avec des directeurs d'entreprises qui aujourd'hui font partie des 500 plus grandes entreprises de Turquie, tout en nous expliquant que ce mouvement s'est répandu à travers tout le pays.

> *À l'époque c'était tout nouveau et très dur à organiser. De toute façon, nous n'avons pas réussi à partir en avion pour notre premier voyage. Malgré le trajet en car, il y a eu une importante participation. Nous étions partis avec certaines personnes qui aujourd'hui dirigent l'une des 500 plus grandes entreprises du pays. En dehors des voyages, nous proposions régulièrement des séminaires. Lorsque les fédérations ont été créées, les associations locales ont eu l'occasion d'être mieux organisées et structurées. Dans chaque région, il y a eu une fédération, des échanges et des visites, des partenariats. Ces fédérations nous ont mis la pression. « Rassemblons-nous, créons une confédération ». Voici comment TUSKON est née*[1292].

Un responsable de BUGİAD décrit aussi ce processus, notamment celui de la mise en place de la fédération. Nous lui avons demandé de nous expliquer le processus de création des associations de la fédération, qui semblent être créées pratiquement toustes à la même période.

> *En réalité, j'aimerais ajouter une chose concernant les fédérations ; par exemple, les demandes de la région de Marmara sont différentes et les besoins de la région de l'est sont spécifiques… en Turquie il y a MÜSIAD, il y a TÜSIAD. TÜSIAD n'a pas de Succursale, c'est un centre unique. Par exemple il y a MÜSIAD, crée dans les années 1989-1990. Après sa création, MÜSIAD a ouvert des branches. Au jour d'aujourd'hui je ne sais pas combien de branches il y a en Turquie mais elles ont environ 5000 membres. Par exemple la branche de MÜSIAD à Konya, à Izmir, etc. Et il y a un troisième modèle et c'est celui de TUSKON. C'est-à-dire les associations créées à partir des années 90, s'aperçoivent que leurs actions sont justes mais elles sont toutes locales. Alors selon les besoins ressentis, elles décident de se rassembler. Par exemple ceux de la région de Marmara se sont rassemblés, en tout 8 associations et elles ont créé MARIFED en 2004. Mais aujourd'hui MARIFED représente 31 associations. En 2004 ces associations ont rassemblé 600 membres, 1000 membres, aujourd'hui, je crois que MARIFED représente environ 7000 membres. Je veux dire que la création des fédérations est en phase avec la politique de l'époque, les besoins régionaux de l'époque. Et puis j'ai peut-être rencontré deux ou trois fois les responsables de l'association d'Erzurum. Mais par contre avec ceux de Balikesir, de Sakarya ou d'Istanbul, j'ai des relations beaucoup plus étroites. On parle souvent de mouvement. Je pense que ce qui permet la réussite de ce mouvement c'est qu'il agit en fonction des besoins, en fonction du caractère,*

[1291] *Ibid.*
[1292] *Ibid.*

de la personnalité (fitrat). Mais si nous essayons de créer une structure avec l'association de Diyarbakır, comment voulez-vous que cela fonctionne ? Cela fonctionne de façon naturelle[1293].

Un parallèle peut-être fait entre le développement et l'élargissement des groupes de *sohbet* (réunions religieuses), organisés dans toutes les villes et provinces de la Turquie et le développement des structures patronales proches du mouvement. Les patrons qui se rencontrent dans ces lieux, pour écouter et lire ensemble, partager aussi leur vécu professionnels. Le regroupement spirituel se transpose dans l'espace social et économique sous forme de regroupement professionnel où il est uniquement question d'affaires, d'entreprise et de gain. Le « dialogue constructif » fait partie des principes de base de ces patrons. Par exemple un membre de l'İŞHAD peut être aussi membre de MÜSIAD ou de TÜSIAD. Donc les hommes d'affaires du mouvement intègrent l'espace public d'une façon plus que légitime et montrent leur volonté de *concilier la rigueur morale de l'islam, la modernité, l'innovation technologique […] la conviction religieuse personnelle doit ainsi se traduire dans une pratique entrepreneuriale où la maximalisation du profit n'est limitée que par la rigueur « éthique »*. L'exemple du groupe *Ufuk* traduit d'une manière réelle le processus dynamisant des structures patronales proches du mouvement, permettant à une PME Anatolienne d'investir et d'exporter vers l'étranger.

Composé de 8 associés, dont Ümit Sudaş, un commerçant de machine et de quincaillerie dans la ville d'Erzincan, le groupe *Ufuk* opère aujourd'hui en Afrique, notamment au Mozambique dans les secteurs alimentaires, de la construction, du bâtiment et du mobilier. N'ayant même pas l'idée de sortir en dehors des frontières d'Erzincan, une ville Anatolienne, située dans l'est du pays, la région la moins développée, ces 8 associés, tous membres de l'EGİSAD (*Erzincan Girişimci İşadamları ve Sanayicileri Derneği* – l'association des entrepreneurs et des industrielles d'Erzıncan) décident de s'associer et de faire affaire en Afrique[1294]. 7 sept d'entre eux continuent les affaires à Erzincan, seul 1 des associés a tout abandonné pour s'installer au Mozambique, à la tête de l'usine de mobilier. Sudaş fait des aller-retours entre Erzincan et le Mozambique. Les petits patrons de PME ont amorcé leurs affaires dans le commerce, aujourd'hui le processus se poursuit avec l'industrialisation et la production. Il faut préciser aussi qu'Erzincan n'est pas une référence en termes d'industrialisation, donc la symbolique est tout aussi significative. L'entrepreneur précise que l'aventure a débuté après la participation à un pont du commerce organisé par TUSKON.

[1293] E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, entretien du 15-16 avril 2011.

[1294] Initialement, l'association s'appelait EGAD (Erzincan Genç İş adamları Derneği), l'association des jeunes hommes d'affaires d'Erzincan jusqu'en 2012 où il décide de changer de nom et d'opter pour EGİSAD.

Sudaş y participe depuis la première édition, en qualité de président d'association. Il découvre l'Afrique lors de l'édition 2006. Les huit associés organisent un voyage pour prospecter le marché au Mozambique, suite à l'invitation d'entrepreneurs africains rencontrés dans les « ponts du commerce Turquie-Afrique ». Suite à un second voyage, les associés décident d'investir dans ce pays et créent une entreprise de distribution alimentaire, pour commercialiser une boisson sous forme poudreuse, des pâtes, des biscuits, du concentré de tomates. Après un bon retour des clients, ils mettent en place la production au Mozambique. S'ensuit la création de plusieurs entreprises, réunies sous le groupe Ufuk.

L'objectif du groupe est la mise en place d'une usine de production de matelas et l'expansion dans le secteur de la construction. C'est un exemple concret de la mutation de l'artisan vers une forme plus dynamique de l'entreprise et de l'entrepreneur. Ces organisations patronales ont *tout d'abord ouvert l'horizon des PME, ensuite elles leur a ouvert le chemin*[1295]. Jusqu'alors enfermé dans les frontières de son atelier, le patron vise « grand » et adopte une nouvelle dynamique pour sa PME.

Activité commerciale sur fond de projet social : s'enrichir pour la réalisation des projets socio-éducatifs et la recherche de la Grâce divine

Exemple Homme d'affaires

Ces success-stories illustrent parfaitement le changement de statut social et surtout économique de cette nouvelle classe de patron pieux anatoliens[1296]. Actif sur le plan économique et éducatif, pourrait-on alors les qualifier d'entrepreneurs sociaux ? Selon Brouard, c'est la mission sociale que portent les entrepreneurs qui détermine s'il s'agit ou non d'entrepreneuriat social. Zhara et Al. définissent ce concept comme étant les *processus liés à la découverte d'occasions afin de créer de la richesse sociale et les processus*

[1295] Özcan, Zafer, Esnaflıktan küresel rekabete (de l'artisanat à la concurrence mondiale), 14/06/2010, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013. Cf. le site du groupe Ufuk : www.ufukgroup.co.mz.

[1296] Altınay, Mehmet Hakan*, Les calvinistes islamiques, changements et conservatisme en Anatolie centrale*, en ligne, (www.esiweb.org), ESI (European Stability Initiative), Berlin – Brussels - Istanbul, 2005, p. 20.

organisationnels développés et utilisés pour atteindre les fins désirées[1297]. Peredo et McLean ajoutent que *l'entrepreneur social est capable de reconnaître des occasions d'affaires et d'utiliser l'innovation pour atteindre ses objectifs sociaux. Il est conscient de sa communauté dans laquellel il se trouve*. Aux vues de ses définitions, les patrons de cette nouvelle classe en Turquie et proches du mouvement Gülen semblent faire partie de ces acteurs combinant leurs actions économiques à une mission sociale[1298]. Le tableau suivant expose une comparaison entre l'entrepreneur social et l'entrepreneur « économique ».

Tableau 3.4.1 : Comparaison des types d'entrepreneurs

	Entrepreneurs sociaux	**Entrepreneurs économiques**
Forces	Expérience collective	Habilité et énergie personnelle
Focus	Développement de capacités	Gain financier
Perspectives	Long terme	Court terme
Étendue	Limitée par vision	Aucune limite
Bénéfices	Moyen	Fin
	Réinvestissement	Distribution aux actionnaires
Risques	Actifs de l'organisation, image et confiance	Actifs personnels et des investisseurs
Autonomie	Face à des donateurs	Face à un employeur

Source: Brouard F., *Op. Cit*., p. 4.

L'entrepreneur pieux retrouve certaines de ses caractéristiques dans cette typologie d'entrepreneur social, comme son appui à une expérience de groupe, à une organisation sociale/religieuses qu'est le mouvement Gülen, etc. toutefois, les entrepreneurs rencontrés ne présentent pas d'absence de vision, au contraire, animés par une foi profonde, ces entrepreneurs à la vision grandissante et large montrent par le biais de leur engagement et leur réussite économico-sociale que leur vision n'est pas limitée. Haenni parle de *winner pieux : efficace économiquement, désengagé politiquement, il cultive les valeurs de la richesse et de l'achievement et développe un imaginaire religieux marqué par la levée des condamnations morales du profit*[1299]. L'exemple cité ci-dessous de Mehmet Taşdemir, patron d'une PME façonne notre regard sur cette nouvelle génération[1300].

[1297] Brouard, François, L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept, *23rd Annual Conference of The Canadian Council for Small Business & Enterpreneurship*, Trois-Rivières, 2006, p. 3.
[1298] Brouard pense qu'une *mission sociale peut être combinée à une mission économique*. Cf. Brouard F., *Op. Cit*., p. 3.
[1299] Haenni P., *Op. Cit*., p. 59.
[1300] C'est un article qui a été publié par le journal Zaman, suite à la réussite économique de cet entrepreneur en référence à sa participation au pont du commerce organisé par TUSKON.

Il a participé au pont du Commerce Turquie/Afrique, maintenant il exporte des chaussures dans les pays africains. Mehmet Taşdemir, dirigeant de l'entreprise Setaş Ayakkabı basée à Gaziantep, une ville du Sud Est de la Turquie, s'est lancé dans le secteur de la chaussure en l'an 2000. En 2007 il participe au Pont du Commerce Turquie/Afrique organisé par TUSKON. Intégrant tout d'abord le marché du Liberia, aujourd'hui il vend ses chaussures au Ghana, au Burkina Faso, au Sierre Leone, au Niger, en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Il précise aussi qu'il exporte ses produits en Allemagne et qu'il est en discussion pour la France. Fondateur de la marque Abadi, Mehmet Taşdemir s'est ouvert les portes du marché mondial avec celle-ci. Il précise que pour résister à la concurrence globale, il faut travailler sur la marque. Il engage deux modélistes renommés mondialement, un de Syrie et l'autre d'Italie. Mehmet Taşdemir travailel pour qu'Abadi devienne une marque reconnue dans le monde. Son aventure débute en 2000, avec un associé, ils fabriquent des chaussons. Leur collaboration s'arrête en 2006 et Mehmet Taşdemir fonde alors Setaş Ayakkabı .

« Notre objectif, c'est de faire d'Abadi, une marque mondialement connue. Car les fondements d'Abadi datent d'il y a 4 ans. Nous avons soumis nos premiers produits lors de la foire de la chaussure à Gaziantep… dans un monde qui se globalise, la compétitivité fonctionne avec une marque. Nous produisons en fonction de cette idée. Nous lançons Abadi sur le marché ».

Setaş Ayakkabı précise qu'il a intégré le marché africain après avoir participé au Pont du Commerce Turquie/Afrique, organisé par TUSKON. Il noue des relations lors de cet évènement et fait durer ses relations. Il s'est rendu à deux reprises en Afrique après le PCTA. « Nos clients viennent aussi. En ce moment, nous vendons pour le Libéria, le Ghana, le Burkina Faso, la Sierra Leone, le Niger, la Côte d'Ivoire et le Sénégal.

« Le monde s'est globalisé. Avant nous influencions l'économie nationale, aujourd'hui vous pouvez intervenir dans des pays au-delà des frontières. Avant, il y avait les petits « bakkal » *(épicerie), les* süper market *ont vu le jour, alors les* bakkal *ont peu à peu disparu. Les entreprises à petits capitaux vont être mangées par les grandes. C'est pour cette raison que pour faire du commerce, soit vous créez une marque, soit vous vous réunissez avec les petites entreprises pour « penser grand ». Pour cela, nous avons eu des aides professionnelles. Nous travaillons avec des modélistes étrangers. Nous travaillons avec des modélistes de renom, venant de la Syrie et de l'Italie. Ils nous préparent à la saison. Nous travaillons sur 2 saisons, l'été et l'hiver.*

Setaş Ayakkabı a participé au Premier PCTA, avec l'ouverture d'un stand. Son entretien le plus concret Mehmet Taşdemir l'a fait avec Amadov Seyni, un commerçant de diamant et d'or.

Dans un premier temps, il a demandé à Mehmet Taşdemir 20 000 paires. Ensuite les rencontres se sont intensifiées et l'année suivante, dans le deuxième sommet, Amadov Seyni est venu accompagné d'hommes d'affaires africains et il leur a vendu 40 000 paires.
En 2007, son entreprise a réalisé 250 000 $ d'exportation vers l'Afrique. En 2008, Mehmet Taşdemir participe à nouveau au PCTA et crée au Libéria une entreprise, associée avec un entrepreneur local pour faire plus d'exportation en Afrique[1301].

Le mouvement a permis l'apparition de nouveaux espaces économiques où la pratique de la religiosité est perceptible. Même si le patron pieux n'attend aucun retour face à ses efforts, les diplômés des écoles du mouvement, en Turquie mais aussi à l'étranger (donc il finance le projet), maitrisant donc la langue locale, le turc et l'anglais deviennent alors une source de main-d'œuvre qualifiée pour leurs entreprises[1302]. Suite aux rencontres informelles entre l'étudiant et le patron, autour d'un thé, d'un *sohbet* (conversation religieuse), des liens « informels » sont créés au sein de mouvement et le patron joue alors un rôle de modèle pour ces futurs diplômés[1303]. Les poèmes écrits par des étudiants à l'effigie de ces patrons mettent bien en exergue le regard que portent ces jeunes vis-à-vis de ces acteurs socio-économiques. Une relation fusionnelle s'installe entre l'entrepreneur et l'étudiant. C'est alors que l'étudiant trouve de nouveaux repères au sein du mouvement à travers ces hommes d'affaires exemplaires et altruistes.

Titre : L'artisan (esnaf)[1304]

Il y a un ouvrier, un artisan
Ils sont tous les deux travailleurs
L'un, son employé est son maître
L'autre, sa richesse et son intelligence (sa raison)

Le salaire de l'ouvrier est bien défini
Il n'est ni plus ni moins
Le travail de l'artisan est aussi défini
Il (le travail) l'élèvera s'il s'occupe bien de lui (s'il s'efforce)

L'ouvrier attend toujours la fin du mois
L'artisan à des « billets de cent » dans la poche
Mais le plus important est le cœur
Avec le temps, les deux (les billets et les cœurs) se soutiennent

[1301] Yılmaz, Adem, TUSKON'un afrika ticaret köprüsüne katıldı şimdi Afrika ülkelerine ayakkabı ihraç ediyor (Il a participé au Pont du commerce Turquie/Afrique de TUSKON, maintenant il export des chaussures vers les pays africains), *Journal Zaman*, en ligne, http://sektoreel.zaman.com.tr, consulté le 09/06/2013.
[1302] Toğuşlu E., *Op. Cit.,* p. 89-95.
[1303] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 135.
[1304] Traduction du poème par Y.U., en ligne : www.herkul.org, consulté le 04/04/2013. **Cf. ANNEXE 3.3.**

Le croyant est supérieur s'il a la foi (s'il croît)
C'est un tout pour sa cause
Dieu, enchante-nous
Pas demain, aujourd'hui est le jour

Qu'il soit ouvrier ou artisan
S'il est juste qu'il soit des nôtres
Que ses amis soient tout bons
À condition qu'il soit de l'Oumma.

Titre : Mes grands frères artisans dévoués[1305]

Si tu me demandes
Ces gens étaient des fous
Au lieu de profiter de leur argent
Ils préféraient aider quelques universitaires

Ils répandaient, quoi qu'ils aient dans les mains
Ils pleuraient la nuit
Dieu, aide-nous
Pour arriver à payer mes bourses (aides attribuées à un étudiant de la part d'un commerçant)

Heureux étaient ces gens
L'un était plus nuages que les nuages
L'un était plus acier que l'acier
*L'un était le roi des « malkoç » (Osmanlı İmparatorluğu devrinde akıncıların başı. * Akıncı beylerinden meşhur bir hânedan)*

Un jour j'ai appelé un de ces « heureux »
Il y avait un étudiant malade
C'était la nuit
Regarde cet « heureux », il est venu en pyjama

En pyjama, il a pris l'étudiant malade
C'était la nuit, il a quitté sa femme
Lorsqu'il a entendu qu'un étudiant était malade
Il pouvait en plus m'en vouloir, car c'était la nuit

Il ne l'a pas fait cet « heureux »
Il nous a aimés, et nous a permis de nous former
Ils nous ont ouvert leurs maisons, un jour de « kurban » (fête du sacrifice chez les musulmans)
Il nous a nourris, cet « heureux »

Comme si nous nourrir lui faisait plaisir à ce « saint » (eren : quelqu'un qui efface son égo, dévoué à Dieu, un saint)

[1305] Traduction du poème par Y.U., en ligne : www.herkul.org, consulté le 04/04/2013. **Cf. ANNEXE 3.3**.

Comme si être avec nous faisait plaisir aux cœurs
Il prépare le dîner
Ils invitaient ces misérables

À ce moment-là, ceci n'était pas suffisant
Ils ont dit qu'il faut emmener ceci au monde entier
Ils ont travaillé pour que là-bas aussi se trouve la lumière
Mes grands frères artisans dévoués
Ils n'ont pas mangé mais ont nourri
Ils n'ont pas habillé mais ont habillé
Et ce misérable a été témoin
Ils étaient les mains dévouées

Comment était-ce ? Ils donnaient revenus « halal »
cela ne suffit pas, ils donnaient leurs temps
cela ne suffit pas, ils donnaient les êtres qui leur sont chers
cela ne suffit pas, ils donnaient leurs vies

C'est mauvais, ils nous ont éduqués
Certains sont devenus médecins, certains enseignants
Certains avocats et encore bien d'autres choses
Avez-vous vu ? Vos aides, vos efforts n'ont pas été pour rien

Ce travail était un relais (la course à drapeau : bayrak işi) – ils comparent la transmission de la mission religieuse, de la transmission du message divin de génération en génération à une course de relais.
Ceux qui l'ont transmis l'ont transmis avec honneur
Lorsque leur force s'est épuisée, ma force s'est épuisée
Ils nous ont dit : « c'est à votre tour », allez emmener ce drapeau partout
Mes « dévoués », ont réalisé cette tâche sans faire attention au calvaire, mes grands frères artisans ascètes…

Selon Toğuşlu et dans une vision wébérienne, la participation de ces patrons pieux aux activités socio-éducatives du mouvement *introduit un désir de transformer le monde en obéissant à Dieu. Les relations sociales prennent deux formes : l'ascétisme hors du monde ne participe pas aux affaires du monde et l'ascétisme dans le monde participe à la vie pratique pour transformer le monde*[1306]. En décrivant les notions fondamentales du Hizmet, Toğuşlu en énumère deux : *himmet (aspiration) et azima (effort)*. Le *himmet* représente l'engagement et le dévouement et le sacrifice de sa vie pour le service (Hizmet). Les dons, l'aspect du soutien financier, l'octroie de bourses d'études résidant dans les appartements du mouvement représentent le sacrifice du patron pieux (son *himmet*). L'*azima* symbolise l'ambition et le

[1306] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 189.

souhait d'avoir l'agrément divin. L'individu doit se purger de toutes caractéristiques négatives (oisiveté, la paresse, le désespoir, etc.) pour garantir et conserver sa dynamique d'action. *L'articulation d'azimat avec himmet empêche le membre de passer son temps de façon oisive dans des choses mondaines*[1307]. L'entrepreneur entretien donc, par son engagement dans le *Hizmet*, sa dynamique d'action qui transcende sa personne et innonde l'esprit de sa PME, administrant ainsi une nouvelle dynamisation et revivification dans cette structure économique.

> *Le devoir et le hizmet deviennent un principe d'action, une source d'énergie, une certitude d'indépendance partielle du monde, une conception de la dignité, signe de noblesse. Cette transformation de la vie s'observe au lieu de travail où le mot Hizmet renvoie au sacré et est moteur d'une nouvelle vie. Le membre se libère des plaisirs mondains pour se consacrer à ses devoirs*[1308].

Le concept de responsabilité inculqué par le mouvement se traduit par une exemplarité dans le monde professionnel chez les patrons de PME. Gülen pense que la raison de vivre de chaque individu sur terre réside dans l'action et son agissement dynamique. L'entrepreneur devient alors le symbole de l'homme dévoué par tous les moyens, animé par un ascétisme wébérien, dont toute sa vie est vouée à éloigner le monde de la condamnation éternelle[1309]. Il transmet dans l'espace public cette dynamisation religieuse à travers son comportement, son engagement, mais aussi à travers sa PME. Dès lors, nous apercevons des traces du « capitalisme moderne wébérien » dans les régions conservatrices de la Turquie, mais aussi au centre[1310], représentés par la confédération des hommes d'affaires et des industriels turcs.

[1307] Toğuşlu E., *Op. Cit.,* p. 197.
[1308] *Ibid.*
[1309] *Ibid.*, p. 198.
[1310] Akarçay, Erkan, Türkiye'de islam ahlakı ve kapitalizmin ruhu (olabilir mi ?) (Peut-il y avoir?) un esprit du capitalisme et de l'éthique de islam en Turquie, *6ème Congrès National de la Sociologie*, Association de la sociologie, octobre 2009, Aydın, p. 187.

CHAPITRE 5 : Création de TUSKON : nouveau porte-étendard des PME et la responsabilité sociale : structuration et développement de la confédération

À travers ses projets éducatifs, le mouvement *Hizmet* réussit à rassembler des individus de diverses origines professionnelles, notamment des hommes d'affaires et des patrons de PME, constituant aujourd'hui un réseau entrepreneurial de grande envergure[1311]. Un réseau définit les relations entre individus ou entre groupes dans la société, il est *constitué d'un ensemble d'unités sociales et des relations que ces unités sociales entretiennent les unes avec les autres, directement, ou indirectement à travers des chaînes de longueurs variables*[1312]. Les individus, les associations, les organismes formels ou informels, les associations ou encore les entreprises peuvent composer ces « unités sociales »[1313]. Depuis 2005, ces groupes informels d'entrepreneurs proches du mouvement et financeurs de projets socio-éducatifs se sont réunis au sein de la TUSKON.

> *Alors qu'il y a encore quelques années, les entrepreneurs, ne pouvaient aller à l'étranger sans demander l'autorisation au préfet, aujourd'hui, profitant des réformes, ils ont la possibilité de créer une fédération avec 5 associations, une confédération avec 3 fédérations.*
> *Il crée tout d'abord MARIFED (Marmara İş Adamları ve Sanayiciler Federasyonu) puis 7 fédérations similaires réparties sur le territoire. Composé de 150 associations, ces 7 fédérations créées en 2005 leur confédération : TUSKON. Donc TUSKON est le résultat d'un mouvement et une action du bas. Aujourd'hui TUSKON a une représentation partout en Turquie hormis Tunceli. Il y a 15 000 entrepreneurs/entrepreneuses, 50 000 entreprises. Rıza Nur MERAL précise qu'ils sont la structure la plus repandue et la plus représentée en Anatolie. « La particularité de TUSKON réside dans le fait qu'elle a été créée par une demande émanant du bas et c'est une organisation se structurant selon les demandes et les besoins des entrepreneurs d'Anatolie.»*
> *Au sein de la TUSKON, il y a de grands groupes aussi. Par exemple Ismail Hakkı Kısacık, patron de la chaîne de magasin LC WAIKIKI,*

[1311] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 87.
[1312] Mercklé, Pierre, *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, Paris, 2011, p. 4.
[1313] *Ibid.*

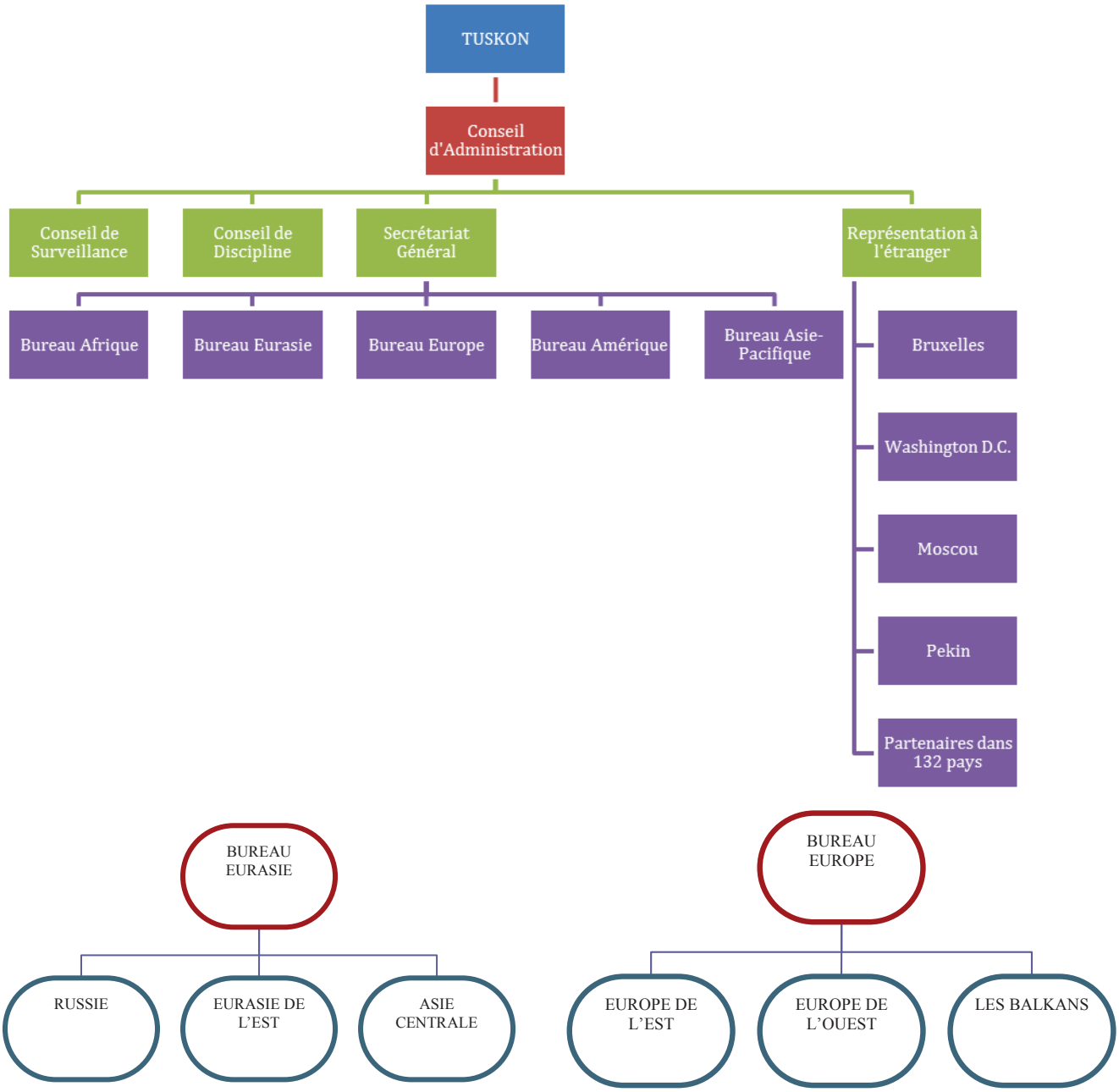
plus grand groupe de prêt-à-porter de Turquie est le vice-président de TUSKON. Selon Kısacık, les entrepreneurs d'Anatolie ont appris à vendre leurs produits aux étrangers en participants aux réunions et aux programmes de TUSKON. « Lorsque vous pensez aux PME, ce n'est pas facile pour elles de partir à l'étranger, de prospecter un marché, de faire un voyage d'affaires. Les voyages d'affaires organisés par TUSKON leur ont ouvert des portes. Les participants ont eu l'opportunité de s'ouvrir sur de nouveaux marchés. Tous ceux qui ont senti le besoin ont trouvé des clients lors de ces programmes »[1314].

Selon Kristianasen, c'est bien le réseau crée par TUSKON, mélangeant ainsi les PME avec certaine grande entreprise qui permet aux entrepreneurs anatoliens de s'affirmer comme puissance économique émergente. *Implantée essentiellement en Anatolie […] pour la plupart des petites et moyennes entreprises (PME), même si cent des cinq cents plus grandes entreprises turques y sont également affiliées*[1315].

Voici l'organigramme de la confédération TUSKON et détail des bureaux :

[1314] Özcan, Zafer, Esnaflıktan küresel rekabete (De l'artisanat à la concurrence mondiale), 14/06/2010, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013.

[1315] Kristianasen, Wendy, La Turquie à l'assaut de l'Afrique, activisme patronal, *Le Monde Diplomatique*, mai 2011, en ligne, www.monde-diplomatique.fr, consulté le 13/05/2013.



Source : réalisé par Y.U. à partir du site internet www.tuskon.org et Özdemir Selim, Ünal Omer Faruk, Bozkurt Ibrahim, sinerjik girişimcilik : TUSKON örneği (l'entrepreneuriat synergique : exemple de TUSKON), *International SME Congress,SMEs in the light of experiences and new ideas, theme of 2012 : innovation,* , Université Turgut Özal, Ankara, 23-24 mai 2012, p. 245-252.

Selon Meral, le président de TUSKON, la confédération est un résultat « naturel » émanant de la société civile même.

> *TUSKON est un point naturel où nous sommes arrivés, dans le monde des affaires, dans la société civile. C'est un processus venant du bas vers le haut et comme je l'ai dit tout à l'heure, en décembre 2004, les fédérations existantes se sont posé la question suivante : « Dorénavant la Turquie est un acteur important sur la scène mondiale, pouvons-nous en tant que fédération représenter une force suffisante dans cet espace ? ». La réponse était bien sûr « non ». Alors que l'on réfléchissait sur le problème, nous avons décidé qu'il était indispensable de se renforcer. Nous avons alors regardé quel type d'organisation était la plus importante dans le monde des affaires, nous avons dit : la confédération. Alors les 4 fédérations se sont rassemblées pour former TUSKON. TUSKON est le résultat d'un besoin de représentativité dans le monde des affaires et un résultat naturel. L'idée de TUSKON a débuté de cette manière… En réalité, il n'y pas de liens organiques, entre fédération et confédération. Celles-ci ont sont liées pas des liens de volontariat. TUSKON est composé de 7 fédérations (géographiquement). En dessous de ces fédérations, il y 162 associations d'hommes d'affaires indépendantes. Ces associations ont choisi par leur propre volonté de faire partie de ces fédérations. Cela représente environ 32 325 hommes d'affaires membres. Nous estimons à 100 000 le nombre d'entreprises. Ici TUSKON fonctionne telle une famille. Même s'il n'y a pas de responsabilité vis-à-vis d'entre elles, pas de liens juridiques, tout ce produit dans un environnement de respect et d'amour. Les associations nourrissent des sentiments de respect et d'honneur envers les fédérations et TUSKON. Même s'ils n'ont aucune responsabilité au niveau de nos directives, elles les réalisent. Et nous, nous donnons de l'importance à leurs besoins. Afin de répondre à leurs besoins, nous leur reflétons notre expérience de société civile.*
> *Nous leur donnons la possibilité d'utiliser la force et l'image de TUSKON et de cette manière nous contribuons à leurs croissances, et leur permet de donner à leur tour des services. Nous faisons une fois par année, la réunion du conseil des présidents. Durant celle-ci nous faisons le bilan de l'année passée, et discutons des attentes et de stratégies pour l'année à venir. Cette interaction nous permet de transmettre notre savoir-faire à ces différentes associations. Nous leur ouvrons de nouvelles portes et attribuons une autorité, un pouvoir. Ils peuvent désormais s'ouvrir vers l'étranger, même les associations des régions les plus reculées de Turquie, ont la possibilité d'envoyer des groupes à l'étranger et les prendre en charges. Tout ça, grâce à notre délégation, et c'est le résultat de la confiance que nous leurs donnons. Il y a une communication intense et un échange d'information dense entre TUSKON et les associations. Et*

cela permet à chacune des associations, quelle que soit la région de la Turquie, d'être puissante, forte et de s'internationaliser[1316].

Tout en donnant son point de vue sur la création de la confédération, un responsable de l'association BUGİAD précise que chaque ONG ou association est partiellement considérée publique et il s'explique :

> *TUSKON, c'est une confédération des entrepreneurs et des industriels de Turquie. Pour créer une association, des individus se rassemblent, pour créer une fédération, des associations se rassemblent, pour créer une confédération, des fédérations se rassemblent. À partir de là, les membres de TUSKON sont des fédérations. En tant qu'association BUGİAD, nous sommes membres de la fédération MARİFED, qui est elle-même membre de TUSKON. Donc notre membre à Bursa est automatiquement membre de MARİFED et de TUSKON… TUSKON est une STK, pas une association, mais une confédération…je ne sais pas comment ça se passe en Europe, mais en Turquie, chaque STK est partiellement considéré comme à moitié public, je m'explique : par exemple, si vous ouvrez un magasin et que vous n'arrivez pas à le faire fonctionner, vous vendez le matériel et le bénéfice, vous pouvez l'utiliser pour en faire une autre affaire. Mais la structure des associations, des fédérations ou des confédérations n'est pas la même…elles sont considérées comme à moitié publiques. Donc si nous sommes amenées à fermer l'association BUGİAD, nous pourrons ne pas vendre les biens de l'association et en faire comme bon nous semble, car dans ce cas, les biens appartiennent à l'état. Nous sommes à moitié privés et à moitié publics. Si on part sur cette idée, oui nous sommes bien rattachés à l'état, nous sommes contrôlés par l'état et nous avons des responsabilités vis-à-vis de l'état. D'un autre côté notre conseil d'administration est composé de nos membres et certaines décisions sont prises tout en respectant le cadre législatif. C'est pareil pour la fédération MARİFED et pour la confédération TUSKON basée à Istanbul…oui, donc ils ont chacune un Conseil d'administration privé, mais elles travaillent dans les limites fixées par l'état*[1317].

Schéma représentatif de la composition de la confédération

Source : www.tuskon.org

[1316] Samanyolu haber, *Rıza Nur Meral il özel röportaj* (Reportage spécial avec Rıza Nur Meral), 16/05/2011, en ligne, www.samanyoluhaber.com, consulté le 31/05/2013.

[1317] E.Ş., secrétaire général de Bugiad, entretien du 15-16 avril 2011.

Les sept fédérations composant TUSKON sont les suivantes :

- La MARİFED (*Marmara iş hayatı dernekleri federasyonu* – fédération des associations professionnelles de Marmara)
- ESİDEF (*Ege ve Batı Akdeniz sanayici ve iş adamları federasyonu* – fédération des industriels et des hommes d'affaires de la région égéenne et de l'est méditerranéen)
- KASİF (*Karadeniz sanayici ve iş adamları federasyonu* – fédération des industriels et des hommes d'affaires de la Mer Noire)
- ANFED (*Anadolu iş adamları federasyonu* – fédération des hommes d'affaires d'Anatolie)
- ANSİFED (*Anadolu sanayici ve iş adamları federasyonu* – fédération des industriels et des hommes d'affaires d'Anatolie)
- DASİDEF (*Doğu Anadolu sanayici ve iş adamları federasyonu* – fédération des industriels et des hommes d'affaires de l'est anatolien)
- GÜNSİAF (*Güney Doğu Anadolu sanayici ve iş adamları federasyonu* – fédération des industriels et des hommes d'affaires du sud-est anatolien). Dans le tableau suivant, nous représentons le nombre d'associations que compose chacune de ces fédérations, ainsi que le nombre de membres que cela représente[1318].

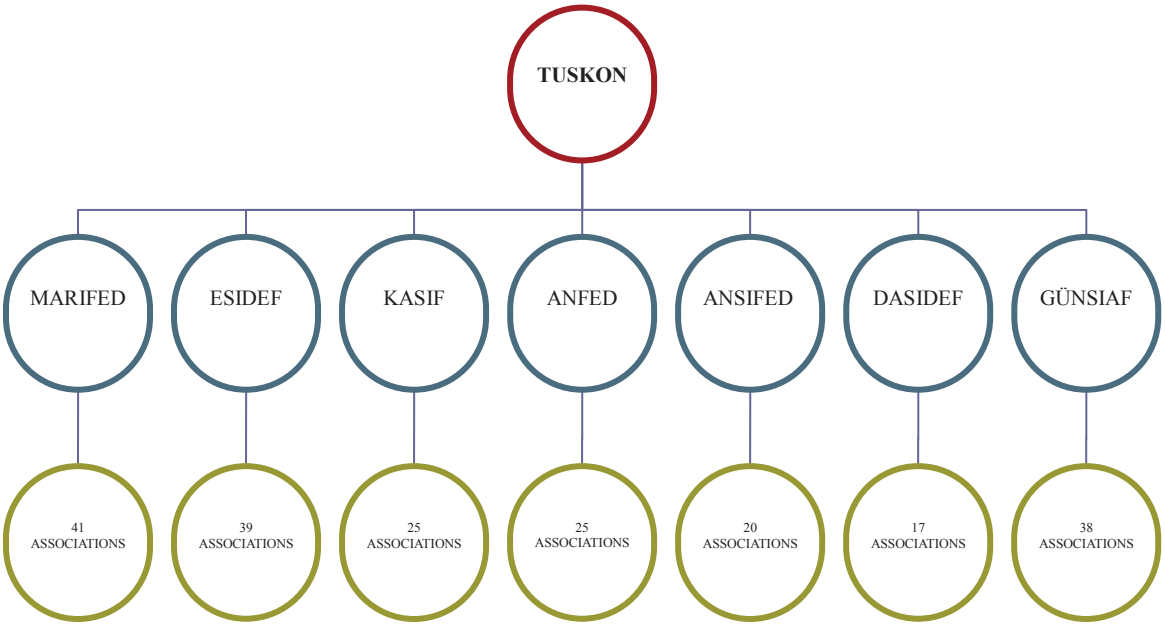
Tableau 3.5.1 : Nombre d'association composant les fédérations (22/12/2013)

Fédération	Région	Nombre d'association	Nombre de membres
MARIFED	Marmara	41	14 750
ESIDEF	Égée et Méditerranée	39	-
KASIF	Mer Noire	25	-
ANFED	Anatolie centrale	25	7 500
ANSIFED	Anatolie	20	-
DASIDEF	Est	17	-
GÜNSIAF	Sud-Est	38	8 135
TOTAL		205	50 000

Tableau réalisé par Y.U., à partir des sites internet des fédérations et du site www.tuskon.org.

[1318] Ces chiffres sont consultables sur les sites internet des fédérations.

L'organigramme de la confédération se présente sous la forme suivante :



Organigramme réalisé par YU, à partir des sites internet des fédérations.

Contrairement à MÜSIAD, le discours religieux est absent chez TUSKON, un point visible à travers les objectifs et perspectives de la confédération. Elle vise par exemple à fixer des objectifs pour aider les entreprises à se développer, être la « voie du monde des affaires », contribuer à la mise en place des politiques économiques, proposer des solutions aux problèmes du pays, élaborer une stratégie pour intégrer les membres dans le réseau global mondial, partager le savoir-faire et informer les membres, analyser les marchés émergents et contribuer au développement économique du pays, etc.[1319]. Néanmoins, les liens informels de ces associations avec le mouvement sont connus et Fethullah Gülen donne de l'importance aux hommes d'affaires, particulièrement dans la portée du message du mouvement et de ses valeurs. Dans un de ses sermons, il compare le monde des affaires à une artère principale irriguant le cœur.

> *Les esprits dévots, en prenant comme principe les diversités veineuses nourrissant le cœur, doivent réaliser une ouverture multi-veineuse et doivent s'ouvrir sur le monde par le biais de multiples canaux, de routes alternatives. Dans cette perspective, comme les activités éducatives sont une vaine (un canal), les relations commerciales en sont une autre qui doit être évaluée. Si, des organismes tels que TUSKON se donne main dans la main avec les éducateurs dévots (gönüllüler), fait le guide pour des commerçants de confiance, pour des industriels et des hommes d'affaires et en plus s'il est sujet à*

[1319] www.tuskon.org, consulté le 17/09/2013.

> *permettre aux entrepreneurs étrangers à venir et faire connaissance avec nos bons individus et leur permettre d'investir dans notre pays, permettre à nos commerçants d'aller dans divers pays et leur ouvrir des terrains d'affaires, alors bien sûr, d'une façon, il aura contribuer à la promotion de notre belle société et à nos valeurs fondamentales. Sur le sujet de convaincre les gens, l'action la plus convaincante est la continuité dans l'attitude suivie et le bon comportement. À cet égard, la migration des hommes d'affaires honnêtes dans les différentes parties du monde est important pour montrer les beautés de l'islam et également important car ils recevront l'œuvre pieuse pour l'hégire (hicret) et pour la représentation de l'islam (islami temsil) », par le biais des affaires, ils auront les œuvres pieuses comme s'ils priaient*[1320].

Les références à la religion sont nombreuses. Gülen procure une dynamisation dans l'esprit des hommes d'affaires anatoliens par tout d'abord le compliment : l'homme d'affaire anatolien, dévot, généreux, qui compare aux compagnons du prophète est l'exemple type pour tout musulman. Aussi par l'action car dans l'Islam, l'intention est primordiale dans l'acte et c'est ce point que Fethullah Gülen met en exergue dans ses propos car selon lui, l'entrepreneur peut être considéré en action de prière constante dans ses actes quotidiens si ceux-ci sont balisés par les règles de l'islam. Aussi, Fethullah Gülen incite les entrepreneurs à s'unir et n'hésite pas à comparer l'activité économique à une façon de prier et de se vouer à Dieu, il incite à réunir les forces pour

> *devenir une force infranchissable […] Certes nous n'avons aucune intention de concurrencer d'autres. Par contre, il est très important que les individus s'aimant mutuellement, souhaitant que son frère gagne autant qu'il gagne, portant en eux les mêmes pensées, se réunissent…et bien sûr ce genre d'unité, est différent des autres unifications basées sur d'autres intentions. Pour mettre en exergue cette différence, nous avons besoin de ce genre d'initiative. Par exemple, comme c'est le cas au Japon, les jeunes, mûres et vieux hommes d'affaires peuvent se réunir, peuvent organiser des camps, des séminaires pour discuter profondément de leur métier. Au résultat de ces négociations, ils peuvent se soutenir dans tous leurs élans (initiatives) économiques et au lieu et place d'initiative individuelle, ils peuvent marcher vers les sommets en prenant comme guide une conscience collective*[1321].

[1320] Gülen, Fethullah, *Ticaret köprüsü ve hakikat çekirdekleri* (Le pont commercial et les noyaux de vérité), 05/07/2009, en ligne, www.herkul.org, site officiel, sermons de F. Gülen, consulté le 31/03/2013.
[1321] Gülen, Fethullah, *Prizma 2* (Prisme 2), éd. Nil yayınları, Istanbul, 20007, p. 46.

Dans la réalisation de ces évènements, TUSKON donne une importance essentielle au partenariat, que ce soit avec des organismes étrangers ou locaux. Dans chaque pays où un programme est organisé, soit une chambre de commerce et d'industrie soit un organisme économique ou éducatif sont partenaires. En Turquie, TUSKON travail avec le TİM, la DTM, mais aussi avec le gouvernement, dont les membres sont invités à participer et à soutenir les voyages d'affaires. TUSKON organise des voyages d'affaires pour le président de la République.

> *Nous avons à plusieurs reprises fait des partenariats avec TİM (Türkiye İhracat Meclisi – Conseil de l'exportation de Turquie) et le DTM (dış ticaret müsteşarlığı - sous secrétariat au commerce extérieur). Nous avons organisé une grande partie des voyages du Président et certains du premier ministre. Des fois nous faisons nous même des organisations. Nous invitons le TİM et le DTM. Cela a formé un vrai environnement de travail d'équipe, un rendement élevé et beaucoup de retours. Nous organisons des rencontres be to be. Nous faisons l'intermédiaire pour que nos hommes d'affaires puissent vendre des produits, avoir des appels d'offres et faire affaire. Cette structure est solide et influente et c'est un bon mécanisme de travail. Et notre pays se rend compte de ça et donne des missions à TUSKON. De notre côté, nous nous efforçons pour transformer ces missions en un service efficace pour nos membres*[1322].

Concernant ses membres, la confédération affirme que la plupart sont des PME, mais qu'elle représente aussi de grands groupes. Dans son entretien le président apporte une précision sur ce point, avant de donner son point de vue sur le point à améliorer au sein des entreprises pour qu'elles puissent adopter une croissance constante.

> *Nous affirmons que 98% des entreprises sont des PME en Turquie. Il y a un fait similaire chez TUSKON, mais l'image que l'on essaye de donner à TUSKON est le représentant des PME. Oui, nous représentons les PME et nous en sommes fières, mais nos membres ne sont pas que des PME. Nous avons aussi de grandes entreprises. D'après les données transmises par les « amis », parmi les 500 plus grandes entreprises de Turquie, 100 sont membres de TUSKON, est une image assez parallèle du monde des affaires en Turquie. Nous sommes un organisme représentant la totalité du monde des affaires de Turquie. Parmi nos membres, nous avons des grandes, des moyennes et des petites entreprises. De toute façon, la production de nos services consiste à aider ces entreprises à se développer d'avantages. De cette perspective, nous sommes très fières d'avoir des*

[1322] Samanyolu haber, *Rıza Nur Meral ile özel röportaj* (Reportage spécial avec Rıza Nur Meral), 16/05/2011, en ligne, www.samanyoluhaber.com, consulté le 31/05/2013.

> *petites entreprises parmi nos adhérents […] Institutionnalisation : c'est le mot que vous trouvez sur toutes les langues et dans toutes les pensées. Nous nous disons ceci, cela ne doit pas être un objectif en soi. Ce doit être juste le résultat du développement naturel. Que les entreprises ne se précipitent pas pour s'institutionnaliser. Une institutionnalisation prématurée apporte des charges supplémentaires, cela ralentit le processus de décision, et une lourdeur dans les mécanismes de mesure et de contrôle. Nous pensons que l'institutionnalisation est un processus et une transformation à entreprendre lorsque le besoin et le développement mûrissent. Tout d'abord qu'il développe les affaires, leurs bénéfices, leurs marchés et renforcent leurs produits tout en augmentant leurs capacités. L'institutionnalisation arrivera par la suite. De toute façon ils ressentiront le besoin. Dans cette étape, nous conseillons le partenariat avec des entreprises en conseil. Nous leur conseillons d'engager des administrateurs compétents, mais sans pour autant délaisser leur rôle. Nous leur conseillons de travailler épaules contre épaules. La meilleure gestion d'entreprise est celle où le patron et l'administrateur travaillent ensemble, prennent les décisions ensemble, déterminent les stratégies ensemble. Les administrateurs professionnels sont le complément du patron et jamais le remplaçant, l'alternatif, l'alternatif d'un entrepreneur. C'est pour cette raison que le travail en groupe est important dans le processus d'institutionnalisation ainsi que dans les autres étapes*[1323].

Même si le sens religieux n'est pas explicitement exprimé, certains de ces propos nous renvoient à des références religieuses, notamment en lien avec la prière. Meral invite les entrepreneurs à travailler « épaules contre épaules », une configuration qui nous rappelle celle adoptée par les croyants avant de commencer la prière. Ce discours nous montre que la religiosité n'est plus en dehors du social, mais bien en dedans, imbriquée avec les autres composantes dans l'espace public, telles que l'économique, l'éducation et le social. La bourgeoisie islamique représente bien une entité sociale dans l'espace public à travers le processus de modernisation et de démocratisation de la Turquie. L'adhésion à TUSKON est devenue un signe de réussite économique, d'émancipation sociale et de confiance[1324]. Le texte suivant est la traduction du discours de la vidéo de présentation 2012 de TUSKON, où d'une façon très succincte, nous retrouvons les aspects purement économiques de la structure, mais aussi sa vision sur l'engagement social de l'entrepreneur, etc. Le discours dans la vidéo de présentation 2012 de la confédération expose parfaitement l'ambition son ambition :

[1323] *Ibid.*

[1324] Yankaya, Dilek, Un conflit patronal et ses enjeux culturels : la bourgeoisie laïque versus la bourgeoisie islamique en Turquie, Iris, *Observatoire de la Turquie et de son environnement géopolitique*, Paris, mai 2012, en ligne, www.iris-france.org, p. 22-23.

Nous avons pris le chemin avec foi, persévérance honnêteté. Travailler, se développer et développer pour servir. Nous servons depuis 7 ans pour enrichir et s'enrichir. Il y a sûrement un membre de TUSKON dans chaque recoin de la Turquie. TUSKON est l'ONG la plus répandue et la plus active du monde des affaires turc.
TUSKON, c'est l'œuvre de l'accumulation de 20 ans d'expérience, de notre effort commun, de notre réussite commune. D'Edirne à Kars, pour la plupart des gens TUSKON : une valeur commune. Nous avons commencé ensemble, nous avons réussi ensemble. Nous avons eu foi à la force d'être ensemble. La force mise en commun par ANFED, ANSİFED, DASİDEF, ESİDEF, GUNSİAF, KASİF est MARİFED c'est symboliser par la création de TUSKON.Nous savons que le processus de démocratisation observé en Turquie depuis les dix dernières années a renforcé l'ouverture vers l'extérieur de nos hommes d'affaires. Alors que le monde est secoué par les crises, grâce à la stabilité politique, nous les avons traversées sans trop de difficulté. Développer en parallèle avec l'économie turque, TUSKON vise à une plus grande ouverture vers l'extérieur des hommes d'affaires, augmenter les exportations de la Turquie, attirer des investisseurs en Turquie, faire rencontrer les hommes d'affaires étrangères avec les Turcs, et donc contribuer à l'objectif des 500 milliards $ d'exportation. Nous représentons avec succès les 7 fédérations réparties sur tout le territoire, les 172 associations d'hommes d'affaires, 40 000 hommes d'affaires prospères et les 120 000 entreprises. Grâce aux bureaux représentatifs de TUSKON dans les 4 centres importants du monde (Bruxelles, Washington DC, Moscou, Pékin), aux représentants et partenaires dans 140 pays, les « Anatoliens » s'ouvrent au monde. Dans l'objectif que la Turquie trouve sa place dans l'équilibre mondiale, qu'elle devienne un pays que l'on écoute, TUSKON a signé jusqu'aujourd'hui, l'organisation de nombreux pont du commerce et programme commercial, délégation d'affaires, forum d'investissement et commerciaux, en Afrique, en Eurasie, Asie-Pacifique, Moyen-Orient, Amérique latine, Amérique du Nord et vers l'Europe.Avec ces sommets, alors que TUSKON prépare et construit une amitié durable, elle a organisé des centaines de voyages d'affaires dans les pays accueillis.Du Honduras au Belize, des Seychelles au Sao Tomé-et-Principe, de la Fédération russe au Nigéria, de l'Arabie Saoudite à l'Indonésie, de l'Allemagne à la Chine, du Brésil aux U.S.A., du Mexique à l'Angola, du Vietnam à la Namibie et jusqu'au Cambodge, TUSKON a organisé des centaines d'évènements et a été l'intermédiaire à de centaines de connexions, de possibilité d'exportation.En 2011, TUSKON a organisé avec les fédérations et les associations, dans 140 pays, 448 délégations d'affaires, de commerce et d'investissement avec la participation de 6 962 hommes d'affaires turcs, plus de 4 414 réunions, panels, séminaire, etc., à présenter les opportunités économiques en Turquie à 10 200 hommes d'affaires étrangères. TUSKON travaille, la Turquie gagne. C'est le temps de regarder l'avenir, de donner confiance, de renforcer les amitiés. Les mains continuent des s'unir

> *sur le pont TUSKON. TUSKON, la nouvelle marque mondiale de la Turquie*[1325].

Une motivation et une ambition que l'on retrouve dans le discours de Gülen. Aussi faisait-il allusion à TUSKON avant même sa création : *Malgré tout, nous n'avons pas perdu notre espoir… De nos jours, des milliers d'évènements internes et externes poussent les musulmans à être sur « une ligne de conduite » […] j'espère, dans un futur proche, que nous allons observer avec toute sa splendeur, la structure commerciale et économique basée sur le principe de fraternité*[1326]. Il incite les entrepreneurs à investir le champ industriel, négligé par rapport au secteur agraire, un acte qui peut entraîner des effets sociaux sans précédent dans le pays, notamment dans le processus d'urbanisation et de développement industriel.

> *D'après l'islam, les secteurs autres que l'agriculture tels que le commerce, l'industrie, l'élevage ne doivent pas être négligés dans la production de ressources. Laissé de côté les secteurs autres que l'agriculture signifie s'appauvrir et n'être pas en mesure d'être compétitive face au monde entier […] S'occuper uniquement de l'agriculture peut être un facteur empêchant l'urbanisation. Cela signifie aussi la mort du commerce et de l'industrie. Mais abandonné totalement ses terres pour migrer vers les grandes villes, donnera naissance à d'autres problèmes*[1327].

Aujourd'hui, au regard des indications, les membres de TUSKON sont présents dans tous les secteurs économiques : industrie de l'emballage, de la chaussure, mines, tannerie, électricité et l'industrie électrique et électronique, industrie pharmaceutique, communication, industrie chimique, joaillerie, industrie manufacturière, industrie du marbre, du bois, services, secteur de la finance, agriculture, assurance, industrie textile, transport, tourisme, etc.[1328]. La particularité de TUSKON réside aussi dans l'origine de la diversité de ses membres. Ishak Alaton, de confession juive et patron d'*Alarko* Holding, en est l'exemple concret. Il suit désormais la voie empruntée par TUSKON estimant qu'elle représente la nouvelle bourgeoisie turque, contrairement à TÜSIAD[1329]. Meral estime que l'entrepreneur anatolien est passé d'un mode sédentaire à un mode itinérant et traduit cette mutation par la formule « le tigre qui se promène, ne restera pas affamé », s'appuyant sur les 200 000 rencontres

[1325] http://www.tuskon.tv/, consulté le 19/09/2013, traduit par YU à partir de la vidéo de présentation.
[1326] Gülen, Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (Notre monde avec son étendue – réflexions économiques), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2009, p. 274.
[1327] *Ibid.*, p. 305.
[1328] www.tuskon.org, consulté le 17/09/2013.
[1329] Türkmen Ibrahim, Parıldak, Ayşenur, Ötekileştirilenlerin başında Hocaefendi var (Il y a Hocaefendi à la tête des altérité), *Journal Zaman*, en ligne, 23/12/2012.

professionnelles et les 14 milliards $ de volumes d'affaires générés par les ponts du commerce et les divers voyages d'affaires[1330]. De ce fait, il pense que *dans cette perspective, TUSKON ambitionne de devenir une institution pionnière dans la diffusion des expériences de nos hommes d'affaires dans les marchés internationaux et pour créer de nouvelles opportunités d'affaires*[1331]. Les écoles turques à l'étranger jouent un rôle important pour cette diffusion d'expérience. Suite à leur soutien aux écoles, ces entreprises sont invitées à investir dans les régions où elles sont installées, permettant de créer des réseaux avec les entrepreneurs locaux par le biais des écoles. Mais tous les financeurs de ces projets éducatifs ne sont pas membres du mouvement Hizmet[1332]. Ils se retrouvent soit pour faire affaire, soit pour leurs intérêts communs aux projets éducatifs.

L'activisme économique et social de TUSKON

La complémentarité est saisissante entre l'action de don et d'engagement émanant de la religiosité et le retour sur investissement de cette dévotion traduit par les opportunités d'affaires crées à l'étranger, que ce soit avec des patrons musulmans ou pas car *les partenariats commerciaux restent des rapports islamiquement neutres. Les entrepreneurs cherchent non pas les signes de la piété islamique, mais le respect de l'éthique du travail chez le partenaire, quelle que soit sa source d'inspiration*[1333]. Mais c'est principalement en Afrique que l'on retrouve ces tigres d'Anatolie aujourd'hui. Meral confirme que *les demandes de conseil pour pénétrer le marché africain n'ont cessé de se multiplier*[1334]. Il explique notamment ce changement par la structure mise au point par la première génération de patrons, les *hacı babalar (les pères ayant accompli leur devoir de pèlerinage)* et les nouveautés apportées par les *kravatlı oğulları* (« fils en cravate »)[1335]. Ces patrons de PME cherchent non seulement à s'installer économiquement dans ces pays, mais contribuent aussi à la socialisation de la région. Kısacık estime primordial de consacrer une partie de son temps

[1330] Özcan, Zafer, Esnaflıktan küresel rekabete (De l'artisanat à la concurrence mondiale), *Revue Aksiyon*, 14 juin 2010, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013.
[1331] Teyeb, Mourad, *les investisseurs turcs ont des ambitions pour la Tunisie*, 23/05/2012, en ligne, www.kapitalis.com, consulté le 26/022013.
[1332] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 95.
[1333] Yankaya, Dilek, l'émancipation de la nouvelle bourgeoisie islamique en Turquie, *Cahier de l'Obtic*, n°1, Paris, mars 2012, p. 6
[1334] Vicky, Alain, La Turquie à l'assaut de l'Afrique, mai 2011, *Le Monde Diplomatique*, en ligne, www.monde-diplomatique.fr, consulté le 17/06/2011.
[1335] Teyeb, Mourad, *les investisseurs turcs ont des ambitions pour la Tunisie*, 23/05/2012, en ligne, www.kapitalis.com, consulté le 26 février 2013.

aux activités de TUSKON qu'il considère comme un « principe de responsabilité sociale » tout en précisant la façon dont le patron doit payer sa dette envers l'État[1336].

> *Si aujourd'hui nous sommes arrivés ici, nous y sommes arrivés avec les ressources de ce pays. Dans cette perspective, partager notre expérience, notre savoir est une responsabilité. Il faut que l'on contribue au développement des hommes d'affaires. Nous avons une dette envers le pays et TUSKON est un moyen efficace pour la payer*[1337].

Dans cette philosophie de responsabilisation sociale, le secrétaire général de BUGIAD souligne l'engagement des patrons dans l'amélioration des conditions de vie dans ces pays.

> *Nous emmenons nos entrepreneurs en Afrique pour qu'ils investissent. Nous les incitons, mais nous les incitons pour cela : pour être un grand pays, il faut de grands entrepreneurs et les grands entrepreneurs doivent faire de grandes affaires, mais nous expliquons une autre chose à nos membres et de toute façon ils ont cette caractéristique : ce que vous gagnés ne le dépenser pas uniquement pour vous, mais aussi pour la société. La philosophie de « je m'en moque des autres tant que je suis rassasié » est contraire à notre philosophie. « N'est pas des nôtres, celui qui se couche alors que son voisin est affamé », c'est leurs premières caractéristiques. Les hommes d'affaires participant à un voyage en Afrique profitent pour aider les différentes associations caritatives, les écoles. Donc ils partagent leurs gains avec la société. Ils permettent aux peuples locaux d'apprendre un métier. Donc afin d'instaurer la paix dans le monde, il faut que l'entrepreneur sache partager ces bénéfices avec la société et les autres personnes*[1338].

La confédération organise ces évènements en Turquie, mais aussi à l'étranger. Les ponts du commerce organisés en Égypte, au Soudan, en Indonésie ou encore au Kazakhstan exposent toute l'étendue de l'ambition de TUSKON[1339]. Chaque association locale adopte un principe de base : rendre visite à un groupe qu'elle a accueilli et permettre ainsi de nouer des affinités avec ces entrepreneurs étrangers. Ce voyage bilatéral a permis à certaines villes ou pays, de former en quelque sorte des « partenariats privilégiés ». Par exemple 18 membres de l'association CEYGİD (Ceyhan Girişimci iş adamları derneği – association des hommes d'affaires de Ceyhan), basée à Ceyhan (Adana), ont fondé la Ceyhan medeni Limited au Soudan pour opérer dans le secteur agraire tout en espérant développer leurs activités dans

---

[1336] Özcan, Zafer, Esnaflıktan küresel rekabete (De l'artisanat à la concurrence mondiale), *Revue Aksiyon*, 14/06/2010, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013.

[1337] *Ibid.*

[1338] E.Ş., secrétaire général de Bugiad, entretien du 15-16 avril 2011.

[1339] Suite à un sommet organisé par TUSKON en Égypte avec la participation de plus de 100 entrepreneurs turcs et 700 Égyptiens dans le but de développer les relations commerciales. Le volume d'affaires est passé de 513 millions $ en 2001 à 3 milliards $ en 2009, représentant 70 usines turques employant 50 000 Égyptiens. Cf. Özcan, Zafer, Türkiye Mısırı Keşfetti (La Turquie à découvert l'Égypte), *Revue Aksiyon*, 25/01/2010, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013. Même si aujourd'hui avec les évènements politiques, les relations de plus en plus dégradées entre les deux pays suite à l'intervention militaire en Égypte qualifiée de « coup d'état » par la Turquie risquent de provoquer une cassure dans l'amitié des deux pays.

l'outillage agricole et permettre ainsi aux soudanais d'apprendre le métier. TUSKON est surement à l'origine du changement chez les patrons de PME en Turquie. Le passage d'artisan sédentaire à une culture entrepreneuriale adapté à l'internationale se fait par l'expérience acquise au fil du temps par TUSKON[1340]. Les « grands » patrons partagent leur success-story avec les associations locales, comme Ismail Hakkı Kısacık, patron de LC Waikiki a l'habitude de le faire. Il estime qu'en Turquie, il y a deux types d'entrepreneurs : celui qui attend tout de la part de l'État et celui qui vit avec enthousiasme et se dit « moi aussi je peux faire quelque chose ». Il est persuadé que les success-stories des membres de ces associations influencent plus que positivement les autres patrons de la ville. Si dans chaque ville, il y avait une ou deux histoires à succès, l'effet serait encore plus conséquent. Il invite tout entrepreneur ayant dans un premier temps des difficultés à aller à l'étranger, à participer au pont du commerce de TUSKON pour tout simplement observer ce qu'il se passe[1341].

> *Lorsqu'on pense aux PME, ce n'est pas facile pour elles d'aller seul à l'étranger, de prospecter le marché, d'organisme un voyage d'affaires. Les voyages organisés par TUSKON leur ont ouvert les portes. Les participants ont réussi à avoir des parts importantes de marchés. tous ce qui ont ressenti le besoin ont trouvé une clientèle lors de ces programmes*[1342].

TUSKON est à l'origine selon Kısacık d'un boom des success-stories dans le pays et même les grands groupes profitent de ces avantages.

> *Nous sommes de toute façon un groupe international, mais nous apprenons énormément de ses rencontres. Nous avions pris la décision d'investir en Égypte. Ceci s'est confirmé lors de notre voyage d'affaires organisé par MARIFED. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les réunions, les rencontres et les voyages d'affaires vous apportent toujours quelques choses*[1343].

Le regard des entrepreneurs étrangers n'est pas différent vis-à-vis de la confédération. Julia Beguedou, une importante femme d'affaires togolaise, travaillant dans l'import/export de produits agricoles (juste l'importation de son entreprise représente 250 000 000 $ par an), invite les patrons turcs à investir au Togo. C'est par le biais de TUSKON qu'elle a découvert la Turquie, avec laquelle elle souhaite travailler en remplacement des U.S.A., de l'Ukraine, du

[1340] Özcan, Zafer, Esnaflıktan küresel rekabete (De l'artisanat à la concurrence mondiale), *Revue Aksiyon*, 14/06/2010, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013.
[1341] *Ibid.*
[1342] *Ibid.*
[1343] *Ibid.*

Brésil, de la Malaise, etc. Elle justifie son choix par le fait qu'*en Occident, il y a toujours une discrimination alors qu'en Turquie vous n'êtes pas traité selon la couleur de votre peau*[1344]. Après le pont du commerce de 2010, la confédération a organisé plus de 512 délégations d'affaires dans 104 pays en un an. *Des milliers d'entrepreneurs turcs ont gagné des clients des quatre coins du globe et ont pu investir*[1345]. Ce dynamisme entrepreneurial a déteint sur d'autres domaines que la Turquie devait améliorer. Par exemple les Ambassades turques en Afrique ont ouvert leurs portes suite à ces activités commerciales et éducatives. La compagnie aérienne de la Turkish Airlines (THY) propose des vols à destination de 26 pays africains[1346]. Aussi les délégations étrangères sont accueillies dans les villes Anatoliennes, une occasion de promouvoir le tourisme en Turquie.

> *Khaled Abbas Fathalla, un entrepreneur égyptien. Musa Bozkurt, le président de l'association de l'amitié turco-égyptienne l'invite à Istanbul. Il est obligé de décliner l'invitation, car il est pris par d'autres obligations professionnelles, notamment un déplacement en Allemagne. Alors qu'il s'apprête à partir, il remarque, à l'aéroport que son visa pour l'Allemagne est périmé. Il décide alors de rallier Istanbul pour rejoindre Bozkurt. Il signe un accord pour 30 000 couches pour bébé. Il possède 10 hypermarket au Caire et à Alexandrie. « Les prix en Chine sont moins chers, si je trouve les mêmes prix en Turquie, je choisis la Turquie car les produits sont de meilleure qualité. ». Il signe aussi un accord avec le groupe Orkide Yağ pour l'achat de 5 containers de produits. « TUSKON nous permet d'avoir de belles opportunités. J'apprécie l'éthique de travail des entrepreneurs participants. Nous allons faire de plus importantes affaires dorénavant »*[1347].

La responsabilisation sociale de ses membres semble être un fondement de la confédération. Que ce soit à l'étranger ou même dans le pays même, l'adhérent est amené à s'engager socialement pour soutenir le développement d'une ville ou d'une région. L'exemple de la ville de Van et de son association d'hommes d'affaires illustre parfaitement cette conception de l'entrepreneur social.

[1344] Özcan, Zafer, Türkler derimin rengine bakmadığı için buradayım (Je suis ici, car les Turcs ne regardent pas la couleur de ma peau), 31/10/ 2011, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 06/05/2013, traduit par U.

[1345] *Ibid.*

[1346] Burkina Faso, Algérie, Djibouti, Tchad, République démocratique du Congo, Éthiopie, Maroc, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Afrique du Sud, Cameroun, Kenya, Libye, Égypte, Mauritanie, Niger, Nigeria, Rwanda, Sénégal, Somalie, Soudan, Tanzanie, Tunisie, Ouganda, Zambie. Cf. http://www.turkishairlines.com, consulté le 19/09/2013.

[1347] Özcan, Zafer, Türkler derimin rengine bakmadığı için buradayım (Je suis ici, car les Turcs ne regardent pas la couleur de ma peau), 31/10/2011, *Revue Aksiyon*, www.aksiyon.com.tr, consulté le 06/05/2013, traduit par YU.

L'association VASİAD (Van Aktif Sanayici ve İş Adamları Derneği) est active depuis 1994.
Membre de DASİDEF, VASİAD est l'une des associations les plus actives au sein de TUSKON. Le président Ali Çiçeksay est membre du Conseil d'Administration de TUSKON. Ali Çiçeksay décris les objectifs de VASİAD : « nous représentons ceux qui souhaitent développer les affaires, s'ouvrir sur des marchés extérieurs. Nous transmettons aussi à l'échelle nationale les soucis de notre département et du pays, tout en produisant des solutions à ses problèmes et nous contribuons au développement de Van pour qu'elle puisse être à sa juste place ».Jusqu'à présent, ils ont organisé plus de 40 voyages d'affaires dans les départements industrialisés et ont accueilli à Van plus de 50 délégations turques et étrangères.
Ali Çiçeksay dit qu'ils ont eu des contacts concrets lors de ces échanges : « Abdurrahman Sütçü, un entrepreneur qui a réalisé des investissements au Turkménistan est venu à Van et a construit une usine de carton ondulé (oluklu mukavva) qui emploie 50 personnes. Ce résultat est le fruit concret des sommets organisé par TUSKON. »
Un autre avantage apporté par le fait de la proximité de VASİAD avec les associations de l'OUEST [de la Turquie] *: les préjugés s'effacent et il y a un environnement fraternel qui se met en place. Pour Ali Çiçeksay, l'effacement des préjugés est plus important que les investissements faits à VAN. « En 2008 nous avons organisé « İş »'te Gönül Köprüsü (traduit par « voilà le pont du cœur ou le pont du cœur au travail). Il y a eu la participation de 105 hommes d'affaires venus majoritairement d'Eskişehir, d'Istanbul, d'Ankara et de Düzce. Ils ont noué de fortes amitiés. Les associations de TUSKON ne contribuent pas uniquement à l'investissement économique, mais avec ce genre de programme, elles contribuent aussi à la paix intérieur ».*
Avec ses 200 membres, VASİAD est la plus grande association d'hommes d'affaires de Van. L'association propose diverses activités telles que des séminaires, des cours linguistiques, des activités sociales. L'association a contribué et a milité pour que le championnat national d'haltérophilie et le championnat Off Shore se déroulent à Van, ainsi a contribué à la promotion de la ville de Van. Une des particularités de VASİAD est ses projets européens. Sur les 17 projets présentés à l'UE, 13 ont été acceptés et réalisés[1348].

Il est aussi intéressant d'observer la diversité des évènements programmés et organisés par TUSKON. Le tableau ci-dessous expose quelques exemples d'activités de la confédération dans le but de montrer son activisme à travers le monde.

[1348] Özcan, Zafer, Esnaflıktan küresel rekabete (De l'artisanat à la concurrence mondiale), *Revue Aksiyon*, 14/06/2010, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013, traduit par YU.

Tableau 3.5.2 : quelques exemples d'activités de TUSKON

DATE	ÉVÉNEMENT	DÉTAILS
2011	Forum commercial TUSKON au Cambodge	250 hommes d'affaires turcs, 150 hommes d'affaires cambodgiens, 100 hom Avec la participation de Bülent Arınç, vice-premier ministre. www.tuskon.or
19 février 2011	Présentation de la République de Cuba dans les locaux de TUSKON à Istanbul	Avec la participation de l'ambassade de Cuba à Ankara Jorgue Quesada Cor l'attaché au commerce de Cuba à Ankara Jorgue Luis Crespo Milan. Information sur les possibilités commerciales à Cuba. www.tuskon.org, cons
16 mars 2011	Forum d'affaire Turquie-Equateur à Istanbul	Participation : Ministre de l'Économie Zafer Çağlayan, Président de la Répul Zafer Çağlayan a rappelé que le volume d'affaire entre la Turquie et l'A milliards $ en 2011. Delgado : « nous vous attendons les portes ouvertes ». www.tuskon.org, cons
Mai 2011	Visite de l'ambassade à Ankara de la Corée du Sud	Afin d'évaluer les nous opportunités de partenariat. La volonté d'organiser un forum avec la participation d'hommes d'affaires d
2011	Pont de commerce et d'investissement Turquie-Balkans- USA	
28 juin 2011	Conférence : accord de libre-échange entre la Turquie et le Chili : les opportunités pour des relations économiques et commerciales bilatérales	organisées à Istanbul avec la participation du vice-ministre de l'Agriculture d Mise en vigueur de l'accord : 1er mars 2012. Selon Cruzat, la Turquie est une porte d'entrée en Asie pour le Chili, en pa consulté le 3 juillet 2011.
Juillet 2011	Visite de Stephan Fule, membre de la commission européenne	Discussion autour de l'adhésion de la Turquie à l'UE. Meral a réitéré le soutien du monde des affaires pour l'adhésion turque. www
8 septembre 2011	Visite d'une délégation de Colombie chez TUSKON	Discussion sur les possibilités commerciales entre la Turquie et la Colombie.
8 septembre 2011	Visite de Dwain Deshotel, membre du Conseil d'État du Texas, président de la commission industrie et commerce.	Discussion sur les possibilités commerciales entre la Turquie et les USA et p www.tuskon.org, consulté le 22 septembre 2011.
9 septembre 2011	Délégation d'hommes d'affaires du Paraguay en visite chez TUSKON	Discussion sur les possibilités commerciales entre la Turquie et le Paraguay.
Septembre 2011	Délégation d'hommes d'affaires de Thaïlande en visite chez TUSKON	Participation du vice-président de la CC de Thaïlande, président du Conse d'hommes d'affaires thaïlandais, du secrétaire général de l'association PA Derneği – l'association d'entraide sociale et économique avec les pays du Pa www.zaman.com.tr, consulté le 21 février 2013
29 septembre 2011	Délégation d'enseignant d'université d'Argentine en visite chez TUSKON	Discussion sur les relations commerciales et entre la Turquie et l'Argentine.
6 octobre 2011	Forum d'affaires Turquie-France à Istanbul	Avec la participation de Maurice Leroy, ministre de la ville et président de la Échange commercial dans le cadre du projet « Grand Paris ». www.ishad.o le 07 octobre 2011.
8 octobre 2011	Délégation chinoise en visite chez TUSKON	Avec la participation de l'ex-vice-président du Congrès national du Peuple d et pays étranger Gu Xiulian. www.tuskon.org, consulté le 16 octobre 2011.
Octobre 2011	Forum d'affaire Mexique-Turquie à Mexico	Organisé par TUSKON, Cimet (le centre culturel turc du Mexique), l'agence Rencontre be to be. Visite de l'agence PROMEXICO, du Conseil du commerce extérieur et Municipalité de Naucalpan et le CONCAM, l'Union des chambres industr Mersin et l'association ASIAD (Mesin Akdeniz İşadamları derneği – l'asso www.tuskon.org, consulté le 16 octobre 2011.

18 novembre 2011	Forum d'affaires Turqui-Colombie à Ankara	Le Président de la Colombie Juan Manuel Santos Calderon est présent. Avec la participation du ministère des Affaires extérieures de la Colombie et Programme organisé autour de l'objectif de développer les relations commer
Décembre 2011	Inauguration de la chambre de commerce et d'industrie Philippine-Turquie à Zamboanga	Ouverture de la CCIPT avec la présence du Préfet de région Celso Lobregat la CC Rufo Soliven, le directeur général des écoles turques au Philippines M Lobregat précise qu'il aime les Turcs, qu'il y a des écoles turques depuis 11 http://www.bugun.com.tr, consulté le 10 décembre 2011.
Décembre 2011	Congrès de TAA (Türk Amerikan Birliği – Union Turco-américaine) et TUSKON à Washington	Avec la participation de 7 sénateurs, près de 60 membres du congrès et le consulté le 13 mai 2013.
Décembre 2011	Foruma d'affaire Turquie-Inde	Avec la participation du Vice-président d'Inde Mohammed Hamid www.zaman.com.tr, consulté le 18 décembre 2011.
Décembre 2011	Réception pour le 3ème anniversaire de la TCCC (Tuskish Kanadian Chamber of Commerce)	La TCCC a été créée en 2009 pour développer les relations commerciales en fait partie de la TCCC. www.tuskon.org, consulté le 18 décembre 2011.
Décembre 2011	Foire et forum international à Moscou organisé par TUSKON, l'OCEMN et le Comité national de Russie Délégation d'hommes d'affaires membres de TUSKON en Russie	Nom du projet : « Mernoire2011, projet de nouveautés et d'investissement » Participation : 12 pays de la région de la mer Noire, plus de 60 hommes d' relations entre PME turque et russe. www.tuskon.org, consulté le 19 décemb
Décembre 2011	Visite d'une délégation de la Chambre de Commerce Grèce-Turquie de la région Nord.	Les responsables de la CCGT émettent le souhait d'organiser un Forum avec www.tuskon.org, consulté le 27 novembre 2011.
Janvier 2012	Pont du Commerce Turquie-Arabie Saoudite à Djeddah	Participation : Vice-premier ministre, Ali Babacan, le secrétaire général Président de la CC de Djeddah Salih Abdullah Kamil. Près de 50 hommes d à Djeddah. www.zaman.com.tr, consulté le 13 mai 2013.
27 mars-1 avril 2012	Délégation TUSKON – ASIAD, voyage de prospection en Argentine à Buenos Aires, au Paraguay à Asuncion et à Ciudad del Este.	Organisation : TUSKON, ASIAD, ministère des Affaires étrangères d'Argen Rencontre be to be. www.tuskon.org, consulté le 11 avril 2012.
04 avril 2012	Forum d'affaire Turquie-Portugal à Istanbul	Participation : ministre des Affaires étrangères du Portugal Paulo Portas, le m 20 entreprises portugaises. Plus de 100 entreprises turques. www.tuskon.org, consulté le 11 avril 2012.
07 avril 2012	Réunion avec CAP (Center for American Progress) à Washington	Participation : ministre du Commerce des USA John Bryson. R.N. MERAL précise que TUSKON a envoyé dans le premier semestre 201 de l'année écoulé en disant que TUSKON a envoyé environ 7 000 hommes délégations en Turquie. R.N. MERAL : « juste ces chiffres montrent à quel point notre envie de travail : juste l'année dernière nous avons doublé le nombre de nos adhérents
15-20 avril 2012	Délégation TUSKON et GESIAD Kayseri en visite à Sao Paulo et à Asuncion (Paraguay)	Les rencontres se sont déroulées à la CC de Sao Paulo. Visite pour discuter des relations économiques et commerciales entre les diff La délégation a été reçue par le ministre des Affaires étrangères du Paraguay Pereira Galeano. www.tuskons.org, consulté le 3 mai 2012. Le sénateur Sixto Pereira Galeano a effectué une visite non officielle à TUSK 2013.
16 avril 2012	Délégation de la CC de Shanghai en visite chez TUSKON	www.tuskon.org, consulté le 3 mai 2012.
Mai 2012	Petit déjeuner de travail Turquie-Bangladesh à Ankara	Participation : Premier ministre du Bangladesh Sheikc Hasina. Un objectif : le volume d'affaires visé pour 2015 entre les deux pays : 3 milli Présence dans la salle du coordinateur général du groupe TAHA, implanté au R.N. MERAL : « nous souhaitons augmenter le nombre de ces hommes d'aff

2012	Délégation de la CCI de Budapest en visite chez TUSKON	Discussion sur les possibilités de partenariat entre entreprises de la Hongri www.tuskon.org, consulté le 14 juin 2012.
16 juin 2012	Délégation de la République d'El Salvador en visite chez TUSKON	Discussion sur le développement des relations commerciales entre les deux p
19 juin 2012	Visite du vice ministre des Affaires étrangères du Pérou Jose Beraun Aranibar chez TUSKON	Aranibar a dit que les visas entre le Pérou et la Turquie vont être levés. www.tuskon.org, consulté le 10 septembre 2012.
2012.	TUSKON accueillit le président de la Macédoine Gjorge Ivanov	Discussion sur les possibilités d'investissement des hommes d'affaires turcs 2012.
2012	Forum d'affaire Turquie-Chine	En partenariat avec CCPIT. Participation : 35 hommes d'affaires chinois et 150 hommes d'affaires turcs. Le président de la CCPIT précise que le volume d'affaire entre les deux milliards $ en 2011. www.tuskon,org, consulté le 10 octobre 2012.
8-9 octobre 2012	Forum d'affaire Turquie-Roumanie à Bucarest	Participation : TUSKON, Association APRT (Association de l'amitié turco-r Objectif : arrivé à 10 milliards $ de volume d'affaires. www.tuskon.org, cons
10 octobre 2012	Sommet des femmes d'affaires Turquie-Russie	50 femmes d'affaires russes et 350 femmes d'affaires turques. Mustafa Kaplan, président du KOSGEB : en 3 ans, le volume d'affaires va de femme entrant dans les affaires est passé de 23 à 30%. En tant que KOS femmes d'affaires.
12 octobre 2012	Forum d'affaire Turquie-Kazakhstan à Istanbul	Participation : Président du Kazakhstan Nursultan Nazarbayev. Premier ministre turc Recep Tayyip Erdoğan. 100 entrepreneurs kazakhs et plus de 500 entrepreneurs turcs. Résultat : 3 milliards d'accords (11 au Kazakhstan et 17 en Turquie).
2013	Forum d'affaires Turquie-Brésil à Ankara	Avec la participation de Dilma Rousseff, Président du Brésil. Appel à l'investissement au Brésil. www.medya73.com, consulté le 21 février 2013.

Tableau réalisé par Y.U. à partir des articles, magazines, revues et sites internet de la confédération, des fédérations et des associations.

Partant sur le principe de *faire d'un producteur opérant dans sa boutique un exportateur, faire de l'exportateur un industriel*, en dehors de ces voyages d'affaires, TUSKON organise des rencontres commerciales sous le nom de « pont du commerce ». Nombreux sont les exemples à succès des entrepreneurs locaux qui aujourd'hui exportent dans plus de 12 pays africains. Par exemple au Soudan, 14 des 20 entreprises dans le textile de maison sont des entreprises turques. Au Kenya, vous pouvez trouver 5 entreprises dans le secteur du plastique, 10 entreprises du textile au Maroc, etc. Ces ponts du commerce ont contribué fortement au développement de l'exportation du pays, notamment vers le continent africain, un point qui sera traité dans le chapitre suivant. Grâce à ces rencontres économiques, plusieurs patrons de PME ont su saisir l'opportunité d'investir et de développer une activité à l'étranger. Jusqu'à aujourd'hui, plus de 10 ponts du commerce ont été organisés pour un volume d'affaires estimé à 14 milliards $, avec une répercussion de 12 milliards sur les exportations de la Turquie. La participation de plus de 10 000 entrepreneurs étrangers de plus de 135 pays différents, réalisant 483 000 rencontres entre entrepreneurs étrangers et turcs. Les membres de TUSKON exportent aujourd'hui dans 100 pays[1349].

[1349] Özdemir Selim, Ünal Omer Faruk, Bozkurt Ibrahim, Sinerjik girişimcilik : TUSKON örneği (L'entrepreneuriat synergique : exemple de TUSKON), *International SME Congress,SMEs in the light of experiences and new ideas, theme of 2012 : innovation,* Université Turgut Özal, Ankara, 23-24 mai 2012, p. 245-252.

Tableau 3.5.3 : Les ponts du commerce et les sommets commerciaux

Nom du programme	participant (pays)	entreprise étrangère	participant locaux (entrepreneur)	nombre de re be to b
1er sommet du commerce extérieur - Afrique	33	500	1 500	12 000
2er sommet du commerce extérieur - Afrique	43	850	1 600	25 000
3er sommet du commerce extérieur - Afrique	45	920	2 270	38 000
4er sommet du commerce extérieur - Afrique	**Cf. 1er sommet du commerce extérieur – Monde**			
5er sommet du commerce extérieur - Afrique	**Cf. 2er sommet du commerce extérieur – Monde**			
6er sommet du commerce extérieur - Afrique	5	600	200	11 000
7er sommet du commerce extérieur - Afrique	54	350	700	10 000
1er sommet du commerce extérieur - Monde	136	2 200	2 300	100 000
2er sommet du commerce extérieur - Monde	135	2 500	2 000	200 000
1er pont du commerce extérieur – Asie Pacifique	15	250	1 200	6 000
2er pont du commerce extérieur – Asie Pacifique	20	465	1 700	16 000
1er pont du commerce extérieur – Eurasie	12	450	1 800	22 000
2er pont du commerce extérieur – Eurasie	12	500	1 200	18 000
Sommet commercial – Alimentation	**85**	**732**	**832**	**25 000**

Source : Özdemir Selim, Ünal Omer Faruk, Bozkurt Ibrahim, Sinerjik girişimcilik : TUSKON örneği (L'entrepreneuriat synergi *SME Congress,SMEs in the light of experiences and new ideas, theme of 2012 : innovation*, Université Turgut Özal, Ankara, 23-24

Le monde comme « aire de jeu »

À travers les espaces éducatifs, sociaux, mais aussi économiques, le mouvement s'affirme sur l'arène internationale[1350]. Dans l'espace économique, c'est à travers TUSKON que le mouvement s'exprime. Comme cité dans l'organigramme, TUSKON a des représentations à Washington, à Bruxelles, à Moscou et à Pékin. Le bureau de Bruxelles montre à quel point le mouvement attache de l'importance à l'adhésion de la Turquie à l'Union européenne. Il permet entre autres de créer des flux d'échanges commerciaux entre les entrepreneurs européens et turcs. Le Bureau de Washington vise à défendre l'intérêt de la Turquie aux États-Unis et défendre les « thèses turques ». Quant aux bureaux de Pékin et Moscou, ils servent à avoir un ancrage dans les régions émergentes. TUSKON peut aussi compter sur ses partenaires associatifs ou encore les chambres de commerce et d'industrie. Par exemple l'association TÜFİAD (Türk-Fas İş Adamları Derneği – Association des hommes d'affaires turcse et marocains), fondée en 2006 et basée à Casablanca est un partenaire de TUSKON[1351]. Gökmen Ertaş estime qu'avec TUSKON, l'échange commercial entre la Turquie et le continent africain est passé de 250 millions $ à 25 milliards $ en 5 ans et demi. Dans son rôle de secrétaire général, il invite les patrons turcs à investir au Maroc, tout en précisant les secteurs à fort potentiel.

> *Beaucoup de nos entreprises ont ouvert des succursales. Nous voulons que les hommes d'affaires turcs prennent l'Afrique dans leur ordre du jour (agenda). Avant la création de TUSKON le volume d'affaire avec l'Afrique ne dépassait pas 250 millions $, mais en 5,5 ans il a atteint 25 milliards $. Nos organisations vos continuer. Nous attendons nos hommes d'affaires. Au Maroc, il y a d'énormes manques dans le secteur de l'immobilier, la construction, l'alimentation, le textile de maison et l'agriculture. S'il faut résumer le Maroc, nous vivons une vraie période « özalienne ». Il y a une industrie, mais encore très jeune. Il y a de nombreuses possibilités de soutien de l'État pour l'investissement. Par exemple, avec l'accord commercial douanier signé en 2006, les droits de douane diminuent de 10% chaque année. En 2017, l'impôt douanier sera de 0% sur tous les produits. Mais 5 ans après vous ne trouverez plus ces possibilités.*

[1350] Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 85.

[1351] L'association propose des séminaires et conférences pour les entrepreneurs turcs et Marocains. Elle compte 145 membres et a participé avec la collaboration de la chambre de commerce et d'industrie de Casablanca à 7 ponts du commerce organisé par TUSKON, ce qui représente plus de 1000 entrepreneurs et 10 000 rencontres. Chaque année, l'association a accueilli près de 400 entrepreneurs étrangers intéressés par le Maroc. Cf. http://tufiad.org, consulté le 21/09/2013.

> *Le marché sera rempli, la concurrence plus rude. Il faut que nous venions avant nos concurrents les plus importants que sont la France, l'Espagne et l'Italie, pour faire un travail de faisabilité*[1352].

L'association TÜFİAD est un point d'ancrage, une porte d'entrée sur le marché marocain pour les patrons membres de TUSKON. Lors de ses évènements, TÜFİAD invite une association d'hommes d'affaires de Turquie et n'oublie pas de collaborer avec un organisme local, comme la chambre de commerce. Par exemple, l'association GESİAD (Balıkesir genç iş adamları derneği (association des jeunes hommes d'affaires de Balıkesir) a participé le 09 avril 2011 avec 31 patrons au forum du commerce Maroc-Turquie organisé par TÜFIAD, avec la participation du vice-président de la Chambre de commerce de Casablanca et 163 entrepreneurs marocains. Plus d'un million $ d'accords commerciaux ont été signés après plus de 300 rencontres entre ces entrepreneurs. L'association organise aussi des rencontres en Turquie pour les entrepreneurs locaux[1353].

> *Nous avons emmené 85 hommes d'affaires marocains en Turquie, après ces rencontres. En 4 mois, nous avons organisé des voyages d'affaires avec 5 grandes associations. Là nous accueillons la GESIAD et le volume commercial entre le Maroc et la Turquie est de 1,3 milliard $. Notre objectif est de doubler ce volume. Nous avons ı140 membres. 80 % sont des hommes d'affaires marocains. La rencontre avec GESIAD c'est très bien passé. Près de 50 accords ont été signés. Le volume atteint 1 million €. Nos hommes d'affaires présents ici ont élargi leurs horizons*[1354].

En dehors de la TÜFİAD, TUSKON a un autre partenaire dans le pays depuis 2009 : la chambre de commerce de Casablanca. Les constructeurs turcs ont signé des contrats à hauteur de 2,2 milliards $, permettant aussi de mettre en avant l'apport social des patrons turcs au Maroc, avec l'embauche de 3 000 Marocains pour la réalisation des travaux. La Turquie se pose comme modèle pour ces pays. Elle jouit au Maroc d'une image plutôt à son avantage, particulièrement grâce aux entrepreneurs installés et par le biais des écoles turques, que le président de la commission industrielle de GESİAD n'oublie pas de saluer[1355].

[1352] Yılmaz, Beytullah, *TUSKON, afrika ile ticareti 5,5 yılda 100 kat arttırdı* (TUSKON a augmenté de 100 fois son commerce avec l'Afrique en 5,5 ans), en ligne, www.blog.milliyet.com.tr, consulté le 26/02/2013.
[1353] *Ibid.*
[1354] *Ibid.*
[1355] *Ibid.*

> *Ici, la Turquie a l'image d'un pays sûr, auquel on peut faire confiance. Les entrepreneurs venant au Maroc auront beaucoup de chance. Car les entrepreneurs turcs ont une bonne image. Les entrepreneurs souhaitant venir ici peuvent le faire sans hésitation par le biais de notre association ou TUSKON. Nous remercions les dirigeants de l'école turque et le conseiller au commerce de la Turquie de nous avoir aidés*[1356].

Le voyage d'affaires au Gabon et Ghana de 2011 est un autre exemple. Organisé par TUSKON et le TİM (Türkiye Ihracatçılar Meclisi – Conseil des exportateurs de Turquie), avec la participation d'Abdullah Gül et son homologue Ali Bongo Ondimba dont les propos illustrent parfaitement l'image de marque de la Turquie représente sur le continent : *avec un partenaire comme la Turquie, nous pouvons servir toute l'Afrique*[1357]. En conférence de presse, le Président gabonais évoque son point de vue sur les relations que doit entretenir son pays avec la Turquie.

> *La volonté gabonaise est d'établir des relations très fortes et très étroites avec la Turquie. Le dynamisme de la Turquie et l'expertise de ses hommes d'affaires seront bénéfiques pour nous aider dans la voie de l'émergence. Avant de devenir cette économie prospère et développée, la Turquie a été un pays émergent. Nous sommes ainsi persuadés que notre collaboration sera des plus instructives. Nous souhaitons maintenant entamer des partenariats bénéfiques à nos deux pays* »[1358].

(**ANNEXE 3.4**)

Au Ghana, un forum d'affaires est organisé, avec la participation de plus de 115 entrepreneurs. Satisfait de cet événement, le président de TUSKON estime que *les hommes d'affaires s'en vont les mains pleines*[1359]. Certains patrons, comme Ahmat Küçükbay, président de l'entreprise Küçükbay AŞ et ambassade honoraire de l'Éthiopie à Izmir, se disent satisfaits de ses rencontres. Il précise que son entreprise va doubler son exportation vers le Ghana et souhaite donner la possibilité de franchise au Gabon. Bilal Alkoç, un entrepreneur d'Istanbul et Ambassade honoraire du Kenya à Istanbul note qu'il va investir dans l'huile de palme. Une autre entreprise plus importante comme Boydak Holding, propriétaire de la

---

[1356] *Ibid.*

[1357] Dikbaş, Kadir, Afrika « Tomruk ekonomisi »nden Türkiye ile çıkacak (Afrique sortira de l'économie de « bois » avec l'aide de la Turquie), 04/04/2011, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013.

[1358] Ogandaga, Michel, *Le Gabon émergent : le Gabon et la Turquie renforcent leur coopération et leurs liens commerciaux*, 25/03/2011, en ligne, http://www.presidentalibongo.com, site de la Présidence de la République gabonaise, consulté le 21/09/2013.

[1359] *Ibid.*

marque Istikbal, géant du mobilier en Turquie, va développer son exportation déjà existante vers le Ghana. Ünal Kabaca, Ambassadeur honoraire du Ghana à Istanbul et président de l'entreprise Sekoya Enerji se projette dans un projet de centrale éolienne au Ghana. Un autre entrepreneur évoque son projet de construction d'un centre commercial au Ghana ; un autre, d'un hôtel, de logements pour étudiant et d'habitats ; un autre affirme avoir la possibilité de vendre des autocars, des camions-bennes, etc.[1360]. La Turquie est bien présente en Afrique et les patrons de PME sont à l'assaut de nouveaux marchés, emmenés par cette nouvelle dynamique entrepreneuriale générée par les associations d'hommes d'affaires et TUSKON. Le mouvement a su créer une nouvelle élite conservatrice sécularisée, finançant ses projets d'écoles en Turquie, mais aussi dans le monde entier, trouvant la possibilité d'investir dans les pays où les enseignants du mouvement ont ouvert une école. De ce fait, l'Afrique, par son dynamisme et son potentiel, devient un marché très ouvert pour cette nouvelle classe.

[1360] *Ibid.*

CHAPITRE 6 : Ambitions et objectif de TUSKON : faire des membres des joueurs internationaux sur la scène économique: exemple du continent africain

Source : http://www.ladepechediplomatique.com, magazine d'information africain, consulté le 21/09/2013

Selon la philosophie de TUSKON, *la vie commerciale d'une PME se limite à ses clients et quelques nouveaux clients. Chaque PME rêve d'exporter, mais malheureusement soit le chemin emprunter n'est pas le bon soit, les conditions de son environnement n'y sont propices*[1361]. L'absence de département exportation et le manque de connaissance sur les questions douanières composent aussi une entrave à cet objectif. La barrière de la langue est aussi un obstacle récurrent qui empêche toute PME d'ouvrir de nouvelles perspectives pour son développement. Cependant, afin d'y remédier et pour que le patron de PME puisse présenter son produit dans les meilleures conditions, TUSKON met à disposition des interprètes pour les rencontres lors des ponts du commerce[1362]. D'ailleurs, en 2012, lors de notre participation au Pont du commerce Turquie-Monde, nous avons eu l'opportunité d'intervenir entre des entrepreneurs turcs et sénégalais. Lors de notre visite, nous nous

[1361] Özdemir Selim, Ünal Omer Faruk, Bozkurt Ibrahim, Sinerjik girişimcilik: TUSKON örneği (L'entrepreneuriat synergique : exemple de TUSKON), *International SME Congress,SMEs in the light of experiences and new ideas, theme of 2012 : innovation,* , Université Turgut Özal, Ankara, 23-24 mai 2012, p. 249.

[1362] *Ibid.*

arrêtons à côté d'un entrepreneur sénégalais pour discuter. Il s'appelle Moussa, il a la cinquantaine. Lorsque nous venons à ses côtés, il est seul, mais très vite les entretiens vont s'enchaîner pour lui. Nous nous permettons de lui proposer de faire l'interprète et il accepte. Les rencontres durent entre 5 et 10 minutes. Le premier entretien se déroule entre Harun, responsable des exportations, et Moussa[1363].

Harun lui présente ses produits hydrauliques. Moussa précise qu'il n'achète pas en gros, mais que c'est le chantier et les besoins du chantier qui orientent ses achats. Moussa pense que l'attente de l'entrepreneur turc n'est pas en adéquation avec à ses recherches. Harun souhaite vendre en gros ses produits. Il y a échange de carte. Harun demande s'il travaille déjà avec quelqu'un en Turquie. Moussa lui répond que non et qu'il est ici pour trouver des partenaires. Il précise qu'il est présent en Turquie pour prospecter le marché. Harun persiste et me dit qu'ils sont grossiste normalement, mais ponctuellement il peut aussi vendre selon la demande par rapport à un chantier. Moussa lui dit qu'il n'y a pas de problème et que s'il avait besoin de l'un de ses produits, il lui enverrait un mail. Moussa lui demande s'il peut lui écrire en français. Harun demande plutôt qu'il soit écrit en anglais. Harun lui fait une autre proposition. Il lui demande s'il est intéressé de vendre ses produits au Sénégal ? Moussa lui dit qu'il est déjà engagé dans une entreprise à temps plein et qu'il n'aurait pas le temps de s'occuper de ça. Mais il peut voir si d'autres personnes sont intéressées pour le faire. Si le cas se présente, il les mettra en contact. Harun précise que leur slogan est « la qualité gagne toujours » le présente. Il relève aussi que le nombre de pays clients est une preuve de la qualité de ses produits. Je lui demande combien de pays : l'entreprise turque travail déjà avec 46 pays. Harun nous dit que si sommes intéressés, nous pouvons discuter du prix. Moussa insiste sur le fait qu'il en a besoin, il lui enverra un mail.

Suite à l'entretien, nous avons l'occasion de discuter avec Moussa, auquel nous demandons comment il s'est retrouvé à Istanbul, au pont du commerce de TUSKON. Nous apprenons aussi qu'il est directeur des approvisionnements d'une grande entreprise de génie civil[1364].

[1363] Entretien non enregistré avec Moussa, entrepreneur sénégalais, la cinquantaine, responsable dans une entreprise de génie civil et des entrepreneurs turcs qui viennent le rencontrer à sa table, pont du commerce Turquie-Monde, Istanbul, 6-7 juin 2012.

[1364] Entretien avec Moussa, Istanbul, 6-7 juin 2012

YU : *je pense qu'il y a des choses intéressantes pour vous.*

Moussa *: oui je pense*

YU : *vous avez découvert TUSKON et le son pont de commerce par qu'elle biais ?*

Moussa: *ils ont envoyé le fascicule à notre entreprise, par le biais d'une personne qui connaissait notre PDG. Cela nous a paru intéressant.*

YU : *c'est une grande entreprise ?*

Moussa *: oui oui, c'est la plus grande entreprise de génie civil et de travaux publics en Afrique de l'Ouest.On est dans 6 pays, dans 4 pays on a une agence. On a une agence en Gambie, en Guinée Konakri, une agence au Niger, une agence au Burkina, une agence à la Sierra Leone. Cela représente 50 milliards de CFA de chiffres d'affaires (76 224 508, 62 €).*

YU : *et vous savez combien de salariés vous avez ?*

Moussa *: Environ 2000 et quelques. Mais ça dépend des chantiers aussi.*

YU : *et quel rôle avez-vous dans l'entreprise ?*

Moussa *: je suis directeur des approvisionnements….c'est le cœur de l'entreprise. Si on peut faire des économies sur cela. Cela représente environ 60% du chiffre d'affaires.*

YU : *vous avez eu le temps de visiter la Turquie ?*

Moussa*: oui un peu, mais je ne pensai pas que c'était si développé… juste à voir Istanbul…*

YU : *il y a de plus en plus d'Africains qui investissent en Turquie.*

Moussa *: oui il faut, il commence à s'ouvrir. Maintenant avec les écoles qui sont installées au Sénégal, les gens commencent à les connaitre.*

YU : *vous travaillez avec des entreprises françaises ?*

Moussa : oui beaucoup.

YU : *et ce n'est pas trop cher en terme de prix ?*

Moussa *: si, mais si on a la même qualité ici en Turquie, pourquoi pas ?*

YU : *vous êtes combien d'entrepreneurs du Sénégal ici ?*

Moussa : *une dizaine.*

Notre discussion est coupée par un entrepreneur turc : Sinan, qui essaye de lui vendre des profils de portes, mais Moussa ne semble pas emballé. L'entretien ne dure que quelques instants[1365].

[1365] Entretien avec Moussa et Sinan, un entrepreneur turc, Istanbul, 6-7 juin 2012

Sinan : *c'est nos produits. Nous fabriquons les profils des portes. Il lègue aux producteurs de faire l'assemblage avec la vitre.*

Moussa : *c'est comme le profil aluminium*

Sinan : *c'est notre usine qui produit aussi. Le profil est réalisé à Istanbul, mais la production est faite à Gaziantep. Ça l'intéresse ?*

Moussa : *oui il y a une entreprise du groupe qui peut être intéressé je vais leurs demandés.*

Sinan : *oui bien sûr.*

Moussa : *je lui donne ma carte pour reprendre contact. Ils font des immeubles entiers donc ils peuvent être intéressés. Mais comment, ils font que les profils ? Et pour la vitre ?*

Sinan : *nous vendons les profils de 6 mètres. L'acheteur, coupe, soude et il ajoute sa vitre selon ses besoins.*

Moussa *: je transmets à mes collègues et s'ils veulent des informations complémentaires, ils enverront un mail. ?*

YU à Sinan : *en Anglais ?*

Sinan : *oui en Anglais.*

Après le départ de Sinan, notre discussion reprend :

Moussa : *il y a beaucoup d'écoles.*

YU : *quoi, c'est eux qui ont fait l'intermédiaire ?*

Moussa : *ALI ! ALI ! ALI ! (Moussa appel une personne, apparemment responsable de la délégation sénégalaise)*

Moussa *: combien y a-t-il d'écoles au Sénégal ?*

Ali : *sept.*

Moussa : *c'est des écoles qui fonctionnent très bien. C'est de la qualité… Il y a des Sénégalais qui viennent faire leur cursus universitaire en Turquie. Ils apprennent une deuxième langue, le turc.*

Nous apprenons que les écoles turques au Sénégal jouent un rôle primordial dans la relation entre les patrons turcs et sénégalais, du moins, elles permettent à la Turquie de diffuser une image plus que positive. Les entretiens continuent, cette fois avec Ergün, un entrepreneur spécialiste de la céramique[1366].

[1366] Entretien avec Moussa et Ergün, un entrepreneur turc, Istanbul, 6-7 juin 2012

Ergün : *il est intéressé par la céramique ? Qu'est-ce qu'ils font eux ?*

YU : *ils sont dans le génie civil, ils construisent de nouveaux bâtiments, des grands projets de construction, de A à Z.*

Moussa : *il nous est amené à faire de grosses commandes de céramique.*

Ergün: *nous pouvons l'aider.*

Moussa : *c'est des fabricants ?*

Ergün : *oui c'est nos produits.*

Moussa : *ok, essayons une fois, lors d'un prochain chantier.*

Ergün: *nous avons une capacité de production de 20 000 000 m²/annuel. Nous sommes une entreprise sérieuse.*

Moussa : *y a-t-il possibilité de visiter l'usine ?*

Ergün : *oui bien sûr. C'est à 5h d'ici.*

Moussa : *si on envoie des personnes de notre entreprise pour la visite, c'est possible ?*

Ergün : *oui, nous les récupérerons même à Istanbul.*

Moussa : *vous pouvez nous envoyer des échantillons ?*

Ergün : *c'est très lourd, s'il prend en charge les frais d'envoi.*

Moussa : *non, mais on veut juste un petit morceau, pour voir, pour nous faire une idée.*

Moussa : *oui, il nous envoie un email pour nous préciser ce qu'il veut.*

Moussa : *oui voilà, je prendrai les références dans le catalogue. Cela me permettra aussi de montrer à nos clients ces produits.*

Ergün : *aucun souci.*

Cette fois, Nihat, la trentaine, vendeur de moteurs Diesel promeut les produits de son entreprise[1367].

Nihat : *c'est nos produits. Nous avons aussi d'autres produits. Des générateurs à essence avec un moteur Honda. Sur le diesel, soit notre moteur soit Lambardini comme moteur. C'est un produit italien.*

Moussa : *oui je connais Lambardini.*

Nihat : *ce mois-ci entre le 19 et le 22 nous serons au Sénégal à une foire-exposition. Notre entreprise fait partie du groupe Anadolu. Anadolu représente 23 000 salariés.*

Moussa : *il y a Coca Cola aussi dans le groupe ?*

Nihat : *oui, CocaCola, Mc Donalds, etc. NOUS IMPORTONS DES TRACTEURS DE Corée du Sud pour les revendre ici. Nous faisons aussi les pièces détachées pour tout le catalogue. Nous faisons des moteurs pour Lambardini. Si vous avez une carte. Si, à l'occasion, nous avons une exposition à côté, dans le hall 4, n° 416. OK, je vous enverrai un mail avant de venir au Sénégal. En espérant vous revoir là-bas.*

Moussa : *Inchallah. (Sourire)*

Nihat : *je lui enverrai notre catalogue par mail en français.*

(Ils discutent sur les détails techniques de certains des produits)

[1367] Entretien avec Moussa et Nihat, un entrepreneur turc, Istanbul, 6-7 juin 2012

Les potentiels partenaires sont issus de divers domaines touchant la construction, thème du forum. Le suivant, Bekir, la trentaine, est un conseiller en import/export, mandaté par deux entreprises pour participer et représenter leurs entreprises dans le forum et leur trouver des contacts à l'étranger[1368].

Bekir : *je suis conseillé en import/export, pour la création d'entreprise à l'étranger, etc. je suis venu pour deux entreprises. Ils m'ont mandaté : l'entreprise de construction hiper, vous trouverez tout dans le catalogue. L'autre entreprise propose des mosaïques. Nous souhaitons trouver un partenaire au Sénégal pour y travailler et acheminer nos produits par container.*

Moussa : *oui, mais ce n'est pas notre boulot l'achat/vente sous forme de container.*

Bekir *: pourquoi, ils en veulent combien ?*

Moussa : *ce n'est pas rapport au chantier. Si on gagne un appel d'offres, on passe une commande en fonction de ça.*

Bekir : *oui nous aussi on travaille sur la base de projet. C'est du marbre. Nous avons différents modèles. Notre usine est à Konya, c'est mon ami le directeur. Par exemple s'il a besoin d'un container, de trois containers, je lui envoie ce qu'il veut. L'entreprise de construction fait des chantiers dans plusieurs pays. Nous pouvons au Sénégal faire des partenariats pour la construction de grands chantiers. Nous faisons de A à Z. tout ce que vous voyez, nous l'avons fait.*

Moussa : *il est allez à côté-là chez mon collègue architecte ?*

Bekir : *oui j'y étais, c'est un architecte connu à Dakar. Je lui ai rendu visite il y a deux mois. Mais il n'est qu'architecte.*

Moussa : *cela peut nous intéresser.*

Bekir : *mon mail est là, il peut à tout moment en anglais, j'ai vécu longtemps aux USA. Il peut ?*

Moussa : oui, oui, je lui enverrai avec tous les éléments, on lui demandera un prix et si on s'entend on travaillera ensemble.

Bekir : *je suis allez au Sénégal, c'est un pays où il faut investir. À la foire je n'ai fait pour le moment que le Sénégal. Il y a trop de monde ici, j'ai ciblé l'Afrique de l'Ouest moi. Toi aussi on pourra travailler ensemble, toi en français, moi en anglais.*

YU : *oui, il y a des associations qui travaillent de la même manière qu'ici. Vous pouvez consulter leurs sites.*

La prochaine rencontre est assez originale. D'un côté nous avons Moussa, notre entrepreneur sénégalais et de l'autre côté nous avons Boban, la trentaine, un entrepreneur serbe. À ses côtés, il y a un jeune d'origine bosniaque qui fait la traduction en turc et nous traduisons du turc en français. L'entreprise de Boban est spécialisée dans le marbre. En comparaison, c'est le seul à venir avec un catalogue électronique à travers sa tablette tactile, il présente les

[1368] Entretien avec Moussa et Bekir, un entrepreneur turc,, Istanbul, 6-7 juin 2012

différents produits, ainsi que l'implantation de l'usine et ses avantages, notamment de fret et d'acheminement de la marchandise. La discussion se fait de temps en temps en anglais[1369].

Boban : *notre usine est à 150 km de l'aéroport.*

Moussa : *et pour acheminer les produits vers le Sénégal en Bateau, il y a des problèmes ?*

Boban: *non, nous acheminons nos produits en Arabie, au Qatar. Notre pays a de bonnes relations avec le Sénégal notamment dans les affaires. Cela vous intéresse ?*

Moussa: *c'est qu'elle monnaie ?*

Boban: *nous on s'adapte, si vous voulez on fait même en yen japonais (sourire).*

Moussa : (sourire).

Boban : *c'est du marbre dolomite, on fournit Abou Dhabi. C'est un marbre très spécifique. En été, ce marbre rafraichit votre intérieur. Il a une grande qualité d'isolation.*

Moussa : *je vais regarder sur votre site internet.*

Boban : *c'est par rapport à votre projet que nous fabriquons. C'est du sur mesure.*

Certains entrepreneurs sont présents au Forum pour prospecter et établir des contacts, comme les trois entrepreneurs venant discuter avec Moussa. Ils viennent de créer leurs entreprises dans le secteur du bois, des portes blindées et le secteur de l'aluminium[1370].

Moussa : *bonjour, vous ne parlez pas français ?*

Trois entrepreneurs : (sourire) *non nous parlons turc, c'est une langue internationale maintenant, lui ne parle pas le turc ?*

Moussa : (sourire) :

Trois entrepreneurs : *nous voulons venir au Sénégal pour prospecter le marché. Nous attendions tout d'abord cette foire pour avoir des premiers contacts. Je ne sais pas exactement ce qu'ils font ?*

Moussa : *entreprise de construction, génie civil.*

Trois entrepreneurs : *nous voulons être fournisseurs de matériaux pour vos constructions. Nous sommes deux enseignants et un ingénieur. Nous avons déjà une entreprise, mais TUSKON nous a encouragés vers les marchés extérieurs. Il nous a dit que nous avons réussi en Turquie, qu'il faut s'ouvrir vers d'autres marchés. L'objectif de notre venu ici s'est de voir s'il faut que l'on s'installe sur place, au Sénégal pour faire affaire ou que l'on reste en Turquie tout en étant fournisseur. Nous n'avons pas encore décidé. Mais dans les mois qui suivent, nous allons venir au Sénégal pour voir. Nous sommes déjà fournisseurs pour des entreprises en Ouzbékistan.*

***Moussa** : je conseil qu'ils viennent s'installer au Sénégal pour faire affaire. Au moins les clients potentiels vous verront et verrons vos produits sur place.*

Trois entrepreneurs : *nous faisons tout ce que vous voulez avec l'Aluminium et nous vous fournissons aussi l'aluminium.*

Moussa : *ce secteur est en pleine expansion au Sénégal.*

[1369] Entretien avec Moussa et Boban, un entrepreneur serbe, Istanbul, 6-7 juin 2012

[1370] Entretien avec Moussa et trois entrepreneurs turcs, Istanbul, 6-7 juin 2012

Trois entrepreneurs : *c'est pour ça que nous avons choisi le Sénégal.*

Moussa : *c'est la mode.*

Trois entrepreneurs : *mais lui pour ses chantiers, où est ce qu'il se fournit ?*

Moussa : *personnellement ça ne m'intéresse pas trop, mais s'ils font son sur place, ils peuvent réussir. Au Sénégal l'Aluminium est beaucoup utilisé, car c'est esthétique et joli, c'est un investissement à long terme.*

Trois entrepreneurs : *qu'elle type de matériaux utilise-t-il lorsqu'ils font la fondation, la carcasse de leurs chantiers, qu'elle type de panneaux de coffrage ?*

Moussa : *ces des coffrages en bois. Ils font aussi ça ?*

Trois entrepreneurs : *oui nous faisons tout ce qui touche au bois. Mais après il faut voir les conditions locales, on ne sait pas quel type de bois il utilise. Par exemple nous importons du bois de Bulgarie, mais le bois n'est pas pareil que l'aluminium. Il faut que l'on sache quel type de bois est utilisé. Mais c'est notre spécialité le bois. En Turquie les meilleurs bois sont à Düzce, Bolu, Kastamonu.*

Moussa : *qu'elle type de bois il utilise ? Nous utilisons le bois du Samba venu du Gabon.*

Trois entrepreneurs : *par rapport à la demande et au lieu. Nous avons des coffrages préconçus. Il est intéressé. ?*

Moussa : *les impôts de douanes sont élevés, de 26 à 56%.*

Cette fois, c'est Ramazan, un entrepreneur de Bursa qui arrive avec des échantillons de marbre. Au terme de l'entretien, Moussa invite Ramazan au Sénégal pour éventuellement le fournir avec ses produits[1371].

Ramazan : *Ce sont nos produits. Nous avons plusieurs produits dérivés, mais ces deux modèles sont nos modèles de base en marbre.*

***Moussa** : a-t-il un catalogue de produit ?*

Ramazan: *nous avons un catalogue en cours d'impression, c'est la raison pour laquelle nous avons des exemplaires de nos produits avec nous. Vous pouvez trouver nos références sur notre site internet. Nous travaillons sous container pour le Moyen-Orient, mais nous pouvons aussi nous adapter à la demande, selon vos projets. Pour les tailles, pas de problèmes, nous réalisons les coupes nous-mêmes. En ce moment nous exportons 10 à 15 containers par mois. Vous pouvez l'utiliser pour le sol, les escaliers.*

***Moussa**: vous travaillez au Sénégal ?*

Ramazan: *non pas encore, nous l'espérons. Nous essayons de nous ouvrir sur le marché africain. Nous avons des contacts au Kenya, au Bénin.*

Moussa : *venez aussi au Sénégal. Si nous avons besoin d'un de vos produits, nous vous contacterons par mail et puis suivant votre réponse, si on arrive à se mettre d'accord, nous travaillerons ensemble.*

Des entretiens qui nous en disent long sur le regard du patron turc vis-à-vis de l'Afrique et de l'entrepreneur africain vis-à-vis de la Turquie. Il y a comme une volonté mutuelle de développer les relations ; la Turquie qui impressionne par sa croissance des dix dernières

[1371] Entretien avec Moussa et Ramazan, un entrepreneur turc, Istanbul, 6-7 juin 2012

années. Le président de TUSKON justifie cet intérêt par la crise économique internationale. En effet, l'Afrique a été pour la Turquie et les patrons turcs une « bouée de sauvetage »[1372]. En Turquie, TUSKON évoque directement dans les esprits ; l'Afrique et ceci est dû notamment à la première grande rencontre organisée par la confédération en 2005 où elle avait accueilli 500 représentants de 31 pays d'Afrique. Lors de son entretien avec un journaliste, Meral précise qu'il a rencontré le premier ministre tunisien, quatre ministres et des responsables de l'UTICA (Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat). La confédération a ciblé les secteurs dans lesquels elle souhaite pousser ses membres à investir : l'industrie, le tourisme, le secteur agricole, l'agroalimentaire et les matériaux de construction. *Des investissements dans le secteur portuaire sont aussi prévus, Nous pensons que les ports tunisiens devraient être améliorés et nous sommes prêts à leur mise à niveau*[1373]. L'attractivité africaine n'est pas limitée uniquement à l'intérêt de TUSKON, mais à tous les tigres d'Anatolie. *La crise mondiale a poussé les pays à la recherche de nouveaux marchés. Les « tigres anatoliens » ont cherché aussi un nouveau marché pour écouler leurs produits et ont vu le Moyen-Orient et l'Afrique comme étant les marchés les plus adéquats*[1374]. Il explique aussi que la TÜSIAD n'a pas montré la même attention à l'égard de l'Afrique et du Moyen-Orient qu'elle montre l'Europe depuis sa création à. Ce sont tout de même des marchés à risque pour les patrons de la TÜSIAD mais cette nouvelle élite conservatrice, majoritairement des PME, est prête aux risques afin d'émerger dans de nouveaux marchés à fort potentiel. *Aujourd'hui ce sont des marchés importants pour le marchand de tapis à Kayseri, le producteur de textile de Denizli, le « helvacı » de Gaziantep et les artisans de l'OSTİM d'Ankara, pour les « nouveaux producteurs de la moyenne classe »*[1375]. L'avancée des tigres anatoliens sur le marché africain a poussé le gouvernement à revoir sa politique vis-à-vis de l'Afrique. L'année 2005 est déclarée par la Turquie, l'année de l'Afrique, qui vise sûrement à rattraper l'absence de relations avec l'Afrique depuis le début du 20ième siècle[1376]. Aussi, depuis 2009, pas moins de 10 ambassades ont vu le jour au sud du Sahara : à Bamako,

[1372] Teyeb, Mourad, *Les investisseurs turcs ont des ambitions pour la Tunisie*, 23/05/2012, en ligne, www.kapitalis.com, consulté le 26 février 2013.

[1373] *Ibid.*

[1374] Şahin, Mehmet, « Anadolu kaplanları » Türkiye'yi ortadoğu ve Afrika'da etkili kılıyor (Les « tigres anatoliens » renforcent l'influence de la Turquie au Moyen-Orient et en Afrique), *Ortadoğu Analiz*, ORSAM (Ortadoğu Statejik Araştırmalar Merkezi – Centre d'études stratégiques pour le Moyen-Orient), vol. 2, n° 17, mai 2010, p. 96, en ligne, www.orsam.org.tr, consulté le 13/05/2013, traduit par YU.

[1375] *Ibid*., p. 98.

[1376] Turquie : « L'ouverture vers l'Afrique prend son envol », www.ladepechediplomatique.com, 23/03/2011, consulté sur www.africanpeopple.it, le 21/09/2013.

Abidjan, Kampala, Yaoundé, Luanda, etc.[1377]. Aujourd'hui, la Turquie compte 23 ambassades en Afrique[1378]. Les relations commerciales, en croissance de 10% par an, sont passées de 1,5 milliard $ en 2001 à 14 milliards $ en 2011.

> *La Turquie ne s'intéresse pas qu'aux potentiels énergétiques de l'Afrique. Biens de consommation, textile, produits pharmaceutiques, bois, minerais, agriculture, construction... tous les secteurs économiques intéressent en fait les entrepreneurs turcs. Ainsi, l'industrie textile turque a délocalisé nombre d'ateliers en Éthiopie, où la Turquie est devenue l'un des principaux investisseurs. Au Ghana comme au Gabon, les Turcs ont mesuré le potentiel pour la pêche industrielle qu'ils ont déjà développé au large de la Mauritanie[1379].*

Alors que les relations diplomatiques s'accélèrent, avec l'ouverture de part et d'autre d'ambassades, ainsi que l'ouverture d'un centre recherche et d'application sur les études africaines à Ankara, TUSKON semble être le « pionnier » dans la promotion de la Turquie à l'étranger, notamment en Afrique avec l'aide des écoles. Aujourd'hui la confédération organise la plupart des voyages officiels du Président ou de certains ministres en Afrique.

> *Elle est très active sur le terrain africain. Depuis 2005, TUSKON a organisé trois conférences intitulées "Turquie-Afrique, pont du commerce extérieur". Ces rencontres ont engendré des milliards de dollars en accords conclus, et ont également permis de montrer aux amis africains qu'une nouvelle puissance économique est née. La confédération prépare actuellement toutes les visites du président et du ministre du Commerce extérieur turcs. Ses membres financent également la construction des écoles en Afrique et supportent les ONG dans la région[1380].*

C'est aussi TUSKON qui est à l'initiative du 1[ier] Sommet Turquie-Afrique en 2008 avec la participation de 49 pays africains. La rencontre a été marquée par la présence de 6 présidents, 5 vice-présidents, 6 premiers ministres africains. Assanvo qualifie l'évènement de « fondateur » de la coopération turco-africaine[1381]. La qualité de leur travail et de leur produit pousse les Africains à privilégier les produits turcs à l'instar des produits chinois qui sont de

---

[1377] Afrique avenir, *Renforcement sans précédent des relations entre la Turquie et le continent africain*, www.afriqueavenir.org, 15/04/2011, consulté sur www.africanpeopple.it, le 21/09/2013.

[1378] http://www.mfa.gov.tr, site du ministère des Affaires étrangères, consulté le 21/09/2013.

[1379] Afrique avenir, *Renforcement sans précédent des relations entre la Turquie et le continent africain*, www.afriqueavenir.org, 15/04/2011, consulté sur www.africanpeopple.it, le 21/09/2013.

[1380] Kowol, Martyna, la diplomatie turque étend ses ailes en Afrique subsaharienne, *Nouvelle Europe*, 22/11/2011, en ligne, http://www.nouvelle-europe.eu, consulté le 13/05/2013.

[1381] Assanvo, William, Rétrospective 2011 des relations économiques et commerciales entre l'Afrique et ses partenaires émergents, Observatoire de la Vie Diplomatique en Afrique, *les notes d'OVIDA*, 2011, p. 10.

moindre qualité, et des produits européens qui sont plus coûteux[1382]. Il faut dire que la Turquie utilise tous les moyens pour renforcer ses relations avec les Africains et même la religion. En 2011, le *Diyanet*, la direction du culte en Turquie, invite 122 responsables religieux de 44 pays africains pour discuter du rôle de la religion dans le rapprochement des peuples. Aussi la région du Sud saharien est la destination de 40% des aides humanitaires réalisées à partir de la Turquie. Les associations caritatives, les médecins, prenant leurs congés pour aller exercer gratuitement leurs fonctions afin de soigner des malades, ouvrir des puits, former les Africaines à un métier de l'agriculture contribuent à l'apparition d'une vision positive des locaux vis-à-vis de la Turquie[1383]. L'Afrique compose aussi un élément nouveau pour le monde journalistique en Turquie avec notamment 10 000 articles en 2004 et 65 000 articles en 2012 et la multiplication de publications scientifiques[1384].

Marqués par la période coloniale, les Africains portent un regard très méfiant vis-à-vis du « blanc ». Pour se démarquer de cette généralisation, le président turc n'hésite pas à comparer la Turquie et les anciennes puissances coloniales en affirmant lors de son discours au parlement ghanéen que

> *Les Turcs même très puissants à l'époque n'ont jamais été pourvus d'une mentalité coloniale comme l'ont été les Européens, ils ont toujours respecté avec sentiments sincères les droits de l'Afrique. Nous sommes décidés à développer nos relations sur la base de l'amitié, l'égalité et le partenariat […] Notre différence avec les Européens est la suivante : nous travaillons pour un gain mutuel. Non pas prendre la matière première et s'en aller, nous souhaitons appliquer une méthode basée sur l'investissement et le transfert de la technologie*[1385].

Un choix payant au vu de la réponse du Président ghanéen John Atta-Mils : *le Ghana prend exemple sur la Turquie et choisit la voie choisie par la Turquie*[1386]. Les propos du Président du Bénin Thomas Boni Yayi viennent confirmer l'hypothèse de l'intérêt africain pour la Turquie[1387], ainsi que ceux du Président de l'Ouganda Yoweri Musenevi[1388]. Le rôle des

---

[1382] *Ibid.*

[1383] Genç, Selim, Türkiye Afrika'da ne arıyor ? (Que cherche la Turquie en Afrique ?), *Revue Aksiyon*, 04/01/2013, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013, traduit par YU.

[1384] Ibid., pour certaines publications scientifiques, cf. http://www.bilgesam.org, http://acaum.ankara.edu.tr/.

[1385] Dikbaş, Kadir, Afrika « Tomruk ekonomisi »'nden Türkiye ile çıkacak (Afrique sortira de l'économie de « bois » avec l'aide de la Turquie), *Revue Aksiyon*, 04/04/2011, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013, traduit par YU.

[1386] *Ibid.*

[1387] « *Vous êtres les héritiers de la civilisation ottomane. La civilisation Turque ottomane à une place importante dans l'histoire de l'humanité et c'est une civilisation qui a pris place au cœur de l'histoire. C'est pour cette raison que vos actions et manifestations pour la gouvernance mondiale ne me surprennent pas* », Cf. Cihan haber, *Benin Cumhurbaşkanı : Dünyada bir sonraki ekonomik gelişme Afrika olacak* (le Président du Bénin :

écoles turques en Afrique y est sûrement pour beaucoup dans l'amélioration des relations turco-africaines et la dynamique des patrons de PME turcs sur ce continent.

l'Afrique sera au centre du prochain développement économique mondial), en ligne, www.cihan.com.tr, consulté le 09/07/2012.

[1388] « Si vous voulez extraire du pétrole et du gaz, venez, vous êtes la bienvenue, nous serons heureux de vous voir ». Cf. Aksiyon Dergisi (revue Aksiyon), Uganda'ya yatırım daveti (Invitation à l'investissement en Ouganda), *Revue Aksiyon*, 10/05/2010, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013.

Un appui stratégique fondamental de l'outil socio-éducatif à l'économie : le rôle des écoles turques dans la quête de nouveaux marchés des PME anatoliennes

Dès le début, Gülen est persuadé que la modernisation, la socialisation et le développement économique passent par l'éducation. Il focalise donc son énergie sur la formation d'une nouvelle génération dorée, avec l'ouverture d'écoles. Il pense que l'éducation est la tâche la plus importante que chaque individu doit réaliser. Il explique aux gens autour de lui que l'islam et les sciences sont compatibles et doivent être enseignés ensemble[1389]. Ainsi, il *avait la forte conviction qu'éduquer les jeunes pouvait être une solution pour répondre à l'insuffisance de la modernisation, à la reconnaissance internationale de la Turquie. Il pensait que cela pouvait être un vaccin contre les conflits et le terrorisme interne et dans le monde*[1390]. En 1982, avec le soutien des patrons, le mouvement ouvre ses deux premières écoles en Turquie, à Izmir et Istanbul. Il faut dire qu'après le coup d'État de 1980 et l'utilisation de l'islam comme outil contre le courant communiste par les généraux ont favorisés le développement des courants religieux, y compris le mouvement Gülen. Au fil des années, ce type d'écoles se répend sur tout le territoire en Turquie et s'exporte pour la première fois en dehors des frontières à partir de la chute du bloc soviétique[1391]. C'est en Asie Centrale que les enseignants du mouvement, suivis des entrepreneurs vont mettre en place le même système éducatif, très performant, moderne et des enseignants dévoués qui mettent tout en œuvre pour la réussite des élèves[1392]. Ils souhaitent tout simplement *inscrire leur foi dans l'action sociale et particulièrement éducative*[1393]. Ces écoles sont soutenues par les entrepreneurs locaux pour leur enseignement des langues étrangères, mais aussi par les hommes d'affaires turcs installés dans le pays et qui ne partagent pas forcément les idéaux religieux du mouvement. Balcı explique celà par l'intérêt que peuvent avoir ces hommes d'affaires, une fois ces jeunes élèves formés, pratiquant plusieurs langues, dont le turc. C'est

[1389] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 61-62.
[1390] *Ibid*. p. 152.
[1391] Botzung, Marc, Fethullah Gülen et son mouvement, *Revue Se Comprendre*, n°11/08, octobre 2011, p. 7.
[1392] Pour les écoles en Asie centrale, Cf. Balcı, Bayram, Missionnaires de l'Islam en Asie centrale, les écoles de Fethullah Gülen, Maison neuve& Larose, Paris, 2003, 301 p.
[1393] Césari, Jocelyne, *Musulmans français et intégration socio-politique*, p.64, in Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques*, Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 59-73.

un fort potentiel d'une main-d'œuvre qualifiée. Ces établissements sont donc indirectement liés aux patrons[1394].

> *[…] la djemaat bénéficie aussi de l'aide de milieux qui ne lui sont pas directement liés, mais qui lui témoignent une réelle sympathie. C'est le cas de nombreux hommes d'affaires turcs qui, sans partager les idéaux et les convictions religieuses de la djemaat, n'hésitent pas à encourager l'activité des lycées. Leur motivation est simple : une aide à ces écoles leur est favorable à long terme. Parlant bien le turc et l'anglais et dotés d'une formation de bon niveau, les élèves qui sortent de ces écoles constituent une main-d'œuvre de choix pour les entreprises turques implantées dans ces pays[1395].*

Gülen insiste sur l'éducation pour éliminer un des pires fléaux de l'humanité : l'ignorance[1396]. Aujourd'hui, il est possible d'apercevoir une école du mouvement dans la plupart des pays dans le monde. Lors d'un de ses sermons de 2009, Gülen souligne l'importance de ces écoles et des enseignants dans la diffusion d'une éthique humanitaire et leur rôle d'intermédiaire pour permettre aux entrepreneurs juste de pouvoir investir à l'étranger.

> *Il faut que le monde fasse connaissance avec les gens corrects. Les éducateurs qui sont nos ambassadeurs bénévoles dans ces pays doivent présenter des gens auxquels ils font confiance, pour permettre aux hommes d'affaires honnêtes d'y gagner et de ne pas tromper les locaux. Car, trompés ces gens, porte atteinte à la considération qu'ont les locaux vis-à-vis de nos amis, à nos établissements, à notre peuple et notre religion. Alors que nous sommes chargés de réparer ces considérations anéanties[1397].*

Un entrepreneur raconte de quelle manière les dons sont récoltés pour soutenir l'ouverture d'une école : Avant tout, Fethullah Gülen fait un discours très attrayant afin d'éveiller l'émotivité de son auditoire. Il souligne l'importance de soutenir les étudiants en illustrant ses propos par des exemples prophétiques et ceux de ses compagnons. L'entrepreneur décrit comment il a été touché par la générosité des gens autour de Gülen : certains sortent le chéquier, d'autres donnent de l'argent, de l'or, etc. Ceci l'a poussé à s'investir et intégrer le mouvement pour financer à son tour un projet éducatif[1398]. Dans un entretien, Gülen décrit le rôle que doivent avoir ces écoles dans le monde.

[1394] Josseran T., *Op .Cit*., p. 113.
[1395] Balcı B., *Op. Cit*., p. 188-189.
[1396] Toğuşlu E., *Op .Cit*., p. 93.
[1397] Gülen, Fethullah, *Ticaret köprüsü ve hakikat çekirdekleri* (Le pont commercial et les noyaux de vérité), sermons, 05/07/2019, en ligne, www.herkul.org, consulté le 31/03/2013, traduit par YU.
[1398] Ebaugh H.R., *Op. Cit*., p. 97.

> *Celles-ci doivent, dans un monde secoué par une profonde crise morale, aider l'homme à accepter sa véritable identique et assumer ses spécificités culturelles, avec la nature et avec le Créateur. Selon lui, la Turquie, unie historiquement à l'Occident par des liens économiques, culturels et même militaires, doit, par l'intermédiaire de ces écoles, aider les sociétés qui en ont besoin à sortir de l'impasse*[1399].

Si l'intérêt économique suite au soutien de ses écoles n'est pas l'objectif prioritaire des hommes d'affaires, avec l'installation de ces écoles dans des pays à fort potentiel de développement, des occasions économiques naissent pour les financeurs de ces établissements, car *la présence de besoins sociaux amène des occasions d'affaires afin de combler ces besoins sociaux*[1400]. C'est bien le cas du continent africain. Le secrétaire de BUGIAD nous donne aussi des détails sur le rôle des enseignants et des écoles sur l'activisme économique à l'étranger des PME anatoliennes membres de TUSKON :

> *Par exemple, 2 personnes vont en Malaisie pour ouvrir une école. Admettons qu'ils réussissent. Ensuite ils incitent quelques jeunes pour venir les rejoindre afin d'encadrer les élèves et poursuivre leurs études universitaires en même temps. Cela commence avec 2 enseignants et au fil du temps, ils sont 20, puis ils ouvrent une deuxième école, etc. deuxièmement, les universitaires finissent leurs études. Troisièmement, du fait de leurs présences, certains hommes d'affaires sont tentés d'y aller aussi, pour s'installer et faire des affaires. Maintenant, pour TUSKON, pour son premier programme, ce sont les directeurs d'école qui sont venus en aides. Ils ont emmené avec eux des parents d'élèves et des connaissances. Pareil pour la deuxième année. Mais ils se rendent vite compte que le directeur d'école commence à négligé son rôle premier celui d'éducateur. Alors, ils choisissent un enseignant et lui charge la mission de représentant de TUSKON en Malaisie. Ensuite, grâce à la présence des hommes d'affaires turcs, il s'est créés, de par leurs connaissances avec les entrepreneurs locaux, des associations d'entrepreneurs turco-malaisiens… oui, cela a commencé avec les écoles turques, mais au fil du temps cela c'est structuré autour des associations d'entrepreneurs*[1401].

Par ces propos nous comprenons que le dynamisme spirituel traduit en action dans l'espace social et éducatif par Gülen, s'est vite transposé dans l'espace économique pour dynamiser les PME anatoliennes, leur ouvrant de nouveaux espaces de développement. Zekerya Mete, président de l'union des exportateurs de céréales, de légumes et des oléagineux, compare les écoles à des entités commerciales présentant les produits de la Turquie.

> *Jusqu'à aujourd'hui, j'ai été témoin de la difficulté d'avoir des bons services de la part des ambassades, des secrétariats au commerce, des consulats. Alors qu'ils ont un travail principal, en parallèle, les*

[1399] Balcı B., *Op. Cit*., p. 216.

[1400] Brouard, François, L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept, *23rd Annual Conference of The Canadian Cuncil for Small Business & Enterpreneurship*, Trois-Rivières, 2006, p. 7.

[1401] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de Bugiad, entretien du 15-16 avril 2011.

enseignants des écoles turques, le fait qu'ils se chargent d'une mission commerciale est plus important que la contribution de bon nombre personne. Le conservatisme, le nationalisme ne se fait pas assis sur une chaise. Faire flotter le drapeau turc, ouvrir les portes de ce pays à la Turquie est un service sans prix et le vrai nationalisme […] Ces enfants apprennent la culture turque, et les parents deviennent un morceau de ce projet vie les enfants. Donc de toute façon il y a une sympathie envers les produits turcs à travers ces écoles[1402].

Taha Akyol traduit ses sentiments lors de son voyage en Afrique et sa première visite d'une école turque dans ce continent :

La République Centrafricaine est l'un des pays les plus pauvres du monde. Même à Bangui, dans la capitale il n'y a pas régulièrement l'électricité. Nous avons atterri la nuit. La route est mauvaise. Nous sommes arrivés vers le matin à l'hôtel. Nos chambres sont au 11ème étage, mais l'ascenseur est en panne ! Ils disent « allons à l'hospice (misafirhane) de l'école », nous allons à « l'école internationale turque de Centrafrique ». Une des écoles crée par l'encouragement de Fethullah Gülen…Le directeur de l'école, Yaşar…est de Van, je lui demande, il me dit qu'il est kurde. Son épouse Ayşe est Kirghize! Ils se sont mariés lorsqu'ils enseignaient au Kirghizstan. Leur fille Zeynep 11 ans et leur fils Yusuf 6 ans. À part le turc et le kirghize, ils parlent le russe et l'anglais et apprennent le français à l'école. Les élèves noirs charmants nous font une démonstration folklorique, ils chantent des chansons en Turque et dans leur langue locale. Je l'ai tous félicité en les embrassant…

Sans distinction de race et de religion

25% des élèves sont musulmans et le reste Chrétien. Noir et blanc, chrétien et musulman, tous les enfants étudient dans la fraternité, ils s'amusent. L'école a ouvert il y a 6 ans avec 45 élèves, maintenant elle compte 750 élèves. La moitié des enseignants sont turcs, l'autre moitié des locaux… le président de la République François Bozizé à préciser qu'il attribuera des terrains pour l'ouverture des trois autres écoles. Les médecins bénévoles de l'association de santé de Manisa ont soigné les malades, en ont opéré certains. […]Le gouvernement et le peuple sont contents. Toutes les écoles que j'ai vues sont pareilles. Nous passons au Gabon. Les petits-enfants du président musulman de ce pays chrétien, Ali Bongo sont élèves dans ces écoles. Tous les ans ils organisent des Olympiades de mathématiques. Environ 1 000 élèves y participent. Avoir un bon résultat à ce teste permet de gagner en prestige pour les élèves. Celles-ci sont financées par des entreprises constituées selon les lois des pays, payant ses impôts.

[1402] Özcan, Zafer, Türk okullari ihracatçının güvenli limanı (Les écoles turcs : les ports sécurisés pour les exportateurs), *Revue Aksiyon*, 23/04/2012, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 23/05/2013, traduit par YU.

> *L'éducation est payante, un quota est attribué au plus démuni. L'achat des premiers terrains et biens immobiliers se fait avec l'aide et le « sponsoring » des tigres anatoliens*[1403].

Meral ne cache pas que les écoles en Afrique sont d'une utilité primordiale pour la confédération :

> *Le réseau Gülen nous procure des marchés et des contacts avec des hauts fonctionnaires dans des pays où la Turquie n'a pas d'interlocuteurs officiels. […] sur cinquante-trois pays africains, notre pays ne dispose que de vingt-cinq ambassades […] Au Gabon, nous n'avons pas d'ambassade. Mais il y a quatre enseignants Gülen dans une école : grâce à eux, nous avons pu avoir accès à différents interlocuteurs, obtenir des informations et des contacts avec les milieux d'affaires. La plupart de nos membres soutiennent les écoles Gülen sur le plan financier, y compris au Gabon. Nous estimons que celles-ci sont bénéfiques pour la Turquie*[1404].

Il est donc évident que les écoles en Afrique constituent un pont relationnel entre la Turquie et le continent africain, ainsi qu'un moyen facilitateur pour les petites entreprises anatoliennes d'aller vers de nouveaux marchés économiques[1405] et ce, depuis les années 1990. Par exemple en Zambie, pays avec lequel la Turquie n'avait pratiquement pas de relation, l'école turque fait office d'intermédiaire entre les deux pays. D'ailleurs depuis son ouverture, nombreux sont les hommes d'affaires intéressés par les opportunités économiques de ce pays. Aussi, dans le cadre de la politique d'ouverture vers l'Afrique, la Turquie a ouvert son ambassade à Lusaka[1406]. Lors d'une visite officielle, les représentants politiques turcs visitent l'école turque. Par exemple, lors de son voyage au Ghana et au Gabon, Abdullah Gül les a visitées et a signifié sa gratitude envers les enseignants et les établissements : *nous sommes fiers pour le fait que vous ayez, à des milliers de kilomètres de la Turquie, réalisé le meilleur investissement, parce que vous avez réussi à être parmi les 5 meilleures écoles sur 1200 écoles privées du pays. Vous construisez une amitié pérenne entre les deux pays*[1407]. C'est en 2001 que l'école turque du Ghana ouvre avec seulement un élève. En 2011, l'établissement

---

[1403] Akyol, Taha, *Afrika'da türk okulları* (Les écoles turques en Afrique), journal Hürriyet, 02/05/2012, en ligne, www.hurriyet.com.tr, consulté le 04/04/2013, traduit par YU.

[1404] Kristianasen, Wendy, *La Turquie à l'assaut de l'Afrique, activisme patronal*, Le Monde Diplomatique, en ligne, mai 2011, www.monde-diplomatique.fr, consulté le 13/05/2013.

[1405] Genç, Selim, Türkiye Afrika'da ne arıyor ? (Que cherche la Turquie en Afrique ?), *Revue Aksiyon*, 04/01/2013, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013, traduit par YU.

[1406] Dikbaş, Kadir, Zambiya il iş birliğinde ilk briket (La première brique dans le partenariat avec la Zambie), *Revue Aksiyon*, 09/11/2009, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 06/05/2013, traduit par YU.

[1407] Dikbaş, Kadir, Afrika « Tomruk ekonomisi »'nden Türkiye ile çıkacak (Afrique sortira de l'économie de « bois » avec l'aide de la Turquie), *Revue Aksiyon*, 04/04/2011, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013, traduit par YU.

compte 520 élèves de 58 nationalités différentes et le directeur affirme avoir l'accréditation de la prestigieuse université de Cambridge. L'école au Gabon est plus récente. Elle a été inaugurée en 2008 avec 2 enseignants d'origine turque pour 2 élèves. En 2011, l'école compte 60 élèves, 4 enseignants de Turquie et 20 enseignants du Gabon[1408]. Ces établissements ont joué un rôle essentiel pour les patrons de PME turc, notamment dans l'ouverture d'une perspective africaine pour le développement de leurs entreprises. Aujourd'hui, encore très peu de recherches ont été publiées à ce sujet, que ce soit en France ou en Turquie. Il sera intéressant de travailler la question dans son aspect global et dans un cadre plus détaillé. Nous nous contentons ici d'exposer le rôle des écoles dans la dynamisation des PME en Turquie et dans le développement d'un nouvel esprit entrepreneurial qui a donné naissance à la plus grande organisation patronale turque en l'espace de 8 ans : la TUSKON.

Faire de la Turquie un acteur majeur sur le continent africain

L'avis d'une inspectrice académique du Nigéria affirmant que le peuple nigérian à un *regard très positif sur les écoles turques. Il y a une sympathie énorme pour les enseignants turcs et l'éducation qui est inculquée*[1409] nous montre à quel point l'action religieuse du mouvement se transpose dans tous les domaines sous forme de dynamique moderne à l'aspect séculier. Le fondement du rapprochement des peuples et du dialogue entre les civilisations du mouvement est présent dans tout espace occupé par ses membres (social, économique, éducatif), permettant à la Turquie de devenir un acteur majeur sur le continent. Même si de nombreuse divergences existes entrent le gouvernement et le mouvement, TUSKON travaille néanmoins dans la perspective fixée par le gouvernement : atteindre 500 milliards d'exportations en 2023, au centenaire de la République. Les propos du ministre de l'Économie, Zafer Çağlayan et Rıza Nur Meral lors de la réunion du comité des présidents de la fédération ANSIFED soulignent cette mutualité.

[1408] *Ibid.*

[1409] Aksiyon Dergisi (Revue Aksiyon), Afrika : Batı artık bizi sömürmeyecek (L'Afrique: désormais, l'occident ne nous exploitera pas), *Revue Aksiyon*, 15/05/2006, en ligne, www.askiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013, traduit par YU.

> *Si les chiffres des exportations sont à ce niveau aujourd'hui, c'est votre œuvre… le capital anatolien à le pouvoir de guider l'économie mondiale. Vos initiatives, vos rencontres commerciales et vos activités sont toujours dans l'intérêt de ce pays. Les travaux effectués, les réformes, les nouvelles lois, ont été toujours en faveur de l'investisseur, afin de lui faciliter son travail*[1410].

Au propos de Çağlayan, Meral répond : *nous essayons de suivre le rythme effréné de notre ministre. En tant qu'hommes d'affaires, nous faisons tout notre possible pour que notre pays se développe et que l'exportation croît*[1411]. Le concept islamique proposé par le mouvement et compatible avec le monde séculier compose une alternative aux opinions plus radicales de certains pays investissant dans certains pays d'Afrique. La dévotion des enseignants pour les populations locales, ainsi que leur intérêt pour la langue et la culture du pays, leur permettre très rapidement d'intégrer l'espace social et d'attirer la sympathie des Africains[1412], ce qui pousse Meral à avoir une confiance quant au développement des entreprises turques en Afrique. Alors que 100 entrepreneurs accompagnent Abdullah Gül au Ghana, avec à leur tête Meral, président de TUSKON, celui-ci affirme que *les opportunités sont tellement nombreuses que nous pourrions remplir 3 avions. Nous croyons dans le potentiel de l'Afrique*[1413].

Comprendre de quelle façon les premiers ponts du commerce entre l'Afrique et la Turquie ont été mise en place, leur déroulement, mais aussi comprendre le concept dans sa généralité nous permettra sans doute de mieux cerner l'activisme de TUSKON dans la quête de nouveaux marchés des PME dynamiques anatolienne.

Les PCTA/PCTM : l'ouverture de la PME turque sur le monde.

Cette partie de la thèse est basée principalement sur les articles de la revue Aksiyon et nos entretiens effectués en Turquie lors de notre participation au pont du commerce Turquie-Monde de 2012, ainsi que les diverses observations. Il faut dire que dans la difficulté d'avoir

[1410] Journal Bugün, Bakan Çağlayan : Anadolu sermayesi dünya ekonomisine yön verecek güce sahip Le ministre Çağlayan : le capital anatolien à les capacités pour guider l'économie mondiale), *Journal Bugün*, 18/05/2012, en ligne, www.bugun.com.tr, consulté le 03/03/2013, traduit par YU.
[1411] *Ibid.*
[1412] Vicky, Alain, La Turquie à l'assaut de l'Afrique, mai 2011, *Le Monde diplomatique*, en ligne, www.monde-diplomatique.fr, consulté le 17/06/2011.
[1413] EDISAT, *Renforcement des relations bilatérales turco-africaines*, www.la-turquie.fr, consulté le 22/09/2013.

des entretiens avec des patrons, occupé à promouvoir leurs produits et très méfiants par rapport à notre demande, nous avons opté pour une méthode d'observation participative tout en essayant d'obtenir quelques entretiens. Mais regardons tout d'abord comment TUSKON a décidé d'organiser ce type d'évènements pour ces membres.

C'est en mars 2006, lors de la première assemblée générale que les dirigeants de TUSKON décident de mettre en place les Pont du Commerce (PC) suite à la stabilisation politique et économique dans le pays. *Les gens avaient besoin de travail. Et le travail était plus dans les marchés extérieurs. À l'intérieur, les entrepreneurs se trouvent de toute façon. Nous nous sommes dit, emmenons les gens dans des marchés dont personne n'a connaissance. Nous avons pensé à l'Afrique*[1414]. Cette décision coïncide avec le fait que le gouvernement déclare l'année 2006 comme l'année de l'Afrique. Mais, déjà par le passé, les nombreux voyages organisés par l'İŞHAD et TUSKON ont permis à la confédération d'avoir une première expérience africaine. À la suite de conférences, réunions et séminaires, les pays invités ont été définis ainsi que le lieu. Un projet est soumis au ministre d'État responsable du commerce extérieur, Kürşad Tüzmen, qui apporte son soutien. C'est le ministre qui envoie les invitations à ses homologues africains. TUSKON, avec le soutien des écoles en Afrique, prend en charge la partie « entrepreneurs ». Les écoles turques jouent un rôle d'interprète. De cette manière, le premier PC est organisé. À la base, nous avons TUSKON et les écoles turques et comme soutien de poids, il y a le ministère des Affaires étrangères et le ministre d'État chargé du commerce extérieur. À ce premier PC, 31 pays africains sont présents avec 600 hommes d'affaires. Les discussions sont traduites en anglais, en turque et en français. Mustafa Günay explique qu'ils ont *permis de sortir de l'idée que les rencontres étaient que pour ceux ou celles qui maitrisaient les langues*, et qu'ils ont *servis les participants comme si on apprenait à quelqu'un à nager pour la première fois*[1415]. La répercussion économique se fait tout de suite ressentir. Alors qu'en 2005 l'exportation vers l'Afrique représente 6,5 milliards $, elle passe à 20 milliards $ en 2009. L'exportation vers le continent africain représente 10% en 2009 (4% en 2005). Mais les retombés ne sont pas qu'économiques. L'absence d'ambassade turque dans de nombreux pays en Afrique obligeait les Africains à passer par un pays voisin ou par l'Europe pour venir en Turquie. L'ouverture d'ambassades en Afrique et l'expansion de la THY (compagnie aérienne turque) avec l'ouverture de lignes directes a permis à ces Africains de communiquer directement avec la Turquie. Ces ponts organisés par TUSKON

[1414] Özcan, Zafer, Esnaflıktan küresel rekabete (De l'artisanat à la concurrence mondiale), *Revue Aksiyon*, 14/06/2010, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013, traduit par YU.
[1415] *Ibid.*

ont en quelque sorte *préparé le terrain pour la politique extérieure du gouvernement et l'ouverture sur les marchés extérieurs de la THY*[1416]. Selon Timur Tığdemir, responsable du Moyen-Orient et de l'Afrique, deux mois sont nécessaires pour préparer un PC. Une équipe se charge d'établir les premiers contacts ; un autre organise tout ce qui concerne l'hébergement et le transfert et une troisième équipe prépare les cartons d'invitation destinés aux entrepreneurs. TUSKON crée des partenariats dans tous les pays et signe un accord pour avoir le soutien de cet organisme dans la mise en place du PC. Cet organisme gagne le statut provisoire de « représentant TUSKON ». Kerem Aydın, vice-secrétaire souligne l'importance du travail en partenariat pour ce type d'évènement. Dans cette optique, TUSKON compte plus de 100 partenaires à travers le monde, souvent des associations d'entrepreneurs crées par les hommes d'affaires turcs installés dans le pays et les entrepreneurs locaux. Les écoles constituent de toute façon des « partenaires naturels ». Aydın précise que sans l'aide des écoles, TUSKON n'aurait sans doute pas réussi à organiser les PC[1417]. Le secrétaire général de BUGİAD nous résume ce processus d'une manière un peu plus philosophique et plus détaillée, commençant par nous donner quelques repères historiques, qui lui semblent nécessaire pour comprendre comment TUSKON fonctionne dans l'organisation de ces PC et répondre à notre question de savoir comment TUSKON organisait des PC avec la participation de près de 5000 hommes d'affaires du monde entier.

...c'est-à-dire que, lorsque l'on fait un entretien sous forme de question-réponse, certains points peuvent paraitre illogique. Si l'on pouvait regarder la photo en entier, on trouverait la réponse à cette question de toute façon. Il y a une histoire de Mevlana : il dit qu'il y a un éléphant dans une chambre. Les personnes ayant vu l'éléphant disent à ceux qui ne l'on pas vu, qu'il y a un éléphant à l'intérieur, entrez et regarder à quoi il ressemble. Dans la pièce sombre où se trouve l'éléphant, une personne à toucher un pied de l'éléphant, un autre sont corps, un autre, ça trompe, etc., un autre son oreille… Mevlana leur à demander, alors à quoi ressemble l'éléphant ? Celui qui à toucher la trompe, dit que l'éléphant ressemble à un tuyau, celui qui à toucher la jambe pense que l'éléphant c'est comme un poteau, celui qui a touché le corps, pense que cela ressemble à un mur, celui qui a touché l'oreille pense que c'est comme une feuille… en fait tous disent la vérité. Mais étant donné qu'ils n'aperçoivent pas la photo en entier, leur perception de l'éléphant est limitée. Maintenant... Comment TUSKON arrive à organiser ces évènements ? En réalité ce n'est pas quelque chose de choquant. Pourquoi ? Tout d'abord en 1946, pour la première fois, la Turquie passe au multipartisme, en 1950, pour la première fois un parti élu par le peuple arrive au pouvoir, après la période 1923-1950, pour la première fois, il y a une élection démocratique. Pendant 27 ans, un seul parti à gouverner le pays. Entre 1950 et 1960, il y a une extrême tension politique entre le parti au pouvoir et les partisans du CHP et des journalistes et des intellectuels soutenant le CHP. Ils se demandaient comment après avoir régner pendant 27 ans, le CHP subit de telles critiques ? Entre temps, il y a eu 2 élections, en 1954 et 1957. Lorsque le même parti au pouvoir gagne les élections, les tensions ont encore pris de l'amplitude. En 1960, il y a un coup d'État militaire. C'est le premier coup d'État militaire de la République turque. Le mouvement des étudiants des années 60, les mouvements des travailleurs, est le fait marquant de ces années. Mais en 1971 un deuxième coup d'État militaire se produit en Turquie. Ce coup d'État a lieu le 12 mars, mais déjà un groupe de militaire tente le 09 mars le coup d'état sans réussite et c'est avec un deuxième groupe le 12 mars que le coup d'État a lieu. C'est un environnement qui voit coup sur coup des coups d'État. Avec ce coup d'État, durant les années 70, il y a toujours une instabilité

[1416] *Ibid.*
[1417] *Ibid.*

politique et économique, la situation interne du pays est déplorable. Alors en 1980, un troisième coup d'État à lieu. Pensez un peu à une période où plus de 5000 jeunes sont tués. En 1983, avec Özal, on entre dans une nouvelle période. Les militaires laissent le pouvoir, du moins visuellement, mais continueront avec ses institutions et organismes à y être. Pourquoi est-ce que je parle de tout ça ? à vrai dire, ce que fait TUSKON, n'est pas une première. Dans les années 50, durant la période du parti démocrate, les personnes migrantes du village vers les villes ont par la suite soutenu leurs familles et proches, pour les ramener auprès d'eux. Alors ils sont littéralement constitués leurs villages en villes, ils se sont soutenus les uns les autres, ils ont encouragé le jeune dans les études, ils sont soutenus les commerces. À la fin des années 60, avec l'appel de Fethullah Gülen à soutenir les jeunes dans leurs études, lorsque que nous analysons, c'est en réalité la réaction de la province envers le centre. Alors cette structure émanant de la province, dont Fethullah Gülen fait partie, à rappeler qu'il est le fils d'un imam de village et il est lui-même imam. Ce modèle est difficilement acceptable pour les gens du centre. Fethullah Gülen est un modèle accepté par le milieu (çevre). Il fait ouvrir des foyers. Ces jeunes deviennent alors, dans l'entourage, les élèves les plus brillants, d'un point de vue éthique (Ahlak) et dans leurs études. Ensuite ils ouvrent des centres d'éducation (dershane), des classes préparatoires à l'université et ces centres deviennent en peu de temps les meilleurs centres de la région. Ensuite ils ouvrent des écoles. Ces écoles deviennent les meilleures écoles de la ville. Ensuite ils ouvrent un journal et ce journal devient le journal au plus grand tirage du pays, ils ouvrent une chaine TV, elle devient la chaine dont les citoyens ont confiance. Tout ça parce que cela émane du peuple. C'est un mouvement né du peuple. Pourquoi est ce que je raconte tout cela… comment TUSKON réussit tout ça ? Ce n'est pas la première chose que réussissent ces personnes constituant TUSKON. Tout ce qu'ont entrepris ces gens, ils ont réussi, tout d'abord grâce à ALLAH qui a permis tout ça. Alors comment TUSKON réussit ? Les écoles ouvertes à l'étranger, ce qu'on ne trouve dans aucune autre organisation. Par exemple, en Afrique, il y a 54 pays, je parle pour les années 2007 et 2008, parmi ces 54 pays, la Turquie compte d'après mes souvenirs soit 16 ou 17 ambassades. Alors que dans 45 pays d'Afrique, il y a des écoles turques. De la même manière en Amérique du Sud, il y a, je crois, 1 ambassade au Chili ou au Brésil, mais l'effectif est insuffisant. Alors lorsqu'un homme d'affaires se déplace là-bas, l'ambassade l'oriente vers l'école turque ou le centre culturel turc et ces eux qui viennent en aide à l'homme d'affaires. Je veux expliquer cela : aujourd'hui même au sein de l'état, vous ne pouvez trouver ce personnel. Comment l'information circule dans le monde entier ? Par exemple moi, j'ai un ami avec lequel j'ai fait mes études, il est en poste en Azerbaïdjan, un autre est en Malaisie, un autre, lorsque j'étais enseignant, il est à Muğla… je veux dire ces personnes-là, se connaissent déjà auparavant, ils étaient ensemble lors des années universitaires. Certains ont travaillé ensemble, ce ne sont pas des individus indépendants sans contact et entourage. Ce sont des personnes ayant grandi dans le même environnement. Il y a de toute façon un contact. Ces écoles sont bien financées par des personnes. Ces écoles sont ouvertes par l'intermédiaire d'associations, de fondations ou d'entreprises. Quel que soit le statut, il y a une équipe dirigeante avec un conseil d'administration, il y a un président. Et il gère entre eux l'école. Lorsque l'information arrive à un d'eux, cette personne fait tourner l'information aux autres de toute manière. Si l'information est transmise à une des fondations, celle-ci se charge de faire circuler l'information au sein des autres fondations présentes sur le territoire et par rapport au projet ces personnes sont invitées. Je veux dire par là que TUSKON devait être créé et elle a été créée. Après sa création la confédération devait faire quelque chose, alors elle s'est demandé que faire de différent ? Alors elle a réalisé quelque chose que personne d'autre n'avait réalisé. De plus, nous avions la possibilité de le faire. Et puis chaque programme compléter le précédent et s'est peaufiné au fur et à mesure du temps. Donc la partie invitation des entrepreneurs étrangers se fait de cette manière. Concernant le territoire turc : par exemple pour nous, TUSKON informe la fédération MARIFED qui à son tour informe ses associations de l'évènement dont les membres sont tenus informés. Donc il y a une structure organisationnelle. Aujourd'hui, si TUSKON me dit…on ait le 16 avril c'est ça ? Si TUSKON me dit que le 16 aout, il y a un concours de chant, alors moi je prospecterai au sein de notre liste de membre pour voir si un des enfants ayant une belle voie peut y participer…je ferai aussi cela si TUSKON nous le demande. Le plus important est d'arrivée à pouvoir organiser. Si TUSKON nous dit qu'elle organise un tournoi de bras de fer, alors nous irons au tournoi avec une dizaine de personnes pour y participer. De toute façon nous sommes au sein de la société, tous ensembles, comme nous sommes au sien de l'organisme, alors organiser un évènement n'est pas vraiment un problème. De plus il y a un caractère constructeur chez TUSKON. Au lieu de nous taper dessus et de profiter de la moindre faiblesse pour écraser l'autre, ici nous essayons de combler le défaut de l'autre. Par exemple, au jour d'aujourd'hui moi je suis ici, si un ami du Nigéria vient avec 40 personnes ici, je ferai tout mon possible pour que son séjour se passe au mieux, car il peut y avoir des responsables politiques, des journalistes, etc. dans le groupe. Je me dis que j'aurai pu être à sa place au Nigéria et lui à Bursa. Alors je m'implique à fond pour qu'il passe un bon séjour avec son groupe. Parce que demain moi je vais constituer un groupe pour aller au Nigéria. Donc il y a là l'action de combler, de soutenir, de compléter. Les hommes d'affaires participants aux évènements nous informent des défauts constatés. Mais pour améliorer et non pour détruire ou critiquer. Pour faire mieux la prochaine fois[1418].

[1418] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de Bugiad, entretien du 15-16 avril 2011.

Le sentiment de dévotion est très présent chez les membres du mouvement. Un principe que nous retrouvons dans nos entretiens avec certains exposants au PC. Toutefois, il est utile de détailler et situer géographiquement le PC. Cet évènement est organisé à l'Istanbul expo Centre, tout près de l'aéroport Atatürk. Les participants sont hébergés à l'hôtel le plus proche, le Wow hôtel. La salle d'exposition est divisée en plusieurs parties. À l'entrée une fois récupérée la liste des participants, sur la droite, il y a la partie exposition et à notre gauche, la partie où les rencontres « be to be » se déroulent. 1314 tables sont installées et chaque participant à un numéro de table. L'entrepreneur définit à l'avance les entreprises avec qui il souhaite discuter. Alors TUSKON établit un planning pour chaque entreprise, qui a connaissance de ses interlocuteurs de la journée. Ce qui permet aussi d'établir une certaine fluidité dans la circulation des patrons à travers les différentes tables. Des représentants politiques étrangers sont présents pour inaugurer le PC avec notamment la présence de Zafer Çağlayan, ministre de l'Économie qui n'hésite pas à faire le tour de certaines tables pour aller à la rencontre de quelques participants. On sent un enthousiasme particulier chez les entrepreneurs africains et ceux du Moyen-Orient. Les tableaux suivants présentent les différents participants, le nombre d'entreprises par pays. Ils sont réalisés à partir de deux catalogues fournis aux participants, dans lesquels figurent la liste détaillée des entreprises étrangères et turques. Nous notons la présence de 210 entreprises turques. Nous constatons une forte présence africaine avec 40 pays présents et 477 entreprises, ce qui représente plus d'un tiers des participants. L'Asie et le Moyen-Orient sont très bien représentés avec également 344 entreprises de 27 pays différents, soit près d'un tiers des participants. L'Europe est troisième en terme de participants avec 246 entreprises et 19 pays, soit 23,37 % des participants. S'ensuit le continent américain avec 98 entreprises de 10 pays, soit près de 10%. Enfin l'Australie qui représente à elle seule le Pacifique avec 18 entreprises. Ces chiffres nous exposent l'étendue du marché que les membres de TUSKON visent, et aussi l'intérêt des entrepreneurs étrangers, souvent des PME, à vouloir travailler avec TUSKON. Du moins, c'est ce qui ressort de nos entretiens.

Tableau 3.6.1 : nombre d'entreprises participantes : Europe

PAYS	NOMBRE D'ENTREPRISE	ANNULATION
ALLEMAGNE	19	0
ALBANIE	9	0
BELGIQUE	3	1
BIÉLORUSSIE	4	1
BOSNIE	10	1
BULGARIE	17	0
CROITIE	9	2
DANEMARK	4	0
FINLANDE	5	0
FRANCEE	26	0
GEORGIE	16	4
GRECE	6	0
HONGRIE	3	0
Italie	2	0
KOSOVO	25	0
MACEDOINE	20	2
MOLDAVIE	8	1
MONTENEGRO	5	0
NORVEGE	1	0
REPUBLIQUE TCHEQUE	1	0
ROUMANIE	19	2
RUSSIE	22	4
SERBIE	8	0
SLOVAQUIE	2	0
SUEDE	2	1
25	**246**	**19**

Réalisé par YU

Tableau 3.6.2 : Le rapport Monde/Europe

	MONDE	EUROPE	%
NOMBRE DE PAYS	107	25	23,35
NOMBRE D'ENTREPRISE	1361	246	18,08

Réalisé par YU

Tableau 3.6.3 : nombre d'entreprises participantes : Afrique

PAYS	NOMBRE D'ENTREPRISE	ANNULATION
AFRIQUE DU SUD	19	0
ALGERIE	7	0
ANGOLA	1	0
BENIN	11	0
BURKINA FASO	19	0
CAMEROUN	13	0
COMORES	6	4
COTE D'IVOIRE	3	0
EGYPTE	33	2
ETHIOPIE	6	0
GABON	10	2
GAMBIE	6	0
GHANA	6	0
GUINEE	12	1
GUINEE-BISSAU	1	0
GUINEE EQUATORIALE	4	0
KENYA	16	0
LIBERIA	9	0
MALI	8	0
MAROC	10	0
MADAGASCAR	1	0
MALAWI	5	0
MAURICE (ÎLES)	6	0
MAURITANIE	7	0
MOZAMBIQUE	7	0
NIGER	10	0
NIGERIA	51	0
OUGANDA	10	0
REP. DEM. CONGO	26	1
REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	6	0
RWANDA	20	0
SENEGAL	9	0
SOMALIE	5	0
SOUDAN	36	0
TANZANIE	24	0
TCHAD	13	2
TOGO	6	0
TUNISIE	12	0
ZAMBIE	9	3
ZIMBABWE	14	0
40	**477**	**15**

Réalisé par YU

Tableau 3.6.4 : Le rapport Monde/Afrique

	MONDE	AFRIQUE	%
NOMBRE DE PAYS	107	40	37,4
NOMBRE D'ENTREPRISE	1361	477	35,05

Réalisé par YU

Tableau 3.6.5 : nombre d'entreprises participantes : Asie/Orient

PAYS	NOMBRE D'ENTREPRISE	ANNULATION
AFGHANISTAN	5	0
ARABIE SAOUDITE	6	0
AZERBAÏDJAN	12	4
BANGLADESH	13	0
BIRMANIE	5	0
BHOUTAN	1	0
CHINE	9	0
COREE DU SUD	5	0
GEORGIE	16	4
INDE	35	5
INDONESIE	2	0
IRAK	17	0
JAPON	1	0
JORDANIE	12	0
KAZAKHSTAN	23	2
KIRGHIZSTAN	29	0
LAOS	4	0
LIBAN	5	0
MALAISIE	2	0
MALDIVES (ÎLES)	4	0
MONGOLIE	2	0
NEPAL	15	0
OMAN	7	0
PHILIPPINES	21	0
PAKISTAN	10	0
RUSSIE	22	4
SINGAPOUR	2	0
SRI LANKA	14	0
TADJIKISTAN	7	2
TURKMENISTAN	28	6
VIETNAM	10	0
31	**344**	**27**

Réalisé par YU

Tableau 3.6.6 : Le rapport Monde/Afrique

	MONDE	ASIE-ORIENT	%
NOMBRE DE PAYS	107	31	29
NOMBRE D'ENTREPRISE	1361	344	25,28

Réalisé par YU

Tableau 3.6.7 : nombre d'entreprises participantes : Amérique

PAYS	NOMBRE D'ENTREPRISE	ANNULATION
BRESIL	44	0
CANADA	1	0
COLOMBIE	10	0
HAÏTI	11	0
Mexique	11	0
PANAMA	2	0
PARAGUAY	4	0
PEROU	1	0
U.S.A.	9	0
VENEZUELA	5	0
10	**98**	**0**

Réalisé par YU

Tableau 3.6.8 : Le rapport Monde/Amérique

	MONDE	AMERIQUE	%
NOMBRE DE PAYS	107	10	9,35
NOMBRE D'ENTREPRISE	1361	98	7,2

Réalisé par YU

Tableau 3.6.9 : nombre d'entreprises participantes : Pacifique

PAYS	NOMBRE D'ENTREPRISE	ANNULATION
AUSTRALIE	18	0
1	18	0

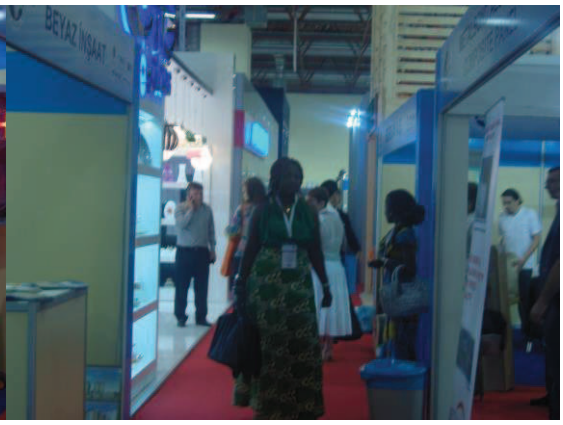
Réalisé par YU

Tableau 3.6.10 : Le rapport Monde/Amérique

	MONDE	PACIFIQUE	%
NOMBRE DE PAYS	107	1	0,94
NOMBRE D'ENTREPRISE	1361	18	1,32

Réalisé par YU

asya
traffic signalling


BEYAZ İNŞAAT

PAINTS

Source : Photos de Y.U., prises lors du Pont du Commerce Turquie Monde 2012 à Istanbul.

Source : Pont du Commerce des femmes entrepreneures Turquie-Afrique organisé par Tuskon le 28/02/2014, compte tweeter de Tuskon @Tuskon, consulté le 28/02/2014.

Lorsque nous approchons les entrepreneurs et leur expliquons que nous sommes étudiant et nous que souhaitons avoir un entretien enregistré, nous sommes confrontés quasi systématiquement à un refus qui peut s'expliquer par l'absence d'intérêt ou par une certaine méfiance. Nous décidons d'opter pour la méthode d'observation participative, en mettant en avant notre rôle de guide/traducteur au PC. Nous précisons aussi que nous avons eu le passe d'entrée par le biais d'une association d'hommes d'affaires basée à Strasbourg et qui participe avec certains de ses membres au PC.

Nous effectuons un premier arrêt au stand de l'entreprise MODALIFE. À première vue, le stand est l'un des plus grands de l'exposition. Il est très bien décoré et les produits sont très bien exposés. Une grande enseigne de la marque surplombe le stand. Nous ne pouvons la rater. Alors nous discutons avec un responsable de l'entreprise qui est en charge du stand. L'entreprise est implantée à Ankara. Nous entamons la discussion en évoquant TUSKON, ce qu'il en pense ? Il nous dit que son patron est l'un des fondateurs de TUSKON. Qu'il est là depuis le début. L'entreprise est présente ici, mais ce n'est pas vraiment pour des questions économiques. C'est « un idéal » de son patron, un projet de vie, un rêve qui se réalise, la contribution au développement de la Turquie. Ils sont présents à la foire pour soutenir TUSKON dans son organisation. Il pense que les fruits de ces travaux seront récoltés dans les années à venir. Donc pour le responsable, le fait de participer à la foire c'est plus un idéal qu'un projet économique[1419].

Nous continuons notre visite par le stand de l'entreprise BMS. Nous discutons avec les responsables commerciaux de l'entreprise BMS, du groupe BMS, vendeur d'acier. Deux personnes sont seules au stand, l'un parle l'anglais, l'autre parle le français. Des brochures en Français et en Anglais, des pancartes en français et en anglais sont mises à la disposition des visiteurs. L'entreprise fondée en 1968 a environ 250 salariés répartis sur trois secteurs et 3 villes. Elle est implanté un peu partout en Turquie. Elle exerce ses activités en Afrique, en Mauritanie, en Afrique du Sud, au Madagascar, dans les DOM-TOM français, comme la Réunion. C'est la raison pour laquelle un des commerciaux parle le français. L'entreprise ne fait pas partie de membres fondateurs de TUSKON, y ayant adhéré bien après sa création. Ce sont des raisons purement économiques qui l'à poussée à s'inscrire pour participer au pont du commerce. L'entreprise exportait avant de connaitre TUSKON, mais la confédération lui a permis l'ouverture de nouveaux marchés pour l'exportation notamment en Afrique et en

[1419] Entretien avec les participants au PC, pont du commerce Turquie-Monde, Istanbul, 2012.

Amérique du Sud. TUSKON lui facilite les relations, car la confédération invite directement les entreprises étrangères sur place et permet un meilleur contact sans se déplacer[1420].

Au passage nous profitons de la présence d'entrepreneurs africains pour essayer d'établir un dialogue. Nous interpellons une entrepreneuse togolaise, Mme Lagayette, sur un stand, en train de faire affaire avec un entrepreneur turc de Bursa pour des tissus et du textile. C'est sa troisième participation au Pont du Commerce organisé par TUSKON. Elle a connu TUSKON par le biais de l'école turque le Zodiac implanté au Togo. Avant cela, elle avait beaucoup de mal à avoir un contact direct en Turquie. Elle passait par la Lybie pour acheter les produits turcs. Grâce à TUSKON elle a obtenu un visa et elle est entrée en Turquie pour établir directement la relation avec les entrepreneurs. Donc par rapport à son commerce, sa participation lui apporte énormément. D'un autre côté, elle partage les avantages que lui procure TUSKON avec d'autres entrepreneurs du Togo. Elle a emmené avec elles 2, 3 entrepreneurs togolais pour les faire bénéficier des avantages et promouvoir l'activité de TUSKON[1421].

Nous réalisons notre entretien suivant ave l'entreprise *Külça*, de Kayseri, fabricant de portes blindées. C'est sa cinquième participation. Le patron de l'entreprise est un membre fondateur de GESIAD (*Genç Sanayiciler ve iş Adamları Derneği*), l'association des jeunes industriels et entrepreneurs à Kayseri, une association membre de la fédération ANFED, membre fondatrice de TUSKON. Selon lui, il ne faut pas être dans l'attente de retombées économiques rapides, à court terme. Ici c'est plus un investissement à long terme. En 5 participations, son entreprise a énormément de clients en Afrique, mais aucun chiffre n'est avancé. En Afrique, la question de sécurité est un problème récurrent, ce qui constitue pour l'entreprise un vrai marché potentiel. C'est pourquoi de plus en plus, l'entreprise a des clients africains et ce grâce notamment à TUSKON. Aussi, pour le responsable, TUSKON devance TÜSIAD et MÜSIAD. L'entreprise participe aussi à foires organisées par MÜSIAD qui est plus orienté vers les marchés du Moyen Orient. Mais même sur ce créneau, aujourd'hui, selon le responsable, TUSKON devance MÜSIAD[1422].

Nous nous rendons de l'autre côté de la salle d'exposition, là où les entrepreneurs discutent. À côté de chaque entrepreneur étranger, il y a un traducteur originaire du pays ou qui parle la langue officielle. Il a pour rôle de faire l'intermédiaire entre les exposants et les entrepreneurs visiteurs. La plupart sont des étudiants étrangers. Leur maitrise de la langue est assez épatante

[1420] *Ibid.*
[1421] *Ibid.*
[1422] *Ibid.*

(Français, Anglais, Espagnol, Italien, etc.). Au fil de notre visite, nous sommes frappé par la qualité linguistique des responsables commerciaux des entreprises turques, pour la plupart des PME. Ils maitrisent parfaitement plusieurs langues, à savoir, l'Anglais, le Français, l'Espagnol, etc. au total 900 interprètes dans 30 langues différentes participent aux programmes.

Nous discutons avec un entrepreneur du Burkina Faso. C'est sa première participation à ce genre d'évènement. Il a des collaborateurs travaillant déjà avec des entrepreneurs turcs. Lui aussi souhaite avoir des contacts concrets, car il travaille dans le secteur des pièces détachées. Il nous fait une remarque sur la qualité des produits turcs. Selon ses termes, les produites turcs sont plus fiables que les produits chinois. Il vient découvrir la Turquie et faire affaire si possible.

Une femme d'affaires togolaise nous signale que c'est sa quatrième participation. Elle n'est pas très enthousiaste. Elle juge que les premières années c'était beaucoup plus intéressant, plus attractif. Elle juge que l'implantation des entrepreneurs turcs dans son pays a mis à mal un peu son affaire. Elle précise aussi qu'il y a de plus en plus de parents d'élèves de l'école turcs qui participent à ces ponts, mais elle est indépendante et elle est là pour trouver une nouvelle brèche dans le commerce[1423].

Nous rencontrons plusieurs entrepreneurs du Bénin qui nous précisent que c'est leur première participationet que c'est la première fois qu'ils viennent en Turquie. L'information leur est parvenue via le Consul du Bénin à Izmir qui est turc et leur a conseillé de venir à la foire.

Les entrepreneurs nous avouent qu'ils avaient une image assez négative de la Turquie, un pays arabe, un pays de bandits. Mais l'image a complètement changé et ils veulent faire affaire avec la Turquie et les entrepreneurs turcs. La foire permet aussi à ces nouveaux participants de connaitre la Turquie dans sa réalité.

Nous allons toujours à la rencontre des entrepreneurs. Nous discutons avec Fatma, une commerciale, la vingtaine, maitrisant parfaitement le français. Nous apprenons que son père est diplomate en Algérie et quelle étudiée dans ce pays. Elle nous confie que l'entreprise (spécialisé dans la communication et dans la construction) l'a engagée pour élargir son portefeuille clientèle en Afrique et notamment en Algérie où elle compte déjà des clients.

Volkan, un commercial d'une entreprise basée à Denizli spécialisée dans la vente de câble électrique en cuivre, nous invite à son stand. Fondée en 1975, l'entreprise compte 86 salariés.

[1423] *Ibid.*

C'est un membre de TUSKON et de la DİAD (*Denizli İş Adamları Derneği* – L'association des hommes d'affaires de Denizli) depuis une dizaine d'années. Il est là plus pour le soutien à l'évènement que pour un intérêt économique. Mais il pense néanmoins que sur le long terme il va y avoir des retombées économiques et que TUSKON apporte des clients fidèles, car TUSKON représente le sérieux. Les clients étrangers sont rassurés lorsque l'entreprise turque est membre de la confédération, car cela apporte une garantie de confiance. L'échange de carte de visite peut avoir un impact sur le long terme. Exemple : deux ans après avoir échangé sa carte, la personne l'a appelée pour faire affaire. Il travaille beaucoup avec la France. L'entreprise faisait avec son client français environ 3, 4 millions € d'exportation. Elle travaille aussi avec des entrepreneurs des îles Maurice. Nous avons rencontré des collaborateurs, deux jeunes gens des îles avec lesquelles l'entreprise travaille depuis 10 ans. Ils ont un projet d'ouverture d'une franchise de l'entreprise turque sur l'île Maurice. Ces deux jeunes gens travaillent dans le secteur de la climatisation. L'entreprise exporte dans 35 pays. Environ 10 millions € en Angleterre. Elle a beaucoup de clients au Moyen-Orient. Ils ont réussi à s'ouvrir à cinq pays en Afrique sans nous préciser lesquels. L'entreprise travaille aussi en Irak. Volkan nous précise qu'il y a une grande sympathie pour les Turcs en Irak et dans le Moyen Orient[1424].

Nous continuons notre visite et allons sur le stand d'une entreprise de décoration et de construction basée à Kütahya et Tekirdağ employant 70 salariés pour une exportation dans 70 pays. Serdar, l'entrepreneur, nous précise qu'il a de la famille à Montélimar, travaillant dans le même secteur. Son fils souhaite venir en France pour y investir.

Le soir du premier jour, TUSKON use d'une méthode assez originale pour faire se rencontrer les entrepreneurs dans un environnement plus convivial. Nous étions dans un bateau avec les entrepreneurs du Rwanda, une partie des USA, l'Azerbaïdjan. Nous étions les invités de Monsieur le Maire de Beykoz. Nous avons mangé ensemble afin de nouer des contacts. Le Groupe rwandais est très jeune et dynamique. Ils souhaitent notamment investir en Turquie, trouver des partenaires pour investir au Rwanda, par l'intermédiaire de TUSKON. Les entrepreneurs sont éparpillés et à chaque table, il y a au moins un homme d'affaires turc. De cette façon, tous les participants étrangers sont invités et regroupés par pays.

Durant ces deux jours, nous avons eu l'opportunité de voir comment fonctionne TUSKON dans l'organisation d'un PC, de voir l'activisme de l'équipe organisatrice, qu'il faut souligner et dont Meral n'hésite pas à faire l'éloge, les qualifiant de héros :

[1424] *Ibid.*

> *Ce sont les « héros sans nom ». Que Dieu leur accorde Sa Grâce. Nos amis travaillent d'une façon dévouée. D'après mon avis personnel, si nous prenons une association similaire et un personnel similaire, je peux affirmer que notre personnel fournit 3 fois plus d'effort. Ce sont des mots mesurés et cela donne comme résultat des activités importantes. Travailler avec des « amis » ayant une capacité, hyper motivé, nous facilite beaucoup la tâche*[1425].

Il faut dire que les Africains ont une conception des « blancs » de Turquie différente de celle connue des Occidentaux : les Turcs ne sont pas des colonisateurs. C'est en tout cas le sentiment chez les entrepreneurs africains. Ces dernières années, ils se sont surtout plaints de n'avoir pas la possibilité de traiter directement avec la Turquie. Tahirou Issaka, un homme d'affaires du Niger affirme trouver des produits turcs dans tous les magasins. Sauf qu'ils sont acheminés pour la plupart de la France. Alors les prix augmentent comme celui du fromage à 25$/kg. Il parle d'un moment historique lorsqu'il évoque le PC organisé par TUSKON. *Nous devions être plus nombreux ici. TUSKON a emmené jusqu'à nos pieds des opportunités. Nous vivons des jours historiques. Mais nous ne sommes que quelques-uns à en être témoins*[1426].
Dans le deuxième PC Turquie-Afrique, le continent est représenté par 27 ministres, 42 Présidents de chambre de commerce, 850 hommes d'affaires de 40 pays différents pour rencontrer 1 700 entrepreneurs turcs. La deuxième semaine est consacrée aux rencontres locales. 40 départements et chaque région se partagent les délégations étrangères et permettent à 3 500 hommes d'affaires turcs de les rencontrer pour un objectif de volume d'affaire de 500 millions $. Les entrepreneurs africains sont eux aussi très enthousiastes à l'idée de travailler et collaborer avec leurs homologues turcs, en témoignent les propos de Naana Abena, une entrepreneuse du Ghana :

> *Nous avons toutes sortes de matières premières. Un sous-sol riche, des produits agricoles. Le problème est le suivant, nous n'avons pas le savoir faire pour traiter, industrialiser et les rendre sous forme de produits industriels. Nous voulons voir les entrepreneurs turcs pour traiter tout ce potentiel*[1427].

[1425] Erkılınç, Sarper, *Rıza Nur Meral ile özel röportaj* (Reportage spécial avec Rıza Nur Meral), 16/05/2011, en ligne, www.samanyoluhaber.com, consulté le 31/05/2013, traduit par YU
[1426] Özcan, Zafer, Bu beyaz adam sömürgeci değil (Cet homme blanc n'est pas un colonisateur), *Revue Aksiyon*, 21/05/2007, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013, traduit par YU.
[1427] *Ibid.*

L'objectif de TUSKON est de combiner le savoir-faire des entrepreneurs turcs avec le potentiel de l'Afrique. D'autres entrepreneuses du Cameroun signifient leur joie d'avoir la possibilité de travailler directement la Turquie, *un grand pays qui réussit très bien dans le textile*. Le pont leur a permis de nouer des premiers contacts avec les hommes d'affaires turcs[1428]. TUSKON leur a permis d'obtenir un visa, faute de représentation officielle turque dans leur pays. Le ministre Kürşad Tüzmen affirme que cet évènement est dans la lignée de ce que souhaitait réaliser le gouvernement. TUSKON joue donc un rôle de facilitateur pour l'État et permet ainsi de montrer la puissance que peut avoir le secteur privé en Turquie, notamment les PME, dans le processus de développement. Les propos de Rıza Nur Meral sont très significatifs de la montée en puissance de cette nouvelle élite anatolienne lorsqu'il dit que ce pont ne relie pas l'Afrique à Istanbul, mais l'Afrique à l'Anatolie.

> *La section d'Erzurum de l'entreprise Konfor mobilya à eu les droits pour commercialiser les produits en Afrique et a déjà eu une commande. Nous ne parlons pas du producteur, mais seulement d'un revendeur. De Bartın à Muğla, de Konya à Antep, toute l'Anatolie est là. Ces réunions ont été à l'origine de la rencontre entre l'Anatolie et l'Afrique*[1429].

Avec la participation de représentants politiques des divers pays, TUSKON permet aussi au gouvernement turc de nouer des liens d'affinités avec les dirigeants africains et ainsi d'améliorer les relations bilatérales dans les domaine politique, économique, social, etc[1430].
Voici l'avis de certains participants au PC Turquie-Monde de 2009 :

> **Tarkan Seleker** *: Notre entreprise produit des robinets et des armatures. Nous sommes à notre troisième participation. Cette édition s'est bien déroulée. Il y avait beaucoup de stands et une forte participation des hommes d'affaires et même des ministres. C'était une vraie occasion pour les uns et les autres de mieux cerner le marché de la Turquie et surtout de l'Afrique. Par ailleurs, c'est une édition qui a permis de renforcer les liens commerciaux entre la Turquie et le reste du monde notamment avec le continent africain. Mais, on voit de plus en plus les effets de la crise dans les entreprises turques. Comme vous le savez, c'est une crise globale qui a les effets dans tous les pays du monde. Cependant, nous arrivons à exporter effectivement nos produits dans des pays étrangers notamment en Iran*[1431].

[1428] *Ibid.*
[1429] *Ibid.*
[1430] *Ibid.*
[1431] Citation de patrons, M. Tarkan SELEKER, Yaşar KÜRÜCÜ, Salim Fatih, in, *Pont de commerce Turquie-Monde 2009, des opportunités malgré la crise*, en ligne, www.zedcom.bf, consulté le 16/10/2011.

Yaşar SÜRÜCÜ, Cihan Elektrik *: Je suis le Directeur General. C'est une entreprise qui existe depuis 15 ans et qui fabrique des appareils de basse et haute tension, ainsi que des armatures d'éclairage. Dans l'ensemble, je peux dire que cette foire se passe bien. Nous avons beaucoup d'opportunités d'affaires et beaucoup de personnes s'intéressent à ce que nous faisons. Nous espérons décrocher de bons contrats. C'est certain que nous serons encore présents à la prochaine édition*[1432]

Salim Fatih, İSTENGİR/İSBAK *: C'est la première fois que nous participons à cette exposition. Nous sommes contents du niveau d'organisation. Nous avons réellement saisi l'occasion pour agrandir notre réseau de distribution en tissant des contacts avec d'autres pays tels que le Burkina Faso. Nous sommes déjà présents au Soudan et notre souhait est de pénétrer le marché burkinabé. Je viens de m'entretenir avec un de vos compatriotes. Nous avons échangé sur un projet qu'il nous a présenté. Nous nous sommes accordés sur de nombreux points et j'ai bon espoir*[1433].

Mathias ZOUBGA, directeur général de la société SEAMEL/Ouagadougou *: Je suis à ma première participation à TUSKON-Monde. Je me suis fait beaucoup de contacts dans le domaine de l'électricité. J'ai eu à rencontrer des fabricants de poteaux électriques, matériel électrique tel que des transformateurs des câbles et autres accessoires d'installation électrique dans les bâtiments. J'ai discuté particulièrement avec un entrepreneur et nous envisageons un projet d'équipement de feux tricolores. J'ai eu une oreille attentive de la part du partenaire qui s'est montré disponible malgré le handicap de la langue. Il a pris le projet qu'il va étudier et me faire une proposition finale. En tout cas j'ai bon espoir que ça va bien se passer*[1434].

Un propriétaire d'une société de tomate, piment et blé *: Nous sommes une société de transformation de produits alimentaires que nous exportons. Nous avons une grande capacité de production de 1000 tonnes par jour. Notre participation à TUSKON nous a permis de partager notre expérience avec d'autres industriels. Je me réjouis fortement de cette participation, car nous avons pu faire connaître nos différentes gammes de produits. Nous avons eu de bons contacts avec beaucoup de participants d'horizons divers. Il s'agira maintenant d'étudier la faisabilité des différentes relations que nous avons tissées. Il faudrait dans ce sens, prendre en compte le contexte de la crise internationale qui affecte beaucoup nos activités. Donc nous allons élaborer d'autres plans de production. Nous nous intéressons à beaucoup de pays africains, dont le Burkina Faso. L'essentiel, c'était*

[1432] *Ibid.*
[1433] *Ibid.*
[1434] *Ibid.*

d'abord d'avoir de bons contacts et c'est ce que nous avons réussi. Si nous arrivons à consolider ces relations, c'est évident que nous ferons des déplacements dans les différents pays pour voir dans quelles conditions et dans quel secteur d'activités nous pouvons travailler pour un meilleur développement socioéconomique[1435].

W.A. KROFAH, Président de la Chambre de commerce du Ghana, président de la Fédération des Chambres de commerce et d'industrie de la CEDEAO, ajoute :

Je pense que la Turquie offre de grandes opportunités d'affaires en organisant ce type de foire. C'est du reste une bonne occasion pour les entrepreneurs ouest-africains de faire connaître leurs domaines d'activités ou leur savoir-faire à d'autres et de s'inspirer des expériences d'ailleurs. Cette foire est un bon cadre pour faire des affaires ou tisser des relations d'affaires fructueuses. TUSKON-Monde est donc un cadre privilégié pour des échanges d'expériences surtout pour les hommes d'affaires ou industriels africains qui ont souvent besoin des transferts de technologies pour mieux accroître leurs activités. Nous sommes là justement pour voir ce qui peut être bon pour notre pays. Dans le sens de tisser de bonnes relations commerciales. La délégation ghanéenne que je conduis comprend 12 membres provenant de divers domaines d'activités comme l'électronique, l'agriculture, le commerce général. Nos objectifs sont de ramener des marchandises vers le Ghana, mais de convaincre aussi les Turcs à faire le déplacement au Ghana pour découvrir davantage nos potentialités et plus d'opportunités d'affaires[1436].

Exemple de partenariats

Les avis de quelques participants turcs et étrangers expliquent le regard de l'entrepreneur et de la PME sur l'importance de cette organisation qu'est le PC de TUSKON pour les partenariats entre entrepreneurs turcs, mais aussi entre entrepreneurs turcs et étrangers.
L'article de Zafer constitue un bel exemple d'intégration de patrons de PME turcs en Afrique. D'ailleurs, le titre « les tigres d'Afrique » donne l'ampleur de l'ambition de ces patrons, se réunissant pour former des fonds d'investissement pour intégrer les marchés africains, une union des forces qu'évoque Gülen dans son ouvrage sur l'économie[1437].

[1435] *Ibid.* Citation d'un patron turc dont l'identité n'est pas précisée.
[1436] *Ibid.*
[1437] Gülen, Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (Notre monde avec son étendue – réflexions économiques), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2009, p. 273.

Source : Özcan, Zafer, Afrika Kaplanları (les tigres d'Afrique), Revue Aksiyon, 06/08/2012, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 03/05/2013. *Sanat Furniture* est une entreprise turque implantée au Nigéria depuis 2006, spécialisé dans le mobilier. Pour plus d'information : http://www.sanatfurniture.com, consulté le 13/02/2014.

En créant des « çok ortakli sirketler » (des entreprises à plusieurs associés), les petits artisans de la Turquie deviennent les grands industriels d'Afrique. Ils apportent à ce continent, leur savoir-faire. L'ouverture de la Turquie de ces dernières années profite aussi au petit chef d'entreprise, lui permettant de devenir industriel et de créer des « çok ortakli sirket ». Ils créent cette structure à l'étranger, qu'ils n'ont pas pu créer en Turquie. Les entrepreneurs membres de TUSKON apprennent à passer du stade d'artisan à industriel, du commerce à l'exportation et enfin à l'investissement international.

La semence (le germe) a été jetée avec İŞHAD

Quelques exemples d'entrepreneurs.
Alors entrepreneurs dans les années 90, dans différents secteurs, Erdoğan Akbaş, Ayhan Yıldırım, Recep Ekşi, Adem Muslu, Recep Akbaş et Mehmet Baştürk sont devenus des industriels importants d'Afrique dans le domaine du mobilier. L'entreprise Sanat Mobilya*, de ces 6 associés fait parti des trois plus grandes au Nigéria et est leader au Malawi. Profitant de l'opportunité proposée par les PC de TUSKON, commence à investir en Afrique à partir de 2007, tout en continuant les affaires en Turquie. Ayhan Yıldırım, qui à déjà une expérience en Azerbaïdjan, a voulu créer en s'associant, une usine pour produire du parquet, mais il n'a pas trouvé les fonds nécessaires. Il avait tout quitté pour s'installer en Azerbaïdjan, mais il a dû retourner en Turquie. Ayhan Yıldırım est membre de l'İŞHAD (İş Hayatı Dayanışma Derneği – Association de solidarité professionnelle). Il s'entretient avec Erdoğan Akbaş, qui connaît le continent africain mieux que lui. Erdoğan Akbaş, lui a des petits investissements au Malawi avant 2007. C'est au sein du comité du secteur construction et mobilier, dont il est le président que l'idée d'investir en Afrique germe, précise Ayhan Yıldırım. Akbaş se rend*

souvent en Afrique pour analyser le marché. Il remarque que le secteur du mobilier est très intéressant. Dans le même temps, il y a une perte de vitesse des affaires dans le marché local, alors l'Afrique semble être une solution toute trouvée pour ces entrepreneurs. Akbaş essaye d'encourager les entrepreneurs à investir en Afrique. Dans cette période, Ayhan Yıldırım lui propose de s'associer. Ils commencent avec 3 associés puis au fil du temps ils sont 6 pour s'ouvrir le marché africain. Etre 6 entrepreneurs de secteurs différents et vouloir s'associer pour faire affaire en Afrique n'est pas une tâche facile. Alors que cette culture (d'association pour investir) *n'est pas très bien assise en Turquie, même les entreprises familiales éclatent une fois que la génération suivante prend le relais, car on ne s'entend pas sur la gestion de l'entreprise. Alors Sanat mobilya est composé de 6 entrepreneurs expérimentés, ayant les capitaux suffisants. Ils décident de signer un protocole solide avant de commencer les affaires. Cela leur prend six mois pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise. Akbaş dit qu'ils ont énuméré tous les problèmes possibles qu'ils pouvaient rencontrer au cours de leurs affaires et ont essayé de rédiger les solutions à ses problèmes dans ce protocole. « ... l'idée de s'ouvrir vers l'étranger ne nous a pas qu'appris à devenir des industriels, mais nous a inculqué la culture d'être associée ». Les 6 associés choisissent le Nigéria pour investir. C'est un marché important avec 170 millions d'habitants. Le Nigéria est le sixième plus grand producteur de pétrole mondial. Une fois les démarches administratives résolues,* Sanat Mobilya *gagne le droit de participer aux appels d'offres publics et privés. Akbaş précise que leur entreprise est classée dans les trois premières du pays en termes de qualité et de capacité de production. En 2010, l'entreprise reçoit le prix du meilleur service client. Ils ont une usine et un showroom à Kaduna. Ils emploient 80 personnes dans la production, la commercialisation et le montage dont 5 d'origine turque. À la tête de l'usine on retrouve Ayhan Yıldırım, qui s'est installé au Nigéria. Une particularité de* Sanat Mobilya *est d'engager des maîtres qualifiés sans emplois en Turquie et de leur proposer un poste au Nigéria. Ceux-ci sont importants pour la qualité du produit et la formation des salariés nigérians. En 5 ans d'activité, Sanat Mobilya a formé 40 spécialistes nigérians. Le fait que l'entreprise ne pense pas uniquement aux bénéfices, mais aussi à la formation de la population locale est un point très apprécié par les clients. Erdoğan Akbaş dit : « lorsque l'on dit que c'est un maître qualifié nigérian qui a fait le produit, les clients sont étonnés et très heureux. Ceci permet aussi à nos salariés d'être plus en confiance. Dans ce genre d'investissement, si vous faite attention à ce que les deux partis gagnent, alors vous serez encore plus durable.* Sanat Mobilya *utilise 600 produits intermédiaires et les importe de Turquie. Ces deux dernières années, plus de 80 containers de produits ont transité entre les deux pays, ce qui représente 1,5 milliards $ de valeurs marchandes. Erdoğan Akbaş ajoute : « nous aurions pu acheter en Chine ou en Afrique du Sud pour moins cher, mais nous souhaitons aussi faire profiter notre pays et contribuer à son développement. Aussi par ce biais, les différents producteurs du*

secteur découvrent les produits turcs et s'y intéressent. Nous avons influencé pas mal de producteurs ». Erdoğan Akbaş précise et rappelle qu'ils ont eu la motivation d'investir en Afrique lorsqu'ils étaient à Istanbul, dans l'environnement de l'association d'entrepreneurs (İŞHAD), alors qu'ils étaient de simples artisans, tout en précisant que TUSKON a servi de protection dans leur investissement en Afrique. Un autre facteur important sont les écoles turques. Les élèves de l'établissement jouent le rôle d'interprète, de guide, mais aussi partagent des activités sociales[1438].

Özcan nous cite un autre exemple : à Izmir où 11 patrons de PME se sont réunis pour investir au Congo. On y retrouve le même code de comportement.

11 membres de l'association s'associent pour investir dans la République démocratique du Congo à partir de 2009, dans le secteur du mobilier. Encore aujourd'hui, cela reste le plus grand investissement du pays dans ce secteur. Le président d'İGİAD est dans le même temps l'ambassadeur honoraire de la RDC à Izmir. Le pays donne beaucoup d'importance à la Turquie, l'image est positive concernant les produits turcs. Mais malheureusement face aux 100 000 Chinois vivant en RDC, il y a moins de 50 Turcs. L'histoire commence en 2009 lors d'un voyage et l'incitation de Tuncer Kayalar, l'ancien sous-secrétaire d'État au commerce extérieur. Les 11 associés décident de créer l'entreprise Yenbu à Kinshasa. Matelas à ressorts, mobilier de maison et çekyat (canapé clic-clac turc) *sont les premiers produits. Mehmet Timuroğlu précise qu'ils ont investi en RDC, car outre les petits ateliers, il n'y avait pas de production à grande échelle dans le secteur, puis le marché ne connaissait pas le* çekyat. *Les maîtres qualifiés sont envoyés d'Izmir. L'entreprise compte 100 salariés, la plupart sont des congolais. Yenbu n'emploie pas uniquement des salariés, mais prend le soin de les former. Il y a deux raisons expliquant le fait que les entrepreneurs turcs investissent dans le secteur du mobilier au Nigéria, au Malawi, en Mozambique, en RDC : la matière première du mobilier reste la forêt et l'Afrique est très riche à ce niveau. Par exemple la RDC possède la deuxième plus grande forêt équatoriale au monde, mais elle n'en tire que très peu de profit. Ils n'ont ni le savoir-faire ni la technique pour traiter le bois et fabriquer du mobilier. Ceci est valable pour les autres pays. C'est pour cette raison qu'en Afrique les maisons sont dépourvues de mobilier. Donc il y a un réel vide quant à la production et à la consommation du mobilier. Ayant repéré ce vide, les entrepreneurs turcs privilégient dans un premier temps ce secteur. Mehmet Timuroğlu conseille aux entrepreneurs anatoliens de s'associer et d'investir à l'étranger. Il est difficile pour une personne seule de prendre ce risque, mais si le risque est partagé il est réduit pour tout le monde. Il précise qu'en Afrique il y a de nombreuses opportunités,*

[1438] Özcan, Zafer, Afrika kaplanları (Les tigres d'Afrique), 06/08/2012, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 03/05/2013, traduit par YU.

dans divers secteurs, mais que cela durera que quelques années. À la tête de l'entreprise, il y a Ahmet Badem, un des pères des 11 associés. Deniz Kara est responsable du marketing. Ces deux personnes se sont installées au Congo. Un des associés est avocat, et c'est lui qui a rédigé des statuts bien précis pour le bon fonctionnement de l'entreprise afin d'éviter tout malentendu en cours d'investissement. Les conditions pour sortir de l'entreprise sont précisées. Ceci est préparé pour éviter qu'un jour un des associés devienne majoritaire. Le président précise que dans ce genre d'investissement, le plus important est les bonnes intentions et la confiance mutuelles. Selon Mehmet Timuroğlu, ce sont ces types de grandes d'entreprises créées à partir de plusieurs petits hommes d'affaires qui vont diriger la vie économique. De nombreux entrepreneurs viennent les voir pour leur demander les statuts pour exemple. Les entreprises comme Yenbu deviennent tout doucement des modèles de réussite pour les futurs investisseurs[1439].

Un autre exemple de 7 patrons de PME de Kocaeli, investissant au Mozambique :

Un autre exemple, de Kocaeli et l'association KASIAD (Kocaeli Aktif Sanayici ve İş Adamları Derneği – Association des industriels et hommes d'affaires actifs de Kocaeli). 7 membres de l'association se sont associés pour investir ensemble au Mozambique. Ils sont entrés dans le marché avec la construction d'une résidence de 18 étages au centre-ville. Aujourd'hui, ils construisent sur 22 dönüm une centrale à béton, des usines de pierres à parquet et briques. Les usines entreront en fonctionnement dans peu de temps. Les 6 associés sont de Kocaeli, le septième du Mozambique. Suat Özekli, qui est en même temps vice-président de l'association précise qu'ils ont pris comme associés un ami qui était installé au Mozambique et que 2 autres associés s'y sont installés. Lui fait souvent des allers-retours. En réalité, ces entrepreneurs de Kocaeli ont le souhait profond d'investir à l'étranger et visitent pas moins de 35 pays pour analyser les différentes opportunités. Ils décident alors et choisissent le Mozambique. Ils font connaissance de Zübeyir Değirmenci, un turc vivant au Mozambique. Avec son incitation ils décident d'investir là bas. Aujourd'hui dans les deux entreprises Samanyolu et Akdeniz LDA, 25 ingénieurs turcs sont employés et près de 100 salariés locaux. Pour la pérennité de l'entreprise, ils ont eux aussi rédigé la « constitution » de l'entreprise. Les règles sont fixées dès le départ. Les associés sont des entrepreneurs performants dans leurs secteurs en Turquie. Özekli dit: « on gagne de toute façon de l'argent en Turquie, ici outre le fait de gagner de l'argent, c'est plutôt ressentir la joie, l'émotion la sensation d'être un entrepreneur international ».Özekli énumère quelques règles de principes pour le bon fonctionnement de ce type d'investissement : Toutes les règles doivent être rédigées, les associés ne doivent pas courir derrière de petit calcul, un ou plusieurs des associés doivent se trouver à la tête de l'investissement sur place, pour l'envoi de

[1439] *Ibid.*

spécialistes de Turquie[1440].

Un exemple de Nazilli, une ville du département d'Aydın, dans le sud-ouest de la Turquie. Cette fois, ce sont quatre entrepreneurs qui investissent en Ouganda.

> *4 associés décident 1,5 ans avant (mi 2010) de produire de l'enrobé (mıcır), leur entreprise* Bereket İnşaat*, crées par Mehmet Ali Aytan, Mehmet Aytan, Saim Topaloğlu et Mesut Algan. Ils ont découvert le marché africain par le biais de TUSKON. Ils précisent qu'ils ont décidé d'investir, puis ont voyagé dans quelques pays et ont décidé d'investir en Ouganda, dans le secteur de la construction. Ils ont aussi rédigé une sorte de « constitution » de l'entreprise et ont ajouté un arbitre. Ils ont confié cette mission à une personne qui dans le passé à été enseignant en Afrique et à qui tous les membres font confiance. Mehmet Aytan donne quelques conseils pour les entrepreneurs voulant investir en Afrique. Tout d'abord, il faut savoir qu'au sein de TUSKON il y a pour tous les pays d'Afrique un bureau de présentation et d'information, tout d'abord il faut se renseigner. Ensuite, demander l'avis des gens qui investissent déjà en Afrique. Il faut absolument venir dans l'idée de produire. Car l'idée d'importer deux containers pour vouloir vendre des produits en Afrique est révolue. Il ne faut pas oublier qu'il y a un vide dans pratiquement tous les secteurs. Par exemple la volaille est plus chère que la viande « rouge », car il n'y a pas d'installation de production. Il faut déterminer le secteur dans lequel on veut investir, faire des recherches sur le pays. Demander de l'aide des écoles turques sur place*[1441].

Certains d'entre eux n'hésitent pas à choisir des pays à risques, notamment la Somalie pour y construire leur avenir africain. Mustafa Erkan est l'un d'entre eux. Il projette de construire un marché Bazar sur 50 000 m² avec tous les services sociaux (hôpital, hôtel, etc.). Cela lui coutera 15 millions $, mais selon ses estimations, cette affaire contribuera à hauteur de 500 millions $ sur les exportations turques, car il souhaite vendre, du mobilier, des tapis, de l'alimentation sèche, etc., pour la plupart importés de Turquie. Ce n'est pas sa première aventure africaine, il a déjà investi en Afrique du Sud[1442]. Dikbaş donne l'exemple du premier patron turc en Zambie et de l'attente des Zambiens vis-à-vis de ces hommes d'affaires.

[1440] *Ibid.*
[1441] *Ibid.*
[1442] *Ibid.*

Le seul homme d'affaires turc s'appelle Necati Adanur. Il est ici depuis environ juin 2009. Il est d'origine de Trabzon, mais il a une entreprise dans le secteur de la métallerie à Istanbul. Ici il produit des briques et de pierre de trottoir. Les machines viennent de Turquie. Sa première commande : un jour un entrepreneur d'origine anglaise passe devant son entreprise et voit ses machines. Il lui demande d'où elles viennent. Ensuite il lui demande s'il peut lui produire des briques, dans ce cas il décommande sa commande faite en l'Afrique du Sud. Adanur : « il y a énormément d'opportunités pour les entrepreneurs turcs. Des mines à la construction, du textile à l'agriculture. Les Chinois viennent en masse. Il n'y a personne de chez nous. Créer une entreprise n'est pas difficile, cela m'a pris trois jours. ». Siraz Pastel, un homme d'affaires zambien : « l'éducation est une question vitale pour la Zambie. Une école ne suffit pas, nous attendons plus d'investissement de la part des Turcs ». Il a participé à un sommet organisé par TUSKON avec son entreprise Afrikans Steel Zambia, spécialisée dans l'acier. Il dit avoir noué des contacts avec un homme d'affaires turc pour l'exploitation d'une mine[1443].

(**ANNEXE 3.5**)

Malgré de nombreux exemples de *success-story*, l'Afrique n'est pas un marché aussi facile à conquérir. Il faut y avoir certains prés requis. Akbaş a mis en place une formule pour résumer les conditions nécessaires à une bonne gestion de son investissement dans le continent : ASİL (*Adam*, *Sermaye*, *Inanç*, *Lisan* – Homme, Capital, Foi, Langue). Selon son expérience, il faut que tout soit noté et signé avec le(s) partenaire(s) et surtout choisir un professionnel pour gérer l'investissement. Pour investir, il faut suffisamment de capital et croire en soi, avoir foi de ce que l'on fait, ne pas lâcher dès les premières difficultés. Ce qui est primordial c'est la maitrise de la langue du pays dans lequel l'entrepreneur souhaite s'installer. Pour la pérennisation des affaires, il suggère même l'apprentissage de la langue locale. Il souligne aussi l'importance des écoles turques pour celui qui souhaite faire affaire en Afrique[1444].

Outre les résultats économiques significatifs et l'évolution du volume commercial entre l'Afrique et la Turquie (passant de 6 à 18 milliards $ entre 2006 et 2009, dont une exportation passant de 2,5 milliards $ à 9 milliards $)[1445], nous observons donc une certaine implication, un dévouement et une certaine motivation visibles chez les entrepreneurs proches mouvement ; un code de conduite que l'on retrouve à chacun de nos entretiens, quel que soit le lieu en Turquie. Le mouvement semble transmettre ce code de conduite à ses membres, qui

[1443] Dikbaş, Kadir, Zambiya ile iş birliğinde ilk briket (La première brique dans le partenariat avec la Zambie), 06/11/2009, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 06/05/2013, traduit par YU.

[1444] Özcan, Zafer, Afrika kaplanları (Les tigres d'Afrique), 06/08/2012, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 03/05/2013, traduit par YU.

[1445] Aksiyon Dergisi (Revue Aksiyon), Afrika gerçeği, *Revue Aksiyon*, 29/06/2009, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 24/09/2013, traduit par YU.

ne varient pas selon le lieu, qui est toujours le même. Montrer que leur engagement social-éducatif auprès du mouvement est utile leur apporte une certaine sérénité dans leur vie personnelle et professionnelle, ce qui s'observe dans leur quotidien. L'entrepreneur se sent dans l'obligation de suivre un certain code de comportement indirectement dicté par le mouvement. Un code que chaque membre adopte à son intégration dans le groupe[1446].

Pour exemple, nous avons choisi d'étudier les PME des hommes d'affaires membres de l'association BUGİAD (Bursa Girişimci İş Adamları Derneği), l'association des hommes d'affaires de Bursa, une structure membre fondatrice de la MARIFED, afin d'observer la répercussion de la dynamique spirituelle émanant de leur engagement socio-éducatif dans le mouvement, une dynamique transcendant la religiosité pour influer sur leur code de conduite et leur mode de gestion de leur PME. La question est de savoir si cette dynamique observée dans les PME émane de la dynamique spirituelle produite par un engagement socio-éducatif au sein d'un mouvement religieux-moderne ?

[1446] Toğuşlu observe le comportement similaire chez les étudiants du mouvement, qui adopte un code de comportement suivant leur habitude dans la maison. Cf. Toğuşlu E., *Op. Cit*., p. 147.

CHAPITRE 7 : analyse de l'association BUGİAD à Bursa.

Dans ce chapitre, notre étude porte sur l'association BUGİAD et ses membres. Le défi est de mettre en exergue par le biais des entretiens et des enquêtes de terrain effectués entre 2008 et 2012 le résultat de l'engagement socio-éducatif de l'entrepreneur au sein du mouvement Gülen sur sa PME. Il nous semble que la dynamique des PME anatoliennes, en partie celles étudiée dans notre thèse, émanent du dévouement de leur propriétaires au sein d'un mouvement religieux. Une structuration des PME est rendue possible par la convergence des forces de celles-ci autour d'organisations patronales fondées par les proches du mouvement Hizmet. À travers les entretiens, qui ont été difficiles à réaliser, tant par le scepticisme des patrons sur l'intérêt de nos travaux que par le choix de Bursa qui nous a été imposé par la force des choses, nous exposons les résultats de notre enquête diffusée par l'association à tous ses membres. Même si seulement dix d'entre eux ont souhaité répondre, il est intéressant de voir leur point de vue sur leur PME et les caractéristiques dynamisantes d'un entrepreneur. Aussi, avec le complément d'entretiens, nous tentons de tracer le profil type d'un patron de PME membre de l'association BUGİAD, elle-même membre de MARİFED, fédération constituante de TUSKON. Au total nous nous sommes entretenus avec 22 membres et trois hommes d'affaires non membres, afin d'exposer l'apport de l'adhésion à une association telle que BUGİAD. La revue BUGİAD constitue aussi une source précieuse dans la compréhension de la structuration de l'association et de son développement. La ville de Bursa, 4^{ième} plus grande métropole avec ses 2 308 574 habitants (2010), est située au nord-ouest de la Turquie, dans la région de Marmara[1447]. Sa situation géographique fait d'elle une passerelle stratégique entre l'occident et l'Anatolie. En effet, Bursa est la porte d'entrée en Anatolie pour l'occident. Sur le plan de la valeur ajoutée à l'économie nationale, Bursa est la quatrième ville après İstanbul, Kocaeli et İzmir. Aussi, la ville réalise 7,3 % de l'exportation nationale, ce qui représente 11,1 milliards $[1448]. Bursa est connue pour être le berceau de plusieurs civilisations et l'ancienne capitale de l'Empire ottoman. De par sa situation géographique et l'influence de part et d'autre, les cultures asiatiques et occidentales font de

[1447] Bazin Marcel, De Tapia Stéphane, *La Turquie, géographie d'une puissance émergente*, Armand Colin, Paris, 2012, p. 230. Atacan, H. Vedat, *Bursa ili'nin nüfus yapısı, 2010* (Structure démographique de la région de Bursa, 2010), éd. Bursa valiliği, Bursa, 2011, p. 9.

[1448] www.btso.org.tr, site de la chambre de commerce et d'industrie de Bursa, consulté le 27/09/2013.

Bursa une terre d'accueil. Si l'on analyse de près les études démographiques, nous apercevons que la plupart des habitants sont des immigrants. À partir de 1880, les Ottomans de la Roumélie et des migrants du Caucase, suivis des migrants des Balkans sont accueillis à Bursa. Entre 50 et 90, la ville devient le point d'ancrage des migrants bulgares et yougoslaves. Enfin, à partir de 70 en raison du phénomène d'exode rural de plus en plus fréquent et dense en Turquie, Bursa devient la ville des migrants de l'est de la Turquie. Bursa est connue pour son industrie textile, automobile, alimentaire, pour ses tanneries, son tabac et ses olives[1449].

> *Outre les inévitables cimenteries et autres sucreries, à l'origine de spécialités comme les marrons glacés, Bursa s'est spécialisée dans l'industrie automobile (Fiat, Renault) et les industries dérivées avec de nombreux équipementiers (Bosch, Cibié, Valéo), mais aussi le textile à partir de ses traditions (la soierie) et des investissements de l'époque kémaliste (laine, puis synthétiques, confection, ameublement)*[1450].

Tableau 3.9.1 : Secteurs économiques majeurs de la ville de Bursa

Sektörler	**Nombre de membre de la BTSO (2013)**	**Répartition (%)**
Textile	4.091	12,1
Prêt-à-porter - confection	1.607	4,8
Coopératif de construction	5.110	15,2
Alimentation – agriculture – élevage	4.070	12,1
Secteur automobile – pieces détachées	1.794	5,3
Industrie métallugique et son commerce	3.039	9,0
Electrique - électronique	693	2,1
Presse – édition – imprimerie – emballage	547	1,6
Transport	1.777	5,3
Bois et mobilier	1.026	3,0
Santé	966	2,9
Industrie du plastique et du caoutchouc	807	2,4
Cuir et chaussures	304	0,9
Industrie chimique	1.082	3,2
Mines	199	0,6
Tourisme	1.111	3,3
Informatique	867	2,6
Education	440	1,3
Finance	1.249	3,7
Services	2.446	7,3
Autres	486	1,4
Total	33.711	100,0

Source : www.btso.org.tr, consulté le 27/09/2013.

[1449] Kaplanoğlu Rıfat, Balkan Nihat, *120 yıllık tarihi bir çınar* (un platane de 120 années d'histoires), éd. BTSO yayınları, Bursa, 2009, p. 14-16.
[1450] Bazin M, De Tapia S., *Op. Cit*., p. 127.

En 2013, 2 827 entreprises ont été créées à Bursa contre 919 entreprises fermées. Bursa a été aussi la ville pilote dans la mise en place des OSB en Turquie avec la première ouverture en 1961. Les 13 OSB de Bursa représentent 113 237 emplois[1451]. Serdar, un jeune entrepreneur que nous avons rencontré dans une des OSB nous rappelle l'importance des KSS (les cités de petites industries) en donnant l'exemple de celle du quartier de *beş evler*.

> *Ici c'est la petite cité industrielle de Beş evler, il n'y a pratiquement que des PME, c'est le cœur de Bursa, du point de vue de la PME. Ce que tu as visité auparavant ce sont les grandes zones industrielles, où tu trouves les producteurs, les grandes usines. Pourquoi le cœur de Bursa ? Tu peux trouver toutes sortes de pièces détachées, il y a les producteurs, il y a les matières premières, les fournisseurs sont ici. Dans les grandes zones, ce sont des productions à grandes échelle, ce sont 200, 300, 500 salariés, Tofas Renault ce sont 2000, 3000 salariés. Mais ici en général le nombre de salariés est moins important, 50, cela ne dépasse pas 100. C'est le centre. Tu peux trouver tout ce que tu veux*[1452].

Dans son étude sur l'évolution de la ville de Bursa sous l'impulsion de son industrialisation, Stewig expose de manière assez précise le rôle de l'industrie et son impact démographique et géographique sur Bursa et sa région[1453]. Les cartes de Stewig (ANNEXE 3.6) présentent dans leurs généralités, l'évolution de l'industrie à Bursa.

Suite à nos observations, nous remarquons que les entrepreneurs à Bursa revendiquent l'identité conservatrice-moderne de leur ville. Dans chaque zone industrielle, il est facile de trouver tous les services, tels que la banques, le restaurant, le café, le coiffeur, l'infirmerie, etc. Il y a un service de nettoyage qui s'occupe de la propreté et semble faire son travail correctement, car nous constatons très peu de déchets à l'extérieur, en bordure des ruelles. Il y a une circulation très dense au sein de la cité que nous visitons, témoignant du dynamisme des petites entreprises. Les entreprises sont regroupées par secteur. Sans se déplacer, pratiquement chaque entreprise peut trouver un sous-traitant. Lorsque nous accompagnons Serdar dans son travail, nous remarquons qu'il y a un certain lien relationnel basé sur la confiance entre les individus. On ne parle pas argent, mais plutôt affaire. Il nous semble que des réseaux sont créés entre les différents partenaires travaillant ensemble. Souvent situées sur les axes autoroutiers ou axes principaux, ces zones sont très bien desservies par les transports en commun. Il est facile de trouver des habitations à proximité, facilitant l'accès pour les

[1451] http://www.btso.org.tr, consulté le 27/09/2013.

[1452] Entretien avec Serdar, la trentaine, représentant de la direction d'une entreprise dans le secteur de l'industrie de production, avril 2010.

[1453]

travailleurs. Il y une mosquée qui surplombe la zone et accueille les milliers de travailleurs chaque vendredi. Dans les locaux d'entreprises visités, une salle est dédiée à la prière pour les salariés le souhaitant[1454]. La majorité des patrons interrogés font la prière quotidienne et donnent une importance à l'éthique de travail. L'association BUGİAD est un lieu de rencontre où chacun d'entre eux a la possibilité de retrouver des personnes dont le regard sur le monde du travail et sur l'engagement social est similaire.

BUGİAD : TUSKON à Bursa

Nous avons eu l'opportunité de nous rendre à plusieurs reprises à Bursa pour rencontrer les dirigeants de l'association. Lors de notre premier déplacement en 2010, nous avons été autorisés à passer une semaine entière au sein des locaux de l'association, pour y découvrir son fonctionnement. Cette première semaine a été celle de l'observation, de la discussion et de l'entretien participatif. Néanmoins, très peu d'information nous ont été fournies sur l'évolution et le processus de création de l'association. Toutefois, le président nous a autorisé à prendre tout ouvrage et revue nécessaire à nos travaux de recherche. Nous avons récupéré une dizaine de numéros de la revue BUGİAD dans lesquelles nous avons trouvé deux articles très intéressants : l'un dans le numéro de février 2008 et l'autre dans celui de septembre 2008. Dans l'article de février, les anciens présidents de l'association racontent le processus de création de l'association. Dans celui de septembre, c'est le premier secrétaire général qui donne son point de vue sur la création de l'association. C'est pourquoi ici nous nous basons particulièrement sur ces deux articles pour décrire BUGİAD. Aujourd'hui, les locaux de BUGİAD sont situés sur l'axe de passage principal nord-sud, entre le centre de Bursa et sa gare routière, à proximité de l'axe autoroutier est-ouest, au deuxième étage d'un bâtiment assez récent. Mais ce ne fut pas toujours le cas, nous explique Ramazan, un salarié de l'association.

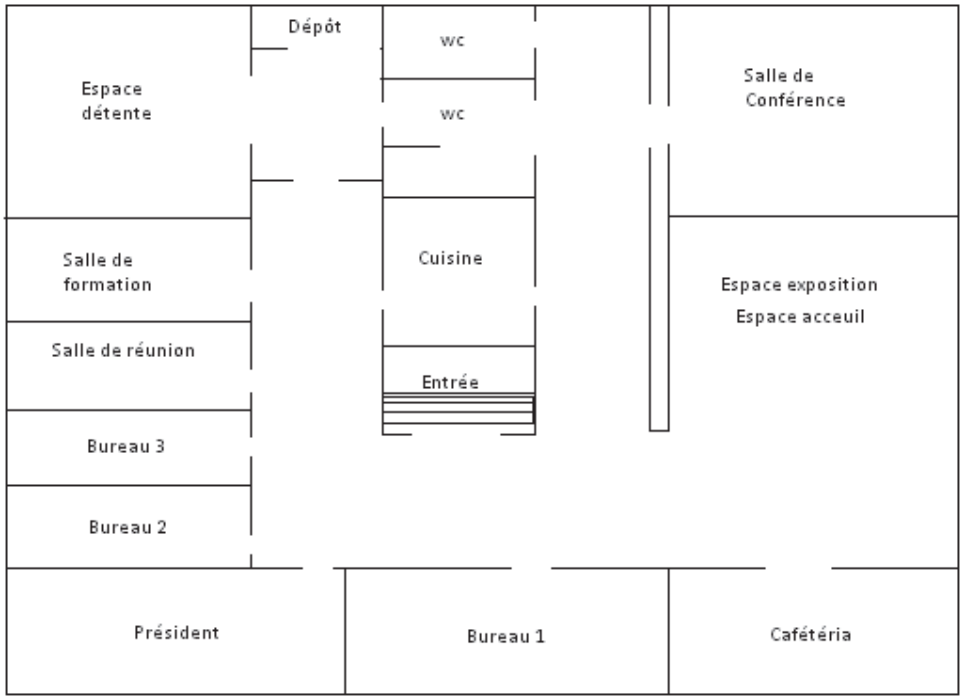
[1454] Altınay observe des faits similaires à Kayseri. cf. Altınay M., *Op. Cit*., p. 24.

> *BUGİAD a souvent changé ses locaux, nous étions même déjà dans des quartiers « çingene mahallesi » (mal fâmés). Nous avons connu beaucoup de péripéties avant d'en arriver où nous en sommes aujourd'hui. Ici c'est la route qui va à Istanbul. Nous sommes très bien situés, mais il y a un point négatif : les locaux ne sont pas à nous*[1455].

Le local d'environ 500 m² est composé de 4 bureaux, un réfectoire, une salle de formation, une salle de conférence de 90 personnes, une salle de détente et un espace d'exposition qui est réservé aux membres de l'association[1456]. L'association a loué l'étage en dessous pour en faire une salle d'exposition. Ramazan nous explique qu'*il y a 41 stands, c'est la seule association de TUSKON qui le fait. Les visiteurs peuvent venir ici consulter les produits. Nous n'avons plus de stands libres. Par exemple, nous avons un membre vendant des serviettes .comme tu peux le voir, c'est un stand très basique. Depuis, il a déjà rentabilisé son investissement de stand, il a eu deux clients*[1457].

Photos du local de BUGİAD réalisée par Y.U., février-mars 2010.

[1455] Entretien avec Ramazan, la trentaine, salarié et responsable des formations, diplômé d'Université en relations publiques, février-mars 2010. Ramazan emploi l'expression « çingene mahallesi », littéralement quartier gitans.
[1456] *Ibid.*
[1457] *Ibid.*



Source : plan des locaux de BUGİAD réalisé par YU

Quant à l'utilisation de l'espace-expo au deuxième étage, Ramazan nous donne les détails :

> *Les brochures sont destinées aux hôtes étrangers. Par exemple d'Afrique, des USA. Ils peuvent ainsi retrouver leur secteur et nos membres avec lesquels ils sont susceptibles de faire affaire. 2,3 mois plus tard, il y a un retour concret sous forme d'accord. Cela nous a ouvert l'esprit. En dessous, nous avons un étage réservé à la foire, où nos membres sont exposés. […]Nous avons réalisé des statistiques et il y a environ 250 personnes par semaines qui se rendent à nos locaux pour venir voir le coin publicité […] Je m'explique, quel que soit le pays ou la ville d'origine si un groupe vient à Bursa, il ne part pas sans nous rendre visite*[1458].

Photos de l'espace exposition réalisées par YU, février-mars 2010.

[1458] *Ibid.*

Nous lui demandons les raisons de l'intérêt des visiteurs étrangers pour l'association. Il nous explique que seul BUGİAD travaille à l'international et qu'elle est connue pour être la représentante de TUSKON à Bursa, un point qui attire les hommes d'affaires étrangers. Les locaux de l'association n'ont pas toujours été aussi spacieux. Le tout premier faisait 30 m² pour une seule pièce dans l'*işhanı* Evkur Akif de la rue Uluyol. Quant aux motivations qui ont poussé quelques patrons de PME à créer une association, Kemal, le premier président de BUGİAD explique que c'est dans un but de développement économique que l'association a vu le jour.

> *Nous sommes partis avec des sentiments sincères. Notre objectif n'était pas d'être une alternative à quelqu'un ou faire du bénéfice. Nous avons souhaité nous unir pour donner plus de visibilité à nos demandes et besoins, afin de trouver plus rapidement des solutions à nos problèmes. Enfin, pour faire se rencontrer les hommes d'affaires de Bursa avec les hommes d'affaires du monde entie*r[1459].

Dix hommes d'affaires et Kemal fondent le 25 novembre 1993 l'association BUGİAD, qui n'a pas la même signification qu'aujourd'hui. À l'époque, les membres fondateurs parlent de *Bursa Aktif Genç İş Adamları Derneği* (Association des jeunes hommes d'affaires actifs de Bursa) alors qu'aujourd'hui, le nom semble plus généraliser le fonctionnement de l'association (Bursa iş adamları derneği – association des hommes d'affaires de Bursa)[1460]. Lors de notre second voyage à Bursa, le secrétaire général actuel décrit comment l'idée de fonder une association aurait pu émerger dans l'esprit des tout premiers patrons. De ces propos, nous comprenons aussi pourquoi à l'époque, ces hommes d'affaires ont souhaité mettre les notions de « jeunes » et « actifs » dans le nom de l'association :

[1459] Revue BUGİAD, *Başkanlarımız BUGİAD'ı anlattı* (Nos présidents ont raconté BUGİAD), éd. BUGİAD, Bursa, février 2008, p. 37-39, traduit par YU.
[1460] www.bugiad.org.tr, site officiel de l'association, consulté le 28/09/2013.

Tout a commencé avec Özal, le bond économique, c'est grâce à lui. La conjoncture de l'époque a permis à certaines personnes d'émerger. Ils avaient à l'époque entre 30 et 40 ans, et ont décidé de s'assembler autour d'une association. Puis ces créations ont incité les entrepreneurs d'autres villes à créer des associations similaires. Pour comprendre comment cela fonctionne. Par exemple le conseil d'administration d'un foyer pour étudiants composé d'entrepreneurs de Konya décide de faire un voyage à Bursa. Ils seront encadrés par le CA d'un foyer de Bursa. C'est par la même occasion que ces personnes, pour la plupart entrepreneurs font connaissance. Par exemple un qui fabrique des pièces détachées à Bursa et un autre qui les vend à Konya. Cela commence toujours par ce genre de petite rencontre. Cette relation se concrétise et il y a un partage des savoir-faire en matière associative. L'un prend exemple sur l'autre. Cela se fait d'une manière très naturelle. Aussi Fethullah Gülen continue jusqu'à 1991 à prêcher. Par exemple lorsqu'il prêche à Istanbul, toute la Turquie se retrouve au même endroit. Alors lorsque les gens se rassemblent ne partagent-ils pas entre eux ? Lorsqu'il prêche à Izmir, toute la Turquie se retrouve à Izmir ; et là-bas, ne discutent-ils par entre eux ? Donc comment cela a été créé ? Il n'y a pas une chaîne de donneurs d'ordres ; ce sont les besoins et le fait de se rassembler qui sont à l'origine[1461].

Après la première Assemblée générale dans leur local, Kemal est élu président de l'association et fixe comme objectif de trouver 33 premiers adhérents et d'organiser des évènements afin de réunir le plus souvent ces membres.

> *Nous nous sommes dit, déjà « digérons-nous » nous même avant tout. Alors nous nous sommes réunis très régulièrement. Notre premier objectif était de trouver 33 adhérents. Lorsque nous les avons trouvés, nous avons arrêté d'en chercher. Avec ces 33 membres, nous nous sommes réunis toutes les semaines, un matin. Nous avons organisé un petit déjeuner que l'on a appelé « süt partisi ». Ces petits déjeuners ont duré longtemps. L'objectif était de fonder une unité autour d'un même but*[1462].

Ali, sera quant à lui désigné secrétaire général de BUGİAD durant 7 ans, à partir de 1993. Une fonction qu'il porte particulièrement à cœur, au vu de sa conception du service.

[1461] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.

[1462] Ali partage un de ses souvenirs concernant cette première AG. Aussi nous en apprenons beaucoup de l'ambition sans limites de ses dix amis fondateurs de BUGİAD : *nous venions d'ouvrir notre local. Dans le « han », il y avait des coupures régulières d'électricité. Je n'oublierai jamais, un soir où nous étions sur le point de quitter les locaux, une nouvelle coupure d'électricité. Sans solution, nous avons allumé des bougies. Nous descendions les escaliers avec les bougies. Beaucoup d'années sont passées mais c'est impossible que j'oublie. Un de mes amis dit : « nous sommes sortis pour éclairer le monde, nous sortons de nos locaux avec des bougies.*

Ces paroles traduisent parfaitement que BUGIAD porte une haute mission comme celle d'éclairer le monde. Nous avions un local, mais pas de chaises. Nous avions fait notre AG. C'était au tour de la réunion du CA. Mais quelle réunion ! Nous n'avions ni des chaises ni des tables pour les membres du CA. Les bouteilles de gaz nous ont sauvés. Sans solutions, les membres du CA se sont assis dessus. cf. Revue BUGİAD, Mum ışığı ile çıkılan yolda cihanı aydınlatma misyonu (la mission d'éclairer le monde, par la route entreprise avec la lueur d'une bougie), *Revue BUGİAD,* éd. BUGİAD, Bursa, septembre 2008, p. 22-23.

> *Nous sommes des serviteurs. Nous avons une dette de services envers la société dans laquelle nous vivons, mais aussi envers toute l'humanité. C'est un honneur d'avoir eu des fonctions en faveur de la bonté, de la droiture, de la beauté. C'est dans cette conscience que j'ai été dans le processus de fondation de BUGİAD […] Notre regard idéaliste et notre amour pour la mission nous a permis de fonder notre association*[1463].

On retrouve chez Ali, comme chez les autres, cette notion de dévouement pour le service, une manière d'être, un code de conduite altruiste dicté par leur engagement dans le mouvement. L'association n'hésite pas à inviter des personnalités telles que le défunt préfet d'Erzincan Recep Yazıcıoğlu ou encore Aydın Menderes et à organiser des voyages en dehors des frontières de la Turquie, ce qui permet à BUGİAD d'acquérir une certaine visibilité et de passé à 147 adhérents. L'association n'a pas qu'organisé des petits déjeuners. Elle a aussi invité autour de dîners de rencontre, le préfet de l'époque d'Erzincan, le défunt Recep Yazıcıoğlu, İlhan Kesici, Aydın Menderes, elle a organisé des voyages à l'étranger et dans le pays, elle a accueilli des invités de l'étranger. Dans le même temps, le nombre d'adhérents est passé à 147. Lors de l'AG du 24 novembre 1996, Kemal laisse sa place à Zeki qui dira de cette passation que *c'est un relais et une course de « hizmet ». Nous avons essayé de faire le maximum jusqu'à ce que l'on ait transmis le « dépôt »*[1464]. L'association réussit à inviter Üzeyir Garih, un célèbre homme d'affaires juif[1465]. Mais les membres sont de plus en plus intéressés par les marchés extérieurs et demandent à l'association de proposer des formations pour ce type de sujet. L'association diversifie ses activités afin de socialiser les membres, en proposant des randonnées en famille, afin de souder les liens entre les membres. Durant sa présidence, Zeki est confronté à la catastrophe de Marmara, le tremblement de terre qui fera des milliers de morts dans la région. Bursa ressent le tremblement, mais aucune perte humaine ni dégât matériel ne sont à signaler. Toutefois, les villes voisines sont très touchées et l'association décide avec ses membres de venir en aide aux sinistrés de Yalova, Gölcük et Adapazarı. Zeki et ses amis organisent un voyage en Ouzbékistan avec la participation de 15 professeurs, 3 journalistes et 15 entrepreneurs, un voyage qui aura un écho à Bursa. À la fin du mandat de Zeki l'association compte 180 membres. Le 17 décembre 1999, c'est Özkan qui

[1463] Revue BUGİAD, Mum ışığı ile çıkılan yolda cihanı aydınlatma misyonu (la mission d'éclairer le monde, par la route entreprise avec la lueur d'une bougie), *Revue BUGİAD*, éd. BUGİAD, Bursa, septembre 2008, p. 22-23.

[1464] Revue BUGİAD, Başkanlarımız BUGİAD'ı anlattı (Nos présidents ont raconté BUGİAD), *Revue BUGİAD,* éd. BUGİAD, Bursa, février 2008, p. 37-39, traduit par YU.

[1465] İlhan Kesici est un homme politique, ancien sous-secrétaire à l'organisme de planification d'État et ancien député. Aydın Menderes est un homme politique, fils de l'ancien Premier ministre Adnan Menderes, condamné à mort après le coup d'État de 1960. Üzeyir Garih est le cofondateur d'Alarko Holding, groupe de compagnies dans les domaines de l'industrie, le BTP, etc.

prend le relais. Mais la période est très difficile en Turquie. Suite à ce désastre de Marmara et à la crise politique provoquée par le rejet de la constitution lors d'une réunion du Conseil de sécurité nationale, la Turquie entre dans une crise politico-économique profonde. Alors Özkan et ses amis sont persuadés que la seule solution est de s'ouvrir sur l'extérieur. C'est alors que BUGİAD intensifie ses voyages d'affaires pour emmener ses patrons en *Macédoine, en Roumanie, au Nigéria, en Égypte, en Chine, en Algérie, au Turkménistan, en Corée du Sud, en Afrique du Sud pour participer à des foires et réaliser des rencontres d'affaires* [1466]. Les ambassadeurs nigérian, sud-africain et allemand sont invités tout à tour pour inciter les patrons à investir dans leurs pays. L'association n'hésite plus à organiser des réunions d'information afin de présenter les opportunités en Biélorussie, Ukraine, Espagne et Corée du Sud. L'association publie alors dans un catalogue (export BUGİAD) la liste de ses membres travaillant dans l'exportation, afin de le distribuer dans les différents évènements professionnels, tels que les foires et expositions. En parallèle les patrons sont emmenés dans les multiples régions de Turquie, notamment au sud-est pour leur présenter le projet GAP (*Güney Anadolu Projesi* – Projet de l'Anatolie du Sud). Déjà à l'époque, BUGİAD porte en lui le souci social et propose diverses activités comme l' « active club » pour la pratique du sport ou des voyages en famille, des cours de guitare ou de théâtre pour les enfants, des tournois de football, ainsi que des activités d'aides humanitaires comme la distribution de repas lors de la rupture du jeûne et la distribution de denrées alimentaires à 40 000 nécessiteux, tout cela dans un but de socialiser les membres et leurs permettre de nouer des liens affectifs forts. En 2004, toujours sous la présidence d'Özkan, BUGİAD et neuf associations similaires de la région s'unissent et fondent la MARİFED, permettant à l'association de devenir une partie d'une importante fondation régionale[1467]. MARİFED, qui à son tour s'unit avec 7 autres fédérations régionales pour donner forme à TUSKON. À cette époque MARİFED compte 3 500 membres et TUSKON en compte 13 000. Après Özkan c'est Hayati qui prend le flambeau, disant que *TUSKON et MARİFED ont été à l'origine de l'apparition de nombreuses opportunités pour nous*[1468]. Hayati permet à BUGİAD de prendre part à d'importantes organisations proposées par MARİFED et TUSKON dont le but est *d'augmenter le volume d'affaires de ses membres dans les marchés internes et externes*[1469].En l'espace de deux années, TUSKON réussit le pari d'organiser des « ponts du commerce »

[1466] *Ibid.*
[1467] *Ibid.*
[1468] *Ibid.*
[1469] *Ibid.*

extérieur : deux avec l'Afrique, deux avec l'Eurasie et un avec les pays du Pacifique. L'objectif fixé en 1993 semble atteint avec ces évènements : celui de donner la possibilité aux patrons de Bursa de rencontrer les hommes d'affaires du monde. Hayati est réélu président pour un deuxième mandat le 9 janvier 2008 pour servir les 300 membres de l'association et porter à nouveau l'étendard de l'association[1470]. Lors de notre premier voyage en 2010, Ramazan nous précise que l'association compte 320 membres, soit 20 de plus en 2 ans[1471].

À première vue, il nous semblait que les associations comme BUGİAD ont émergé dans l'espace social et l'espace public après l'arrivée de l'AKP au pouvoir. Une question que nous avons posée au secrétaire général en 2011. Un lien qu'il refuse d'établir tout en admettant que l'association essaye, comme les autres, de contribuer à l'objectif des 500 milliards d'exportations en 2023 tout en nous précisant l'importance fondamentale de Bursa dans le développement des PME et du tissu associatif patronal :

> *Il faut voir cela de la manière suivante : comme je l'ai dit, l'ouverture des associations se fait dans les années 90. Mais avant cela, n'y avait-il pas d'associations ? Oui, il y en avait. Si mes souvenirs sont bons, TUSİAD est fondée en 1971. Mais cela a commencé en 1917. En dehors de celle-ci, il n'y pas d'autres associations, car la situation n'est pas favorable à la formation de ce type d'organisations, et les gens ne sont pas préoccupés par ces questions. Par exemple en 1979, il y a BUSİAD qui voit le jour à Bursa. Alors pourquoi après TÜSİAD, c'est à Bursa qu'est créée la deuxième association ? Pourquoi ? Parce que Bursa est la ville où la première OSB est créée. C'est à partir de Bursa que l'industrialisation de la Turquie commence. En parallèle de l'OSB, une industrie intermédiaire voit le jour (yan sanayi), c''est-à-dire la formation de nouveaux riches. Donc il ne faut pas lier la formation de TÜSİAD en 1971 au gouvernement de l'époque, mais plutôt à la conjoncture de l'époque. Et donc la formation de BUSİAD en 1979 est liée à la situation économique de Bursa à cette époque. Dans la même situation, en 1989, je crois… que MÜSİAD est créé et à partir de 91, 92 les premières associations membres de TUSKON voient le jour. Et c'est quelque chose de provoquer par la situation et la conjoncture de ces années. Il est impossible de l'interpréter individuellement. Si ces associations avaient été créées dans les années 80, elles seraient toutes mort-nées, parce qu'à cette époque, il n'y a pas l'environnement propice. Pareil pour les années 70. De toute façon, durant ces années, la Turquie est occupée par le combat politique droite-gauche, où chaque jour une personne de droite et une personne de gauche sont tuées, un environnement où la guerre des frères emporte tout, où lorsque 5 personnes sont réunies, elles sont accusées de complot politique. Comment voulez-vous rassembler 100 personnes ? D'après moi, il ne faut pas prendre de cas isolé. Alors pourquoi cette structure s'est développée dans les années 2000 avec l'AKP ? Par exemple, si l'on doit prendre l'exemple de Bursa, nous avons créé notre association en 1993, mais en 1994, il y a les célèbres décisions du 05 avril 1994, où la Turquie a vécu une dévaluation importante, durant le gouvernement Tansu Çiller. En 1997, encore une dévaluation ; En 1999, il y a le tremblement de terre dans la région de Marmara où le potentiel commercial et productif est le plus important. En 2001, en janvier ou en février je crois, il y a encore une dévaluation suite au rejet du texte de la Constitution. Lorsque l'on regarde, nous avons créé l'association en 1993, mais la situation économique des années 90 n'est pas favorable. Du point de vue politique,*

[1470] *Ibid.*

[1471] Entretien avec Ramazan, février-mars 2010.

après la mort de Turgut Özal, Demirel le remplace, il y a un gouvernement de coalition. C'est une période où les gouvernements de coalition se succèdent. Il n'y a pas de stabilité politique. D'une part, pas de stabilité économique et d'autre part, pas de stabilité politique. Il y a un manque de confiance qui nait par cette instabilité. Chaque individu pense à sa vie. En 1993, l'association a essayé de proposer des services, des séminaires, des formations, des voyages d'affaires à l'étranger. Mais lorsque l'on regarde Bursa, vous êtes une association basée à Bursa avec 100-150 membres à l'époque. Vous ne pouvez qu'être présents par rapport à ces 100 membres. A la fin de l'année 2002, l'AKP arrive au pouvoir et, c'est la fin de la période des gouvernements de coalition. Les gouvernements des années 90, ne survivaient que 6 à 12 mois. Alors réfléchissez, en 2002, un gouvernement est mis en place et ce pendant 4 ans. Comment pouvez-vous expliquer cela ? Je pense qu'il faut regarder le problème de cette manière. C'est la stabilité qui a permis l'émergence, car si on doit comparer ces deux périodes : c'est la fin des coalitions, l'arrivée d'un gouvernement fort et la répercussion sur l'économie, la baisse de l'inflation, la lire turque a gagné de la valeur. Il y avait eu toujours une lire faible, donc tout le monde était tourné vers l'importation, suite à quoi l'exportation a aussi augmenté. Les entrepreneurs ont repris confiance en leur capacité de faire des affaires et des investisseurs étrangers sont venus en Turquie. Il y a eu un flux de capitaux en Turquie et ce changement a été ressenti sur tout le territoire. Les entreprises publiques les plus importantes sont privatisées, ce qui a permis d'alléger la charge économique de l'état et l'argent ont été dépensé pour les besoins des citoyens. Oui, l'émergence de TUSKON se fait durant la période de l'AKP, mais si c'était le CHP au pouvoir ou le MHP seul au pouvoir, une stabilité politique et économique semblable, une réussite économique, les mêmes choses se seraient produites. Ici, les principaux points sont la fin des coalitions, la stabilité politique, la croissance des indices économiques et logiquement, les citoyens dont les affaires se développent commencent à discuter pour voir ce qu'est possible de faire ensemble[1472].

Suite à la stabilité dans le pays, à la fois dans la politique de gouvernance et dans l'espace économique, E.Ş. nous explique que les patrons ont souhaité profiter de cette conjoncture très propice, ainsi, ils ont cherché à capitaliser en unissant leurs forces et c'est de cela qu'émane le désir de formaliser cette union par la création des fédérations, puis de TUSKON.

Ils n'ont plus réfléchi pour leurs entreprises, mais se sont mis à réfléchir à la possibilité d'unir leurs forces. Et c'est donc à cette période qu'en 2004 MARİFED est créée dans la région de Marmara, ESİDER, dans la région égéenne, KAŞİF, dans la région de la Mer Noire et en 2005 TUSKON est créée. Ceci est important par rapport à ce point-là : après la création de TUSKON, moi alors que je suis une association de 100-150 membres à Bursa, je suis devenu un « morceau » de l'organisation qui englobe 10 000 membres. Alors que je n'ose pas franchir le pas pour certains projets avec 150 membres, TUSKON franchit le pas avec ses 10 000 membres. Et moi avec mes 150 membres, je prends part à tous ses projets et ses organisations m'ont ouvert l'esprit, m'ont donné du courage, en ont donné à mes membres, donc y a-t-il un lien avec l'AKP ? En aucun cas TUSKON n'à de liens avec l'AKP mais il y a un objectif commun. Par exemple l'AKP dit qu'en 2023 l'objectif est 500 milliards $ d'exportations. Il ne va pas le réaliser avec des organismes publics, il va le réaliser avec les entrepreneurs. Il a deux possibilités pour atteindre l'objectif des 500 milliards $: la première, c'est que les exportateurs doivent multiplier leurs exportations pour passer de 100 milliards à 500 milliards, ou que de nouveaux exportateurs doivent émerger et il va atteindre l'objectif ainsi. Alors qu'en 2002, l'association compte environ 200 membres et si l'on suppose que dix d'entre eux exportent, si ce nombre passe à 50 membres, cette réussite va aussi

[1472] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.

être bénéfique au gouvernement dans sa quête d'objectif. Donc qu'est-ce qui s'est passé ? Nos travaux visant à faire de nos membres des producteurs et des exportateurs, se sont vus directement superposés avec l'objectif du gouvernement, alors il nous soutient, nous travaillons dans ce sens, c'est ce qu'on appelle en économie l'offre et la demande. Le gouvernement a une demande dans le sens de l'augmentation des exportations et nous nous proposons des solutions. Alors il nous soutient. Dans les pays développés, aux U.S.A., quelle est la part directe de l'état dans l'exportation des entreprises privées ? En Europe ? C'est impossible… Sauf dans les très grands projets comme l'aéronautique, les avions, les armes, les centrales nucléaires, de très grands projets où les dirigeants des pays interviennent directement en utilisant leurs bonnes relations avec les dirigeants du pays concerné. On peut voir cela chez Sarkozy, on le voyait aussi chez Bush. Mais c'est pour les grands projets. Pour un pays, il y a peut-être 5 projets de cette envergure. Mais si nous devons créer 10 000 ou 50 000 nouveaux exportateurs, il est tout à fait normal que ce soit par l'intermédiaire d'organismes privés, telles les associations, les ONG, etc. Et il est tout à fait normal que le gouvernement soutienne ce genre de projet. Avons-nous des liens avec l'AKP ? NON, mais l'objectif commun est une réalité[1473].

Structuration de l'association

Au sein de l'association, le président a une fonction représentative et exécutive. Mais c'est le secrétaire général qui gère l'activité de la structure et le personnel au quotidien. En 2011, BUGİAD comptait 9 salariés, dont 8 diplômés d'université et 1 femme de ménage. Le secrétaire général est aussi un salarié de l'association. Ramazan, qui nous a accordé un entretien s'occupe de la formation, Ferhat est responsable de la presse et du multimédia et Mehmet s'occupe de la section BUGİAD Genç, les jeunes de BUGİAD, dont les membres sont les enfants des membres de l'association.

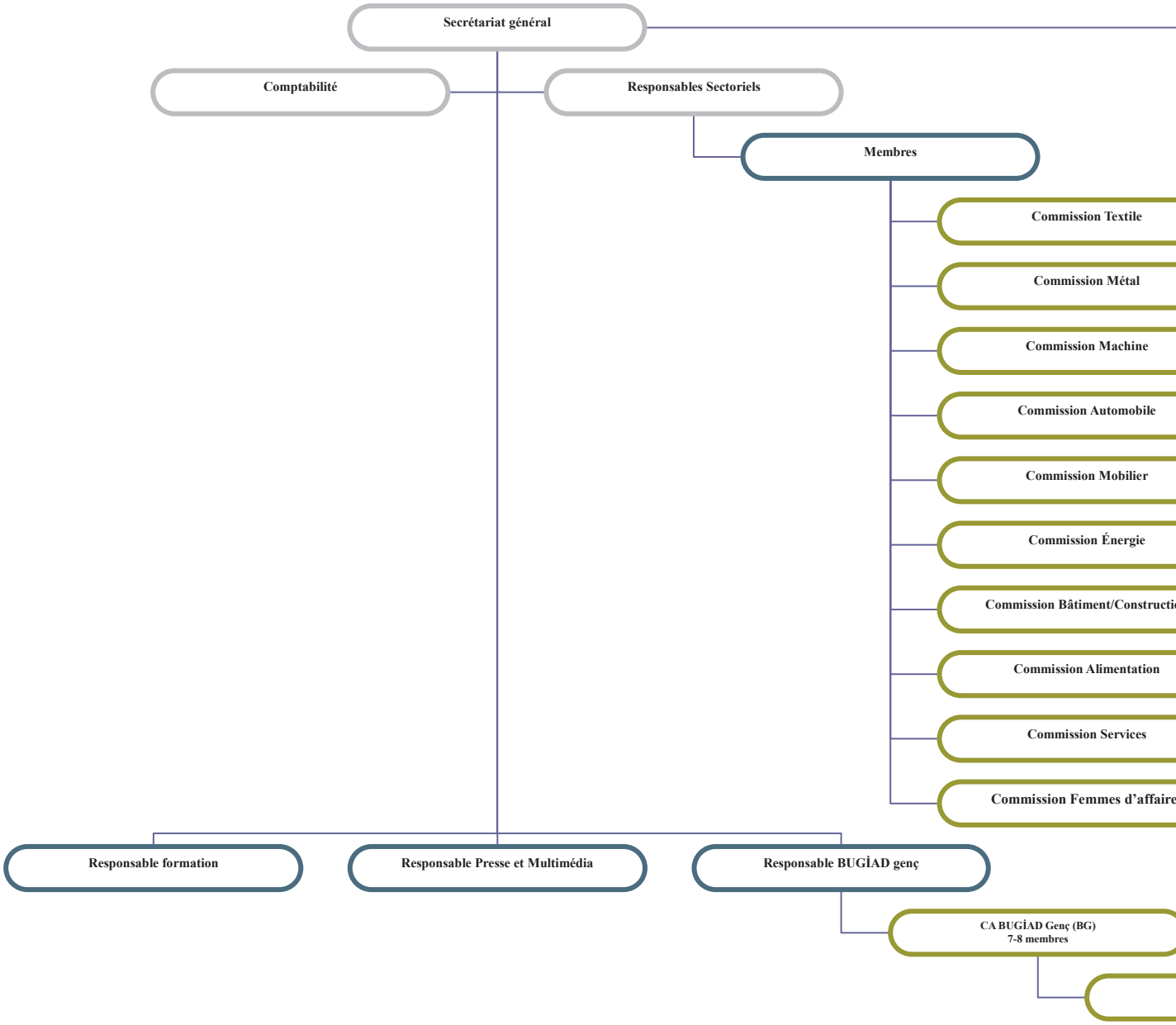
Ici, c'est le bureau du responsable de BUGİAD Genç. Il y a 170 membres, seuls 10 d'entre eux sont de BUGİAD, enfin leurs pères sont membres. Cest la deuxième génération. Ils ont entre 25 et 35 ans. Ils ont un CA de 7-8 personnes. L'adhésion se fait de la même manière que BUGİAD. Ils essayent de se créer un réseau[1474].

Le président de TUSKON considère que la majorité des membres sont des jeunes. De nombreuses associations proposent à ceux-ci d'adhérer à leur comité jeunesse[1475]. Quant à l'association de Bursa, elle s'est lancée avec BUGİAD Genç dans un processus de pérennisation des adhésions par sa préoccupation intergénérationnelle. De ce fait, l'association permet de satisfaire le membre principal (le père), gardant sa dynamique en

[1473] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.
[1474] Entretien avec Ramazan, février-mars 2010.
[1475] Erkılınç, Sarper, *Rıza Nur Meral il özel röportaj* (Reportage spécial avec Rıza Nur Meral), 16/05/2011, en ligne, www.samanyoluhaber.com, consulté le 31/05/2013, traduit par YU.

voyant le membre secondaire (son enfant) suivre ses traces, car avant tout, pour une majorité de membres, être adhérent de BUGİAD est un idéal de vie. BUGİAD Genç produit des évènements similaires à BUGİAD mais pour les jeunes générations de patrons. De cette façon, l'association garde sa vivacité et sa jeunesse à travers cette branche jeunesse de sa structure. Dans la revue, de nombreux articles sont consacrés à la BUGİAD Genç, montrant ainsi l'importance attribuée à la jeune génération de patrons par BUGİAD. Avec la commission des femmes d'affaires, BUGİAD Genç traduit sans doute l'originalité de l'association tant par rapport aux diverses associations patronales en Turquie, mais aussi au sein de TUSKON, devenant ainsi un modèle de dynamisme pour celles-ci. BUGİAD devient alors un *espace de reproduction d'une culture conservatrice et de consolidation* de la structure associative dans l'espace public[1476]. Cet aspect de l'association peut aspirer à de futures recherches dans le cadre d'une thèse ou de publication. Voici la structure organisationnelle qui en ressort suivant les entretiens et les observations que nous avons pu effectuer.

[1476] Maccissard, Hélène, *Compte rendu de lecture Dilek Yankaya – La nouvelle bourgeoisie islamique*, 08/11/2013, en ligne, http://dipnot.hypotheses.org, consulté le 22/12/2013.



Source : Organigramme réalisé par Y.U. suite aux entretiens et aux observations

Caractéristiques des membres de l'association et émergence dans l'espace public

En 2010, lors de notre premier voyage, l'association comptait 320 membres. Un an plus tard, en avril 2011, lors de notre second voyage, le secrétaire général m'avançait que le nombre a dépassé les 800. En effet, l'association a fourni un effort, suite à la demande de TUSKON, à chacune des associations, pour augmenter le nombre d'adhérents. Avec l'effort de tous ses membres, l'association BUGİAD a plus que doublé les adhésions, dont l'acceptation est soumise à certaines conditions. Pour pouvoir prétendre à l'adhésion, il faut qu'un des membres du CA ou un ancien membre vous parraine. Cela consiste à préserver le fonctionnement de l'association autour d'une éthique bien définie, notamment par les membres du CA. Si un des dirigeants estime que l'entreprise peut être parrainée, alors il s'agit d'un patron qui respecte les fondamentaux de l'association.

> *Nous ne faisons pas beaucoup de publicité. De toute façon, dans le monde du travail, tout le monde se parle et je pense qu'à Bursa, tout le monde connaît BUGİAD. Nous n'avons pas l'intention que toutes les personnes deviennent membres de notre association. Nous cherchons la qualité. Par exemple, si vous voulez devenir membre, nous n'avons pas de critère économique tel que le chiffre d'affaires, etc. en général ce sont des PME. Pamir les 320 membres, peut-être qu'il y en a 10 qui ne sont pas des PME […] Nous avons deux critères pour l'adhésion : la première c'est la référence et la deuxième, le prix. L'association a pour revenus les adhésions et les cotisations, il n'y a pas d'autres sources de revenus […] Il faut, pour que l'on accepte une adhésion, qu'un membre du CA, ou un ancien membre du CA soit référent. S'il n'y a pas de référent, même si c'est l'une des plus grandes entreprises de Bursa, pour nous ce n'est pas un membre. Elle ne pourra pas être membre*[1477].

E.Ş. nous donne plus de précisions concernant les conditions et surtout le montant que doit débourser l'entrepreneur pour devenir un membre à part entière.

> *Nous sommes une association d'entrepreneurs et nous demandons à nos membres une cotisation mensuelle. Nous demandons à l'inscription 2400 TL et puis 900-1000 TL annuel. Ces chiffres sont révisés tous les 2-3 ans. Trois ans avant, c'était 600, aujourd'hui c'est 900 TL, par rapport à l'inflation, à l'augmentation des salaires, etc., avec ces cotisations, nous payons notre loyer, le personnel, etc.*[1478].

[1477] *Ibid.*

[1478] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.

Les membres sont répartis en 9 secteurs. 1 salarié s'occupe uniquement du secteur des services, le responsable presse et multimédia s'occupe, en dehors de cette fonction de 4 secteurs et enfin un troisième des 4 secteurs restants. Une commission est mise en place pour chaque secteur, composée d'un président et de membres, tous des entrepreneurs membres de l'association. Le secrétaire général réunit les présidents de commission une fois par semaine. Depuis 2009, l'association a décidé de mettre en place une commission spéciale pour les femmes d'affaires, une première au sein de TUSKON. Depuis 2010, la commission organise mensuellement la rencontre synergique, consistant à *développer l'énergie des femmes d'affaires, donner un avis sur les sujets d'actualité*, que la présidente Sibel considère comme « une responsabilité sociale »[1479]. La commission propose diverses activités, des conférences, des rencontres, des voyages. D'ailleurs l'activisme de cette commission est perceptible à travers les nombreux articles dans les revues trimestrielles de l'association[1480]. Aussi, depuis 2010, sa présidente a été élue au Conseil d'Administration de TUSKON[1481].

> *Nous avons aussi les femmes entrepreneures. Nous avons une commission féminine. Nous sommes la première association membre de TUSKON à mettre en place cette commission. Elles sont très actives. Elles ont commencé avec 8 membres [...] Actuellement je crois qu'elles sont environ 30 membres. La moitié est membre de BUGİAD*[1482].

Un autre aspect qu'il nous semble important de mentionner, c'est celui de l'éthique recherchée chez le patron. En effet, plus important que son chiffre d'affaires, l'association espère trouver certaines valeurs chez le candidat, un point qui semble primer sur tout le reste.

> *Durant l'empire ottoman, avant de rentrer dans une madrassa, avant même d'invoquer le « Bismillah » (au nom de Dieu), il y avait une formule inscrite qui rappellait une valeur : « Edep ya Hu », qui peut être décrite par la décence, le fait d'être pudique. Il faut qu'il soit pudique, décent, car un être sans ces valeurs, a aussi la foi difficile ; chez nous ici, pour faire partie de BUGİAD, il faut que le candidat ait une bonne réputation dans les affaires, qui soit quelqu'un à qui on peut faire confiance. Et tout le monde sait qu'il y a des principes à BUGİAD. Celui qui vient pour des questions économiques, vient aussi pour apprendre une certaine éthique et un certain comportement. Donc il y a des membres de toutes confessions, de tout mouvement. Il suffit qu'ils respectent cette morale. Nous n'avons pas d'autres critères*[1483].

[1479] Revue BUGİAD, BUGİAD'lı hanımlardan sinerjik randevu (Le rendez-vous synergique de femmes de BUGİAD), *Revue BUGİAD,* éd. BUGİAD, Bursa, mars 2010, p. 52.

[1480] Depuis 2009, la commission occupe plusieurs pages dans la revue. Cela représente la plus grande section dédiée à une commission. cf. les revues trimestrielles BUGİAD.

[1481] www.tuskon.org.tr, consulté le 28/09/2013.

[1482] Entretien avec Ramazan, février-mars 2010.

[1483] *Ibid.*

Quant à E.Ş., il nous donne plus de précisions concernant les conditions et surtout le montant que doit débourser l'entrepreneur pour devenir un membre à part entière.

> *Nous sommes une association d'entrepreneurs et nous demandons à nos membres une cotisation mensuelle. Nous demandons à l'inscription 2400 TL et puis 900-1000 TL annuel. Ces chiffres sont révisés tous les 2-3 ans. Trois ans avant, c'était 600, aujourd'hui, c'est 900 TL, par rapport à l'inflation, à l'augmentation des salaires, etc., avec ces cotisations, nous payons notre loyer, le personnel, etc.*[1484].

En dehors de cela, voici la procédure classique à suivre pour une adhésion :

> *une demande écrite doit être faite par le candidat. Le responsable du secteur rend visite au candidat, pour confirmer l'existence de l'entreprise. Notre collègue donne son avis. La candidature passe par le CA le samedi matin. Et c'est là qu'est prise la décision de l'accepter ou non. Si l'adhésion est acceptée, on prend contact avec le candidat pour régler les questions financières de son adhésion. La cotisation annuelle est payée en avance pour que l'adhérent ne soit pas préoccupé durant l'année. Ensuite il sera informé par mail, par téléphone portable appel téléphonique et par visite, des activités de l'association, de la fédération, de TUSKON*[1485].

Afin de comprendre ce qui distingue les membres de BUGİAD de ceux d'autres associations, nous avons souhaité délimiter leur rapport entre les membres et celle-ci. En fait, suite à nos entretiens, certains patrons semblaient être animés par cette éthique dictée indirectement par l'association. Un code de conduite poussant l'individu à un altruisme actif, mettant en avant le bien d'autrui avant le sien et le responsabilisant socialement. Ce qui distingue et qui justifie l'adhésion à BUGİAD par rapport à d'autres associations selon Yusuf, le responsable de la commission « machine »,

> *C'est de mettre en avant les intérêts de la société avant nos intérêts personnels, de partager ce que l'on gagne. Du moins nous sommes chez BUGİAD car nous croyons que c'est une organisation qui soutient cette initiative. Nous croyons à cela ou du moins nous essayons de faire cela ici. Par exemple le CA ne travaille pas uniquement pour lui-même, mais pour tous les membres de l'association ou plus généralement pour toute la société. Vous pouvez le voir dans toutes les activités que BUGİAD organise durant l'année. C'est une organisation qui a le sens de la responsabilité sociale plus développée que les autres*[1486].

Yusuf n'est pas le seul à répondre ainsi, c'est aussi le cas d'Ahmet, entrepreneur dans la confection, nous disant que le plus important n'est pas la recherche du gain purement économique, qu'il ne faut *pas penser qu'à soi, mais voir d'un point de vue sociétal, servir la*

[1484] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.
[1485] Entretien avec Ramazan, février-mars 2010.
[1486] Entretien avec Yusuf, la quarantaine, entrepreneur dans le domaine des « machines », responsable de la commission « machine », avril 2011.

société, la soutenir. Moi personnellement je ne bénéficie pas forcément des activités de TUSKON. Mais comme je ne suis pas là uniquement pour moi, alors je continue[1487].

Osman, un patron dans la construction/bâtiment nous dit qu'il a été frappé par le comportement de la personne qui l'a parrainé. Cela l'a convaincu d'adhérer à une cause, en dehors de la simple vie routinière. Il avoue aussi avoir trouvé de nombreux partenaire au sein de l'association après son adhésion.

> *Nous sommes ici, car les membres de cette association sont des gens que l'on apprécie. Moi par exemple, la personne qui a été mon intermédiaire est une personne que je respecte énormément, très droite et juste dans la vie et dans sa vie professionnelles. Une fois que je suis venu ici, j'ai remarqué que cela est valable pour les autres membres, il y a une vraie éthique et une vraie morale du travail respectées. Vous êtes attirés par cette ambiance et vous essayez de faire le maximum pour servir ses causes. Concernant mes affaires, je travaille dans la construction et 50% de mon boulot, je le fais, avec les membres de l'association BUGİAD*[1488].

Recep a quant à lui une vision très proche de Yusuf et d'Ahmet, partageant ainsi cette éthique sociale sûrement transmise par l'association, après adhésion. Une éthique qui se fait sentir en dehors des limites de la structure, étant donné que des entrepreneurs non membres de BUGİAD portent un regard très positif sur celle-ci. Donc pour Recep, chaque individu se doit de contribuer au bienêtre de la société, surtout s'il s'agit d'un entrepreneur :

> *En tant qu'êtres humains, nous avons été créés pour vivre ensemble. Souvent, les personnes ayant les mêmes idées se rassemblent, celles qui sont sur la même longueur d'onde, sur la même fréquence, créent des associations. Mais ce n'est pas tout. La plupart des hommes d'affaires présents ici, prennent en considération cela comme une mission. Que ce soit pour lui, pour sa famille, pour son pays, voire pour le monde entier, il essaye de faire quelque chose qui pourrait apporter un plus. Peut-être que nous n'avons rien à gagner aujourd'hui, mais nous sommes réunis pour débattre des projets que l'ont peut réaliser ensemble. Peut-être qu'il dépense de l'argent, du temps, mais le but c'est de faire quelque chose qui peut servir à l'humanité et je pense que c'est l'une des principales raisons qui nous poussent à être ici, chez BUGİAD*[1489].

Alors, la question qui nous vient à l'esprit est de définir la relation entre Fethullah Gülen et ces hommes d'affaires, savoir si tous sont sympathisants ou pas ou si tous les membres sont engagés bénévolement au sein du mouvement. L'éthique observée chez les entrepreneurs rencontrés nous pousse à dire qu'elle est similaire à celle décrite par Fethullah Gülen (cf. Chapitre 5 de la partie 3). En l'absence du président et du fait que nous n'avons pas eu la possibilité de le rencontrer, E.Ş. nous a répondu d'un point de vue personnel :

[1487] Entretien avec Ahmet, la quarantaine, entrepreneur dans la confection, avril 2011.
[1488] Entretien avec Osman, la quarantaine, entrepreneur dans la construction/bâtiment, avril 2011.
[1489] Entretien avec Recep, la quarantaine, entrepreneur dans le domaine du textile, avril 2011.

*Oui, bien sûr, mais… en fait, Fethullah Gülen a incité les gens à ouvrir des écoles. Si on prend l'illettrisme, si on regarde la situation dans le pays, le nombre de diplômés, c'est une solution adaptée et il y des personnes attentives répondant à cet appel. Fethullah Gülen propose une idée et il y a des personnes, des hommes d'affaires trouvant l'idée intéressante qui s'engagent dans cette voie. Plus le mouvement grandit et plus il y des nouveaux besoins. Des centres éducatifs, des foyers étudiants, des écoles. Ensuite l'ouverture dans le monde, ensuite les associations d'entrepreneurs, les médias, etc. il faut voir cela de cette façon : toutes les personnes sympathisantes du mouvement (*gönüller hareketi*) ne prennent pas au pied à la lettre tout ce que dit Fethullah Gülen. Mais les personnes trouvant les idées de Fethullah Gülen intéressante se donnent la peine de s'investir pour soutenir les projets initiés des idées de Fethullah Gülen. Nous avons environ 700 membres à Bursa et même pas 100 d'entre eux n'ont vu Fethullah Gülen. Nous avons des membres qui n'ont jamais ouvert un livre de Fethullah Gülen. Mais même s'il ne le fait pas, il voit ce qui se fait et il pense que c'est juste. C'est-à-dire les membres de BUGİAD ne sont pas des membres engagés de ce mouvement mais des sympathisants* (bünyedeki üyeler, bu camiyanin birer kadrolu ferdleri değil, gönüllüler hareketi yani), *ils soutiennent ce qui est juste. Mais si un jour on commence à faire des erreurs, en espérant que cela n'arrive pas, ils seront en face de nous pour nous le dire*[1490].

Des propos confirmés par Ramazan, nous disant qu'ils recherchent avant tout une confiance absolue chez les membres. Le mouvement permet justement de fournir à ce type d'association, des adhérents socialement conscients et surtout engagés dans un mouvement transnational à travers le financement des projets socio-éducatifs dont le retour sur investissement (même s'il n'est pas recherché par le patron dévot qui le finance) peut se traduire par la possibilité d'investissement à l'endroit où l'école ouvre ses portes. Ramazan précise aussi le rôle que peuvent jouer ces écoles turques présentes un peu partout dans le monde dans l'ouverture des PME anatoliennes sur des marchés internationaux.

Nous avons avec le mouvement un lien informel, mais uniquement d'un point de vue éthique. Car nous savons que les personnes en provenance de ce mouvement ont justement cette morale et cette décence que nous cherchons chez l'homme d'affaires. Car quelqu'un doté d'une morale est aussi pareil dans la gestion de ses affaires et de son entreprise. La confiance est plus importante que tout autre critère dans le commerce […] Nous, à Bursa nous avons une archive pour 100 pays. Il y a au moins un contact par pays participant (pays participant au PC de TUSKON). *Par exemple, les écoles à l'étranger sont des représentants naturels. Elles représentent TUSKON, même si ce n'est pas encore institutionnalisé. C'est comme des consulats honoraires*[1491].

Nous pouvons alors dire en nous appuyant sur les propos de Jacques Ellul que *lorsqu'un groupe social exerçant une activité en développement […] rencontre une éthique modelant la vie et fournissant des motivations profondes, il reçoit une extraordinaire impulsion lorsque cette religion et cette éthique permettent de trouver un style de vie donnant à l'activité*

[1490] E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, entretien du 15-16 avril 2011.

[1491] Entretien avec Ramazan, la trentaine, salarié et responsable des formations, diplômé d'Université en relations publiques, février-mars 2010.

économique son maximum de sens et d'efficacité. Alors le groupe tend à devenir une classe sociale[1492], que les membres de l'association BUGİAD constituent en étant avant tout proches du mouvement Hizmet, voire sympathisants, majoritairement de confession musulmane, même s'il existe une présence de membres non musulmans. Dans tous les cas, des patrons pieux, animés à la fois, par le désir de responsabilité sociale et de partage, mais aussi par un esprit capitaliste qui les pousse à franchir les frontières du pays et chercher de nouvelles perspectives économiques, dans l'objectif de développer leur activité, notamment pour financer les projets du mouvement. Ce type d'individu est décrit par Ülgener d'*Insan-ı Kâmil* (homme vertueux) doté d'une vision moderne et sachant s'adapter à son époque et représentant une « dynamique principale » pour *tracer le chemin de l'humanité*[1493]. L'association permet la socialisation des patrons de PME, se traduisant par une dynamique nouvelle au sein de l'entreprise. Par exemple, suite à notre visite de l'espace foire installé au premier étage, nous remarquons un autre locataire, une université qui a installé un bureau[1494]. Nous demandons à Ramazan si l'université est un projet de l'association :

> *Notre voisin, c'est le bureau d'une Université qui ouvrira bientôt ces portes. Mais elle n'a pas de liens avec BUGİAD, c'est notre voisin. Ils nous ont soumis leurs projets et nous ont demandé qui pouvait être intéressé par le financement. Alors nous les avons orientés vers certains de nos membres. C'est pourquoi BUGİAD, pas directement, est financeur de ce projet d'Université. Donc c'est une université qui est financée par les membres de notre association, mais reste indépendante de BUGİAD. Vous m'aviez demandé le lien entre BUGİAD et les écoles à l'étranger. C'est le même rapport. Certains de nos membres financent ces projets éducatifs à l'étranger. Donc en guise de remerciements, dans le pays où se trouve l'école, les responsables essaient d'aider ces financeurs pour qu'ils puissent investir dans le pays. C'est un retour, mais sans attentes particulière des financeurs. Cette université aura comme particularité d'envoyer les étudiants durant une année de préparation à l'étranger, par exemple aux USA où les accords sont en cours de signature*[1495].

Nous avons voulu aussi connaître de plus près le mécanisme de fonctionnement de l'association au local, mais aussi par rapport à TUSKON. Comment les adhérents perçoivent-ils l'activisme de TUSKON ? y a-t-il des répercussions directes des PC ? Que propose BUGİAD pour développer l'esprit entrepreneurial ? De nombreuses questions, que l'on a

[1492] Ellul, Jacques, Max Weber, l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, en ligne, http://www.lhoumeau.com/w/Intura/www/fonds/j-ellul/maxweber-lethique.htm, in *Cahier Jacques Ellul*, La Technique, n°2, mars 2004, consulté le 13/12/2013, p. 12.

[1493] Şimşek, Osman, Modern girişimcilik zihniyeti ve sanayi-kültür bağlamında Türk girişimciliğin sosyo-kültürel temelleri (ahilik – tasavvuf modellemesi) (L'esprit moderne de l'entrepreneuriat et les fondements socioculturels de l'entrepreneuriat turc dans les contextes industriel-culturel (modélisation de l'*Ahilik – Tasavvuf*), *International Davraz Congress, New Global Dialogue*, Université Süleyman Demirel, Isparta, 24-27 septembre 2009, p. 21.

[1494] Nous n'avons pas noté le nom de l'Université lors de notre voyage. Mais il semble qu'il s'agit de l'Université Orhan Gazi fondé en 2011 par une fondation.

[1495] Entretien avec Ramazan, février-mars 2010.

posées à EŞ, Ramazan et quelques patrons. Dans un premier temps, nous exposons l'avis de trois patrons de PME non membres de BUGİAD afin de comparer le regard de l'entrepreneur membre et non membre, ce qui nous permettra de distinguer l'apport de l'engagement social dans la vie de la PME. Ensuite nous donnons la parole aux entrepreneurs membres pour qu'ils puissent exposer leurs avis sur TUSKON et les évènements organisés. Tuncay, un fabricant de pièces détachées automobiles montre un désintérêt total pour les associations d'entrepreneurs tout en portant un regard très négatif sur les perspectives de son entreprise : *je n'ai jamais senti le besoin d'adhérer […] Il y a toujours des crises dans ce secteur […] Nous n'avons pas de projet (de marque) […] les aides proposées ont été présentées par tous les gouvernements précédents. Je pense que les bénéficiaires sont ceux qui sont proches du gouvernement […] Nous payons beaucoup d'impôts*[1496].

Ibrahim, entrepreneur dans le textile a envisagé de participer à un PC de TUSKON mais il n'a pas osé franchir le pas, suite à ses discussions avec certains participants. Nous ressentons quand même l'absence de prise de risques et d'engagement social chez ces patrons interrogés, contrairement aux membres de BUGİAD :

> *[…] j'ai fait des recherches, je me suis entretenu avec des participants, ils m'ont dit qu'ils n'ont pas réussi à faire affaire, qu'il n'y a pas eu de concrétisation donc je n'ai pas participé […] J'ai des amis qui sont membres de BUGİAD, nous en discutons bien sûr. Ils parlent de bonnes choses mais personne n'évoque la répercussion sur son entreprise. Je n'ai jamais entendu quelqu'un dire « j'ai gagné autant d'argent ou j'ai perdu autant d'argent grâce/à cause de BUGİAD ». Si vous adhérez à une association à but économique c'est qu'en contrepartie vous y attendez des retombées économiques. Mais qu'elles sont les retombées ? Je ne sais pas. Personnes ne parle des bénéfices qu'ils font, tout le monde évoque les pertes […]*[1497].

Serdar, un patron dans la production d'engrenage n'a pas non plus trouvé d'intérêt quant à sa participation au PC de TUSKON ou à l'adhésion de BUGİAD. Mais la principale raison est la participation financière pour pouvoir participer à ces forums d'affaires : *[…] ils nous ont demandé des sommes élevées et de plus, nous avions feuilleté la liste des participants et il n'y avait pas vraiment d'entreprise concernant notre secteur*[1498]. En comparaison à ces trois patrons de PME, les membres de BUGİAD recherchent tout d'abord dans leur adhésion une éthique, un engagement collectif dans des projets socio-éducatifs et enfin des retombées économiques. Les priorités ne sont pas les mêmes en fonction de l'adhésion ou non à l'association. Nous le voyons chez Turgut, Ekrem, Giray, Hüseyin, Salih, tous membres de

[1496] Entretien avec Tuncay, la quarantaine, non membre de l'association BUGİAD, avril 2011.
[1497] Entretien avec brahim, la trentaine, non membre de l'association BUGİAD, avril 2011.
[1498] Entretien avec Serdar, la vingtaine, non membre de l'association BUGİAD, avril 2011.

BUGİAD. Turgut commence à dire que TUSKON, permet avant tout *de rassembler un grand nombre d'entreprises et leur ouvre la porte des marchés extérieurs […] Nous avons ressenti le besoin d'adhérer à une association et de nous ouvrir aux marchés internationaux […] moi j'y ai trouvé plus que ce que j'espérais*[1499]. Giray est persuadé d'être plus fort avec des structures telles que MARİFED et TUSKON, personnellement, mais aussi régionalement.

> *1+1 ne fait pas 2 mais 11, être ensemble, ressentir justement cette force à travers ce genre d'organisme qu'est BUGİAD. Il y environ 20-25 associations similaires qui forment MARİFED et par la suite TUSKON. Ce sont de vraies valeurs ajoutées et nous sommes ici pour vivre justement cette valeur ajoutée*[1500].

Ekrem, un autre membre de l'association a un regard plus mitigé sur l'organisation des PC même s'il espère participer en ouvrant un stand la prochaine fois.

> *Pour moi TUSKON permet de réunir, le producteur, le fabricant et le consommateur. C'est un pont entre le producteur et le consommateur […] les rencontre BE TO BE sont tellement dense que vous n'arrivez pas à les rentabiliser. Je pense qu'à la place des rencontres, l'ouverture d'un espace stands pourrait être plus bénéfique pour nous. Ce sont mes ressentis. Cette année je vais participer en ouvrant un stand*[1501].

Pour Turgut qui n'a pas encore participé aux rencontres, des modifications peuvent être apportées pour une meilleure visibilité et une meilleure rentabilité des rencontres pensant toutefois que ces rencontres symbolisent la Turquie actuelle.

> *Bon, moi je n'ai pas participé aux rencontres be to be, mais je pense que certaines améliorations peuvent être apportées, car c'est tellement dense humainement, vous êtes littéralement dans un village. Je pense que ces associations représentent le mieux possible la Turquie à travers le monde. Il y a beaucoup d'autres associations, mais je pense qu'elles ne représentent pas aussi bien notre pays*[1502].

Selon Hüseyin, l'apparition de TUSKON en Turquie permet aux patrons d'accélérer leurs affaires à l'étranger. Aussi, pour un étranger, être membre de TUSKON c'est signifier être un homme d'affaire de confiance.

[1499] Entretien avec Turgut, la quarantaine, membre de l'association, avril 2011.
[1500] Entretien avec Giray, la quarantaine, entrepreneur dans le domaine de l'énergie, avril 2011.
[1501] Entretien avec Ekrem, la quarantaine, membre de l'association, avril 2011.
[1502] Entretien avec Turgut, la quarantaine, membre de l'association, avril 2011.

> *La semaine dernière, nous avions un invité du Tadjikistan, rencontré par le biais de TUSKON. Il m'a dit qu'il cherchait un producteur d'ascenseurs. Donc il s'adresse à TUSKON et TUSKON l'oriente vers mon entreprise. Lors de notre rencontre, il m'a dit qu'il ne savait pas ce que TUSKON nous a fait, mais, qu'il n'y avait plus aucun problème de confiance entre eux et nous, membres de TUSKON. À partir de maintenant, nous commençons le match avec un but d'avance, nous allons beaucoup plus rapidement*[1503].

Les propos de Salih rejoignent ceux d'Hüseyin, pensant qu'exporter n'est pas quelque chose qui s'installe d'un seul coup pour une entreprise. *Il faut au moins 3-5 ans d'expérience. Et TUSKON accélère ce processus. Sinon, vous ne pouvez pas trouver facilement un client*[1504]. Mais vu le nombre d'adhérents et la variété des secteurs, il est impossible que TUSKON vise tous ses membres lors de l'organisation des PC.

> *Dans les 15 000 membres de TUSKON, vous trouvez des experts-comptables, des centres éducatifs, des entreprises du secteur des services, des écoles privées, des centres de formation de permis, etc. donc au regard de ces variétés, il est normal que tous ces 15 000 membres ne bénéficient pas des événements (pont du commerce) organisés par TUSKON. De toute façon ces programmes ne visent pas tous les membres*[1505].

D'ailleurs, le concept en lui-même ne vise pas à la signature immédiate de contrat, mais plutôt à un début d'échange et de visite en délégation, même si toutefois, certains entrepreneurs sont amenés à signer des accords durant le forum.

> *Au sein des ponts du commerce, l'événement se déroule sous deux formes : la première sous forme de stand et la deuxième sous forme de rencontre be to be, en même temps. Au début c'était plus basé sur les rencontres b to b mais au prochain programme, il va y avoir plus de 400 stands. Nous sommes passés de 40-50 stands à 400, car exposer le produit apporte un plus à votre commerce. Mais il faut souligner un point, un entrepreneur ne peut pas vendre à un autre vendeur son produit en 20-25 minutes. Il y a une suite. Ils s'écrivent, ils se rendent visite. Cela varie d'un secteur à l'autre. Nous avons une entreprise au sein de nos membres, dans le secteur des cosmétiques, qui vendait en cash sur place. Mais être en accord en 20 minutes ne correspond pas à l'éthique commerciale, ce n'est pas possible. Du matin au soir si vous rencontrez 12 personnes, le soir vous n'en retenez que 3. Ensuite, vous les rencontrerez. Aussi, celui qui n'arrive pas à faire affaire, se remet en question et se pose des questions. Ces programmes sont là pour inciter les entrepreneurs à exporter, leur montrent certaines portes. Nous avons accueilli après le programme de TUSKON un groupe d'entrepreneurs de Tanzanie. Il y a eu avec nos membres des liens qui se sont tissés. Par exemple Osman Bey, et 3 partenaires sont allés en Tanzanie et ont fondé une entreprise de construction*[1506].

[1503] Entretien avec Hüseyin, la quarantaine, entrepreneur dans la fabrication d'ascenseur, avril 2011.
[1504] Entretien avec Salih, la quarantaine, membre de l'association, avril 2011.
[1505] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.
[1506] *Ibid.*

E.Ş. nous donne une autre utilité de ces rencontres entre entrepreneurs turcs et étrangers. TUSKON a le souci de faire gagner dans les deux sens et non pas seulement aux entrepreneurs turcs, cela fait partie de l'éthique de conduite du groupe social. Aussi, les différents voyages internes permettent d'effacer certains préjugés et certaines barrières qui existent entre les différentes régions, notamment vis-à-vis du sud-est du pays, région la moins développée, mais présentant un fort potentiel.

> *Nous avons accueilli plusieurs groupes du Tadjikistan, de la Tanzanie, de l'Algérie, de l'Albanie, du Kosovo, etc. nous avons par exemple une entreprise à Bursa, peu importe son nom, elle est mentionnée depuis 1930….Le grand-père a fondé l'entreprise, ensuite le père l'a gérée et maintenant, c'est la troisième génération qui gère. Il y a une structuration dans l'entreprise. Mais les associations comme BUGİAD ou les autres au sein de TUSKON, n'ont en moyenne que 15-16 années d'ancienneté. MARİFED 6 ans, TUSKON 5 ans. En peu de temps, nous avons franchi beaucoup de paliers et je pense que c'est grâce aux efforts sincères de nos membres et par la grâce de Dieu. L'idée principale est la suivante : ne pas gagner seul : faire en sorte que l'on gagne tous les deux, de chaque côté. Nous aussi nous allons gagner et ceux qui viennent vont gagner. Pour nous, les participants ne sont pas des clients, mais des invités. Les affaires restent en deuxième plan. Dans un deuxième temps, même si aucun contrat n'est signé, un des membres du groupe dit qu'il va revenir en Turquie avec sa famille pour passer des vacances. Ce sont des gens qui n'ont jamais pensé à venir en Turquie. Par exemple, il y avait une Ivoirienne ou un Camerounais qui a eu un malaise. Nous l'avons emmené à un hôpital privé qui est membre de BUGİAD. Il nous a demandé si on faisait des opérations des reins, car il voulait ammener son père malade. Il a apprécié l'hôpital. Voilà, de cette manière vous montrez votre pays, vous le présentez. Un autre nous a dit qu'il allait envoyer son enfant en Turquie pour son cursus universitaire. Jusqu'à présent l'image qu'ils ont de la Turquie provient des agences de presse d'occident. Mais nous vivons cela en Turquie. Nous ici, nous avons une image négative de la région de l'est de la Turquie. Comme s'il n'y avait que la terreur, mais à force de voyager et d'y aller, notre vision change. Dans ce sens nous pensons que ce qui est fait et ce que nous réalisons est juste*[1507].

Activités de BUGİAD et socialisation des membres

Si les PC sont des succès, cela tient en partie à l'engagement des associations locales et à leurs sacrifices. Justement, sur 6 jours de la semaine, 2, voire 3 jours sont dédiés aux activités de TUSKON. C'est-à-dire que les salariés de BUGİAD travaillent indirectement 2 à 3 jours par semaine pour la confédération. Même si en dehors de cela, l'association ne fait aucune autre activité, elle continuera de fonctionner juste avec ce que propose TUSKON[1508].

[1507] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.

[1508] Entretien avec Ramazan, la trentaine, salarié et responsable des formations, diplômé d'Université en relations publiques, février-mars 2010.

Néanmoins, BUGİAD propose de nombreuses activités tournées vers la formation de ses membres. Par mois, au moins *deux séminaires, 4 jours de formation, 4 soirs par semaine* sont proposés aux adhérents. Des cours de langue (anglais) sont proposés pour ce qui concerne la formation à long terme, mais aussi des soirées plus divertissantes comme le théâtre, le cinéma. Rassembler les membres est une mission spécifique et primordiale selon Ramazan[1509].

> *Pour les formations, nous limitons à 20 le nombre de participants. Actuellement, à l'académie de l'entrepreneur nous avons 10 personnes, au cours de langue nous avons 7 personnes. Par exemple, Fatih Terim, lorsqu'il est parti en Italie, 3 mois plus tard, il parlait l'italien. Alors tout le monde s'est demandé comment ? Ils ont retrouvé son formateur. Il a expliqué qu'ils lui ont créé un monde composé de 500-1000 mots avec lesquels il peut se débrouiller. C'est quelque chose de pratique. Donc ce que nous proposons ici est similaire. Nos entrepreneurs ne sont pas tous des académiciens, ils n'ont rien à faire avec les règles de grammaire, il ne faut pas qu'ils perdent du temps. En trois mois, il faut qu'ils soient capables de se débrouiller à l'aéroport lorsqu'ils voyages, il faut qu'ils puissent dire leur adresse pour prendre le taxi. Lors de ses entretiens d'affaires, il faut qu'ils réussissent à échanger avec leur homologue. Concernant l'académie de l'entrepreneur c'est une formation de 90h. : Nous essayons d'inculquer les valeurs minimes que l'ont doit retrouver chez un bon dirigeant*[1510].

Aussi, des entrepreneurs sont invités pour partager leur *success-story* dans le cadre du programme « une marque, une histoire ». La formation est au cœur de l'activisme de l'association.

> *Nous avons un programme qui s'intitule « bir marka, bir öykü » (une marque, une histoire). Nous invitons les hommes d'affaires connus de Bursa et de Turquie pour qu'ils racontent leurs histoires. Comment ils ont créé leurs entreprises, etc. c'est un partage d'expériences, une contribution. Aussi, dès que nous sommes entre entrepreneurs, il est question d'affaires, de voyages, etc. Chacun bénéficie à sa manière des services que l'on propose, par rapport à sa capacité*[1511].

En évoquant les soucis rencontrés par les PME, Ramazan nous dit qu'ils ont mit en place tout un programme de formation et d'information pour les patrons de PME : « la clinique de la PME » destinée à encadrer l'entrepreneur dans sa démarche de développement de son entreprise.

[1509] *Ibid.*
[1510] *Ibid.*
[1511] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.

Il faut qu'il puisse analyser correctement les documents et non réfléchir à court terme. Il faut qu'il apprenne les méthodes pour rendre le plus performant possible son personnel. Ce sont des choses à savoir, s'il veut développer sa PME. Pour cela nous avons composé une équipe pédagogique, parmi eux, des enseignants d'université, des conseillers spécialisés. 70-80 % sont des conseillers présents sur le marché, pourquoi ? Car ils sont sur le terrain et ils ont la pratique nécessaire. Ensuite nous avons un projet « KOBI klinigi », la clinique pour la PME. Par exemple, nous analysons sous trois branches une entreprise : ressources humaines, gestion financière et marketing. L'entreprise en choisit soit une, soit toutes. Nous avons un contrat avec un cabinet de conseil et d'analyse. C'est lui qui s'occupe et qui dresse le bilan. Elle propose ensuite l'ordonnance pour rentabiliser le personnel et le fonctionnement de l'entreprise[1512].

À travers ses formations et des partenariats qu'elle réalise avec les organismes publics, l'association attache beaucoup d'importance au développement de l'esprit entrepreneurial, notamment chez les femmes, chez qui elle voit un énorme potentiel. Aussi, le secrétaire général précise qu'il incite les membres à investir à l'étranger.

Si on considère que la moitié de la population aujourd'hui est sous la barre des 40 ans, il y a un grand potentiel entrepreneurial. Mais que fait-on pour que cet esprit se développe ? 98-99% des entreprises en Turquie sont des PME, mais 3 ans, 5 ans ou 10 ans après leurs créations, beaucoup disparaissent. Par exemple nous, qu'avons-nous fait pour développer l'esprit entrepreneurial ? Il y a peu, nous avons proposé une formation d'entreprenariat pour les femmes en partenariat avec KOSGEB. Nous allons aussi la proposer pour les hommes. Nous essayons de soutenir les entrepreneurs ne participant pas aux formations pour rendre pérennes leurs entreprises. Nous apportons des conseils, nos idées, nous les orientons vers les bonnes personnes… il y a aussi cela : prenez une entreprise de 100 salariés, cette entreprise aussi veut entreprendre. Par exemple, une entreprise textile fabriquant des rideaux. elle fait du bénéfice et veut investir. Elle se demande si ellepeut ouvrir alors des magasins. Quand ils ont du capital, les entrepreneurs essayent de faire quelque chose. Ils essayent d'investir dans un autre secteur. Nous apportons nos conseils pour ce genre d'entreprises aussi. Mais le plus important, pour le développement d'un pays, nous croyons que c'est le développement des exportations. C'est pour cela que nous incitons nos entrepreneurs à vendre et a produire à l'étranger[1513].

Nous en profitons pour demander l'état des relations entre l'association et la KOSGEB par exemple, qui a été fondée par Turgut Özal pour venir en aide aux PME. C'est aussi pour vérifier l'efficacité de ces organismes sur le terrain, voire comment les acteurs principaux ressentent sa présence. Selon E.Ş, l'İŞKUR et la KOSGEB sont les « étoiles montantes » de la nouvelle Turquie, s'appuyant sur des projets très innovants, des aides concrètes.

[1512] Entretien avec Ramazan, la trentaine, salarié et responsable des formations, diplômé d'Université en relations publiques, février-mars 2010.
[1513] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.

Quelle que soit l'aide proposée par KOSGEB, il faut qu'elle diffuse l'information, et qu'elle l'explique. KOSGEB a été créee en 1990, donc si à l'époque il y 5 salariés, aujourd'hui il y en à 50. Ce sont des exemples que je donne, les chiffres sont à vérifier. Mais c'est pour dire qu'à l'époque il y avait peut-être 5000 entreprises à Bursa, aujourd'hui il y en a 100000. Donc KOSGEB ne peut à elle seule venir en aide à toutes ces entreprises et les encadrer. Donc KOSGEB diffuse ces informations à travers les associations comme la nôtre. C'est un plus pour KOSGEB mais aussi pour nous. Cela nous permet de nous tenir informés des aides possibles à obtenir pour nos membres. Nous sommes donc en relation et nous leur rendons visite continuellement. Nous accompagnons nos membres à la KOSGEB. Aujourd'hui, nous avons un service au sein de notre association dédié uniquement à ce genre de questions où 2 de nos collègues travaillent[1514].

La participation des membres aux nombreux voyages constitue aussi un moyen de mesurer leur satisfaction. Ces dernières années, l'association multiplie les voyages d'affaires, à la recherche de nouvelles opportunités.

Nous organisons des voyages à l'étranger où il nous semble y avoir des opportunités pour nos membres. Ces derniers temps nous sommes allés à plusieurs reprises dans les Balkans, à Bursa nous avons beaucoup de migrants balkaniques. Nous sommes aussi allés plusieurs fois en Asie Centrale, beaucoup en Europe. Mais ces 4,5 dernières années nous avons commencé à faire beaucoup de voyages en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud. Aussi, au Kirghizistan, au Kazakhstan, en Mongolie, au Tadjikistan. Par exemple, l'ambassade d'un de ces pays demande à TUSKON un Ambassadeur honoraire à Bursa. Nous essayons de choisir la bonne personne entre nos membres pour ce rôle […] Si les entrepreneurs ne voient aucun n'intérêt, il n'y aurait pas eu autant de demandes d'adhésion, donc ni de retours de satisfaction. Par exemple, avant la création de TUSKON, avant 2005, une entreprise locale de Bursa, ne faisait aucune exportation. Aujourd'hui elle exporte dans 54 pays. Mais j'ai découvert cela il n'y a qu'une semaine. Je veux dire par là qu'après nos programmes, nous ne demandons pas de rapport à nos membres : combien as-tu vendu, quel chiffre as-tu fait ? Certains souhaitent le partager, d'autre pas. Mais le fait d'avoir des membres très anciens est une preuve de satisfaction, je pense. Par exemple si une entreprise participe à un voyage d'affaires en Allemagne, participe ensuite à un voyage d'affaires au Kenya, cela montre sa satisfaction du premier séjour en Allemagne. Pareil si après le Kenya, une entreprise vient au Paraguay et pareil pour nos formations, etc.[1515].

Ramazan nous explique que BUGİAD est devenue une marque de prestige. Le logo de l'association est utilisé par les membres sur les fascicules de présentation de leur entreprise.

Nous sommes en contact continu avec nos membres : par mail, téléphone portable, appel téléphonique et chaque secteur a sa commission. Les membres de cette commission sont informés et l'information circule chez les membres de ces façons. Il nous apportent des précisions sur la façon dont les membre s'identifient par rapport aux différentes structures de la confédération […] Certains de nos membres, dans leurs brochures, mentionnent qu'ils sont membres de BUGİAD, c'est une marque. Nous ne trouvons pas de travail ou de contrat direct à nos membres. Nous faisons en sorte de les rassembler. Par exemple si une entreprise décide d'investir en Pologne, après avoir étudié le marché, car notre rôle n'est pas de faire l'étude à sa place. Une fois l'étude réalisée, elle peut venir vers nous et nous demander de trouver un

[1514] *Ibid.*
[1515] *Ibid.*

contact, un entrepreneur sur place avec lequel elle peut entrer en contact. Mais nous ne dirons jamais à un homme d'affaires : « allez investir en Pologne ». Donc dans le monde, c'est TUSKON, en Turquie aussi, ensuite, régionalement, c'est la fédération comme MARİFED et localement, c'est l'association, telle que BUGİAD. Les entrepreneurs sont membres de BUGİAD. C'est BUGİAD qui est membre de MARİFED qui est membre de TUSKON. Mais dans la pratique, c'est différent. Par exemple si vous allez à Kastamonu, et que l'ont vous demande d'où vous venez, vous ne pouvez pas dire : « je viens de TUSKON », mais plutôt de BUGİAD à Bursa. Mais si vous allez en Afrique, au Kenya, vous avez l'identité de TUSKON[1516].

La revue trimestrielle publiée par l'association nous permet d'en savoir plus sur le fonctionnement et la vision de l'organisme. La revue est rédigée exclusivement en turc et comporte en moyenne entre 40 et 60 pages. Tout d'abord, l'association donne place aux activités de TUSKON, puis de MARİFED et enfin de BUGİAD et ses différentes commissions. Comme nous l'avons déjà évoqué, les commissions jeunesse et femmes suscitent un intérêt particulier au sein de la structure associative, occupant de ce fait un nombre de pages non négligeables dans les revues. « Kadının toplumdaki statüsü » (le statut de la femme dans la société), « geleceğin kadın yöneticilerine tecrübe desteği » (soutien d'expérience pour les futures femmes cadres), « kadın girişimciliğin önü açılsın » (ouvrir la voie à l'entrepreneuriat féminin), etc. sont des sujets consultables dans la revue. Les titres reflètent parfaitement l'éthique et l'engagement social des patrons notamment à travers des activités à l'étranger et d'un ou plusieurs success-stories présentés : « Tanzanya'dan Türk iş adamlarına yatırım daveti » (invitation à investir de la Tanzanie aux hommes d'affaires turcs), « Türk iş adamlarına Endonezya'ya ihracat açılımı (ouverture de l'exportation vers l'Indonésie pour les hommes d'affaires turcs), mais aussi « sevdalı gönüllerin örnek hikayesi » (histoire exemplaire des âmes amoureuses), « Hizmet koşusuna evet, yorulmaya hayır (oui aux services, non à la fatigue), « Doğu-Batı kardeşliği » (la fraternité Orient-Occident), Bursa/Van-Diyarbakır buluşması (la rencontre Bursa/ Van-Diyarbakır), etc.

Aussi, la PME occupe une place prépondérante dans la publication. Par exemple, la revue de mars 2010 porte en première page le titre de « Kobi'ler dünyayı keşfetti » (les PME ont découvert le monde), ou encore « TUSKON çalışıyor, Türkiye kazanıyor (TUSKON travaille, la Turquie gagne), etc. la revue permet donc de présenter les membres de l'association, ainsi que de diffuser une certaine éthique sociale que l'on retrouve dans le mouvement Hizmet. Il semble alors que l'association de structure séculière est néanmoins composée de membres pratiquants. La religion est bien présente dans l'espace public, mais sans être à premier abord,

[1516] Entretien avec Ramazan, février-mars 2010.

la composante principale[1517]. Elle se retrouve plutôt dans le comportement des membres et dans leurs actions dynamisantes permettant à l'espace public d'intégrer *de plus en plus des référents religieux retravaillés par une société sécularisée*[1518].

Un exemple, mon entretien avec Hilmi, fils d'un dirigeant d'une PME de 75 salariés et membre de BUGİAD. Hilmi s'occupe de l'exportation. Il est un exemple type de la nouvelle génération de patrons de PME, diplômé d'une université prestigieuse en Turquie, puis de l'étranger, maîtrisant plusieurs langues, dont le français[1519]. Nous accompagnons Mehmet, le responsable de BUGİAD Genç qui nous donne la possibilité de rencontrer un de ses membres autour d'un déjeuner. Il nous donne des précisions sur la structuration et le développement de son entreprise ainsi que son point de vue sur TUSKON et BUGİAD. Notre entretien se déroule sous forme de conversation dans laquelle Mehmet intervient de temps en temps.

Hilmi : *Je m'appelle Hilmi, je suis né en 1981 à Bursa. Je travaille dans l'entreprise familiale (dans le secteur pièces détachées automobile), je suis responsable des exportations. Notre entreprise a été créée en 1980. Cette année c'est notre 30iè année. Nous avons 75 salariés au sein de l'entreprise. Nous exportons vers 35 pays.*

YU : *Vers quels pays ?*

Hilmi: *En général, vers l'Europe. Nous avons aussi l'Afrique Nord et l'Amérique du Sud. Hormis l'Extrême-Orient, nous vendons nos produits pratiquement dans le monde entier. Dans la plupart des pays, nos produits sont vendus sous l'emballage de notre marque, sous notre nom. L'image de marque des produits turcs a augmenté ces derniers temps, notamment dans certains pays des Balkans et d'Afrique du Nord.*

Mehmet : *quels pays ?*

Hilmi : *L'Algérie, le Maroc, la Bulgarie, ce genre de pays veulent explicitement des produits turcs. Donc nous notons la motion « made in Turkiye » et c'est aussi bénéfique pour la Turquie […] Par exemple pour l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, ce genre de pays sont clients, mais ce sont qui imposent leurs marques sur les produits. C'est de la sous-traitance. De toute façon en Europe, concernant notre secteur, la production est quasi inexistante, on peut presque dire qu'il n'y en a pas. De cette manière, ils s'approvisionnent en Turquie, en Inde, en Chine et imposent leur marque et le label made in Germany, made in France, etc.*

Mehmet : *C'est parce que c'est moins cher qu'ils privilégient cette méthode ?*

Hilmi : *En Europe, les coûts sont très élevés, en Turquie c'est plus avantageux.*

YU : *Donc ils vous achètent les produits et les revendent à d'autres pays ?*

Hilmi : *Oui, par exemple ils les revendent même en Turquie. Il y a des pièces originales que l'on achète en Italie ou en Allemagne pour les revendre en Allemagne par exemple. Le commerce mondial c'est vraiment différent,*

[1517] Césari a effectué des travaux sur l'intégration des musulmans en France, une intégration à double sens, social et politique. cf. Césari, Jocelyne, *Musulmans français et intégration socio-politique*, p. 65, in Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 59-73.

[1518] Champion Françoise, Rocchi Valérie, *le soin des âmes et des corps en débat public : l'analyseur psycho-mystique-ésotérique*, p. 297, in Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 241-253.

[1519] Notre conversation est coupée par un appel téléphonique que reçoit Hilmi. Alors il commence à parler en français, chose que nous ne savions pas. En fait, c'est un client d'Algérie qui l'a appelé. Il a appris le Français au Québec.

tout est possible. Par exemple, un produit que nous vendons revient et change de mains 5, 6 fois. Pareil pour l'étranger.

YU : *quel niveau d'étude avez-vous?*

Hilmi : *Moi, j'ai obtenu ma licence à L'Université de Bilkent, faculté d'économie. Après pendant 1 an j'ai été formé aux commerces internationaux à l'Université de Californie.*
Ensuite j'ai commencé mon travail dans notre entreprise.

Mehmet : *En quelle année avez-vous commencé au sein de l'entreprise ?*

Hilmi : *J'ai commencé en 2005, c'est ma 5ième année, en fin d'année cela va faire 5 ans. Il y a des questions concernant BUGİAD je crois ?*

YU : *Oui, mais avant d'en arriver-là, pouvez-nous nous parler de la vision, de la mission, de vos objectifs d'un point de vue général ?*

Hilmi : Notre entreprise travaille en ce moment totalement pour la sous-traitance. On l'appelle « after market » dans notre secteur. Nous ne vendons pas nos produits aux usines automobiles. En ce moment en particulier sur le marché intérieur, nous avons nos grossistes et nous leur fournissons nos pièces sous nos marques. Ces grossistes fournissent les vendeurs en détail et ce sont eux qui vendent aux particuliers ou aux services spécialisés. Donc nos « publics visés » sont les voitures âgées de 3-4 ans. C'est pareil pour l'étranger, Nous sommes déjà satisfaits de notre marché actuel. Après, notre objectif est de fournir en pièces originales […] les entreprises comme Renault France, Renault Bursa, Fiat Italie, Fiat Bursa.

Mehmet : *Aujourd'hui pour quelle entreprise êtes-vous sous-traitant ?*

Hilmi : *Renault, Peugeot, Citroën, Fiat, Volkswagen, la France, l'Italie, l'Europe quoi.*

YU : *L'année dernière en France, le secteur automobile a été freiné par la crise. Avez-vous subi des retombées de votre côté ?*

Hilmi : *Il y a eu aussi une crise en Turquie pour le secteur automobile, mais pour l'industrie primaire. Mais nos principales ventes sont pour les grossistes et non directement l'industrie automobile. Alors si l'usine fabriquant les voitures arrête sa production, Renault, Tofas, Fiat, Volkswagen, etc. Les sous-traitants de ces usines, sont obligés d'arrêter aussi lorsque l'usine ne produit plus. Ils sont les fournisseurs directs. Par exemple l'année dernière, en Turquie aussi, la production s'est arrêtée durant 2-3 mois. Elle a produit 3 jours par semaine, a licencié, etc. donc les fournisseurs directs, ont été directement touchés et ont été obligés d'arrêter leurs productions. Pour nous, comme nous fournissons directement le marché, cela a même été à notre avantage. Les gens ont arrêté d'acheter des voitures neuves, se sont orientés vers les voitures d'occasions, ce qui a engendré une recrudescence des entretiens… je peux même vous dire que notre chiffre d'affaires a augmenté l'année dernière…nos clients sont acheteurs de voitures qui ont 4-5 ans. C'est-à-dire que dès lors que la garantie constructeur arrive à terme, les gens n'emmènent plus leurs voitures aux services de la marque, car les pièces détachées sont très chères dans les services agréés de la marque. Par exemple, pour une voiture qui vaut 20 000 TL aujourd'hui, si vous essayez d'acheter toutes les pièces originales, cela peut variés de 5 à 10 fois les prix de la voiture neuve. Vous pouvez être amené à payer 200 000 TL. Mais si vous achetez des pièces détachées qui ne sont pas d'origine, le prix peut baisser de moitié, de 5 à 10 fois moins que le prix d'une pièce originale. Certaines marques garantissent 2, d'autres 3, d'autres 5 ans. Nos produits sont les pièces incontournables dans les véhicules, par exemple, les axes, les balances, etc. Ce sont des pièces qui subissent beaucoup de coups. Par exemple, même si un véhicule est sous garantie, ce genre de produit n'entrera pas en considération pour être pris en charge par la garantie. Car sa détérioration est due à l'utilisation du véhicule. Donc la garantie ne nous influence pas beaucoup.*

Les gens apportent leurs véhicules au garage agréé de la marque pour ne pas perdre la garantie. Par exemple s'il change une pièce, cela va couter 50-60 TL. Ce sont des pièces originales. Alors que s'ils achètent la pièce eux-mêmes et qu'ils apportent leur voiture dans un garage privé, ils vont payer 1/5 ou la moitié de la pièce originale.

Mehmet : *Combien de types de pièces fabriquez-vous ?*

Hilmi : *Nous avons 1500 références.*

YU : *L'endroit où se trouvent vos locaux est-il considéré comme une zone industrielle ? Si oui, pourquoi êtes-vous installés ici ? Y a-t-il des avantages ? Si oui lesquels ?*

Hilmi : *Ici, il y a environ 200 usines. De toute façon lorsqu'il est question de Zones industrielles (ZI), cela signifie directement des encouragements de la part de l'état. C'est l'une des zones industrielles les plus développées de Bursa. Être en dehors des ZI, c'est être au milieu des habitats, entre les rues du quartier. Mais nous ne sommes pas une OSB ou une OSS. La différence c'est que dans les OSS vous avez un conseil d'administration. Les entreprises se fournissent en électricité auprès de leur propre fournisseur et non pas par l'État. Les routes et les différents services sont aussi proposés et gérés par ce CA. C'est plus propre et mieux organisé. Ici nous sommes entre la grande ville et Nilüfer. Lorsque l'on attend un invité, on peut rencontrer des problèmes de transports. Lorsqu'il y a un problème, nous ne trouvons pas directement le responsable avec lequel il faut discuter.*

YU : *J'aimerai savoir depuis quand vous êtes membre de BUGİAD et pourquoi ?*

Hilmi : *En tant qu'entreprise je crois que ça fait 10 ans que nous sommes membres, le propriétaire de l'entreprise, c'est mon père. Moi je suis adhérent depuis 2 ans, depuis la création de Genç BUGİAD. Je faisais partie du CA précédent celui en place du Genç BUGİAD. C'est notre deuxième année, notre deuxième CA, élu le mois dernier, en janvier.*
BUGİAD est une association d'entrepreneurs regroupant différents entrepreneurs de divers secteurs. Genç BUGİAD a pour objectif de réunir les fils, les frères ou neveux des propriétaires des entreprises membres de BUGİAD, de les rendre actifs. Aussi, nous souhaitons créer des liens entre ces jeunes, en proposant des activités sociales, des séminaires, etc. pour qu'à l'avenir ils puissent faire affaire entre eux, leur permettre de participer aux programmes de TUSKON, faire en sorte qu'ils fassent connaissance avec les autres membres, etc. l'objectif est de leurs permettre un développement social, économique et des affaires.

YU : *Selon vous, BUGİAD sert-il les intérêts de votre entreprise ? Sa mission et ses visions sont-elles en adéquation avec les vôtres ?*

Hilmi : *Oui bien sûr. Jusqu'aujourd'hui nous avons participé à beaucoup de programmes organisés par BUGİAD ou par MARİFED ou TUSKON. Par exemple à BUGİAD nous avons participé aux séminaires et aux formations dispensées par l'association, mon père moi, nos directeurs, certains de nos salariés. Nous avons participé aux visites d'usines organisées par BUGİAD, aux voyages d'affaires. Nous avons participé à certaines des réunions de rencontres régionales de MARİFED, certaines de ses foires. Moi j'ai participé au pont de commerce Turquie-Afrique organisé par TUSKON, au pont de commerce Eurasie-Turquie de l'année dernière et aussi au pont de commerce Turquie-Monde. Là-bas, vous avez des entrepreneurs, des entreprises qui viennent jusqu'à vous, alors que l'on n'aurait peut-être jamais eu l'occasion de les rencontrer.*

YU : *Votre but c'est de vous faire un entourage, ou faire affaire ?*

Hilmi : *Les deux. Nous sommes une entreprise, nous produisons et le but de toutes entreprises est de vendre et faire des bénéfices. Ici, l'intérêt est de s'ouvrir à de nouveaux marchés. Notre vision est telle que nous avons comme clientèle ciblée, le monde entier. Nous avons des clients dans 35 pays, mais il nous reste encore plus de 100 pays dans lesquels nous pouvons vendre. Donc tous ces pays sont des marchés potentiels. Nous essayons d'atteindre nos objectifs par le biais des foires organisées dans ses pays, ou par des voyages d'affaires organisés par notre entreprise. Soit moi ou une autre personne nous nous rendons sur place. Les programmes de TUSKON sont une autre version de tout cela donc nous essayons d'intégrer de nouveaux marchés par le biais de ces ponts du commerce.*

YU : *Si vous pouvez me donner des chiffres. Avec combien d'entreprises étrangères faites-vous affaire ?*

Hilmi : Dans les 35 pays, nous avons plus de 50 clients. En général, l'Allemagne, la France, l'Italie, l'Espagne, mais aussi le Maroc, l'Algérie, le Brésil, l'Argentine, le Venezuela sont nos principaux clients.

YU : *Comment les avez-vous trouvés ? BUGİAD a-t-il joué l'intermédiaire ?*

Hilmi : *Il y a eu des clients que nous avons trouvés par le biais de TUSKON et de BUGİAD mais en général c'est par le fait de participer aux foires concernant notre secteur, en Turquie et à l'étranger. Par exemple l'une des plus importantes est en Allemagne, à Frankfurt, une foire qui a lieu tous les deux ans. C'est la plus grande foire automobile. Tous les dirigeants d'entreprise se retrouvent là-bas. La plupart des clients nous les avons gagnés ici, mais aussi à la foire d'équipement auto de Paris. Donc, nous participons régulièrement à ces foires et à celles organisées en Turquie. Nous avons aussi participé à certaines foires régionales comme en Roumanie, en Syrie. Nous avons trouvé environ 80% de nos clients dans ces foires. À part cela, il y des clients qui viennent nous trouver par le biais de référence. Nous avons aussi trouvé certains de nos clients par le biais de nos recherches de marchés et par les visites, mais la plupart dans les foires sectorielles.*

YU : *Quel est votre point de vue sur l'industrie secondaire (sous-secteur) ?*

Hilmi*: Je vois très bien l'avenir du point de vue de notre entreprise, du secteur et de la Turquie. La Turquie est un pays grandissant dans ce secteur. C'est un des principaux fournisseurs de l'Europe.*

YU : *Arrivez-vous à être compétitifs face aux Chinois et aux Indiens ?*

Hilmi : *Oui, parce que nous avons la qualité. Même si des fois il y a des soucis au niveau des prix, la qualité passe devant le prix. S'il n'y pas une grande différence, les clients privilégient la qualité.*

Mehmet : *D'où proviennent vos matières premières ?*

Hilmi : *Les métaux et l'aluminium de Turquie, la matière première du caoutchouc du Vietnam ou de la Malaisie.*

YU : *Et dans le processus de devenir une marque, où en êtes-vous ?*

Hilmi : *En Turquie, nous sommes en bonne position, à la hauteur de la part de marché, car nous donnons une importance à la marque. Cette année c'est notre 30^{ième} année. Donc, plus particulièrement cette année nous avons pas mal de projets marketing, publicité, etc. A l'étranger, nous vendons dans certains pays les produits sous la marque de l'entreprise et dans d'autres pays, le client impose son étiquette. Par exemple, au jour d'aujourd'hui, vendre nos produits sous la marque de notre entreprise parait difficile. Mais dans les Balkans, l'Afrique du Nord, l'Amérique du Sud, en extrême Orient, nous vendons des produits turcs, sous notre marque. Dans certains pays nous achetons le brevet pour faire face à d'éventuels risques. Nous faisons aussi un travail de marketing, comme en Turquie.*

Mehmet : *Pensez-vous que c'est primordial de donner de l'importance à la marque ? Et à quoi faire attention dans ce cas ?*

Hilmi : *Tout d'abord si vous voulez être une marque, il faut avoir confiance dans vos produits. Il est peut-être possible d'être une marque avec des produits de faible qualité, mais cela ne durera pas longtemps. Beaucoup de marques envahissent le marché, puis disparaissent au bout de deux ans. C'est pour cela que nous voulons souligner l'importance de nos 30 années d'expérience.*

Mehmet : *Est-ce que vous avez créé votre marque tout de suite, à la création de votre entreprise ou est-ce le fruit de 10 ans de travail ?*

Hilmi : *Tout d'abord, l'entreprise est créée sous le nom de ÜKS. Aujourd'hui encore, nous utilisons la même marque. Il n'y a pas eu de changement de nom. Notre marque ne s'est pas usée, détériorée. Elle a toujours grandi et aujourd'hui, malgré la différence de prix sur quelques-uns de nos produits par rapport à nos concurrents, beaucoup de nos clients restent fidèles à notre marque. Nos produits sont comparés aux pièces originales. Nos clients font des études de marchés et dans le classement, après les pièces originales, ils mettent très souvent nos produits en deuxième position.*

Mehmet : *Donc il n'y a pas eu la procédure que beaucoup d'entrepreneurs subissent, celle du « commençons d'abord à travailler, ensuite on pensera à la marque de l'entreprise et de nos produits » ?*

Hilmi : *Les entreprises n'étant pas une marque travaillent en tant que sous-traitants, ils font en quelque sorte le portage. Par exemple, pourquoi le textile en Turquie est-il mort, c'est ârce qu'il n'a pas réussi à devenir une marque, car il a toujours travaillé pour l'Europe. Ils ont produit ici, envoyé en Europe. Là-bas ils ont juste collé une étiquette et ont revendu 5-10 fois supérieurs aux prix initiaux. Alors, le secteur a voulu réagir en augmentant les prix. Qu'ont fait les Italiens ? Ils sont allés chercher le textile en Chine, en Inde, etc. ils ont tout de suite trouvé un autre fournisseur, très facilement. Mais si nous avions vendu nos produits sous nos marques, ils n'auraient pu changer facilement. C'est toujours mieux de vendre les produits sous l'étiquette de notre marque.*

YU : *D'après vous BUGİAD, MARİFED ou TUSKON sont-ils une marque ?*

Hilmi : *Oui, ils sont une marque. Pour TUSKON à l'international ce n'est peut-être pas encore le cas, car c'est tout récent, mais que ce passe-t-il ?*
Nous n'avons encore pas fait affaire avec les clients que nous avons rencontrés dans les programmes de TUSKON. Nous sommes au stade des discussions. Mais faire connaissance dans les programmes de TUSKON nous apporte une certaine confiance vis-à-vis du client potentiel et c'est pareil pour lui. Pourquoi ? Plus particulièrement pour les pays africains, le Mozambique, le Mali, le Niger, le Tchad, le Nigéria. Dans des pays peu développés, il y a beaucoup d'affaires d'escroquerie. Nous connaissons certaines entreprises du secteur qui se sont fait avoir au Nigéria. Mais pour les entreprises présentes à TUSKON, elles sont là, car elles ont eu un référent solide. Moi, mon référent c'est BUGİAD, donc la crise de confiance disparait. Nous consacrons directement notre temps, aux prix, aux produits, le travail est simplifié. Le référent est quelque chose de très important […] Personnellement je conseille l'adhésion à BUGİAD. Surtout autour de moi aux jeunes qui sont dans la même situation. Car BUGİAD est avantageux[1520].

À travers l'enquête (**ANNEXE 3.7**) que nous avons diffusée auprès des membres de l'association, nous avons aussi voulu connaître le profil des patrons de PME, adhérents de BUGİAD. Après avoir défini l'origine de la dynamique existante chez le patron, émanant de son engagement dans les projets socio-éducatifs du mouvement, la transposant au sein de sa PME, nous analysons la structuration et le développement de son entreprise.

Au total, 10 membres de l'association ont répondu à notre enquête (10 entrepreneurs indépendant de nos entretiens effectués). L'association a annoncé l'enquête comme « une étude de classe mondiale sur BUGİAD » (*BUGİAD üzerine dünya çapında bir çalışma*). Mais nous nous heurtons à nouveau à la réticence des hommes d'affaires dans la participation à l'enquête. Toutefois, nous trouvons utile d'en publier les résultats, qui nous permettent sans doute d'en tirer des informations précieuses sur le profil des PME membres.

Sur les 10 entrepreneurs participants à l'enquête, 4 sont des femmes. Les secteurs sont assez variés : isolation thermique, matériaux de construction, textile (3), les services (organisme de certification international), l'alimentation, le secteur énergétique, la fabrication d'ascenseur, la bijouterie. Pour des questions de confidentialité, les noms des entreprises ne sont pas cités. Cependant, pour la suite, nous les appelons avec le nom du secteur et un numéro s'il y a plus d'une entreprise dans un même secteur. Regardons tout d'abord la pérennité de l'entreprise en fonction de son année de fondation et de la génération qui la dirige.

[1520] Entretien avec Hilmi, la trentaine, responsable des exportations dans l'entreprise familiale spécialisée dans la production et la commercialisation de pièces détachées automobiles, membre de BUGİAD genç. Entretien de février-mars 2010.

Tableau 3.9.2 : Année de fondation de l'entreprise et génération qui la dirige

Entreprise	Année de fondation	Génération
Isolation thermique	1999	1ière génération
Matériaux de construction	1977	2ième génération
Textile 1	1982	1ière génération
Textile 2	1994	2ième génération
Textile 3	1993	1ière génération
Service	2004	1ière génération
Alimentation	1936	3ième génération
Énergie	1994	1ière génération
Ascenseur	1980	2ième génération
Bijouterie	1996	1ière génération

Dans 60% des cas, c'est le fondateur qui dirige encore l'entreprise, 30% sont dirigés par la 2ième génération et une seule entreprise a été fondée par le grand-père du dirigeant actuel. Cependant, au vu du nombre de salariés communiqué par 80% des entreprises, elles sont toutes des PME.

Tableau 3.9.3 : Nombre de salariés

Entreprise	Nombre de salariés
Isolation thermique	41
Matériaux de construction	-
Textile 1	125
Textile 2	31
Textile 3	10
Service	13
Alimentation	-
Énergie	71
Ascenseur	120
Bijouterie	11

Il est intéressant d'analyser le profil du dirigeant de l'entreprise, de savoir son niveau d'études, sa connaissance linguistiques et sa ou ses fonctions dans l'entreprise. L'intérêt est de voir si dans la pratique, nous retrouvons des profils de patrons ayant plusieurs fonctions dans l'entreprise.

Tableau 3.9.4 : Profil du patron d'entreprise (par rapport à l'année 2013)

Entreprise	Âge du patron	Genre	Niveau d'étude	Connaissance linguistique	Lieu de naissance	Lieu de naissance du père	Niveau d'étude du père
Isolation thermique	40	F	Lycée (en cours – 2011)	Anglais	Ardahan	Ardahan	Primaire
Matériaux de construction	39	F	Lycée	Anglais	Artvin	Artvin	-
Textile 1	44	M	Lycée	Arabe	Mardin	Mardin	-
Textile 2	38	M	licence	Anglais	Bursa	Konya	Primaire
Textile 3	44	M	Université	Anglais, Allemand	Bursa	Bursa	Primaire
Service	40	F	Master	Anglais	Burdur	Burdur	Licence
Alimentation	48	F	Lycée	Anglais	Bursa	Bursa	Lycée
Énergie	50	M	Primaire	Anglais	-	Ardahan	Primaire
Ascenseur	44	M	Université	Anglais	Grèce	Grèce	Primaire
Bijouterie	51	M	Lycée	Aucune	Erzurum	Erzurum	Primaire

Ces patrons ont en moyenne entre 39 et 50 ans, sont, pour 40% diplômés d'université (au moins une licence), 50% ont arrêté les études après le lycée et 10% après l'école primaire. 90% des patrons maîtrisent au moins une langue étrangère (anglais). Le lieu de naissance montre à quel point Bursa a été le port d'arrivée de nombreux migrants turcs de l'est, mais aussi de l'étranger (la Grèce, les Balkans (que l'on ne retrouve pas directement dans notre enquête). Comme dans nos entretiens, nous percevons assez facilement l'évolution intergénérationnelle, tout d'abord dans la maitrise des langues étrangères et dans la poursuite d'études universitaires. Concernant la constitution du capital de l'entreprise, il en ressort que la majorité des patrons ont utilisé soit des fonds propres, soit empruntés, à la famille ou à des amis.

Tableau 3.9.5 : Constitution du capital de l'entreprise

Entreprise	Fonds propres	Endettement amis/famille
Isolation thermique		X
Matériaux de construction	-	-
Textile 1	X	
Textile 2	X	
Textile 3	X	X
Service	X	
Alimentation	X	
Énergie	X	
Ascenseur	X	
Bijouterie	X	

Nous avons posé la question de savoir pour quelles raisons ils ont été amenés à fonder leurs entreprises. Nous avons proposé 7 choix de réponses exposés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3.9.6 : Raisons qui ont poussé à fonder une entreprise

Entreprise	Raison(s)
Isolation thermique	Avoir mon propre travail Gagner plus d'argent Contribuer au développement de mon pays Être utile à mon pays et à la société
Matériaux de construction	Contribuer au développement de mon pays Être utile à mon pays et à la société
Textile 1	Avoir mon propre travail Contribuer au développement de mon pays Être utile à mon pays et à la société
Textile 2	Avoir mon propre travail Contribuer au développement de mon pays
Textile 3	Être libre Gagner plus d'argent Contribuer au développement de mon pays
Service	Avoir mon propre travail Contribuer au développement de mon pays Être utile à mon pays et à la société
Alimentation	Perdurer la tradition familiale
Énergie	Avoir mon propre travail Contribuer au développement de mon pays Être utile à mon pays et à la société
Ascenseur	Avoir mon propre travail
Bijouterie	-

Hormis deux entrepreneurs qui ont joint aux raisons sociales les raisons économiques, 70% des patrons ont fondé leurs entreprises pour être en plus grande autonomie et contribuer à l'évolution sociale de la Turquie. L'aspect extra économique reflète parfaitement l'éthique que l'on retrouve chez BUGİAD. Afin de mesurer l'aspect social du patron, nous avons posé une série de questions, à savoir les facteurs qui l'influencent dans la vie quotidienne. Est-il abonné à des revues spécialisées ou autres, selon lui, quels sont les facteurs qui sont à l'origine de l'apparition de l'esprit entrepreneurial, souhaite-t-il que ses enfants fassent le métier qu'ils souhaitent ou qu'ils continuent à faire vivre l'entreprise familiale.

Tableau 3.9.7 : Facteurs influençant le patron dans la vie quotidienne

Entreprise	Facteur(s)
Isolation thermique	Famille
Matériaux de construction	Famille
Textile 1	Famille, culture
Textile 2	Culture
Textile 3	Famille, Enfant, culture, religion
Service	Famille, Enfant
Alimentation	Culture
Énergie	Famille
Ascenseur	
Bijouterie	Famille, Enfant, culture, religion

On retrouve une caractéristique typique de la PME, à savoir l'influence de la famille sur le fonctionnement du patron dans la vie quotidienne donc de celle de son entreprise.

Tableau 3.9.8 : Nombre d'abonnement à des revues ou journaux spécialisés

Entreprise	Nombre de revue ou journal
Isolation thermique	4
Matériaux de construction	3
Textile 1	3
Textile 2	-
Textile 3	0
Service	0
Alimentation	1
Énergie	Toutes les revues sectorielles et journaux
Ascenseur	
Bijouterie	3

Tableau 3.9.9 : Facteur(s) à l'origine de l'esprit entrepreneurial

Entreprise	Facteur(s)
Isolation thermique	Le manque d'argent, La réussite La société La famille L'innovation La différence Être un leader « rapide »
Matériaux de construction	Être producteur La conscience de la responsabilité
Textile 1	La nature humaine Les raisons économiques
Textile 2	Réaliser son propre travail Être actif dans la production
Textile 3	L'observation La capacité d'analyse La prévoyance Le courage
Service	Réaliser son propre travail Le perfectionnisme La liberté Être indépendant d'une chaîne de direction.
Alimentation	Avoir une meilleure condition de vie
Énergie	La confiance en soi La vision Le courage, L'amour pour son pays.
Ascenseur	/
Bijouterie	/

Tableau 3.9.10 : Choix de l'entrepreneur pour la carrière de ses enfants

Entreprise	Choix
Isolation thermique	Continuer dans l'entreprise
Matériaux de construction	-
Textile 1	Choisir son métier
Textile 2	Choisir son métier
Textile 3	Choisir son métier
Service	Continuer dans l'entreprise
Alimentation	Continuer dans l'entreprise
Énergie	-
Ascenseur	Choisir son métier
Bijouterie	Choisir son métier

La moitié des entrepreneurs souhaitent que leurs enfants choisissent eux même un métier et environ un tiers souhaitent voir leur progéniture continuer à faire vivre l'entreprise. Deux entrepreneurs ne se sont pas prononcés. Contrairement aux hommes, ce sont les femmes entrepreneures (3) qui espèrent la continuité générationnelle au sein de la PME. Nous avons aussi voulu savoir comment les patrons diversifient un entrepreneur et ses fonctions. Les

réponses sont assez diverses, on retrouve à plusieurs reprises le rapport de l'entrepreneur et de l'emploi. N'oublions pas que la PME est créatrice d'emploi et représente près de 99% des entreprises en Turquie. À nouveau, l'aspect de l'engagement social y ressort à travers les réponses du tableau ci-dessous.

Tableau 3.9.11 : Fonction de l'entrepreneur selon les interrogés

Entreprise	Fonction(s)
Isolation thermique	Patron Entrepreneur Leader
Matériaux de construction	/
Textile 1	Créer des emplois Gagner de l'argent
Textile 2	-
Textile 3	Contribution au développement de l'économie Contribution au développement local Exemplarité pour les jeunes entrepreneurs Contribution à la vie associative
Service	L'innovation Être un rôle modèle Prise de risque Créer des emplois
Alimentation	/
Énergie	Locomotive de la liberté économique Leader du monde des affaires Exemple d'activisme
Ascenseur	-
Bijouterie	-

Enfin, les patrons nous donnent les facteurs permettant à un entrepreneur de réussir dans le monde des affaires et les signes de sa réussite.

Tableau 3.9.12 : Facteurs et signes de réussite pour un entrepreneur

Entreprise	Facteur(s)	Signe(s)
Isolation thermique	Honnêteté Être digne de foi Travailleur Innovateur Être différent	Sa famille Son environnement L'ordre et l'harmonie familiale Sa réussite dans le travail Le respect qu'il gagne dans la société
Matériaux de construction	-	-
Textile 1	Être attaché à son travail La systématisation du travail Être attaché à sa famille L'enrichissement de son aspect social	Le développement de ses affaires Une marque La stabilité économique
Textile 2	Connaître le marché Gérer la crise Connaître le client	Lire l'avenir Les relations clientèles
Textile 3	Être droit Partager La vision Être persévérant	L'innovation La satisfaction des salariés
Service	Tenir ses promesses Payer régulièrement L'innovation L'attachement des salariés à l'entreprise	Des clients fidèles Être connus sur le marché Le bénéfice
Alimentation	-	
Énergie	maîtriser parfaitement son métier connaître l'humain être juste travaillé intensément être social	l'institutionnalisation le développement la marque être un individu exemplaire
Ascenseur	-	-
Bijouterie	la qualité des prix fixes être une personne de confiance	la qualité

D'après cette grille de réponse, l'entrepreneur doit donner de l'importance à son éthique de travail et adopter un code de conduite pour véhiculer une image de confiance, qui se répercute directement sur celle de sa PME. L'aspect de la formation n'est que très peu évoqué, alors qu'il nous semble que c'est un facteur primordial pour le développement d'une PME. Mais nous ressentons quand même une prise de conscience de l'entrepreneur à institutionnaliser et structurer sa PME pour un meilleur développement. Cependant, la sociabilité, ainsi que l'éthique, restent tout de même les raisons les plus fréquentes évoquées qui sont à l'origine de la réussite d'un entrepreneur, selon les membres de l'association BUGİAD.

CONCLUSION

Notre recherche sur la dynamique de la PME en Turquie à travers la confédération TUSKON illustre comment la structuration et le développement de la PME se trouvent influencés par la piété et l'engagement de son patron dans les projets socio-éducatifs d'un mouvement religieux. Aussi, elle expose l'expression de la religiosité, issue de l'enseignement de Fethullah Gülen, dans l'espace et le milieu socio-économique. La PME devient cet espace de diffusion et de revendication identitaire. Cette nouvelle classe appelée « Tigres anatoliens » prend le statut d'acteur principal dans l'évolution de la PME et dans sa structuration fonctionnelle et sociale. Nous nous sommes efforcés d'apporter une dimension comparative en traitant notamment le cas de MÜSİAD, une autre association d'hommes d'affaires pieux, afin de mettre en exergue les différences et les spécificités de chacun de ces acteurs qui composent le « champ conservateur ». Nous avons choisi MÜSİAD au détriment d'autre organisation pour la symbolique qu'elle représente dans le champ conservateur et aussi pour exposer ses étroites relations avec la politique. Car, jusqu'ici, très peu de recherches prennent en compte les acteurs non politisés de ce champ.

Peu à peu intégrée après avoir été la cible de quelques doutes, quant à son rôle, la PME ou, dans un premier temps, l'entreprise en général, trouve sa place au sein de la société, en plein cœur de celle-ci. De ce fait, son évolution interfère avec des mouvements sociaux divers, agissant dans le même espace social. Le cas de TUSKON est un exemple où se mêlent à la fois l'entreprise, la dynamique de groupe, l'éthique et l'éthos formé par l'interprétation de l'enseignement de Gülen par le patron de PME. Par ailleurs, la prise en compte de ce mouvement Hizmet *permet de montrer la capacité d'un mouvement inspiré par l'islam, de mobiliser un très grand nombre d'individus religieux et pratiquants qui acceptent et préfèrent un ordre social et politique laïque pluraliste et démocratique*[1521].

Cette étude nous a permis de cerner la multiplicité des acteurs dans ce champ conservateur dont la structure est loin d'être homogène. Cette thèse participe donc dans une perspective sociologique et économique à une meilleure connaissance du processus de développement de la dynamique de la PME et des différents acteurs qui y contribuent. Des connaissances plus qu'indispensables pour comprendre la Turquie contemporaine et sa société civile.

[1521] Çetin, Muhammed, *Hizmet, questions&réponses sur le mouvement Gülen*, éd. du Nil, Clifton, 2013, p. 2.

En outre, la PME n'a pas toujours joui de son statut actuel, lui octroyant une place prépondérante dans la société. Déjà au sein de l'Empire ottoman, elle voit, avec la signature d'accords commerciaux, l'arrivée de concurrents étrangers soutenus par de nombreuses exemptions, auxquelles elle n'a pas accès en tant que structure économique indigène. L'engagement dans de nombreux conflits n'a pas arrangé sa situation et ce jusqu'à la Première Guerre mondiale et au démantèlement de l'Empire. Même si, à la fin du 19ième siècle, les dirigeants ont essayé de soutenir la petite structure par l'organisation d'expositions internationales où les petites entreprises ottomanes participent. Nous constatons aussi que l'échange de populations entre la Turquie et la Grèce, juste après la fondation de l'État turc se manifeste par un désastre pour la petite industrie, déjà mal en point. Le départ de près d'un million de Grecs signifie aussi la disparition d'un certain savoir-faire pour la PME. N'oublions pas que les minorités ont été majoritairement présentes dans les domaines économiques et commerciaux. À l'inverse, la Turquie récupère une population turcophone majoritairement rurale dotée d'aucun savoir-faire. De ce fait, cet échange constitue un premier obstacle à la dynamisation de la PME au sein de la jeune République turque.

Toutefois, l'application de la loi à l'incitation industrielle du 28 mai 1927 (teşvik-i sanayi kanunu) vient remédier à l'absence de catégorisation des multiples structures existantes. À partir de là, la petite entreprise est définie clairement avec des critères palpables comme le nombre de salariés ou la puissance de « chevaux à vapeurs ». La PME s'identifie et s'affirme peu à peu, malgré des périodes à vide, comme celle de l'étatisme où l'entrepreneuriat privé est délaissé au détriment de l'entreprise publique. Cette époque est aussi témoin de l'apparition d'un nouveau genre d'entrepreneurs, qui constitue aujourd'hui les grands holdings (Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, etc.).

Néanmoins, le multipartisme et la libéralisation apportés par le parti démocrate de Menderes participent clairement à l'intégration de la PME au sein de l'espace public séculier. Aussi, Turgut Özal est sans doute, institutionnellement, l'un des acteurs prépondérants dans l'émergence de la PME anatolienne, à partir des années 1980. Il pose la liberté d'expression et d'entreprendre comme principes de sa politique, étant lui aussi originaire d'Anatolie et rattaché à une confrérie. Il symbolise à lui seul cette émancipation de plus en plus apparente. Il modifie les mentalités et pousse les petits patrons à devenir les acteurs majeurs du développement économique national. Il ouvre la voie du champ séculier à ces patrons pieux. La notion de « paradoxes des années 80 » le résume parfaitement[1522].

[1522] Akagül, Deniz, Les paradoxes des années quatre-vingt et les entrepreneurs, *Innovations*, n°4, Dunkerque, juin 1996, p. 181-200.

Cette combinaison de facteurs nous a poussés à nous interroger sur l'interaction de l'éthique religieuse sur la dynamique d'entreprise. De ce fait, nous observons que la philosophie mystique répandue au sein de l'Empire pousse le croyant dans une pratique de la religion à sens unique où l'aspect intra-mondain est totalement négligé. Ce qui explique en partie la quasi-absence de dynamique au sein des petites et moyennes entreprises. Alors, nous nous sommes intéressés aux communautés religieuses, principalement celles issues de la Naqshbandiya pour analyser leur évolution et savoir si leur mutation apportent une dynamique à la PME. Alors que le travail est perçu comme une perte de temps chez les mystiques où nous constatons que la notion wébérienne du *Beruf* est complètement absente, les communautés religieuses trouvent un prétexte dans les réformes de modernisation d'Atatürk pour faire évoluer leur philosophie et la religiosité des individus en réinterprétant le message divin, en lui donnant un aspect intra-mondain. Si nous nous intéressons à Said Nursi en particulier, c'est pour son approche très différente qui le démarque de tous les leaders religieux de son époque. Pour la première fois, un religieux ose mettre en question le rôle de la madrassa et sa structure unitaire. Le résultat de notre analyse semble rejoindre celle de Findley : la Turquie moderne est bien, en partie, l'œuvre de Nursi[1523]. Il réactive la foi statique du croyant pour la transformer en une action dynamique. Une action qui devient même une vocation prenant la forme d'une dévotion[1524]. Sa philosophie pousse l'individu à chercher la Grâce de Dieu par le travail, l'action. En alliant foi et raison, il expose la cohabitation de la religion et la modernité. Il déclenche chez les patrons pieux, un esprit entrepreneurial et une nouvelle dynamique religieuse. L'éducation est l'outil principal de Gülen pour restaurer cette dynamique : *cette éducation combinera la connaissance religieuse et scientifique avec la morale et la spiritualité. Elle formera des gens réellement éclairés, dont le cœur sera illuminé par les sciences religieuses et la spiritualité, et don la pensée le sera par les sciences positives*[1525].

Dans la logique de notre raisonnement, nous nous sommes penchés sur le cas de Fethullah Gülen, décrit comme le successeur de Nursi. Il s'avère que son discours religieux n'est autre que la mise en pratique de la philosophie de Nursi. L'entrepreneur traduit son identification au mouvement Hizmet par l'application d'un certain altruisme, une dévotion pour le service et un ascétisme intra-mondain. Par ses prêches et ses discours, se référant au prophète, Gülen sculpte une identité nouvelle pour le croyant, basé sur le service à autrui et l'action collective.

[1523] Tokay, Murat, Modern Türkiye, Said Nursi'nin eseri (la Turquie moderne est l'œuvre de Said Nursi), *Revue Aksiyon*, 12/12/2011, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 19/12/2011.
[1524] Çetin M., *Op. Cit*., p. 46.
[1525] Çetin M., *Op. Cit*., p. 25.

La recherche de la Grâce de Dieu se transpose dans l'espace économique et éducatif. Ceci permet l'apparition d'un éthos chez l'entrepreneur, qui se traduit par la dynamisation économique et entrepreneuriale. C'est bien une « éthique religieuse de l'action » décrite par Weber qui fait son apparition. L'islam devient bien *sujet d'interprétation discursive et performative, et ce, au niveau personnel autant que collectif*[1526]. D'ailleurs, pour illustrer la continuité dans le message de Gülen, nous n'allons citer qu'un passage de son dernier ouvrage, afin d'exposer le fait qu'il diffuse un message clair pour que l'action économique de l'entrepreneur et de son entreprise se transpose dans le champ de sa religiosité. Dans le passage intitulé « l'envie de s'enrichir », Gülen expose clairement son avis sur l'enrichissement :

> *À la condition de l'utiliser sur la voie de Dieu et de ne pas le vénérer, s'enrichir signifie être sur la voie de Dieu. Les ablutions sont une étape importante pour aller à la prière. S'enrichir pour servir (Hizmet) est une étape importante sur la voie de Dieu. Un individu qui s'enrichit dans cette perspective gagne des bonnes actions lorsqu'il négocie, comme s'il faisait des invocations, comme s'il « priait (dua) » pour Dieu. Le plus important, c'est l'intention du croyant […] Ce qu'il faut faire, c'est permettre aux citoyens de gagner plus, pour qu'ils puissent contribuer à la construction de structures éducatives […] qu'ils servent (hizmet) les humains et notre génération. Gagner de l'argent « sur » cette voie n'est pas mauvais, au contraire, c'est une prière*[1527].

Dans un autre passage dont le titre est assez révélateur (la richesse chez le croyant), il pose les limites de cet éthos.

> *Le croyant doit travailler et gagner, il doit être dans la vie commerciale et économique, mais sans violence, sans être ivre pour cette passion. Il doit gagner comme le prophète (sav), mais il doit le dépenser pour son peuple, sa nation et pour l'avenir de la vie religieuse. […] Le croyant doit être riche, mais il doit dépenser pour son peuple, sa nation, sa religion…et grâce à cela – avec l'aide de Dieu – il sera déchargé de sa responsabilité auprès de Dieu. […]Ne nous enrichissons pas pour nous-mêmes, mais dépensons pour la génération future et pour toute l'humanité, pour la construction d'un monde meilleur. Pour que l'on puisse être plus tranquilles dans le monde que l'on va construire*[1528].

[1526] Göle, Nilüfer, *Interpénétrations, l'Islam et l'Europe*, Galaade, Paris, 2005, p. 25.

[1527] Gülen, Fethullah, Kendi ruhumuzu ararken (à la recherche de notre esprit), éd. Nil, İstanbul, 2013, p. 83-84, traduit par YU.

[1528] *Ibid.*, p. 85-88.

Dès le début, le patron de PME influencé, construit à travers le discours de Gülen, une éthique et une piété qu'il transpose dans sa PME et qui apparaît dans une dynamique d'entreprise. L'exemple de Mehmet, un entrepreneur que nous avons rencontré est frappant : « *plus je m'engage financièrement dans le mouvement en soutenant les projets socio-éducatifs et plus je gagne en retour* ». Commençant seul dans les années 90, aujourd'hui il dirige une PME avec plus de 210 salariés. Ainsi, l'engagement dans le mouvement se traduit par l'apparition d'une conscience bipolaire (spirituelle/modernité). La religiosité diffusée par le mouvement s'altère en une piété profonde chez le patron, qui à son tour interpénètre l'entreprise, prenant l'apparence d'une dynamique économique. Cet engagement pousse l'individu à l'action collective. D'ailleurs nous exposons le cas de l'association İŞHAD, l'une des premières créée par les patrons soutenant le mouvement dans ses projets. En rassemblant ces petits acteurs au sein d'une même structure, il se crée une synergie de groupe que l'on retrouve aujourd'hui sous forme de confédération nationale (TUSKON). Tout notre raisonnement porte à croire que TUSKON est le fruit d'un long processus de mutation du patron de PME combiné à la diffusion d'un message spirituel en phase avec les valeurs démocratiques et la structure séculière de la Turquie. Donc il ne faut pas se baser sur sa date de fondation (2005) si l'on souhaite comprendre TUSKON et tous les acteurs, ce qui explique notre approche. Aujourd'hui, la confédération représente les patrons de PME anatoliennes et revendique cette spécificité même si elle n'en fait pas un caractère exclusif.

Sans doute les propos d'Ishak Alaton, un entrepreneur turc de confession juive, patron du holding Alarko et membre de TÜSİAD pendant 40 ans confirment notre constat. Nous disons « pendant », car, Alaton a abandonné son adhésion en 2011 en précisant dans un mail : *TÜSİAD prendra sa place dans l'histoire comme une association archaïque n'apportant plus la confiance…des groupes comme MÜSIAD et TUSKON vont intégrer la nouvelle bourgeoisie turque avec le monde, moi je vais continuer le chemin avec eux*[1529]. Cette nouvelle classe est animée par un esprit entrepreneurial assez surprenant, qui a priori a toujours existé chez les Turcs. En effet, lors de notre entretien, E.Ş., secrétaire général de BUGİAD nous donne l'exemple de sa famille, quand nous lui avons demandé son avis sur le développement de cet esprit et la place du patron turc vis-à-vis de l'entrepreneur issu des minorités non musulmanes.

[1529] Ishak Alaton : TÜSİAD güvenilmez, article presse, 01/04/2011, *Journal Bugün*, en ligne, www.bugun.com.tr, consulté le 24/01/2013.

C'est en fonction de leur capital que les Hommes investissent. À ce point, en Turquie, il y a des capitaux juifs, arméniens, grecs et c'est tout à fait normal […] Cela ne signifie pas que nous étions loin des affaires, du commerce. Par exemple moi je suis originaire d'une famille de Yozgat. En 1976, dans la famille de mon père, ils étaient 4 frères et sœurs. Entre ces quatre frères, le plus grand est resté au village, le suivant est allé en ville, le suivant en Autriche, ma tante et mon père sont partis à Izmir. Mon plus grand oncle a littéralement tenu la garde. Mais tous sont allés quelques parts. S'ils n'avaient pas eu l'esprit d'entreprendre, ils ne seraient pas partis. Ils se seraient contentés de ce qu'ils avaient. [] Donc nous avons migré à Izmir en 1976. Je pense que vous retrouverez les mêmes choses au sein de votre entourage : la première fois que l'on a construit notre maison, une des pièces côté route a été obligatoirement conçue comme un magasin ou même tout l'étage, en pensant qu'un jour nous pourrions ouvrir un magasin. De qui sommes-nous les descendants pour calculer cela ? C'est valable pour beaucoup de personnes. Certains penseront à un café, d'autres à vendre des fruits et légumes Le contraire est impossible. Je dirai que nous sommes un peuple d'entrepreneur. Sinon nous ne serions jamais venus d'Asie Centrale, nous n'aurions pas étendu le territoire. Nous serions restés en Anatolie. Pourquoi sommes-nous partis ? C'est l'esprit entrepreneurial que nous avons chacun en nous qui nous a poussés[1530].

Un esprit entrepreneurial qui pousse justement ces PME à traverser les frontières pour investir dans de nouveaux marchés, comme l'Afrique, l'Asie, l'Amérique. En prenant l'exemple de l'Afrique, nous souhaitions souligner l'apport de TUSKON dans le développement de la PME en Turquie. Les écoles turques financées justement par ces entrepreneurs jouent le rôle d'intermédiaire et de support pour ces acteurs. Alors que l'objectif n'étant pas de construire des écoles pour qu'elles jouent ce rôle « d'intermédiaire économique », l'entrepreneur voit déjà les fruits de son engagement bénévole au sein du mouvement. Les nombreux entretiens effectués lors de notre participation au Pont du Commerce Turquie-Monde exposent clairement l'ambition grandissante de ces petites entreprises. TUSKON procure à la PME un réseau transnational, à travers ses nombreux partenaires étrangers. D'ailleurs, l'engagement spirituel des patrons se traduit déjà par une certaine contribution économique. À l'heure où nous finalisons notre recherche, TUSKON compte 213 associations et 54 000 hommes d'affaires membres, ce qui représente plus de 140 000 entreprises. Pour comparaison, l'association ne comptait qu'environ 15 000 membres au début soit une hausse de près de 40 000 en neuf années d'existence, ce qui représente environ 4 500 nouveaux membres chaque année. En l'espace de huit années (2005-2013), on estime à 30 milliards d'accords commerciaux et l'organisation de 19 « Ponts du Commerce » avec la participation de 40 000 entreprises locales et 30 000 entreprises étrangères de 140 pays[1531]. TUSKON agit alors comme un lieu de reproduction d'un éthos propre à elle-même et un lieu de synergie de

[1530] Entretien avec E.Ş., secrétaire général de BUGİAD, 15-16 avril 2011.

[1531] İtibarsızlaştırma kampanyasını kınıyoruz, mesnetsiz iddiaları iade ediyoruz (Nous condamnons la campagne visant à discrediter, nous retournons les assertions), *Journal Zaman*, 25/01/2014, en ligne, www.zaman.com.tr, consulté le 31/01/2014.

groupe qui consolide les liens entre les différents membres de la confédération. Un espace où la foi devient alors une force motrice dans la construction d'une confiance mutuelle et d'un « capital social »[1532]. La PME et son entrepreneur sont bel et bien porteurs de la modernité propageant un islam contemporain, une visibilité palpable dans *l'espace public par divers modes d'agir religieux, qui incluent les performativités personnelles et corporelles. Il y a un aspect subjectif et expressif dans l'agir religieux islamique*[1533]. La dynamique de la PME est justement une forme de cette expression de la religiosité en Turquie. De ce fait, la dynamique individuelle émanant d'une éthique construite au sein du mouvement est un facteur prépondérant de la dynamique d'entreprise. La PME est alors emportée dans un processus de socialisation où l'éthique tend à devenir un outil de maitrise de son fonctionnement[1534]. Cette dynamique pousse ces PME en dehors des frontières géographiques pour se trouver dans de nouveaux marchés, comme celui de l'Afrique. Un point qui demande sans doute une intention particulière et qui pourrait être sujet à une recherche. D'ailleurs, une nouvelle notion émerge : celle des « Tigres d'Afrique »[1535], en référence à ces PME turques d'Anatolie qui investissent le continent africain, en unissant leurs forces, en créant une dynamique de groupe. Dorénavant le « turc noir » revendique sa force et s'exprime dans l'espace social où le « turc blanc » dictait les règles jusqu'alors[1536]. La société civile, dont la PME est un acteur majeur a pris la place de l'État dans la réalisation du rêve d'Atatürk, celui de faire de la Turquie une puissance économique[1537]. L'élite laïque semble perdre son trône au détriment de cette nouvelle bourgeoisie dans laquelle la PME est devenue la dynamique décisive et dominante dont la source provient de la dynamique religieuse de son patron dans l'espace séculier.

[1532] Çetin M., *Op. Cit*., p. 3.
[1533] Göle N., *Op. Cit*., p. 25.
[1534] Obrecht, Jean-Jacques, Les entreprises à taille humaine face à la demande éthique, *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 67, PME-PMI et économie industrielle, 1994, p. 61.
[1535] Cf. Özcan, Zafer, Afrika kaplanları (Les tigres d'Afrique), 06/08/2012, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 03/05/2013.
[1536] Pour plus d'information sur les notions de « turc blanc » et « turc noir », cf. Bazin Marcel, Tapia Stéphane (de), *La Turquie, géographie d'une puissance émergente*, Armand Colin, Paris, 2012, p. 274-275.
[1537] Insel, Ahmet, Le nationalisme des « turcs blancs », *La vie des idées*, n° 14, Paris, juillet/août 2006, p. 57.

BIBLIOGRAPHIE

AÇBA, Sait, *Osmanlı Devleti'nin Dış Borçlanması (1854-1914)* (l'endettement extérieur de l'État ottoman (1854-1914)). Éd. IIBF, Université de Kocatepe, Afyon, 1995, p. 27.

ABİGEM (*Avrupa Birliği Türkiye Iş Geliştirme Merkezleri Ağı* – Réseau des centres de développement d'affaire turco-européennes), *Türkiye KOBİ görnümü 2010* (vision de la PME turque 2010), éd. Steinbes, Ankara, p. 20.

Afrique avenir, *Renforcement sans précédent des relations entre la Turquie et le continent africain*, www.afriqueavenir.org, 15/04/2011, consulté sur www.africanpeopple.it, le 21/09/2013.

Agence française de développement, *Contribuer au Développement Durable des PME-Projet AFD avec Halkbank,* AFDD, 2008, 1 p.

AHMAD, Feroz, *bir Kimlik Peşinde Türkiye* (La Turquie : à la recherché d'une identité), éd. Istanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 2007, 274 p.

AHMET, Ali, *Développement économique en Turquie*, ed. Anthropos, Paris, 1981, 287 p.

AKAGÜL, Deniz, Les paradoxes du libéralisme turc dans les années quatre-vingt et les entrepreneurs, *Innovations*, n°4, Dunkerque, juin 1996, p. 181-200.

AKAGÜL, Deniz, Du syndrome des capitulations à la conquête des marchés extérieures, évolution de la politique commerciale de la Turquie depuis le XIXe siècle*, Colloque international Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient*, Rabat (Maroc), 19-20 octobre 2007, p.1-15

AKARÇAY, Erkan, Türkiye'de islam ahlakı ve kapitalizmin ruhu (olabilir mi ?) (Peut-il y avoir) un esprit du capitalisme et de l'éthique de l'islam en Turquie ? *6ème Congrès National de la Sociologie*, Sosyoloji Derneği (Association de la sociologie), Aydın, octobre 2009, p. 180-199.

AKGEMCİ, Tahir, *KOBİ'lerin temel sorunlari ve sağlanan destekler* (Les problèmes principaux de la PME et les soutiens proposés), Ministère de l'Industrie et du Commerce, éd. KOSGEB, Ankara, 2001, 68 p.

AKGÖNÜL, Samim, *Religions de Turquie, religions des turcs*, L'Harmattan, Paris, 2005, 196 p.

AKTAN, Okan H., Atatürk'ün ekonomi politikasi: ulusal bağımsızlık ve ekonomik bağımsızlık (La politique économique d'Atatürk: indépendance national et indépendance économique), *Revue de l'universite de Hacettepe*, faculté d'histoire, numéro spécial pour les 75 ans de la République, Ankara, 1998, p.29-36.

Aksiyon Dergisi (Revue Aksiyon), Afrika : Batı artık bizi sömürmeyecek (L'Afrique: désormais, l'occident ne nous exploitera pas), *Revue Aksiyon*, 15/05/2006, en ligne, www.askiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013.

Aksiyon Dergisi (Revue Aksiyon), Afrika gerçeği, *Revue Aksiyon*, 29/06/2009, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 24/09/2013.

Aksiyon Dergisi (Revue Aksiyon), Uganda'ya yatırım daveti (Invitation à l'investissement en Ouganda), *Revue Aksiyon*, 10/05/2010, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013.

AKSOY, Murat, Cumhuriyet idealleri için AB yolundayız (Nous sommes sur la voie européenne pour les idéaux républicains), *Journal Yeni Şafak*, 28/10/2012, en ligne, http://yenisafak.com.tr, consulté le 03/03/2013.

AKŞİN, Sina, *Demokrat parti dönemi Türkiyesi* (La Turquie de la période du parti démocrate), Université Anadolu, éd. Anadolu Universitesi yayınları, Eskişehir, 1998, p. 85-107.

AKYOL, Taha, Arkasında ne var ? (Qu'est-ce qu'il y a derrière ?), *Quotidien Hürriyet*, 03/05/2012, en ligne, www.hurriyet.com.tr, consulté le 04/04/2013.

AKYOL, Taha, Afrika'da türk okulları (Les écoles turques en Afrique), *Quotidien Hürriyet*, 02/05/2012, en ligne, www.hurriyet.com.tr, consulté le 04/04/2013.

ALPUGAN, Oktay, *İşletme bilimine giriş* (Introduction à la science de gestion), éd. Derya Kitapevi, Trabzon, 1996, p. 150-151.

ALTPÜRK, Erhan, *KOBİ Rehberi* (Guide de la PME), Yaklaşım, Ankara, 2008, 438p.

ALTAN, Mehmet, *Darbelerin ekonomisi* (L'économie des coups d'État), éd. hemen kitap, 7è édition, Istanbul, 2012, 160 p.

ALTINAY, Mehmet Hakan, *Les calvinistes islamiques, changements et conservatisme en Anatolie centrale*, ESI (European Stability Initiative), Berlin – Brussels - Istanbul, 2005, (www.esiweb.org), 35 p.

ALTIPARMAK, Aytekin *Türkiye'de cumhuriyetin ilk yillarında müteşebbis sınıfının gelişimi* (Le développement de la classe d'entrepreneur durant les premières années de la République en Turquie), Université d'Erciyes, Kayseri, p. 65-80, en ligne : http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c1s1/makale/c1s1m5.pdf , consulté le 28/09/2011.

ALTIPARMAK, *Aytekin,* *Türkiye'de Devletçilik Döneminde Özel Sektör Sanayiin Gelişimi* (Le développement de l'industrie du secteur privé durant la période étatique en Turquie), *Revue de l'institut des sciences sociale*s, n°13, Université de Erciyes, Kayseri, 2002, p.35-59.

AMAR, Michel, Dans l'industrie, les PME résistent mieux que les grandes entreprises, in: *Economie et statistique*, N°197, Mars 1987. Dossier : qu'attendent les entreprises de la flexibilité de l'emploi ? / Les petites et moyennes entreprises Les traitements des fonctionnaires en 1986. p. 3-11.

AMİOT, Michel, *Les misères du patronat : le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons*, l'Harmattan, Paris, 1991, 268 p.

ANNAWAWÎ, Mohieddîne, *Riyad as-salihin*, hadith n°162, en ligne, http://www.mosquee-lyon.org, consulté le 06/09/2013.

ANBAR, Adem, Osmanlı İmparatorluğu'nun Avrupa'yla finansal entegrasyonu : 1800-1914 (L'intégration financière de l'Empire ottoman avec l'Europe : 1800-1914), *Türkiye finans Yöneticileri Vakfı Dergisi* (Revue de la fondation des gestionnaires financiers de Turquie), n° 84, Istanbul, avril 2009, p. 17-37.

ARALOV, Semyon Ivanoviç, *Bir Sovyet diplomatının Türkiye hatıraları* (Les souvenirs de Turquie d'un diplomate Soviétique), traduit par Ediz H. Ali, éd Burçak, Istanbul, 1967, p.234-235.

ARIKAN, Semra, *Girişimcilik, temel kavramlar ve güncel konular* (L'entrepreneuriat, concepts de base et enjeux actuels), éd. siyasal kitabevi, 2e édition, Ankara, 2004, 364 p.

ARMAĞAN, Mustafa, *Osmanlı tarihini yeniden yazmak* (Réécrire l'histoire ottomane), éd. Timaş, Istanbul, 2011, 336 p.

ASSALA, Khalil, PME En Algérie: de la création à la mondialisation, CIFEPME, 8ième *Congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME*, Fribourg, 2006, 16 p.

ASSANVO, William, Rétrospective 2011 des relations économiques et commerciales entre l'Afrique et ses partenaires émergents, Observatoire de la Vie Diplomatique en Afrique, *Les notes d'OVIDA*, 2011, 16 p.

Aston Business School, *Constraints on the growth of small firms: a report of a survey of small firms,* HMSO, Londres, 1991.

ATACAN, H. Vedat, *Bursa ili'nin nüfus yapısı, 2010* (Structure démographique de la région de Bursa, 2010), éd. Bursa valiliği, Bursa, 2011, 279 p.

ATEŞ, Erdal, Türkiye ekonomisinde tartışılan konular (Les questions abordées dans l'économie turque), *Revue paradoks*, n°2, Université Dumlupinar, Kütahya, juillet 2007, p. 1-12.

ATEŞ, Mustafa, *DPT bünyesindeki kurullar : Yüksek planlama Kurulu ve Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu* (Les Conseils au sein de l'OPE: le Conseil Supérieur à la Planification et le Conseil de crédit/argent et de coordination), éd. DPT, Ankara, 2001, 13 p.

ATEŞ, Mustafa, *Kamu Yönetimindeki Yeri, Organizasyon Yapisi, Görev ve Fonksiyonlari ile Devlet planlama teskilati* (L'Organisation de la Planification de l'État et sa place dans l'administration publique, son organigramme, son rôle et ses fonctions), éd. DPT, Ankara, 1999.

ATEŞ, Rauf, *KOBİ doktoru* (Docteur de la PME), hayat, Istanbul, 2007, 267 p.

AYANOĞLU, Yıldız, KOBİ'ler için uluslararası finansal raporlama standartları (Normes internationales financières pour les PME, éd. Gazi, Ankara, 2008, 255 p.

AYDEMİR, Şevket Süreyya, Tek Adam (L'homme unique), éd. Remzi kitabevi, 1981, Istanbul, p.348.

AYDIN, Ibrahim, Girişimcilik ve KOBİ'ler (L'entrepreneuriat et les PME), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2007, vol 2, n°1, p. 19-24.

AYDINTAN, Belgin, Cumhuriyetin 80.yılında dünden bugüne Türkiye'nin öncü işletme ve yöneticileri (A la 80è année de la République, d'hier à aujourd'hui, les entreprises et les dirigeants du premier plan), *Revue de la faculté d'économie et de gestion*, Université Gazi, vol.6, n°2, Ankara, 2004, p.113-125.

AYTEKİN, Cavit Emre, *Türkiye siyasetinde neo-liberal dönüşum* (L'évolution néo-libérale dans la politique de la Turquie), Université Erciyes, Kayseri, mai 2012, p. 7-8.

AYVERDİ, Bâlâ Peker, KOBİ'ler için de farklı uygulamalar başliyor (Différentes applications commencent aussi pour les PME), 16/07/2012, *Journal Zaman*, en ligne, http://www.zaman.com.tr/yazdir.do?haberno=1318272, consulté le 26/07/2012.

BAILLIEUL, Yohan, Les administrations - clientes des PME de services*, Insee Première N°1128*, en ligne, http://www.insee.fr, consulté le 14/12/2013.

BAKAR, Osman, *Fethullah Gülen'in din ve bilim yorumu : din bilimsel bir yaklaşım* (Interprétation de la religion et la science par Gülen : une approche scientifique de la religion), 01/07/2005, en ligne, http://tr.fgulen.com, consulté le 04/08/2013.

BALCI, Bayram, *Missionnaires de l'Islam en Asie centrale, les écoles de Fethullah Gülen*, Maison neuve& Larose, Paris, 2003, 301 p.

BAUER, Michel, *Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants*, chapitre 7, in : Sainsaulieu Renaud et al. , *L'entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1992, Paris, p. 148-174.

BAYKAL Cevdet, SEVINÇ Pinar Z., *En güncel hali ile, KOBİ'ler için kim ve ne yapiyor (Dans sa version la plus récente, qui fait quoi pour les PME), TOSYÖV, Ankara, 2005, 229 p.*

BAYTAL, Yaşar, Demokrat parti dönemi ekonomi politikaları (1950-1957) (Les politiques économiques durant la période du parti démocrate (1950-1957)), *Revue Atatürk Yolu*, institut d'Histoire, Université d'Ankara, n°40, novembre 2007, p. 545-567.

BAZİN Marcel, TAPİA Stéphane (de), *La Turquie, géographie d'une puissance émergente*, Armand Colin, Paris, 2012, 335 p.

BEHAR, David, La notion de bourgeoisie dans l'historiographie de la Turquie contemporaine, *Revue Remmm*, n°123, 2008, p. 205-226.

BEITONE Alain, HEMDANE Estelle, La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économiques et sociales en classe de seconde, Skolê, *Cahier de la recherche et du développement*, IUFM de l'académie d'Aix-Marseille, N°6, p. 29-39.

BERGER-DOUCE, Sandrine, Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française, *Management & Avenir*, 2008/1 n° 15, p. 9-29.

BERNOUX, Philippe, *La sociologie des organisations*, Seuil, sixième édition, 2009 (1985), Paris, 466 p.

BERNOUX, Philippe, *Les changements de la gestion sociale*, chapitre 4, in : Sainsaulieu Renaud et al., *L'entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1992, Paris, p. 89-116.

BESLİ Hüseyin, ÖZBAY Ömer, *Bir liderin doğuşu : Recep Tayyip Erdoğan* (La naissance d'un leader : Recep Tayyip Erdoğan, éd. Meydan yayınları, Istanbul, 2010, 380 p.

BIGRAS, Yves, Des PME Transformées pour affronter la globalisation, *Congrès mondialisation et identité régionale,* Observatoire des PME, Quebec, 2000, 11 p.

BİRAND, Mehmet Ali, *Türkiye'nin büyük Avrupa Kavgası* (Le grand combat européen de la Turquie), éd. Doğan, Istanbul, 2005, 516 p.

BLAU, Peter Michael, A formal theory of differenciation in organizations, *American Sociological Review*, Vol.35, n°2, 1970.

BODUR, Hüsnü Ezber, Büyük anlatılar ve din : moderne Türkiye'ye yansımaları (Grands récits et la religion) : le reflet sur la Turquie moderne), *Toplum bilimleri Dergisi* (Revues des Sciences Sociales), vol. 4, n°8, 2010, p. 33-48.

BORATAV, Korkut, *Türkiye iktisat tarihi 1908-1985* (Histoire économique de la Turquie 1908-1985), consulté sur http://www.altinicizdiklerim.com/ozetler/TurkiyeIktisatTarihi.pdf, le 25/11/2010.

BORATAV, Korkut, *Türkiye'de devletçilik* (L'Étatisme en Turquie), éd. Imge, 2è édition, Ankara, 2006, p. 120-124.

BOTZUNG, Marc, Fethullah Gülen et son mouvement, *Revue Se Comprendre*, n°11/08, Octobre 2011, 15 p.

BOURDIEU, Pierre, *Les structures sociales de l'économie*, Le Seuil, Paris, 2000, 289 p.

BOYER Luc, CHEDOTEL Frédéric, PANTIN François, Huit ans de recherche sur le champ spécifique de la moyenne entreprise, *WP du CIME*, n°27, Centre normand de la moyenne entreprise, IAE de Caen, Caen, 2004, 16 p.

BOZARSLAN, Hamit, Réflexions sur l'économie de l'empire Ottoman et le passage à la révolution industrielle, *Cahiers d'études sur la méditerranée orientale et le monde turco-iranien*, n°5, janvier-juin 1988, p. 1-22.

BOZKURT, Öznur, Girişimcilik eğimliminde kişilik özelliklerinin önemi (L'importance de traits de personnalité dans l'orientation entrepreneuriale), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2007, vol 1, n°2, p. 93-111.

BÖLÜKBAŞI, Mustafa, Milli Görüş'ten muhafazakâr demokrasiye : Türkiye'de 28 şubat süreci sonrası islami elitlerin dönüşümü (Du Milli Görüş vers la démocratie conservatrice: le processus de transformation des élites islamiques en Turquie après la période du 28 février), *Journal of the Human and Social Science Researches*, vol. 1, n°2, 2012, p. 166-187.

BRAUDO, Serge, *dictionnaire juridique*, en ligne : http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/entreprise.php., consulté le 01/03/2014.

BRECHON, Pierre, *Les grands courants de la sociologie*, Presse Universitaire de Grenoble, Grenoble, 2000, 237 p.

BREMOND D'ARS, Nicolas, La conscience éthique restaurée des entrepreneurs et dirigeants chrétiens, *Social Compass*, vol. 59, n°2, juin 2012, p. 159-172.

BROUARD, François, L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept, *23rd Annual Conference of The Canadian Council for Small Business & Enterpreneurship*, Trois-Rivières, 2006, 12 p.

BUGÜN, Bakan Çağlayan : Anadolu sermayesi dünya ekonomisine yön verecek güce sahip (Le ministre Çağlayan : le capital anatolien a les capacités pour guider l'économie mondiale), *quotidien Bugün*, 18/05/2012, en ligne, www.bugun.com.tr, consulté le 03/03/2013.

BUĞRA, Ayşe, *Devlet ve iş adamaları* (L'État et les hommes d'affaires), éd. Sena ofset, 7è édition, Istanbul, 2010, 384 p.

BUSİAD, *Avrupa birligi'ne üyelik sürecinde türkiye'de KOBİ'ler* (Les PME en Turquie dans le processus d'adhésion à l'union européenne), éd. BUSİAD, Bursa, p. 1-37.

CANDAU, Pierre, Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 1981, p. 16-33.

CANSIZ, Mehmet, *Türkiye'de KOBİler ve KOSGEB* (Les PME et KOSGEB en Turquie), DPT (Organisme d'État de la Planification), Ankara, 2008, 124 p.

CANSIZ, Mehmet, *Türkiye'de Organize sanayi bölgeleri politikaları ve uygulamaları* (Les politiques des zones industrielles organisées et leurs applications en Turquie), éd. DPT, Ankara, 2010, 148 p.

ÇAKMAK, Ahmet, Nesrin Ertel, Erol Katırcıoğlu, *Türkiye'de özel kesim imalat sanayii işletmelerinde davranış kalıpları ve yatırım kararları* (Modèles de comportements et décisions d'investissement dans les entreprises du secteur privé dans l'industrie manufacturière en Turquie), éd. İSO yayınları, Istanbul, 1991.

Capital Dergisi (Revue Capital), 500 büyük özel şirket (500 plus grandes entreprises privées), *Revue Capital*, n°2012/8, 2012, 370 p.

CCI de Dijon, *le Small Business Act*, Dijon, 2008, p.2.

CCI de Paris, *Consultation de la commission européenne portant sur le contenu d'une loi européenne sur les petites entreprises (Small Business Act)* , Chambre d'industrie et de commerce de Paris, 2008, 16p.

CEBELİOĞLU, Ethem, *Tasavvuf terimleri ve deyimleri sözlüğü* (Dictionnaire des termes et expression du mysticisme), version en ligne, en ligne, http://dosyalar.semazen.net, le 13/07/2013.

CESARI, Jocelyne, *Musulmans français et intégration socio-politique*, in : Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, p. 59-73.

ÇELİK, Adnan, **AKMENGİ Tahir**, *Girişimcilik kültürü ve* KOBİ'ler (Culture de l'entreprenariat et les PME), Gazi, Ankara, 2007, 486 p.

ÇELİK, Adnan, OZAN Erkan, KOBİ'lerde yeniden yapılanma stratejileri araştırması : Kahramanmaraş örneği (Recherche des stratégies de restructuration dans les PME : exemple de Kahramanmaraş), Université Selçuk, *Sosyal bilimler enstitüsü Dergisi* (Revue de l'institut des sciences sociales), n°15, Konya, 2006, p. 189-213.

ÇETİN, Muhammed, *Hizmet, questions & réponses sur le Mouvement Gülen*, éd. du Nil, Clifton, 2013, 196 p.

Centre de commerce internationnal, *Improving SME access to public procurement*, ITC, Genève, 2007, p. 31-55.

CGPME, *Qu'est-ce qu'une PME, CGPME*, en ligne, www.cgpme.fr, consulté le 14/12/2013, 2 p.

CGPME, *Définition permanentée*, service de documentation, 1983, p.1.

CHARREAUX, Gérard, *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, IAE DIJON - CREGO/LATEC, Dijon, 1996, 56 p.

CHAPION Françoise, ROCCHI Valérie, *Le soin des âmes et de corps en débat public : l'analyseur psycho-mystique-ésotérique*, in : **Bréchon Pierre, Duriez Bruno, Ion Jacques**, *Religion et action dans l'espace public*, l'Harmattan, Paris, 2000, p. 241-253.

CHARRONT C., *La nouvelle définition de la PME*, CCI de la Moselle, Metz, 2006, p.2

CHEVALIER Agnès, GAULIER Guillaume, ÜNAL Deniz, *Turquie-Europe : de l'union douanière vers l'Union tout court*, Lettre du CEPII, n°240, décembre 2004, 4 p.

Cihan haber, *Benin Cumhurbaşkanı : Dünyada bir sonraki ekonomik gelişme Afrika olacak* (Le Président du Bénin : l'Afrique sera au centre du prochain développement économique mondial), en ligne, www.cihan.com.tr, consulté le 09/07/2012.

Commission européenne,

- *La nouvelle définition de la PME, guide de l'utilisateur et modèle de déclaration* , Entreprises et Industrie publications, 2006, 52 p.
- Recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises [Journal officiel L 124 du 20.05.2003], 2003, 6 p.
- *Programme de soutien de l'Union européenne pour les PME*, direction générale des entreprises, 2004, 14 p.

❖ *Recommandation de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises, 2003, 6 p.*

❖ La nouvelle définition de la PME, entreprises et industrie publications, 2006, en ligne : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf, consulté le 05/12/2013.

CONKER, Nuri, *Zabit ve komutan* (L'officier et le commandant*)*, éd. Türkiye İş Bankası Kültür yayınları, Ankara, 1959, p. 139-140.

ÇOKGEZEN, Murat, *Türkiye'de devlet, girişimcilik ve yerel kalkınma* (l'État, l'entrepreneuriat et le développement régional en Turquie), éd. ITO, İstanbul, 2012, 89 p.

ÇOLAKOĞLU, Mustafa H., *KOBİ rehberi* (Guide de la PME), Union des Chambres et des Bourses de Turquie (TOBB), Ankara, 2002, 406 p.

CROZIER, Michel, *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Seuil, Paris, 1994, 217 p.

CROZIER, Michel, *Les structures sociales de l'économie*, Tome 1&2, éd.Séli Arslan, Paris, 2000, 640 p.

DEMİREL, Ali, Hayırda yarışanlar (Ceux qui concourent dans le bien), éd. Işık, İstanbul, 2012, 176 p.

DEMİREZ Murat, **CEBECİ Rıfat**, *Türkiye'de girişimcilerin tarihçesi ve sosyolojik profili* (Histoire des entrepreneurs en Turquie et leurs profil sociologique), éd. KOSGEB, Ankara, 2005, p. 2-113.

DESCAMPS, Marc-Alain, *les modèles culturelles du corps*, en ligne, http://www.europsy.org/marc-alain/cor3modcultu.html, consulté le 14/12/2011.

DEUDON, Aurélie, *Les entreprises et le développement durable : histoire d'une, prise de conscience,* Melchior, 29/09/2002, en ligne, http://www.melchior.fr, consulté le 16/12/2013. 6 p.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (Organisme d'état de la planification),

❖ *Kalkınma Planı (birinci beş yıl) 1963-1967* (Plan de développement (premier quinquennat) 1963-1967), éd. DPT, Ankara, janvier 1963, 528 p.

❖ *Kalkınma Planı (ikinci beş yıl) 1968-1972* (Deuxième plan quinquennal de développement 1968-1972), éd. DPT, Ankara, 1968, 656 p.

❖ *Üçüncü beş yıllık kalkınma Planı 1973-1977* (Troisième plan quinquennal de développement 1972-1978), éd. DPT, Ankara, 1972, 966 p.

❖ *Kalkınma Planı (beşinci beş yıl) 1985-1989* (Plan de développement (cinquième quinquennat) 1985-1989), éd. DPT, Ankara, janvier 1984, 206 p.

❖ *Kalkınma Planı (altıncı beş yıl) 1990-1994* (Plan de développement (sixième quinquennat) 1990-1994), éd. dpt, Ankara, 1989, 362 p.

- *Kalkınma Planı (yedinci beş yıl) 1996-2000* (Plan de développement (septième quinquennat) 1996-2000), éd. DPT, Ankara, 1995, 307 p.

- *Kalkınma Planı (sekinzinci beş yıl) 2001-2005* (Plan de développement (huitième quinquennat) 2001-2005), éd. DPT, Ankara, 2000, 243 p.

- *Sekizinci beş yıllık kalkıma planı, bölgesel gelişme özel ihtisas komisyonu raporu (Huitième plan quinquennal, rapport de la commission spécial pour le développement régional*, éd. DPT, 2000, 307 p.

- *KOBİ stratejisi ve eylem plani (Stratégie de la PME et plan d'action*, Organisme central de planification rattaché au Premier ministère, 2004, 167 p.

- *KOBİ stratejisi ve eylem planı* (Stratégie et plan d'action pour la PME), éd. DPT, Ankara, janvier 2004, 81 p.

- *KOBİ eylem planı 2007-2009* (Plan d'action pour la PME 2007-2009), éd. DPT, Ankara, 2006, 56 p.

- KOBİ stratejisi ve eylem plani 2007-2009 (Stratégie de la PME Et plan d'action pour 2007-2009), DPT, Ankara, 2007 56 p.

- KOBİ stratejisi ve eylem plani 1996-2000, stratégie pour la PME Et plan d'action pour 1996-2000, DPT, Ankara, 1996, 137 p.

- *9. kalkinma plani, KOBİ özel ihtisas komisyonu raporu (2007-2013)* (9ième plan pour le développement, rapport sur les PME de la commission spécialisée (2007-2013)), DPT, 2005. 75 p.

- *Günlük basında 1948 Türkiye iktisat kongresi (Le congrès économique de Turquie de 1948 dans la presse quotidienne*, éd. DPT, ankara, 71 p., en ligne, http://ekutup.dpt.gov.tr, consulté le 16/10/2013.

DİKBAŞ, Kadir, Afrika « Tomruk ekonomisi »'nden Türkiye ile çıkacak (Afrique sortira de l'économie de « bois » avec l'aide de la Turquie), 04/04/2011, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013.

DİKBAŞ, Kadir, Zambiya il iş birliğinde ilk briket (La première brique dans le partenariat avec la Zambie), *Revue Aksiyon*, 09/11/2009, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 06/05/2013.

DİKEN, Ahmet, *KOBİ'lerin yapısal sorunları ve Konya Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerde karşılaştırmalı* (Les problèmes structurels des PME et comparative des entreprise dans la zone industrielle de Konya), Nobel, Ankara, 2007, 118 p.

DİKMEN, Nedim, Osmanlı dış borçlarının ekonomik ve siyasi sonuçları (Conséquences économiques et politiques des dettes extérieures ottomanes), *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 19, n°2, Université Atatürk, Erzurum, 2005, p. 137-159.

DOĞAN Ali Ekber, Siyasal yansımalarıyla islamcı sermayenin gelişme dinamikleri ve 28 Şubat süreci (Les dynamiques de développement du capital islamique avec ses répercussions politiques et le processus du 28 Février), *Mülkiye dergisi* (Revue de la Fonction Publique), vol. XXX, n° 252, Kayseri, 2006, p. 47-68.

DOĞRU, Cem, Osmanlı toplumunda kapitalist-girişimci sınıfının oluşumunu engeleyen faktörler (Facteurs empêchant la formation d'entrepreneur/type d'individu capitaliste-entrepreneur dans la société ottomane), *Revue de l'institut des sciences sociales*, Université d'Atatürk, vol. 11, n°1 2008, Erzurum, p. 75-91.

DOLGUN, Uğur, Schumpeter'e göre ekonomik gelişmede girişimcinin dinamik rolü (Le rôle dynamique de l'entrepreneur dans le développement économique d'après Schumpeter), *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue de l'entrepreneuriat et du développement), Université 18 mart, vol.2, Çanakkale, 2007, p. 173-176.

DÖNMEZ KARA, Canan Öykü, Girişimcilik tutkusu (La passion de l'entrepreneuriat), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2007, vol 1, n°2, p. 148-149.

DRAPERI, Jean-François, L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, *Recma*, ACTE 1, 2010, 14 p.

DULIPOVICI Andreea, KAHN Benjamin, *Petites entreprises, grandes perspectives, fcei (fédération canadienne de l'entreprise indépendante)*, 2003, 3 p.

DUMAN, Zeki, *Türkiye'de liberal-muhafazakar siyaset ve Turgut Özal* (La politique libérale et conservatrice en Turquie et Turgut Özal), éd. Kadim, Istanbul, 2010, 432 p.

DUMONT, Paul, *Les hommes d'affaires turcs vu par eux-mêmes*, p. 211 in Dumont Paul, Georgeon François, *La Turquie au seuil de l'Europe*, l'Harmattan, Paris, 1991, p. 203-218.

DUMONT Paul, GEORGEON François, *La Turquie au seuil de l'Europe,* l'Harmattan, 1991, Paris, 278 p.

DUMONT, Paul, *Mustafa Kemal invente la Turquie moderne*, éd. complexe, Paris, 2006, 221 p.

DUMONT, Paul, La Turquie d'Atatürk : un modèle de développement pour le monde musulman, *Journée bruxelloises de la Méditerranée*, Institut Medea, Bruxelles, 2003, 13 p.

DURGUT Metin, **AKYOS Müfit**, Bölgesel inovasyon sistemleri ve teknoloji öngörüsü, *systèmes régionaux d'innovation et la prospective technologique* , Istanbul, 2001, 20 p.

DURMAN Mustafa, ÖNDER Hüseyin, *Ekonominin minik devi KOBİ'ler ve KOSGEB tesvikleri* (La PME, le petit géant de l'économie et les aides de KOSGEB), Alfa Aktüel, Bursa, 2007, 202 p.

DURUKAN, Tülin, Dünden bugüne girişimcilik ve 21. Yüzyılda girişimciliğin önemi (L'entrepreneuriat d'hier à aujourd'hui et l'importance de l'entrepreneuriat au 21ième siècle), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2007, vol 1, n°2, p. 25-37.

DÜZBAKAR, Ömer, Bursa şer'iyye sicillerine göre esnaf teşkilatı ve kumaş nizamı (L'organisation d'artisan et loi du tissus d'après les archives judiciaires de Bursa), *Online Thematic Journal of Turkic Studies*, n° 2/2, juillet 2009, en ligne, http://www.actaturcica.com/sayi2/44_57.pdf, consulté le 19/03/2012.

EBAUGH, Helen Rose, *Gülen Hareketi, inanç tabanlı bir sivil Toplumsal hareketin sosyolojik analizi* (Analyse sociologique d'un mouvement de la société civile basée sur la foi), éd. doğan kitap, 32ème édition, Istanbul, 2011, 200 p.

EDISAT, *Renforcement des relations bilatérales turco-africaines*, en ligne, www.la-turquie.fr, consulté le 22/09/2013.

EFAGA, Désiré Eugène, *Analyse des données du retour d'expérience pour l'organisation de la maintenance des équipements de production des PME/PMI dans le cadre de la MBF (Maintenance Basée sur la Fiabilité)*, thèse de doctorat en science pour l'ingénieur , Université Louis Pasteur, Strasbourg, 2005, p. 18-25.

ELAGÖZ, İsmail, KOSGEB'in girişimcilere sağladığı destek (les aides proposées par la KOSGEB), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2009, vol 4, n°1, p. 160-172.

ELLUL, Jacques, Max Weber, l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, en ligne, http://www.lhoumeau.com/w/Intura/www/fonds/j-ellul/maxweber-lethique.htm, in *Cahier Jacques Ellul*, La Technique, n°2, mars 2004, consulté le 13/12/2013.

ENRIQUEZ, **Eugène**, *Vers une théorie sociologique de l'entreprise ?, L'entreprise objet sociologique et pas seulement objet social*, Chapitre 14, débats entre les auteurs, in : Sainsaulieu Renaud et al. , *L'entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1992, Paris, p. 334-337.

ERDOĞAN, Zafer Bayram, *Girisimcilik ve KOBİLER, teori ve uygulama* (Les PME Et l'entrepreunariat, théorie et pratique), éd. Ekin, Bursa, 2008, 451 p.

ERGENE, Enes, *M. Fethullah Gülen et son mouvement : une approche de bon sens de la religion et de la modernité*, 26/08/2006, en ligne, http://fr.gulen.com/, consulté le 18/03/2013.

ERKILINÇ, Sarper, *Rıza Nur Meral ile özel röportaj* (Reportage spécial avec Rıza Nur Meral), 16/05/2011, en ligne, www.samanyoluhaber.com, consulté le 31/05/2013.

EROĞLU, Nadir, *Türkiye'de iktisat politikalarin gelişimi* (Développement des politiques économiques en Turquie), en ligne, http://www.genbilim.com/content/view/5014/190/, consulté le 15/03/2011.

EROL, Mikail, Ekonomik kriz ve KOBİ'ler (Les PME et la crise économique), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2010, vol 5, n°1, p. 166-181.

ERTEM, Barış, Türkiye-ABD ilişkilerinde Truman Doktrini ve Marshall Planı (La doctrine de Truman et le plan Marshall dans les relations Turquie/USA), *Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi* (Revue de l'Institut des Sciences Sociales), Université de Balikesir, Vol. 12, n°21, Balikesir, juin 2009, p.377-397.

EŞTÜRK, Özlem, *Türkiye'de liberalizm : 1983-1989 Turgut Özal dönemi örneği* (Le libéralsime en Turquie, exemple de la période de Turgut Özal : 1983-1989), Institut des sciences sociales, Université Mustafa Kemal, Hatay, 2006, 71 p.

EURADA, *PME et territoires, tables rondes des professionnels du développement économique*, 2007, 7 P.

EYUBOĞLU, Dilek, 2000'li yıllarda organize sanayi bölgelerimiz (Nos zones industrielles organisées dans les années 2000)*, Revue de la productivité, éd. MPM* yayınları*, n°3, Ankara, 2005, 159 p.*

EYUBOĞLU, **Dilek**, *girişimciliğin* geliştirilmesi (Le développement de l'entrepreneuriat), éd. MPM yayınları, n° 668, Ankara, 2003, 151 p.

FABER, Pascale, *la motivation du dirigeant de P.M.E. : un processus à gérer soi-même et l'organisation*, thèse de doctorat en science et technologies, Université de Lille 1 2000, p. 1-79.

FEILLARD, Gwenaël, Insuffler l'esprit du capitalisme à l'Umma : la formation d'une « éthique islamique du travail » en Indonésie, *Revue Critique Internationale*, n°25, 2004/4, p. 93-118.

FLEURY, Laurent, Max Weber, Puf, collection Que sais-je, Paris, 2001, 127 p.

Fondation du développement économique*, Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler -at örnegi- (Échantillon de Petites et moyennes entreprises)*, édition de la fondation du développement économique, Istanbul, 1991, p. 1-33.

GARİH, Üzeyir*, Globallesme sürecinde Türkiye* (La Turquie dans le processus de globalisation), Hayat, Istanbul, 2005, 207 p.

GENÇ, Fehmi, Dünden bugüne esnaf ve küçük sanayici *(D'hier à aujourd'hui l'artisan et le petit industriel*), *deuxième congrès économique*, troisième notification de la commission du développement social et de l'emploi, éd. DPT, n°1783, Izmir, 1981.

GENÇ, Mehmet, *Entreprise d'État et attitude politique dans l'industrie ottomane au XVIIIè siècle*, in Thobie Jacques, Bacqué-Grammon Jean-Louis, *L'accession de la Turquie à la civilisation industrielle, facteurs internes et externes*, éd. Isis, Istanbul, 1987, XXX (PAGINATION CH)

GENÇ, Selim, Türkiye Afrika'da ne arıyor ? (Que cherche la Turquie en Afrique ?), *Revue Aksiyon*, 04/01/2013, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013.

GENDRE-AEGERTER, Delphine, *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg, 2008, 584 p.

GOLITIN, Valérie, Le financement des PME et la réforme de Bâle II, *Bulletin de la Banque de France*, n°165, Septembre 2007, p. 105-113.

GÖKÇE, İsmail, *İş dünyası için 33 hadis ve açıklamaları* (33 hadiths et leurs significations pour le monde des affaires), éd. Işık, Istanbul, 2011, 127 p.

GÖKÇEN, Ahmet M., *Türkiye'de iktisat politikaları ve ekonomik gelişme* (Les politiques et le développement économiques en Turquie), Université d'Istanbul, Faculté d'économie, Istanbul, p. 1-3.

GÖLE, Nilüler, *İslamın yeni kamusal yüzleri* (Les nouveaux visages de l'islam public), éd. Metis yayınları, Istanbul, 2000, 260 p.

GROC, Gérard, *Démocratie et société civile*, in VANER, Semih, *La Turquie*, Fayard/CERI, Paris, 2005, p. 193-224.

GROC, Gérard, La « société civile » turque entre politique et individu, *CEMOTI*, n°26, 1998, p. 43-74.

GROC, Gérard, *L'essor d'une société civile face aux incertitudes démocratiques*, in KAZANCIGIL ALI, BILICI Faruk, AKAGÜL Deniz, *La Turquie, d'une révolution à l'autre*, Pluriel Sciences PO, Paris, 2013, p. 69-96.

GÜLEN, Fethullah, *Enginliğiyle bizim dünyamız – iktisadî mülahazalar* (Notre monde avec son étendue –réflexions économiques), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2009, 552 p.

GÜLEN, Fethullah, *Dünyevî imkanlar ve geleceği planlamada ölçü* (Les moyens «temporels » et la norme de la planification de l'avenir), 04/03/2013, en ligne, www.herkul.org, site officiel, sermons de F. Gülen, consulté le 13/12/2013.

GÜLEN, Fethullah, *Prizma 2* (Prisme 2), éd. Nil Yayınları, Istanbul, 2007, 248 p.

GÜLEN, Fethullah, *Ticaret köprüsü ve hakikat çekirdekleri* (Le pont commercial et les noyaux de vérité), 05/07/2009, en ligne, www.herkul.org, site officiel, sermons de F. Gülen, consulté le 31/03/2013.

GEORGEON, François, *Le problème de l'industrialisation de la Turquie au lendemain de la guerre d'indépendance (1923-1932)*, in : Thobie Jacques, Bacqué-Grammon, *L'accession de la Turquie à la civilisation industrielle, facteurs internes et externes*, ed. Isis, Istanbul, 1987, p.24-37.

GUILHON, Alice, *Pour une définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité*, Chapitre 2, in : Torrès, Olivier, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998, Paris, p. 55-59.

GUILHON, Alice, *Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité*, chapitre 2, in : Torrès, Olivier, *PME, nouvelles approches*, Economica, Paris, 1998, p. 55-67.

GUILHON Bernard, Marschesnay Michel, présentation d'un nouveau développement en économie industrielle, *Revue d'économie industrielle*, numéro spécial, n°67, 1994, p. 13-20.

GUILLAUME, Sylvie, *La confédération générale des petites et moyennes entreprises, un autre syndicat patronal, 1944-1978*, PUB, Bordeaux, 1987, 130 p.

GUILLAUME Sylvie, LESCURE Michel, , *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours* , P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, 2008, 325 p.

GÜLER, Yavuz, 2. Dünya harbi sonrasi Türkiye-Amerikan ilişkileri (1945-1950) (Les relations turco-américaines après la Seconde Guerre Mondiale (1945-1950)), *Eğitim Fakültesi Dergisi* (Revue de la Faculté des Sciences de l'Éducation), Université de Gazi, Faculté d'éducation, vol. 5, n°2, Kırşehir, 2004, p. 209-224.

GÜNDEM, Mehmet, Ali Bulaç : Gülen hareketi küresel süreci etkilemek istiyor (Le mouvement Gülen veut influer le processus global), reportage, avec Ali Bulaç, *Journal Yeni Şafak*, 05/05/2008, en ligne, http://yenisafak.com.tr/, consulté le 18/07/2013.

GÜNDEM, Mehmet, Fethullah Gülen'le 11 gün (11 jours avec Fethullah Gülen), *Journal Milliyet*, 31/01/2005, en ligne, http://www.milliyet.com.tr, consulté le 27/07/2013.

GÜNEY, Semra, *Girisimcilik-temel kavrami ve bazi güncel sorunlar* (Entreprenariat-concept de base et quelques problèmes actuels), éd. Siyasal, 3ième édition, Ankara, 2008, 396 p.

HAENNI, Patrick, *L'islam de marché, l'autre révolution conservatrice*, Seuil, Paris, 2005, 108 p.

HAMİTOĞULLARI, M.Beşir, *La planification du développement économique en Turquie* , éd. Sevinç, publication de la faculté des sciences politiques de l'université d'Ankara, n°266, Ankara, 1969, 337 p.

HERICOURT Jérôme, **REYNAUD Julien**, La crise monétaire turque de 2000/2001!: analyse de l'échec du plan de stabilisation par le change du FMI, *Cahiers de la MSE* (Maison des Sciences Economiques), Université Paris 1, Paris, 2001, 19 p.

HİSARCİKLİOĞLU, Rıfat, Türkiye'de girişimcilik (L'entrepreneuriat en Turquie), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2006, vol 1, n°1, p. 81-83.

HOLLANDER, Edward Drey, *The future of small Business*, éd. Arno Press New York, 1979.

İNAN, Afet, Devletçilik *ilkesi ve Türkiye cumhuriyetinin birinci sanayi planı* (Les principes de l'étatisme et le premier plan industriel de la République turque), éd. Türk tarih kurumu, Ankara, 1972, p. 9-18.

İNSEL, Ahmet, *la Turquie entre l'ordre et le développement* L'Harmattan, Paris, 1984, 243 p.

ION Jacques (dir.), BRECHON Pierre, DURIEZ Bruno, *Religion et action dans l'espace public*, L'Harmattan, Paris, 2000, 306 p.

ISAMBERT, François-André, L'éthique des grandes religions et l'esprit de Max Weber, *Archives de Sciences Sociales des Religions*, n°127, 2004, p. 9-32.

İSO (İstanbul Sanayi Odası - Chambre d'industrie d'Istanbul),

- *2. sanayi kongresi, sürdürebilir rekabet gücü, gelecegi yakalamak* (2ième congrès de l'industrie, compétitivité durable, capturer l'avenir)*,* İSO, İstanbul, 2003, 277 p.

- *3. sanayi kongresi, sürdürebilir rekabet gücü, küresel degisime uyum* (3ième congrès de l'industrie, compétitivité durable, adaptation au changement global)*,* İSO, Istanbul, 2004, p. 105-268.

- *5. sanayi kongresi, sürdürebilir rekabet gücü, küresel degisimde yeni dinamikler ve türk sanayiinin yol haritası* (5ième congrès de l'industrie, compétitivité durable, nouvelle dynamique dans le changement global et plan de route de l'industrie turque) , İSO*,* Istanbul, 2006, 340 p.

- *7. sanayi kongresi, sürdürebilir rekabet gücü, sanayi için uygun ortam* (7ième congrès de l'industrie, compétitivité durable, environnement propice pour l'industrie), İSO, Istanbul, 2009, 199 p.

- *Küçük isletmelerin yönetim ve finansman sorunları* (Problèmes des PME Liés à la gestion et au financement), İSO, Istanbul, 1986, p. 1-11

- *Küçük ve orta ölçekli sanayi isletmelerinin sorunları* (Problèmes des PME Industrielles), İSO, Istanbul, 1991, 234 p.

İTO (Istanbul Ticaret Odasi-Chambre de commerce d'Istanbul), *Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler* (Renforcement de la compétitivité dans le processus de mondialisation et les PME en Turquie), İTO yayinlari, Istanbul, 2008, 208 p.

İTO (Istanbul Ticaret Odasi-Chambre de commerce d'Istanbul), *Küçük ve orta ölçekli sanayi isletmeleri için ihracat stratejileri* (Stratégie d'exportation pour les petites et moyennes industries), éd. İTO, ANKARA, 1996.

İZO (İzmir Ticaret Odası - Chambre de commerce d'Izmir), *KOBİ finans Kaynakları* (Source de financement de la PME), Izmir, 1999, p. 1-9.

JULIEN, Pierre-André, *Les PME: bilan et perspectives*, Economica, Paris, 1994, 352 p.

JULIEN, Pierre-André, *Les PME : bilan et perspectives,* Economica, Paris, 1997, p. 21-55.

JULIEN, Pierre-André, MOREL Bernard, *La belle entreprise, la revanche des PME en France et au Quebec*, Boréal, Montréal, 1986, p. 13.

JOSSERAN, Tancrède, *La nouvelle puissance turque, l'adieu à Mustapha Kemal*, ellipses, Paris, 2010, 219 p.

KALKINMA BAKANLIĞI (Ministère du Développement), 9*. Kalkınma Planı (2007-2013)* (Neuvième plan quinquennal (2007-2013)), éd. DPT, Ankara, 2007, 100 p.

KALKINMA BAKANLIĞI (Ministère du Développement), *KOBİ Stratejisi ve eylem planı* (Le plan d'action et de stratégie pour la PME), éd. DPT, Ankara, 2004, 81 p.

KAYA, Ali, *Bilişim ve iletişim ışığında girişimcilik ve KOBİ'ler yönetimi* (L'entrepreneuriat et la gestion des PME à la lumière de l'informatique et de la communication), éd. Eğitim, 2è édition, Konya, 2007, 184 p.

KAPLANOĞLU Rıfat, BALKAN Nihat, *120 yıllık tarihi bir çınar* (Un platane de 120 années d'histoires), éd. BTSO yayınları, Bursa, 2009, p. 14-16.

KAYA, Mehmet Emin, Tüm yönleriyle KOBİ (Küçük ve Orta Boy İşletmeler) teşvikleri (Les soutiens aux PME dans tout leur aspect), Mek, Ankara, 1998.

KARAYILMAZLAR Selman, **AŞKIN Ayşin, ÇABUK Yıldız**, Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihsel gelişimi ve tanımlama kriterleri (historique du développement de la Petite est Moyenne Entreprise et critères de définition), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2007, vol 2, n°1, p. 151-164.

KARPAT, Kemal, *Türk Siyasi Tarihi* (Histoire politique turque), éd. Timaş, Istanbul, 2011, 304 p.

KASTORYANO, Riva, Les turcs de l'extérieur et la démocratisation de la Turquie, CERI, *projet transversal : migrations et relations internationales, compte rendu du neuvième séminaire*, 1er juin 2006, Paris, 10 p.

KESKİN, Ekrem, L'accès au financement pour les PME dans l'UE et en Turquie, comité consultatif mixte UE-Turquie, Bruxelles, 18-19/11/2008, en ligne, www.eesc.europa.eu, consulté le 16/12/2013, 15 p.

KILIÇ, Abdullah, Belgeleriyle 28 şubat (Le 28 février avec ses documents), *Journal Habertürk*, 22/02/2012, en ligne, http://www.haberturk.com/gundem/haber/718362-belgeleriyle-28-subat, consulté le 19/07/2013.

KOCARÜRK, Utkan, *Atatürk'ün fikir ve düşünceleri* (Idées et pensées d'Atatürk, en ligne, http://www.atam.gov.tr/index.php?Page=FikirDusunceler&IcerikNo=62, Atatürk Araştırma Merkezi (Centre de recherche Atatürk), consulté le 23/05/2012, Semih Ofset, Ankara, 1999, 250 p.

KOÇ, Okan, Toplumsal sorunlarla mücadelede bir kaldıraç olarak sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik açısından önemi (l'innovation social comme levier de combat contre les problèmes sociaux et son importance vis-à-vis de l'ntrepreneuriat social), *Girisimcilik ve kalkınma dergisi* (Revue entrepreneuriat et développement), Université 18 mart, Çanakkale, décembre 2010, vol 5, n°2, p. 206-212.

KOÇ, Vehbi, Hayat Hikayem (L'histoire de ma vie), éd. Apa ofset, Istanbul, 1973, 191 p.

KOÇ-ARIKAN, Idil Özlem, *Türk KOBİ'leri, bugünü ve geleceği* (Les PME Turques: situation actuelle et leurs avenir), éd. Arikan, Istanbul, 2008, 184 p.

KOÇAK, Servet, *Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri için ihracat stratrejileri* (Stratégie d'exportation pour les PME Industrielles), thèse de Master, Université de Gazi, Ankara, 1996 p. 1-118.

KONURALP, Okan, Türkiye'nin cemaat ve tarikat haritası (La carte des cemaat et des tariqât de Turquie), *Journal Hurriyet*, 17/09/2006, en ligne, http://www.hurriyet.com.tr/, consulté le 16/07/2013.

KOSGEB, *KOBİ stratejisi ve eylem planı 2011-2013* (Stratégie de la PME et plan d'action 2011-2013), éd. KOSGEB, Ankara, 2011, 104 p.

KOSGEB, *KOBİ ekonomisi (tarihi gelişimi)* (L'économie de la PME (historique de son développement)), direction de la recherche stratégique et économique du KOSGEB, Ankara, 2003, 18 p.

KOWOL, Martyna, La diplomatie turque étend ses ailes en Afrique subsaharienne, *Nouvelle Europe*, 22/11/2011, en ligne, http://www.nouvelle-europe.eu, consulté le 13/05/2013.

KRISTIANASEN, Wendy, La Turquie à l'assaut de l'Afrique, activisme patronal, *Le Monde Diplomatique*, mai 2011, en ligne, www.monde-diplomatique.fr, consulté le 13/05/2013.

KÜÇÜK, Orhan, *Girisimcilik ve küçük isletme yönetimi (Entreprenariat et gestion de la petite entreprise),* Seçkin, 3ième édition, Ankara, 2007, 299 p.

KÜÇÜKALTAN, Derman, Genel bir yaklaşımla girişimcilik (L'entrepreneuriat, dans une approche générale), *Girisimcilik ve kalkınma dergisi* (Revue entrepreneuriat et développement), Université 18 mart, Çanakkale, décembre 2009, vol 4, n°1, p. 22-28.

La dépêche Diplomatique, Turquie : « L'ouverture vers l'Afrique prend son envol », www.ladepechediplomatique.com, 23/03/2011, consulté sur www.africanpeopple.it, le 21/09/2013.

LAFAYE, Claudette, *Sociologie des organisations*, Armand Colin, Paris, 2010, 127 p.

LAGHZAOUI, Soulaimane, *L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de ressources et compétences,* GREFI *(*Le Groupe de recherche sur l'entreprise, la finance et l'international), 18 p.

LENOIR, Nöelle, *Les PME en Europe, un gisement d'emplois et d'innovation*, cercle européens, 10/12/2007, en ligne, http://www.ceuropeens.org, consulté le 16/12/2013.

LEVRATTO, Nadine, Propositions pour une définition opératoire de la PME : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché, CIFEPME, *7ième Congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier,* 27-29/10/2004, 16 p.

LEVRATTO, Nadine, *La PME, catégorie statistique et objet économique*, in : Lescure Michel, Guillaume Sylvie, L*es PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, troisième partie, P.I.E., Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 187-210.

LEVRATTO, Nadine, La PME objet frontière : analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché, *Colloque :* Les *PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, 20-21/01/2006, p. 3.

LESCURE, Michel, *PME et croissance économique, l'expérience française des années vingt*, Paris, Economica, 1996, 350 p.

LE VAN LEMESLE, Lucette, *Entre l'économique et le politique-la perception chez les économistes officiels en France (première moitié du XXe siècle)* , in : Lescure Michel, Guillaume Sylvie, *les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, 2008, p. 169-186.

LIOUVILLE, Jacques, La fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité, *2è Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Bordeaux, 2002, 9 p.

LOPEZ Elisabeth, MUCHNIK José, *Petites entreprises et grands enjeux : le développement agroalimentaire local*, l'harmattan, tome 1, Paris, 1997, p.89-106.

MASSICARD, Élise, *Gérer les fragmentation identitaire dans les mobilisations de Turquie*, in Rétif Sophie (dir.) & Al., *L'action collective face à l'imbrication des rapports sociaux, classe, ethnicité, genre*, l'Harmattan, Paris, 2009, p. 119-137.

MAIGRE, Marie-Elisabeth, L'émergence d'un « éthique musulmane » dans le monde des affaires turc : réflexions autour de l'évolution du MÜSIAD et des communautés religieuses, *Religioscope*, Etudes et analyses, n°7, mai 2005, 25 p.

MANÇO, Ural, Sécularisation de l'islam en Turquie, *Revue Nouvelle*, janvier 2009, p. 80-87.

MARCHESNAY, Michel, La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, 2003, p. 107-118.

MARCHESNAY, Michel, PME, stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, n°95, 1993, p. 70-76.

MARNIESSE, Sarah, *Approches théoriques de la dynamique des micro-entreprises dans les pays en développement,* Dial (développement et insertion internationale), 2000, 53 p.

MARTIN, Christophe, *Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI*, thèse de doctorat en sciences et génie des activités à risques, Paris, 2008, p. 5-41.

MAURICE, Marc, *Les sociologues et l'entreprise*, chapitre 13, in : Sainsaulieu Renaud et al. , *L'entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1992, Paris, p. 305. P. 303-331.

MEDEF, *Guide sur la définition d'une PME*, Agence poisson d'avril, 2006, 24 p.

MERCKLE, Pierre, *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, Paris, 2011, 125 p.

MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ (MPM), *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi işletmelerinde eğitim ve danışmanlık hizmetleri* gereksinmesi (Les besoins en formations et en conseils des Petites et Moyennes Entreprises industrielles), éd. MPM, Ankara, 1993, 77 p.

MUNISEA Fabien, CALLON Michel, La performativité des sciences économiques, *Papiers de recherche du CSI (Centre de Sociologie de l'Innovation)*, n°10, Paris, 2008, 23 p, en ligne, http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/25/81/30/PDF/WP_CSI_010.pdf, consulté le 20/10/2013.

MÜFTÜOĞLU, Tamer, *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli isletmeler KOBİ'ler* (Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) En Turquie), éd. Turhan, Ankara, 2007, 522 p.

MÜFTÜOĞLU Tamer, **DURUKAN Tülin**, *Girişimcilik ve KOBİ'ler* (L'entreprenariat et les PME), Ankara, Gazi, 2004, 220 p.

MÜSLÜMOV, Alövsat, *21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar Fırsatlar ve Çözüm Önerileri* (Les PME En Turquie au 21ième siècle, enjeux et opportunités, solutions), éd. literatür, Istanbul, 2002, 108 p.

NADHEM, Bardaâ, Le système comptable des entreprises, *Revue comptable et financière*, n°54, 2001, p.1.

NIŞANCI, Şükrü, *15-16. yüzyıllarda Osmanlı İktisat Zihniyeti* (La mentalité économique ottomane au 15-16è siècles), éd. Okumuş Adam Yayıncılık , Istanbul, 2002, 160 p.

NOVELLI, Hervé, *Aider les PME*, éd. d'Organisations, Paris, 1994, 143 p.

NURSİ, Said, *Mektubat* (Les lettres), *on altıncı Mektup, ikinci nokta* (16ième lettre, deuxième point), éd. Yeni Asya Neşriyat, Istanbul, 2007, p. 65-66.

NURSİ, Said, *Sözler* (Les paroles), *Onuncu Söz* (dixième parole), éd. Yeni Asya Neşriyat, Istanbul, 2006, p. 52-110.

NURSİ, Said, *Tarihçe-i Hayat* (Histoire de sa vie), éd. Envar, Istanbul, 1995, p. 30-34.

NÜRSEL, Ekin, *Endüstri Iliskileri* (Les relations industrielles), 5ème éd., Istanbul, Université d'Istanbul, Faculté de Gestion, n°208, 1989, p. 224-226.

OBRECHT, Jean-Jacques, Les entreprises à taille humaine face à la demande éthique, numéro spécial, R*evue d'économie industrielle*, n°67, p. 59-70.

Observatoire des PME européennes, *Les PME en Europe en 2003*, DG entreprises, Luxembourg, 2003, p. 9-64.

Observatoire des PME européennes, *Cinquième rapport annuel*, ENSR (European Network for SMEs Research), Bruxelles, 1997, 17 p.

OCDE, *Le financement des PME et des entrepreneurs,* OCDE, Paris, 2007, 8 p.

OCDE, *Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli isletmeler, mevcut durum ve politikalar* (Les petites et moyennes entreprises en Turquie, situation actuelle et politiques), OCDE, Istanbul, 71 p.

OCDE, Promouvoir l'entrepreneuriat et le PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée, *2ième conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME*, Istanbul, juin 2004, 143 p.

OCDE, *Türkiyedeki dinamik küçük ve orta ölçekli isletmelerin gelistirilmesine ve finansmanina yönelik çerçeve* (Cadre pour le développement et le financement en Turquie des PME Dynamique), OCDE, Istanbul, 2005, 80 p.

OGANDAGA, Michel, *Le Gabon émergent : le Gabon et la Turquie renforcent leur coopération et leurs liens commerciaux*, 25/03/2011, en ligne,

http://www.presidentalibongo.com, site de la Présidence de la République gabonaise, consulté le 21/09/2013.

OĞUR, Yıldıray, Hürriyet arşivlerinde 6-7 eylül 1955 (Les évènements du 6-7 septembre 1955 dans les archives d'Hürriyet), *Quotidien Taraf*, en ligne, http://www.taraf.com.tr/yildiray-ogur/makale-hurriyet-arsivlerinde-6-7-eylul-1955.htm, consulté le 05/08/2012.

ÖKÇÜN, Gündüz, *Osmanli Sanayii, 1913-1915 istatistikleri* (L'industrie de l'Empire ottoman, les statistiques de 1913-1915), éd. hil, 3e édition, 1984, 199 p.

OKUBAY, Doruk Ziya, Türkiye *cumhuriyeti, milletvekili genel seçimleri* (République de Turquie, les élections législatives), Institut de communication politique, en ligne, http://www.siyasaliletisim.org/pdf/turkiyeningenelsecimlerivesonuclari.pdf, consulté le 02/08/2012.

OKYAR, Osman, *Türkiye İktisat Tarihi Semineri: Metinler, tartışmalar, 8-10 Haziran 1973* (Séminaire de l'histoire économique de la Turquie, 8-10 juin 1973), éd. Hacettepe üniversitesi, Ankara, 1975, p. 415-420.

ORAN, Baskın, *Türk dış politikası* (La politique extérieure turque), éd. İletişim, Istanbul, 2002, p. 542.

ÖNCE, Günal, Girişimciler ve KOBİ'ler açısından marka ve önemi (La marque et son importance du point de vue des entrepreneurs et des PME), *Girisimcilik ve kalkınma dergisi* (Revue entrepreneuriat et développement), Université 18 mart, Çanakkale, décembre 2008, vol 3, n°2, p. 85-87.

ÖNİŞ Ziya, TÜREM Umut, Business, Globalisation and Democracy: A Comparative Analysis of Turkish Business Associations, *Turkish Studies*, 2001, vol. 2, no. 2, p. 94-120.

ÖREN, Kenan, Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelere (KOBİ) sağladığı devlet teşvikleri ve kullanım alanlarının karşılaştırılması, Nevşehir ilin'de bir uygulama (Comparaison des subventions publiques et des domaines d'utilisation attribué aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) par l'Union Européenne et la Turquie, exemple dans la Province de Nevşehir), *Revue des sciences économiques et gestion*, vol. 4, n°2, Université Cumhuriyet, , Sivas, 2003, p. 105-119.

OSÉO, *Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, OSEO, 2007, 201 p.

OSÉO, *PME: aide et financement à l'international*, fichier Powerpoint, 2009.

OSÉO, *La Recherche académique française en PME: les thèses, les revues, les réseaux*, éd. Oséo, Paris, 2007, 136 p.

OUGHEBBI, Ali, *Un modèle d'approche des déterminants de la performance des P.M.E. : analyse théorique et étude empirique*, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Rennes 1, 1992, 429 p.

ÖDEKAN, Ayla & Al., Türkiye Tarihi - 4 : *çağdaş Türkiye* (Histoire de la Turquie - 4 : La Turquie contemporaine), 9è, éd. Cem, Istanbul, 2007, p. 315-325.

ÖNSOY, Rıfat, *Tanzimat dönemi osmanlı sanayii ve sanayilesme politikası* (L'industrie ottomane et la politique d'industrialisation durant la période des tanzimat), éd. Türkiye İş Bankası, Ankara, 1988, 173 p.

ÖREN,, Kenan, Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelere (KOBİ) sağladığı devlet teşvikleri ve kullanım alanlarının karşılaştırılması, Nevşehir ilin'de bir uygulama (Comparaison des subventions publiques et des domaines d'utilisation attribué aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) par l'Union Européenne et la Turquie, exemple dans la Province de Nevşehir), *Revue des Sciences Économiques et Gestion*, Université Cumhuriyet, vol. 4, n°2, Sivas, 2003, p. 105-119.

ÖZAL, Turgut, *2. Türkiye İktisat Kongresi: Türk ekonomisinin genel değerlendirmesi : 2-7 Kasım,* (Deuxième congrès économique de Turquie : évaluation générale de l'économie turque : 2-7 novembre, éd. DPT, Ankara, 1981, 14 p.

ÖZCAN, Zafer,

- Afrika kaplanları (Les tigres d'Afrique), 06/08/2012, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 03/05/2013.

- Bu beyaz adam sömürgeci değil (Cet homme blanc n'est pas un colonisateur), *Revue Aksiyon*, 21/05/2007, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013.

- Esnaflıktan küresel rekabete (De l'artisanat à la concurrence mondiale), 14/06/2010, *Revue Aksiyon*, www.aksiyon.com.tr, consulté le 18/05/2013.

- *Sanayinin çilekeş duayenleri* (Les doyens ascète de l'industrie), Zaman kitap, İstanbul, 2010, 170 p.

- Türk okullari ihracatçının güvenli limanı (Les écoles turcs : les ports sécurisés pour les exportateurs), *Revue Aksiyon*, 23/04/2012, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 23/05/2013.

- Türkiye Mısırı Keşfetti (La Turquie à découvert l'Égypte), *Revue Aksiyon*, 25/01/2010, www.aksiyon.com.tr, consulté le 20/03/2013.

- Türkler derimin rengine bakmadığı için buradayım (Je suis ici, car les Turcs ne regardent pas la couleur de ma peau), 31/10/ 2011, *Revue Aksiyon*, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 06/05/2013.

ÖZDALGA, Elisabeth, *Sauveur ou étranger ? La communauté de Gülen dans le processus de civilisation*, 12/05/2006, en ligne, http://fr.fgulen.com/, consulté le 11/08/2013.

ÖZDEMİR, Biltekin, *Osmanlı dış borçları* (Les dettes extérieures ottomanes), éd. ATO, Ankara, 2009, 173 p.

ÖZÇELİK, Mustafa, Haçlı seferi Konya'da bitecek (La croisade s'arrêtera à Konya), *Journal Merhaba*, 13/01/2013, en ligne, www.merhabahaber.com, consulté le 17/01/2013.

ÖZDEMİR, Mahmut, *Atatürk dönemi sanayileşme politikalari* (Les politiques d'industrialisations pendant la période d'Atatürk), 26/09/2009, en ligne, www.mahmutozdemir.com/yazdir.php?art_id=1, consulté le 15/03/2011.

ÖZDEMİR Selim, ÜNAL Omer Faruk, BOZKURT Ibrahim, Sinerjik girişimcilik : TUSKON örneği (l'entrepreneuriat synergique : exemple de TUSKON), *International SME Congress,SMEs in the light of experiences and new ideas, theme of 2012 : innovation* , Université Turgut Özal, Ankara, 23-24 mai 2012, p. 245-252.

ÖZDEMİR Süleyman, **ERSÖZ Halis Yunus**, **SARIOĞLU Halil Ibrahim**, Girişimciliğin ve KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal system içindeki yeri ve işsizliği önlemedeki rolü (Place de l'entrepreneuriat et de la PME dans le système économique et social et leurs rôles face au chômage), *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue de l'entrepreneuriat et le développement), Université On Sekiz Mart, Çanakkale, vol. 2, n°1, juin 2007, p. 55-101

ÖZTÜRK, Ibrahim, *Girişimcilik raporu (Le rapport sur l'entrepreneuriat),* éd. Igiad, Istanbul, 2008, 179 p.

ÖZTÜRK, İbrahim, « Yeni küreselleşmenin » felsefesine doğru : STK'lar ve Gülen hareketi, (Vers la philosophie d'une nouvelle globalisation : les ONG et le mouvement Gülen), *Journal Zaman*, 10/05/2009, en ligne www.zaman.com.tr, consulté le 03/03/2013.

PAMUK, Şevket, *Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme* (Dépendance et croissance dans l'économie ottomane), éd. Yurt, fondation histoire, 8è édition, Istanbul, 1994.

PANCHO, Nunes, *Les opérations de PMIsation : pratiques ou stratégies ?*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble, 1991, 314 p.

PARETO, Vilfredo, *Œuvres complètes* : *Manuel d'économie politique*, Tome 7, Librairie Droz, 1981, Genève, 698 p.

PAYASLIOĞLU, Arif, *Türkiye'de özel sanayi alanındaki müteşebbisler ve teşebbüsler* (Les initiatives et les entrepreneurs du secteur privé en Turquie), éd. Institut de la finance (maliye enstitüsü), Ankara, 1961, 202 p.

PEKOZ, Mustafa Alex, *Le développement de l'islam politique en Turquie, les raisons économiques, politique et sociales*, L'Harmattan, Paris, 2011, 220 p.

PERROUX, François, *La pensée économique de J. Schumpeter*, œuvre complètes, vol.5, Droz, 1965, Paris, 264 p.

PIERINI, Marc, *Où va la Turquie ? Carnets d'un observateur européen*, Actes Sud, Paris, 2013, 1-83 153 p.

PILLON, Thierry, Georges Friedmann: Problèmes humains du machinisme industriel : Les débuts de la sociologie du travail, Ellipses, 2009, 158 p.

PIRTTEM, L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie, 2ième journée de sociologie du travail, *cahier du Lastree* n°2, Lille, mars 1987, 527 p.

POGGI, Sebastien, *Analyse de la structuration économique des PME et TPE au Luxembourg, Cases, 2005, 49 p.*

POTHIER, Nathalie, *Mieux compendre la PME,* Direction de la recherche parlementaire, Canada, 2003, 3 p.

RAMANANTSOA, **Bernard**, *L'autonomie stratégique de l'entreprise*, chapitre 6, in : Sainsaulieu Renaud et al. , *L'entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1992, Paris, p. 131-147.

REÇBER, Kamuran, *Türkiye-Avrupa Birliği ilişkileri*(Les relations Turquie-Union Européenne), éd. Aktüel, 2004, 517 p.

Resmi Gazete (Journal officiel), Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanimi, nitelikleri ve siniflandirilmasi hakkinda yönetmenlik (Définition des entreprises de petites et moyennes taille: directorat concernant ses qualités et classification), *Journal Officiel*, n°28457, 04/11/2012, en ligne, http://www.resmigazete.gov.tr, consulté le 16/12/2013.

Revue BUGİAD, Başkanlarımız BUGİAD'ı anlattı (Nos présidents ont raconté BUGİAD), *Revue BUGİAD*, éd. BUGİAD, Bursa, février 2008, p. 37-39.

Revue BUGİAD, BUGİAD'lı hanımlardan sinerjik randevu (Le rendez-vous synergiques de femmes de BUGİAD), *Revue BUGİAD,* éd. BUGİAD, Bursa, mars 2010, p. 52.

Revue BUGİAD, Mum ışığı ile çıkılan yolda cihanı aydınlatma misyonu (La mission d'éclairer le monde, par la route prise avec la lueur d'une bougie), *Revue BUGİAD,* éd. BUGİAD, Bursa, septembre 2008, p. 22-23.

RODINSON, Maxime, *Islam et Capitalisme*, Le Seuil, Paris, 1966, 304 p.

SABANCI, Sakıp, *İşte hayatım* (Voilà ma vie), éd. Aksoy, 1985, Istanbul, 366 p.

SABIR, Hasan, Atatürk'ün ekonomik anlayışı (L'approche économique d'Atatürk), université d'Istanbul, Faculté des sciences politiques et gestion, *Revue Sayıştay*, n°62, Istanbul, p.3-19.

SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, FNSP & Dalloz, 1987, Paris, 390 p.

SAINSAULIEU Renaud & Al., *L'entreprise: une affaire de société*, FNSP, 2è édition, 1992, Paris, 353 p.

SAINSAULIEU, Renaud, *Entreprise, terre de changements*, chapitre 8, in Sainsaulieu R. et Al., *L'entreprise: une affaire de société*, FNSP, 2è édition, 1992, Paris, p. 175-200.

SÂLIHÎ, Ihsan Kâsım, *Çağın devâsâ tanığı Bediüzzaman Said Nursi* (L'énorme témoin de l'ère, Bediüzzaman Said Nursi), éd. Şahdamar, Istanbul, 2007, p. 137-144.

Samanyolu haber, *Rıza Nur Meral il özel röportaj* (Reportage spécial avec Rıza Nur Meral), 16/05/2011, en ligne, www.samanyoluhaber.com, consulté le 31/05/2013.

SAMMUT, Sylvie, *Le démarrage des petites entreprises agroalimentaires : complexité et dynamique*, in : Lopez Elisabeth, Muchnik José, *petites entreprises et grands enjeux : le développement agroalimentaire local*, l'Harmattan, tome 1, Paris, 1997, p. 89-106.

SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI (Ministère de l'Industrie et du Commerce), *2011-2015 Stratejik plan* (le plan stratégique 2011-2015), éd. KOSGEB, Ankara, 2011, 91 p.

SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI (Ministère de l'Industrie et du Commerce), KOSGEB de Bursa, *KOSGEB Destek ve Hizmetleri Bilgilendirme kılavuzu* (Manuel d'information sur les aides et les services de la KOSGEB), éd. KOSGEB, Bursa, 2011, 3-19 p.

SAUSSOIS, **Jean-Michel**, *Vers une théorie sociologique de l'entreprise ?, Pourquoi ce retour à l'entreprise ?*, chapitre 14, débat entre les auteurs in : Sainsaulieu et Al., *L'entreprise: une affaire de société*, FNSP, 2è édition, 1992, Paris, p. 332-333.

SARNIN, Philippe, Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes, *Colloque TETRA*, Lyon mai 1990.

SCHMAHL Maik, KOCH Martin, *Avrupa Birliği'nin girişimcilik politikası ve Türkiye'nin uyumu 2 : Sanayi politikası ve KOBİ'ler* (Politique entrepreneuriale de l'Union européenne et l'adaptation de la Turquie à celle-ci : la politique industrielle et les PME, éd. İktisadi Kalkınma Vakfı (fondation du développement économique), Istanbul, 2001, 67 p.

SCHUMACHER, Ernst Friedrich, *Small is Beautiful: une société à la mesure de l'homme,* Le seuil, 1978, 316 p.

SCHUMACHER, Ernst Friedrich, *Small Is Beautiful: A Study Of Economics As If People Mattered*, Harper Collins, New-York, 2010, 352 p.

SCHUMPETER, Joseph, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, éd. Payot, Paris, 1990, 454 p.

SERDAROGLU, Ozan, *La politisation des entrepreneurs turcs et leur participation au processus d'intégration de la Turquie dans l'Union européenne : le cas de TÜSIAD*, thèse de doctorat en sciences politiques, Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence, 2007, 469 p.

SİVEREKLİ DEMİRCAN, Esra, Girişimci sıfatıyla devlet : 1980 sonrası Türkiye analizi (L'EEtat en tant qu'entrepreneur : analyse de la Turquie de l'après 1980), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2008, vol 3, n°1, p. 36-58.

SOULAT, Laurent, *Structure de gouvernance des keiretsu financiers japonais: mécanismes d'incitation et surveillance collective des dirigeants*, Maison des Sciences EEconomiques (MSE), Paris, p. 1-4.

SOYAK, Alkan, Türkiye'de iktisadî planlama : DPT'ye ihtiyaç var mi ? (La planification économique en Turquie : a-t-on besoin de l'OPE), *Revue de l'Université Doğuş*, vol.4, n°2, Istanbul, 2003, p. 167-182.

SÖNMEZ, I. Adil, *Fethullah Gülen'in sosyo-ekonomik kalkınma hakkındaki görüşleri* (L'avis de Fethullah Gülen concernant le développement socio-économique), 21/05/1998, www.trgulen.com, consulté le 22/02/2013.

STEWIG, Reinhard, *Bursa, Nordwestanatolien – Strukturwandel einer orientalischen Stadt unter dem Einfluß der Industrialisierung* (changement structurel d'une ville orientale sous l'influence de l'industrialisation), Université de Kiel, Institut de géographie, band 32, Kiel, 1970, 238 p.

STEWIG, Reinhard, *Bursa, Nordwestanatolien : 30 jahre danach* (Bursa, nord-ouest de l'Anatolie: 30 ans après), éd. CAU, Université de Kiel, Institut de géographie, Kiel, band 107, Kiel, 2003, 148 p.

ŞAHİN, Hüseyin, *Türkiye ekonomisi* (Économie de la Turquie), Ezgi, 9ième édition, Bursa, 2007, 620 p.

ŞAHİN, Mehmet, « Anadolu kaplanları » Türkiye'yi ortadoğu ve Afrika'da etkili kılıyor (Les « tigres anatoliens » renforcent l'influence de la Turquie au Moyen-Orient et en Afrique), *Ortadoğu Analiz*, ORSAM (Ortadoğu Statejik Araştırmalar Merkezi – Centre d'études stratégiques pour le Moyen-Orient), vol. 2, n° 17, mai 2010, p. 94-99, en ligne, www.orsam.org.tr, consulté le 13/05/2013.

ŞAHİNER, Necmeddin, *Bilinmeyen taraflarıyla bediüzzaman Said Nursi* (Bediüzzaman Said Nursi avec ses aspects méconnus), éd. Nesil, 2011, p. 313-316.

ŞAHİNER, Necmeddin, *Medresetü'z Zehra, Bediüzzaman üniversitesi* (Medresetü'z Zehra, l'Université Bediüzzaman), éd. Şahdamar, Istanbul, 2008, 128 p.

ŞEN, Erdal, *Bir yiğit vardı* (Il était un vaillant), éd. Yitik hazine, Istanbul, 2010, 320 p.

ŞENER, Şefer, Türkiye ekonomisinde ikinci dönem liberal iktisat politikaları (Deuxième période des politiques économiques libérales dans l'économie turque), *Revue des sciences de gestion*, université 18 mart, Çanakkale, vol. 3, n°1, 2005, p.142-148.

ŞENYURT, Deniz, *Küçük ve orta boy isletmelerin avrupa toplulugunda ve türkiye'de* tesviki (Soutien aux PME De la communauté européenne et de la Turquie), Sous-secrétariat au commerce extérieur, Ankara, 1995, 143 p.

ŞİMŞEK, Muhittin, *Ekonominin lokomatifi, KOBİ'lerin olmazsa olmazları* (Locomotive de l'économie, l'indispensable pour les PME), Alfa Aktüel, Bursa, 2002, 210 p.

ŞİMŞEK, Osman, Modern girişimcilik zihniyeti ve sanayi-kültür bağlamında Türk girişimciliğin sosyo-kültürel temelleri (ahilik – tasavvuf modellemesi) (L'esprit moderne de l'entrepreneuriat et les fondements socioculturels de l'entrepreneuriat turc dans les contextes industriel-culturel (modélisation de l'*Ahilik – Tasavvuf*), *International Davraz Congress, New Global Dialogue*, Université Süleyman Demirel, Isparta, 24-27 septembre 2009, 28 p.

ŞİMŞEK, Osman, Zihniyet, girişimcilik ve KOBİ-sosyoloji ilişkisi (Mentalité, entrepreneuriat et la relation PME-sociologie), *Revue TÜHIS*, vol. 20, n°3, 2006, Ankara, p. 64-75.

TANTAVÎ, Abdullah Mahmud, *Bediüzzamana'a göre Değişim ve yeniden yapılanma* (Changement et restructuration d'après Bediüzzaman), éd. Şahdamar, Istanbul, 2006, 104 p.

TAKIM, Abdullah, Demokrat Parti döneminde uygulanan ekonomi politikaları ve sonuçları (Les politiques économiques appliqués Durant la période du Parti Démocrate et ses résultats), *Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* (Revue de la faculté des sciences sociales), Université d'Ankara, 2012, Ankara, 2012, p. 157-187.

TAPIA, Stéphane (de), Les entreprises turques d'Europe : intégration socio-économique de l'immigration et expansion économique, *Méditerrannée*, N°1.2, 2006, p. 101-112.

TAŞKIN, Tamer, Sosyal girişimcilik ve ekonomik kalkınma (L'entrepreneuriat social et le développement économique), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2008, vol 3, n°1, p. 22-23.

TAYMAZ, Erol, *KOBİ'lerde dönüşüm: küçük firmaların büyük başarıları (Évolution dans les PME: grand succès des petites entreprises,* Confédération des milieux des affaires et des entreprises (Türkonfed), Istanbul, 2008, 102 p.

TEKELİOĞLU, Yavuz, L'économie et l'agriculture*, options* méditerranéennes, Sér. B/n°1 – Agricultures méditerranéennes : la Turquie, 1989, p. 11-30.

TEKİN, Nil Türker, *Anahatlariyla Türkiye Cumhuriyeti tarihi* (Les principales lignes de l'histoire de la République turque), éd. Çantay, 2è édition (1è édition : 2001), 2003, Istanbul, p. 180-185.

TEYEB, Mourad, *Les investisseurs turcs ont des ambitions pour la Tunisie*, 23/05/2012, en ligne, www.kapitalis.com, consulté le 26/02/2013.

TEZEL, Yahya Sezai, *Cumhuriyet döneminin Iktisadi tarihi (1923-1950)* (L'histoire économique de la période républicaine (1923-1950)), éd. Yurt, 2è édition, Ankara, 1986, p.132-215.

THOBIE Jacques, **BACQUÉ-GRAMMON Jean-louis**, *L'accession de la Turquie à la civilisation industrielle, facteurs internes et externes*, éd. Isis, Istanbul, 1987, 234 p.

THUDEROZ, Christian, *Sociologie des entreprises*, La découverte, Paris, 2005, 122 p.

TİTİZ Ismet, ÇARIKÇI İlker H., Krizlerin işletmelerinin üzerindeki etkileri ve küçük işletme yöneticilerinin kriz dönemine yönelik stratejik düşünce ve analizleri (L'influence des crises sur les entreprises et la pensée stratégique des dirigeants de Petite entreprise et son analyse durant la crise, Revue des sciences économique et de gestion, vol. 2, n°1, Université Cumhuriyet, Sivas, 2001, p. 203-218.

TOĞUŞLU, Erkan, *Les étudiants pieux musulmans : la sécularisation et la religiosité en Turquie*, à paraître.

TOĞUŞLU, Erkan, *La piété des étudiants formés au sein du mouvement Fethullah Gülen : une étude de cas des Maisons Lumières*, thèse de doctorat en sociologie, EHESS, Paris, 2009.

TOĞUŞLU, Erkan (dir.), *Société civile, démocratie et Islam : perspectives du mouvement Gülen*, L'Harmattan, Paris, 203, 272 p.

TOKOL, Ayşe, *Türk indüstri ilişkileri sistemi* (Le système relationnel de l'industrie turque), éd. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, 308 p.

TOPUZ, Hüseyin, *Cumhuriyet dönemi ekonomisinde tarımsal yapının incelenmesi (1923-1950)* (Étude de la structure agricole dans l'économie durant la période de la République (1923-1950)), faculté d'économie et de gestion, Université Süleyman Demirel, vol. 12, n°3, Isparta, 2007, p. 367-380.

TORRÈS, Olivier, Le management stratégique en PME: entre spécificité et dénaturation, *6ième conférence internationale de Management stratégique,* HEC Montréal, Quebec, 1997, 23 p.

TORRÈS, Olivier, *Les PME* : Flammarion, Paris, 1999, 128 p.

TORRÈS, Olivier, *PME : De nouvelles Approches*, Economica, Paris, 1998, 187 p.

TORRÈS, Olivier, Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale PME (RIPME)*, Vol. 10, n°2, 1997, p. 9-43.

TORRÈS, Olivier, *Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline en courants et contre-courants*, in : Torrès, Olivier, *PME : De nouvelles approches*, Economica, 1998, p. 17-53.

TREJO Víctor Gabriel Sánchez, Analyse du comportement stratégique des PME dans l'Etat d´Hidalgo (Mexique), CIFEPME, *9ième Congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME*, Louvain-La-Neuve, 2008, 15 p.

TRIBOU, Gary, *L'entrepreneur musulman*, L'Harmattan, Paris, 1995, 236 p .

TUNCER, Erol, Türkiye'de seçim uygulamaları/ sorunları ışığında temsilde adalet – yönetimde istikrar ilkelerinin işlevselliği (Les pratiques électorales en Turquie / fonctionnalité des principes de justice dans la représentattion - stabilité dans la gestion, *Revue de la juridiction constitutionnelle, cours constitutionnelle*, n°23, Ankara, 2006, p. 167-182.

TUNCER, Erol, Cumhuriyet döneminin demiryolu ve karayolu hamleleri (Les politiques ferroviaires et routières durant la période Républicaine), 31/10/1998, *Journal Radikal*, en ligne, http://www.radikal.com.tr/1998/10/31/yazarlar/erotun.html, consulté le 23/05/2012.

TÜIK, *TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri (*Statistiques annuelles du TÜIK : les données de 2009*)*, en ligne, http://www.tuik.gov.tr/Start.do, consulté le 09/12/2013.

TÜIK, *2006-2008 yılları sanayi ve hizmet sektörlerinde teknolojik yinilikler araştırması* (Travaux sur les nouveautés technologiques dans les secteurs de l'industrie et des services : 2006-2008*),* en ligne, http://www.tuik.gov.tr, consulté le 09/12/2013.

Türkiye-Avrupa Birliği Derneği (Association Turquie-Union européenne), *Gümrük birligi sürecinde KOBİ'ler* (Les PME Dans le processus de l'union douanière), n°6, publication de l'association, Istanbul, 2000, 201 p.

TÜRKMEN Ibrahim, **PARILDAK Ayşenur**, Ötekileştirilenlerin başında Hocaefendi var (Il y a Hocaefendi à la tête des altérités), 23/12/2012, *Journal Zaman*, en ligne, http://www.zaman.com.tr, consulté le 13/12/2013.

UCCIFE (Union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger**)**, *La Turquie,* ccift (Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Turquie), Istanbul, 2008, 46 p.

UĞUR, Fatih*, Özlenen demokrat Turgut Özal* (Turgut Özal le démocrate désiré), éd. Zaman kitap, Istanbul, 2011, 213 p.

ÜLGEN, Hayri*, L'industrie turque face au marché commun*, in : Thobie Jacques, Bacqué-Grammon Jean-Louis, L'accession de la Turquie à la civilisation industrielle, facteurs internes et externes, éd. Isis, Istanbul, 1987, p. 147-153.

ULKEN, Yüksel, *Atatürk ve Iktisat* (Atatürk et l'économie), éd. Iş bankası Kültür, 1981, Ankara, 299 p.

ULUDAĞ Ilhan, **SERİN Vildan**, *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler-yapısal ve finansman sorunlar* (La Petites et Moyennes Entreprises en Turquie et les problèmes structurel et financier), éd. ITO, Istanbul, 1991, p. 19-40.

USLU, Sami, Bediüzzaman ve Iktisat (Bediüzzaman et l'économie), *Journal Zaman*, 10/04/2009, en ligne, www.zaman.com.tr, consulté le 08/05/2013.

VICKY, Alain, La Turquie à l'assaut de l'Afrique, mai 2011, *Le Monde Diplomatique*, en ligne, www.monde-diplomatique.fr, consulté le 17/06/2011.

WACQUEZ Bernard, **GRAY Thomas**, **FLANDORFFER Werner**, *Les petites et moyennes entreprises en Turquie : problématique et politiques*, rapport de l'O.C.D.E., éd. ocde Paris, 2004, 87 p.

WEBER, Max*, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Malesherbes, Champs classiques, deuxième édition, 2002, 394 p.

WEBER, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, préparé par Jean-Marie Tremblay, Gallica, bibliothèque numérique, en ligne, http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique_protestante/Ethique_protestante.pdf, 2002, 155 p.

WEBER, Max*, Économie et société,* Pocket, tome 2, deuxième édition, 1995, Paris, 425 p.

WTTERWULGHE, Robert, *La PME: Une Entreprise humaine*, éd. De Boeck Université, Paris-Bruxelles, 1998, 173 p.

YALÇINTAŞ, Murat, Çağımızda girişimcilik (L'entrepreneuriat à notre époque), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2010, vol 5, n°1, p. 96-98.

YALÇINTAŞ, Murat, KOBİ'ler ve girişimcilik (Les PME et l'entrepreneuriat), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2007, vol 2, n°1, p. 145-148.

YANKAYA, Dilek, La consolidation de la nouvelle bourgeoisie islamique en Turquie, *Congrès AFSP*, Strasbourg, 2011, 30 p.

YANKAYA, Dilek, L'émancipation de la nouvelle bourgeoisie islamique en Turquie, *cahier de l'Obtic*, mars 2012, n°1, Paris, p. 3-8.

YANKAYA, Dilek, Un conflit patronal et ses enjeux culturels : la bourgeoisie laïque versus la bourgeoisie islamique en Turquie, Iris, *Observatoire de la Turquie et de son environnement géopolitique*, Paris, mai 2012, (www.iris-france.org), 34 p.

YARDIM, Müşerref, La purification de l' âme (Tazyikat el-nafs) chez Said Nursi, p. 297-298, in Phoenix, *in domo Foscari*, n°1, Naples, 2008, p. 297-321.

YAYMAN, Hüseyin, Türkiye'de devletçilik politikasının çıkışı ve gelişimi (Apparition et évolution de l'étatisme en Turquie), *Sayiştay dergisi* (Revue de la cours des comptes), n°36, janvier-mars 2000, p. 94-103

YAZMAN Irfan, AKPINAR Aişe, *Esnaf-sanaktar küçük ve orta öleçekli işletmelerin finansmani, artisan-artiste, le financement des PME ,* Teskomb, Ankara, 2001, 364p.

YENİAY Ibrahim Hakkı., *Yeni Osmanli Borçlari Tarihi* (Nouvelle histoire de la dette ottomane), éd. Ekin, Istanbul, 1964, p.158-163.

YELKİKALAN, Nazan, Türkiye'de girişimcilik (L'entrepreneuriat en Turquie), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2007, vol 2, n°2, p. 165-169.

YEŞİLAY Rüstem Barış, Girişimcilik perspektifinden türkiye'nin yapısal analizi (L'analyse structurelle de la Turquie dans la perspective de l'entrepreneuriat)*, Revue de l'entrepreneuriat et du développement*, Université d'Ege, vol.2, Izmir, 2007, p.105-122.

YILDIRIM, Suat, *Kur'an-ı Hakîm ve açıklamalı meali* (Le Coran et sa traduction explicative), éd. Işık yayınları, Istanbul, 2006, p. 1.

YILDIZ, Abdulhamit, *Büyümenin yolu Afrika'dan geçiyor* (Le chemin de la croissance passe par l'Afrique), éd. İTO, İstanbul, 2010, 107 p.

YILDIZ, Abdunnur, Osmanlı imparatorluğun borçlanmasında yabancı sermayenin etkisi (l'influence des capitaux étrangers dans l'endettement de l'Empire ottoman), *Revue de la faculté des sciences politiques*, université d'Istanbul, n°37, octobre 2007, en ligne, http://www.iudergi.com/tr/index.php/siyasal/article/viewFile/9394/8731, consulté le 22/03/2012.

YILMAZ, Adem, TUSKON'un afrika ticaret köprüsüne katıldı şimdi Afrika ülkelerine ayakkabı ihraç ediyor (Il a participé au Pont du commerce Turquie/Afrique de TUSKON, maintenant il export des chaussures vers les pays africains), *Journal Zaman*, en ligne, http://sektoreel.zaman.com.tr, consulté le 09/06/2013.

YILMAZ, Beytullah, *TUSKON, afrika ile ticareti 5,5 yılda 100 kat arttırdı* (TUSKON a augmenté de 100 fois son commerce avec l'Afrique en 5,5 ans), en ligne, www.blog.milliyet.com.tr, consulté le 26/02/2013.

YILMAZ, Figen, *Türkiye'de küçük ve orta boy işletmeler* (Les petites et moyennes entreprises en Turquie), İş Bankası, direction de la planification et de la recherche économique, 2003, 22 p.

YILMAZ, Hasan Kâmil, Kalvinizm değil Sufizm (Pas le calvinisme mais le soufisme), *Revue Altınoluk*, n°241, mars 2006, p. 11-12.

YURTSEVEN H. Rıdvan, KAYA Ozan, Topluluk girişimciliği ve geleneksel meslekler (L'entrepreneuriat communautaire et les métiers traditionnels), *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Revue Entrepreneuriat et Développement), Université 18 mart, Çanakkale, 2010, vol 5, n°2, p. 22-28.

ZARCONE, Thierry, *La Turquie, de l'Empire Ottoman la République d'Atatürk*, Gallimard, collection Découverte, Paris, 2005, 159 p.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1.1 : JO n° 25997 du 18/11/2005 : définition de la PME en Turquie.

ANNEXE 1.2 : JO n°4562 du 12/04/2000, compléter le 23/10/2008 : définition de l'OSB en Turquie.

ANNEXE 1.3 : Carte des régions selon les priorités à l'attribution des aides.

ANNEXE 1.4 : Liste des aides destinés à la PME en Turquie.

ANNEXE 2.1 : Dettes ottomanes répartis par pays

ANNEXE 2.2 : Les décisions du Misak-i İktisadi (Pacte économique) du Congrès Économique d'İzmir de 1923.

ANNEXE 3.1 : Résolution finale de la Plateforme Abant, L'Afrique: Entre Expériences et Inspirations, 28-30 juin 2013.

ANNEXE 3.2: Publicité des *dershane* dans la revue BUGİAD

ANNEXE 3.3 : Originaux des poèmes à l'effigie de l'entrepreneur.

ANNEXE 3.4 : Discours du président Ali Bongo

ANNEXE 3.5 : Exemple d'entrepreneurs turcs en Afrique : LA NAMIBIE et le SOUDAN

ANNEXE 3.6 : Évolution de l'industrie à Bursa.

ANNEXE 3.7 : Enquête diffusée auprès des membres de BUGİAD.

ANNEXE 1.1

JO n° 25997 du 18/11/2005 : définition de la PME en Turquie.

Article 1 à 5 :

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TANIMI, NİTELİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI HAKKINDA YÖNETMELİK

Madde 1 - Bu Yönetmeliğin amacı; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin esasların belirlenmesi ve bu tanım ve esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktır.

Kapsam

Madde 2 - Bu Yönetmelik; küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ile bu işletmelerin tanımlarına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin uygulama usul ve esaslarının belirlenmesini kapsar.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri ilgilendiren mevzuatın uygulanmasında bu Yönetmelik hükümleri esas alınır. Ancak; KOBİ'lere yönelik destek sağlayan kuruluşlar, bu Yönetmelikte belirtilen sınırları aşmamak kaydıyla, kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebilirler. Devlet yardımları dışındaki uygulamalar için sadece çalışan sayıları dikkate alınabilir.

Dayanak

Madde 3 - Bu Yönetmelik; 8/1/1985 tarihli ve 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4 - Bu Yönetmeliğin uygulanmasında;

a) İşletme: Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimleri,

b) Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimleri,

c) Mali bilanço: Bir işletmenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tabloyu,

d) Net satış hasılatı: Bir işletmenin brüt satışlarından satış iskontoları ve iadeleri ile diğer indirimlerin düşülmesi sonucu bulunan tutarı,

e) Yıllık iş birimi (YİB): Bir yıl boyunca tam zamanlı olarak işletmede veya işletme adına çalışan bir kişiyi,

f) Yakın piyasa: İlgili piyasanın akış zincirinin başlangıç veya bitiminde yer alan ürün veya hizmet piyasasını,

ifade eder.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması

Madde 5 - KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

ANNEXE 1.2

JO n°4562 du 12/04/2000, compléter le 23/10/2008 : définition de l'OSB en Turquie[1538].

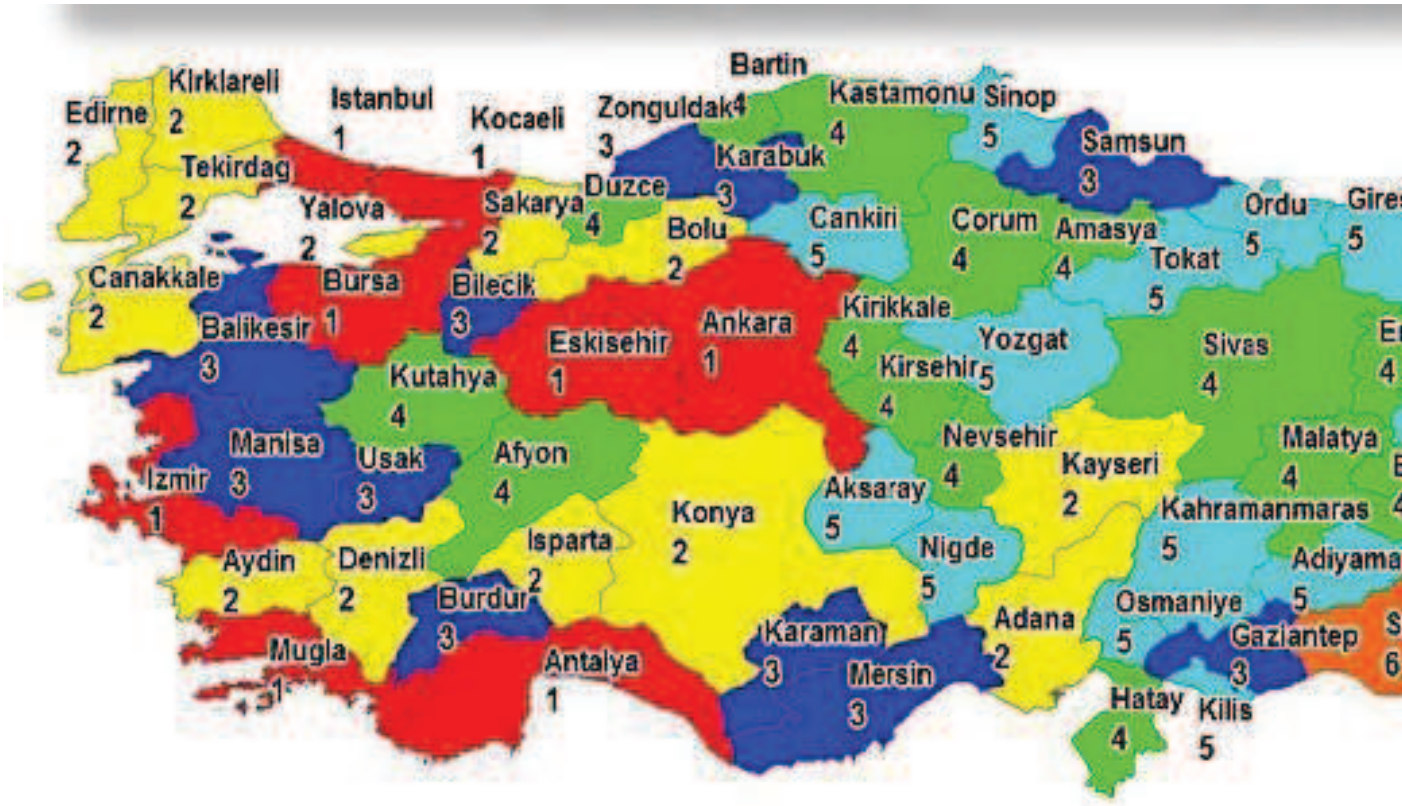
Article 1 à 3 :

(Güncellenme tarhi: 05.08.2011)
ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ KANUNU
Kanun Numarası: 4562
Kabul Tarihi: 12/04/2000
Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 15/04/2000
Yayımlandığı Resmi Gazete Sayısı: 24021
BİRİNCİ BÖLÜM : AMAÇ, KAPSAM, TANIMLAR
AMAÇ
Madde 1 - Bu Kanunun amacı organize sanayi bölgelerinin kuruluş, yapım ve işletilmesi esaslarını düzenlemektir.
KAPSAM
Madde 2 - Bu Kanun, organize sanayi bölgelerinin ve üst kuruluşlarının oluşumunu, organlarını, işleyişini, yönetim ve denetimini düzenleyen hükümler ile bunlarla ilgili kişi ve kuruluşların görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen hükümleri kapsar.
TANIMLAR VE KISALTMALAR
Madde 3 - (Değişik madde: 23/10/2008-5807 S.K./1.mad)
Bu Kanunun uygulanmasında;
a) Bakanlık: Sanayi ve Ticaret Bakanlığını,
b) Organize Sanayi Bölgeleri (OSB): Sanayinin uygun görülen alanlarda yapılanmasını sağlamak, çarpık sanayileşme ve çevre sorunlarını önlemek, kentleşmeyi yönlendirmek, kaynakları rasyonel kullanmak, bilgi ve bilişim teknolojilerinden yararlanmak, sanayi türlerinin belirli bir plan dahilinde yerleştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla; sınırları tasdik edilmiş arazi parçalarının imar planlarındaki oranlar dahilinde gerekli idari, sosyal ve teknik altyapı alanları ile küçük imalat ve tamirat, ticaret, eğitim ve sağlık alanları, teknoloji geliştirme bölgeleri ile donatılıp planlı bir şekilde ve belirli sistemler dahilinde sanayi için tahsis edilmesiyle oluşturulan ve bu Kanun hükümlerine göre işletilen mal ve hizmet üretim bölgelerini,
c) Onaylı sınır: Yer seçimi sonucunda sınırları tasdik edilmiş OSB alanlarıyla birlikte, OSB'nin faaliyetleri için zorunlu olan ve Bakanlığın uygun gördüğü; teknik altyapılara ilişkin tesis ve bağlantı hatları ile teknik donatı alanlarının yer aldığı OSB dışındaki alanları,
d) İhtisas OSB: Aynı sektör grubunda ve bu sektör grubuna dahil alt sektörlerde faaliyet gösteren tesislerin yer aldığı OSB ile lojistik amacıyla kurulan OSB'yi,
e) Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK): OSB'lerin kendi aralarında yardımlaşmaları ve ortak sorunlarını çözüme kavuşturmalarını sağlamak üzere oluşturulacak OSB üst kuruluşunu,
f) Katılımcı: OSB'lerde, bir işletmenin kurulması için parsel tahsisi veya satışı yapılanlar ile maliki bulunduğu parselde üretimde bulunan veya bulunmayı taahhüt eden ve bu Kanunun amacına uygun faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişiyi,
g) Kiracı: Katılımcının tesisini, yönetmelikte belirlenen esas ve usullere uygun biçimde kiralayan gerçek veya tüzel kişiyi,
ifade eder.

[1538] http://www.resmigazete.gov.tr, site internet du Journal Officiel, consulté le 22/12/2013.

ANNEXE 1.3 :

Carte des régions selon les priorités d'attribution des aides, liste des départements et déta



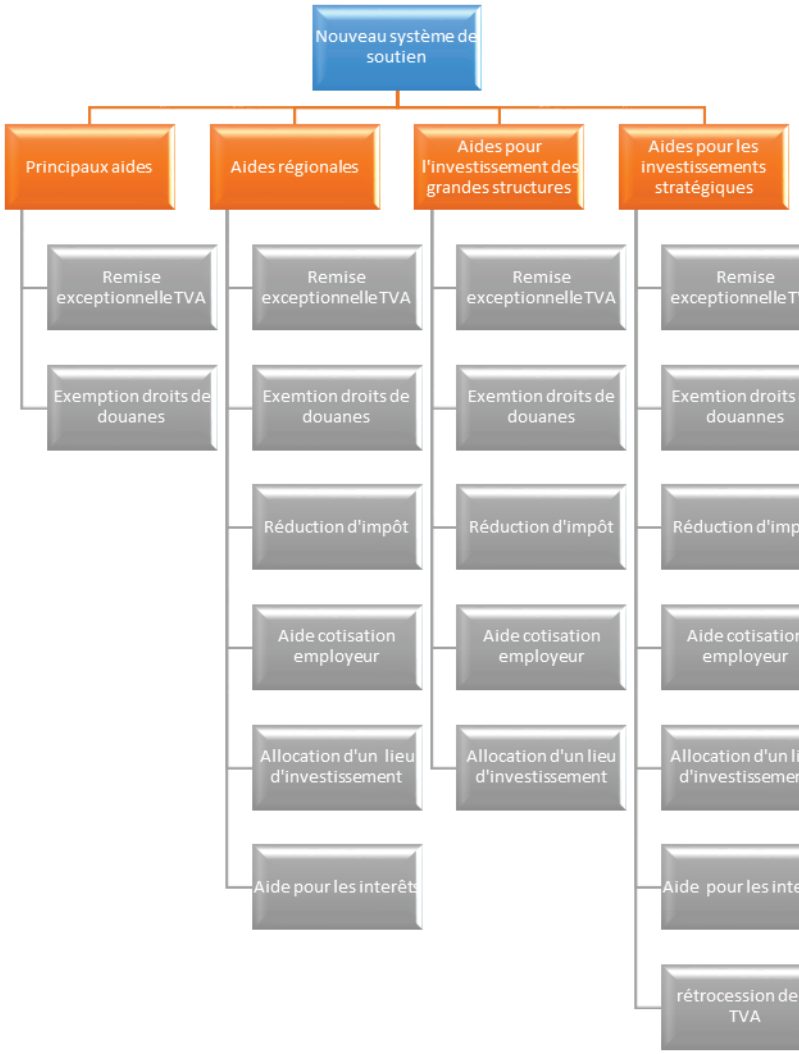
Les régions sont partagées par degré de priorité, sur une échelle de 1 à 6.

[1539] http://www.zafer.org.tr/ajans-haberleri/1537-yeni-tevik-paketi-ackland.html, consulté le 22/12/2013.

Liste des départements répartis selon le critère de priorité

Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteu
Ankara	Adana	Balıkesir	Afyonkarahisar	Adıya
Antalya	Aydın	Bilecik	Amasya	Aksa
Bursa	Bolu	Burdur	Artvin	Bayb
Eskişehir	Çanakkale	Gaziantep	Bartin	Çank
İstanbul	Denizli	Karabük	Çorum	Erzur
İzmir	Edirne	Karaman	Düzce	Gires
Kocaeli	Isparta	Manisa	Elazığ	Gümüş
Muğla	Kayseri	Mersin	Erzincan	Kahrama
	Kırklareli	Samsun	Hatay	Kil
	Konya	Trabzon	Kastamonu	Niğ
	Sakarya	Uşak	Kırıkkale	Ord
	Tekirdağ	Zonguldak	Kırşehir	Osma
	Yalova		Kütahya	Sino
			Malatya	Tok
			Nevşehir	Tunc
			Rize	Yozg
			Sivas	
8 régions	**13 régions**	**12 régions**	**17 régions**	**16 rég**

Les détails de cette nouvelle mesure mise en place en avril 2012 par le gouvernem



ANNEXE 2.1 :

Répartition par pays de la Dette publique ottomane

Pays	Montant	Pourcentage	Annuité
TURQUIE	84 597 495	65,32	5 809 312
ITALIE	243 200	0,15	13 000
ALBANIE	1 633 233	1,3	90 000
BULGARIE	1 776 354	1,4	98 000
GRÊCE	11 054 534	8,5	625 000
YUGOSLAVIE	5 435 597	4,1	303 000
SYRIE-LIBAN	11 108 858	8,5	763 000
PALESTINE	3 284 429	2,5	230 000
JORDANIE	733 310	0,5	61 000
IRAK	6 772 142	5,2	474 000
NECIT (Arabie Saoudite)	129 150	0,01	9 000
HICAZ (Arabie Saoudite)	1 499 518	1,2	105 000
ASIR (Arabie Saoudite)	26 138	0,02	2 000
YEMEN	128 728	0,9	83 000
MAAN (Sud de la Jordanie)	128 728	0,01	9 000
TOTAL	129. 604.910		

Özdemir, Biltekin, *Osmanlı devleti dış borçları* (Dettes extérieures de l'Empire ottoman), éd. ATO, Ankara, 2009, p. 114.

ANNEXE 2.2

Les décisions du Misak-i İktisadi (Pacte économique) du Congrès Économique d'İzmir de 1923.

Les décisions prises lors du Misak-ı İktisadi[1540] :

Madde-1: Türkiye, milli sınırları dahilinde, lekesiz bir bağımsızlık ile, dünyanın barış ve gelişme unsurlarından biridir.

Madde-2: Türkiye halkı egemenliğini, kanı ve canı pahasına elde ettiğinden, hiçbir şeye feda etmez; ve milli hakimiyete dayanan meclis ve hükümetine her zaman destek verir.

Madde-3: Türkiye halkı, tahrip etmez; imar eder. Bütün emeği ekonomik yönden ülkeyi yükseltmek amacına yöneliktir.

Madde-4: Türkiye halkı, tükettiği malı olabildiğince kendi yetiştirir. Çok çalışır, zamanda, parada ve ithalatta savurganlıktan kaçar. Milli üretim için yeri geldiğinde geceli gündüzlü çalışır.

Madde-5: Türkiye halkı, servet olarak bir altın hazinesi üzerinde oturduğunun bilincindedir. Ormanlarını evladı gibi sever, bunun için ağaç bayramları yapar; yeniden orman yetiştirir. Madenleri kendi ulusal üretimi için işletir ve servetlerini herkesten fazla tanımaya çalışır.

Madde-6: Hırsızlık, yalancılık, ikiyüzlülük ve tembellik en büyük düşmanımız; taassuptan uzak dindarca bir anlayış her yerde ilkemizdir. Her zaman faydalı yenilikleri severek alırız. Türkiye halkı kutsallığına, topraklarına, şahıslarına ve mallarına karşı yapılan düşmanca propagandalardan nefret eder ve bunlarla mücadeleyi hep bir görev bilir.

Madde-7: Türkler, bilgelik ve yetenek aşığıdır. Türk, her yerde hayatını kazanabilecek şekilde yetişir; fakat her şeyden önce ülkesinin malıdır. Eğitime verdiği yücelik dolayısıyla (Mevlûdu şerif) Kandil günü, aynı zamanda bir kitap bayramı olarak kutlanır.

Madde-8: Birçok savaşlar ve zorunluluktan dolayı azalan nüfusumuzun artması ile beraber sağlıklarımızın, hayatlarımızın korunması en birinci amacımızdır. Türk; mikroptan, pis havadan, salgından ve pislikten çekinir, bol ve saf hava, bol güneş ve temizliği sever. Ata mirası olan binicilik, nişancılık, avcılık, denizcilik gibi beden eğitiminin yayılmasına çalışır. Hayvanlarına da aynı dikkat ve özeni göstermekle beraber cinslerini düzeltir ve sayılarını çoğaltır.

Madde-9: Türk, dinine, ulusuna, toprağına, hayatına ve varlığına düşman olmayan uluslara hep dosttur; yabancı sermayesine karşı değildir. Ancak kendi yurduna, kendi diline ve yasasına uymayan kurum ve kuruluşlarla ilişkide bulunmaz. Türk, bilim ve sanat yeniliklerini nerede olursa olsun doğrudan doğruya alır ve her türlü ilişkide fazla aracı istemez.

Madde-10: Türk, açık alın ile serbestçe çalışmayı sever; tekel istemez.

Madde-11: Türkler, hangi sınıf ve meslekte olurlarsa olsunlar, birbirlerini candan severler. Meslek, zümre itibariyle el ele vererek birlikler, ülkelerini ve birbirlerini tanımak, anlaşmak.

[1540] http://ekonomi2023.org, consulté le 21/12/2013.

ANNEXE 3.1

Résolution finale de la Plateforme Abant du 28-30 juin 2013[1541]

Plateforme Abant : « L'Afrique: Entre Expériences et Inspirations »

Nous, participants du 29ème Forum international de la Plateforme d'Abant intitulé: "L'Afrique: Entre Expériences et Inspirations", tenu à Abant, en Turquie du 28 au 30 Juin 2013, accueillons avec plaisir cette initiative qui tente de rapprocher durablement les peuples d'Afrique et le peuple Turc sur fond de respect mutuel, de bonne volonté, de compassion et de compréhension.

- Nous reconnaissons l'engagement de la Plateforme d'Abant pour élargir la base de connaissances sur l'Afrique et la Turquie, pour promouvoir de façon juste les images et réalités des peuples d'Afrique et de Turquie. Ceci, au moyen de tout types de médias et d'activités académiques ou socio-culturelles.
- Le Forum reconnait l'importance des valeurs, coutumes et traditions Africaines dans toutes leurs diversités, comme source de résolutions des problèmes contemporains et est convaincu que l'adoption de ces valeurs pour les forums à venir bénéficiera aux peuples du monde.
- Le Forum a identifié l'éducation comme l'une des clefs de résolution des problèmes majeurs dans le monde contemporain, donc pas seulement pour l'Afrique. Ainsi, il a été souligné que l'accès à l'éducation Universelle pour tous doit être promu, avec l'assistance de toutes les organisations gouvernementales ou non gouvernementales travaillant en relation étroite avec les organisations internationales, l'Union Africaine (UA) et les Communautés Economiques Régionales (CER). A cet égard, le Forum a convenu que la coordination et collaboration des établissements d'enseignements en Afrique et en Turquie doivent être intensifiées à tous les niveaux.
- Le Forum a reconnu la diversité des problèmes de santé en Afrique selon les régions et les pays. Le Forum souligne la nécessité d'accorder priorité aux plus gros problèmes de santé publique tels que l'éducation à la santé, la médecine curative et préventive ou encore l'accès aux services de soins pour tous. Ainsi, la collaboration entre toutes les parties prenantes nationales ou internationales doit être intensifiée.
- Le Forum reconnaît que les économies Africaines en croissance devrait passer du modèle de consommation et exportation de matière première seulement au modèle de production local et transformation des matières premières en produits finis, qui peuvent être utilisé en interne ou en externe. A cet égard, l'exploitation meilleure du potentiel énergétique du continent et le développement des infrastructures de base sont cruciaux pour atteindre cette vision. En faisant ainsi, les économies Africaines devrait aussi bénéficier de l'expérience des économies émergentes comme la Turquie.
- Le Forum note plusieurs secteurs problématiques qui doivent être traités en urgence sur les deux décennies à venir. Parmi ceux-ci on peut citer l'éradication de la famine et pauvreté de masse, les maladies épidémies, l'analphabétisme, les conflits internes et la corruption. Parmi les secteurs à promouvoir, le Forum a définis entre autres, la transparence, les droits de l'homme, la liberté de presse, la culture de paix, le respect de la diversité, l'égalité hommes-femmes, la tolérance religieuse, les soins de santés

[1541] http://gyv.org.tr/content/userfiles/pdf/Resolution__Finale.pdf, consulté le 22/12/2013.

publics, la sensibilité pour l'environnement, le développement de la jeunesse, le bien-être des femmes et enfants, l'industrialisation et enfin la révolution agricole. Le Forum souligne, que la bonne gouvernance est une condition sine qua non pour l'atteinte des objectifs cités ci-dessus. Les critères de la bonne gouvernance doivent être établis, développés et promus sous les auspices de l'Union Africaine et des Communautés Economiques Régionales avec le support des médias.

- Le Forum dans un nouvel esprit de coopération et collaboration entre les peuples d'Afrique et le peuple de Turquie, souhaite s'engager et travailler ensemble à tous les niveaux pour accomplir les objectifs mentionnés dans la présente résolution et bâtir ainsi un futur meilleur. Le Forum accepte de se rencontrer à nouveau à Addis-Abeba en 2014.

ANNEXE 3.2
Publicité des *dershane* dans la revue BUGİAD

ANNEXE 3.3

Poèmes à l'effigie des entrepreneurs[1542]

Fedakar Esnaf Abilerim

Bana sorarsan eğer
Bu insanlar dilinin tekiydi
Kazançlarıyla günlerini gün etmek yerine
Birkaç üniversitelinin ihtiyacını karşılarlardı.

Saçarlardı ne varsa elllerinde
Geceleri ağlarlardı
Rabbim yardım eyle
Burslarımı tamamlamak için diye

Kutlu mu kutluydu bu insanlar
Bir tanesi bulutlardan buluttu
Bir tanesi çeliklerden çelikti
Bir tanesi ise malçokların kralıydı

Bir gün bu kutlulardan birini çağırdım
Hasta talebe vardı
Vakit geceydi
Sen o kutluyu bir gör pijamasıyla geldi

Aldı hasta olan talebeyi pijamasıyla
Vakit geceydi hanımının yanından ayrılıverdi
Duyunca bir talebe hastaymış diye
Hem bana gece gece kızabilirdi de

Yapmadı öyle kutlu insan
Sevdi bizi yetiştirmeye vesile oldular
Bir kurban günü açtılar bize evlerini
Yedirdi içirdi kutlu insan bizi

Sanki bizi yedirmek mutlu ediyordu erenleri
Sanki bizimle halvetlenmek sevindiriyordu gönülleri
Ziyafet sofralarını hazır ediyor
Buyur ediyorlardı bu biçareleri

Derken burası yetmedi
Dediler getirmek gerek bu işi tüm dünyaya
Oraların da ışığa kavuşması için çalıştılar
Benim aslanlar aslanı fedakar esnaf abilerim

Yemediler yedirdiler
Giymediler giydirdiler
Bu biçare de bunlara şahit oldu

[1542] www.herkul.org, consulté le 04/04/2013.

Veren fedakar ellerdi onlar

Nasıl bir şeydi veriyorlardı helal kazançlarını
Yetmedi veriyorlardı zamanlarını
Yetmedi veriyorlardı sevdiklerini
Yetmedi veriyorlardı canlarını

Fena mı yaptılar yetiştirdiler bizi
Kimimiz doktor kimimiz öğretmen
Kimimiz avukat kimimiz daha nice nice yerlerde olduk
Gördünüz mü himmetleriniz boşa gitmemiş

Bu iş bayrak işi idi
Teslim edenler şerefle teslim etti
Güçleri tükenince benim gücüm bitti
Şimdi sıra sizde götürün bu bayrağı her yere dediler
Benim fedakar, cefakar tanımadan yaptılar bu iyilikleri

Benim aslanlar aslanı çilekeş esnaf abilerim….

Esnaf

Muzaffer Kavakoğlu tarafından yazıldı. 25 Ekim 2009. | SIZDEN GELENLER

Bir işçi bir esnaf vardır
Her ikisi de hep çalışkandır
Birinin işvereni ustasıdır
Ötekinin serveti ve aklıdır

İşçinin maaşı bellidir
Ne fazladır ne eksiktir
Esnafın işi de bellidir
Çok uğraşırsa hep yükseltir

İşçi hep ay sonunu bekler
Esnafın cebinde vardır yüzlükler
Ama önemli olan gönüller
Zamanla ikisi birbirini destekler

Mümin inanıyorsa üstündür
Davası için bir bütündür
Mevlam sen yüzümüzü güldür
Yarın değil gün bu gündür

İşçi olsun esnaf olsun
Doğru oluyorsa bizden olsun
Dostları hep güzel olsun
Yeter ki Ümmet-i Muhammed olsun

ANNEXE 3.4

Discours du président Ali Bongo[1543]

INAUGURATION DU FORUM ÉCONOMIQUE GABON - TURQUIE : DISCOURS DU PRÉSIDENT ALI BONGO ONDIMBA

Excellence Monsieur le Président de la République,
Excellence Mesdames et Messieurs les Ministres,
Mesdames et Messieurs,
Je voudrais tout d'abord exprimer, au nom du peuple gabonais et en mon nom propre, les souhaits chaleureux de bienvenue en terre gabonaise à Son Excellence Monsieur Abdullah GÜL, Président de la République de Turquie, ainsi qu'à toute la délégation qui l'accompagne.
Je souhaite ensuite dire ma profonde gratitude au Chef de l'Etat turc pour avoir manifesté son intention de se rendre à Libreville, ville dans laquelle je vous invite, Monsieur le Président de la République, à vous considérer comme chez vous.
Il me plaît enfin de saluer l'initiative d'ouverture à l'Afrique que la Turquie a entreprise en 2005 et 2008 à Istanbul, non seulement à l'occasion de la Conférence des opérateurs économiques turcs, mais aussi et surtout à l'occasion du sommet Turquie-Afrique sur la coopération et le développement.
Monsieur le Président de la République,
Le Gabon et la Turquie ont posé, le 21 septembre 2000, les jalons d'une coopération économique et technique naissante entre nos deux pays, avec la signature d'un accord général de coopération commerciale, culturelle et technique. Il s'agit aujourd'hui de rendre cette coopération plus agissante dans un partenariat nouveau.
Dans cette optique, il me plaît de porter à votre connaissance que je suis aujourd'hui résolument engagé, et avec moi tout le Gouvernement, dans la mise en œuvre d'un programme économique dont l'objectif majeur est de faire du Gabon un pays émergent à l'horizon 2025.
Cette ambition est portée, non seulement par l'extrême richesse du sol et du sous-sol de notre pays, mais également par plusieurs avantages comparatifs liés à la position géographique de celui-ci.
En effet, situé au cœur du Golfe de Guinée qui est la région du continent la plus riche en ressources naturelles, le Gabon est membre de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale qui constitue un marché de plus de 140 millions de consommateurs.
Sa position centrale par rapport aux autres pays composant la Communauté et son accès direct à la mer en font naturellement une porte d'entrée de tout investisseur désireux de développer ses affaires au niveau de la sous-région, et pourquoi pas d'exporter en direction du reste du monde.
Cette situation géographique centrale par rapport à la sous-région se vérifie également au niveau du continent africain tout entier, le Gabon se situant à mi-chemin entre l'Afrique du Nord et l'Afrique du Sud, à moins de 4 heures de vol de la corne de l'Afrique.
Il en résulte que notre pays peut devenir un véritable hub des affaires pour tous les investisseurs ayant pour objectif commercial le continent.
Monsieur le Président de la République,
Afin de mieux tirer parti de cette position géographique privilégiée du Gabon, j'ai décidé de faire de la promotion des investissements privés mon cheval de bataille, avec comme objectif majeur une meilleure mise en valeur non seulement de l'énorme potentiel forestier et minier

[1543] http://michelogandaga.blog.fr, consulté le 21/09/2013.

de notre pays, mais également des vastes possibilités de développement des services qu'offre l'économie gabonaise.
C'est la raison pour laquelle j'ai décidé en 2010 de l'arrêt des exportations de grumes, avec mise en place concomitante de mesures incitatives visant à encourager la transformation sur place du bois dont regorge notre pays.
C'est également pour cette raison que j'ai instruit le Gouvernement pour la rédaction de codes d'investissement sectoriels plus attractifs, avec pour objectif principal d'encourager le secteur privé à investir dans les secteurs concernés, notamment dans le domaine de la transformation.
C'est enfin pour la même raison que j'ai décidé de la refonte et de la redynamisation de tous les instruments d'appui et d'accompagnement des entreprises dans notre pays, avec mise en place d'une nouvelle Chambre de Commerce et d'un Centre de Développement des Entreprises.
J'invite donc, Monsieur le Président de la République, les entreprises turques, et notamment la Confédération des Hommes d'Affaires et Industriels de Turquie, à saisir ces opportunités d'affaires que le Gabon offre en investissant en toute confiance dans notre pays.
Investir au Gabon, c'est investir dans un pays où les ressources naturelles sont disponibles, pour un meilleur rapprochement des unités de production aux sources d'approvisionnement en matières premières.
Investir au Gabon, c'est investir dans un pays jeune, ouvert au monde, avec des infrastructures de communication en cours de modernisation.
Investir au Gabon, c'est investir dans le pays au système bancaire et financier le plus stable et le plus dynamique de la sous-région.
Investir au Gabon enfin, c'est investir dans un pays de paix et de stabilité légendaire, avec une protection juridique des investissements garantie grâce à l'adhésion de notre pays aux principaux accords et dispositifs internationaux y relatifs.
Monsieur le Président de la République,
Mes compatriotes attendent beaucoup de votre visite. Ils attendent que des partenariats soient noués entre les investisseurs de votre beau pays et les hommes d'affaires gabonais, afin de permettre à ces derniers d'accéder plus facilement aux marchés d'Europe et du Moyen Orient par la porte de la Turquie.
Ils attendent du Gouvernement turc ainsi que de l'Agence Turque de Coopération et de Développement International un appui dans le financement et l'exécution des grands chantiers de l'émergence engagés dans notre pays.
Ils attendent enfin que l'alliance entre le peuple turc et le peuple gabonais soit scellée par des échanges renforcés, notamment dans les domaines de l'éducation et de la santé.
Monsieur le Président de la République,
Avant de terminer mon propos, je voudrais suggérer de marquer ce nouveau départ de la coopération entre la Turquie et le Gabon par la finalisation des différents accords en négociation entre nos deux pays, à savoir :
1- L'accord en matière de tourisme ;
2- L'accord sur l'exemption des visas ;
3- La convention sur la non double imposition et l'évasion fiscale ;
4- L'accord sur la promotion et la protection réciproque des investissements ;
5- L'accord cadre de défense ;
6- L'accord pour une consultation diplomatique régulière entre les deux gouvernements.
C'est sur cette note que je voudrais, Monsieur le Président de la République, vous remercier une fois de plus pour votre visite et vous souhaiter un bon séjour en terres gabonaises.
Je vous remercie.
S.E. ALI BONGO ONDIMBA , CHEF DE L'ETAT , PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE GABONAISE .

TUSKON

TÜRKİYE - GABON TİCARET VE YATIRIM FORUMU
FORUM DU COMMERCE ET D'INVESTISSEMENT TURQUIE - GABON
TUSKON

ANNEXE 3.5

Exemple d'entrepreneurs turcs en Afrique : LA NAMIBIE et le SOUDAN[1544]

Les entrepreneurs turcs, décidés à ne négliger aucuns pays en Afrique, ont atteint dernièrement la Namibie, l'objectif : investir et ouvrir une école. La Namibie est un pays très peu connus en Turquie. Il n'y a pas d'Ambassade de Turquie (en 2011), il n'y a pas d'école et jusqu'aujourd'hui, aucun turc n'a investi dans ce pays. Essayant d'aller dans toutes les régions du monde ces 5 dernières années, les entrepreneurs turcs y sont venus en avril (2011). 9 personnes de l'association Güsiad (Güngören Sanayici ve İş Adamları Derneği).

La délégation a eu la promesse du ministre de l'éducation pour l'ouverture d'une école. Erdoğan Akbaş connait bien l'Afrique, car il a déjà des investissements. Il a découvert ce marché grâce au PCTA de TUSKON. Il fait de la production et le commerce de mobilier au Malawi.
Toute la décoration des succursales de banques est réalisée par l'entreprise Artline. Erdoğan Akbaş produit aussi au Nigeria avec 6 associés. Son entreprise est classée dans les 3 premiers du pays dans son secteur. Le dernier voyage est le résultat de l'effort de vouloir découvrir. Il souhaite découvrir de nouveau marché en Afrique.

Il raconte son obtention de visa à l'ambassade de la Namibie à Berlin.

L'ambassade de la Namibie envoi l'attaché au commerce à Istanbul pour faire connaissance avec ce groupe qui souhaite aller en Namibie. Elle participe à la réunion du CA de GÜSIAD, elle présente son pays et présente les différents secteurs où ils peuvent investir.

Erdoğan Akbaş est étonné du professionnalisme de la Namibie, un pays inconnu pour la plupart des turcs. Les turcs payent juste l'hôtel à leur arrivé, tout le reste est pris en charge. Mustafa Akyol, le propriétaire de la marque de chemise Assante vend dans un premier temps 200 chemise pour débuter.
Zekerya Yiğit, entreprise Yağmur, à signés des accords de principe pour des engrais organiques.
Muhammer Yüksel, entreprise May Yapı, signe un contrat pour un chantier et en pourparlers pour la construction de 17 résidences au centre-ville.

Levent Kılıç, entreprise Otoman Halıcılık souhaite ouvrir des boutiques. Un autre de ses objectifs est d'ouvrir 100 tezgah (stands) dans l'intérieur du pays pour créer des emplois et faire de la production.

Erdoğan Akbaş pense à la Namibie pour son 3ème investissement africain. Il souhaite signer un partenariat avec un entrepreneur local de mobilier afin de moderniser la production.
Erdoğan Akbaş conseil les entrepreneurs souhaitant s'ouvrir sur l'Afrique. Dans un premier temps, il faut suivre le PCTA organisé par TUSKON. Il précise qu'au début, il a eu beaucoup de mal. Certains entrepreneurs turcs viennent en Afrique et rabaissent les africains. Il précise qu'ils échouent et rentre au pays. Pour ses investissements au Malawi et au Nigeria, il précise qu'il a emmenée des bons « usta » et leur a donné des parts dans l'entreprise. Il faut des

[1544] Özcan, Zafer, Namibya'da ilk Türkler (Les premiers turcs au Namibie), *Revue Aksiyon*, 26/06/2011, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 06/05/2013, traduit par YU.

personnes dévouées pour que les affaires marchent.
Erdoğan Akbaş à une formule : ASIL : Adam, Sermaye, Inanç, Lisan (Homme, Capital, la Foi, la Langue)

ASIL :

Il faut qu'une personne qualifié s'installe dans le pays où l'investissement est réalisé.
Il faut un capital suffisant.
Il faut croire au projet.
Il faut maîtriser la langue du pays.

En Afrique, il faut maîtriser l'Anglais et le Français.

L'homme d'affaire joue un rôle important dans l'exportation. Les entrepreneurs ont un rôle essentiel dans la réussite et la propagation des écoles, aujourd'hui présentes dans 120 pays.

En allant investir à l'étranger, ces entrepreneurs soutiennent en parallèle les écoles dans les pays respectifs. Les entrepreneurs soutiennent les écoles car ils sont persuadés qu'à côté du commerce, le moyen d'être pérenne à l'étranger dans les affaires passe par la culture et l'éducation. L'Afrique est un bon exemple concret. La délégation en partance pour la Namibie espère investir et « emmener » avec eux une école. Pour cela ils ont rencontré le ministre de l'éducation Dr Abraham Lyambo, qui a accepté la demande tout en leur offrant un terrain de 59 « dönüm»[1545].

Erdoğan Akbaş a invité le ministre en Turquie pour qu'il puisse entrer en contact avec les responsables ministérielles. C'est à la suite de ces rencontres que le projet d'école se concrétise et ainsi permettra l'ouverture de la 1ère école turque en Namibie.

Exermple d'hommes d'affaires au SOUDAN[1546]

Les hommes d'affaires membres de l'association CEYGİD (Ceyhan Girişimci İş Adamları Derneği – association des entrepreneurs et hommes d'affaires de Ceyhan), ont débuté leur activité agricole au Soudan après avoir conclus des accords avec les hommes d'affaires Soudanais rencontrés durant le sommet organisé par TUSKON.

Entre le premier sommet et aujourd'hui (200), les entrepreneurs se sont rendus 10 fois au Soudan pour analyser le marché. Aujourd'hui il produit sur 33 000 « dönüm».

Le président de CEYGID Ahmet Turan Titirinli : « le pays vit une vrai période de développement. En dehors de l'agriculture, il y a un besoin dans la construction de routes, de barrages. Ceci est dehors des moyens de notre association. Nous attendons l'investissement de nos associations « frère » (partenaire) des différentes régions de la Turquie. Nous sommes prêt à les aider ».

Ils sont en tout 18 associés et on investit dans un premier temps 1 million $ pour l'achat de

[1545] 1 dönüm = 1 000 m².

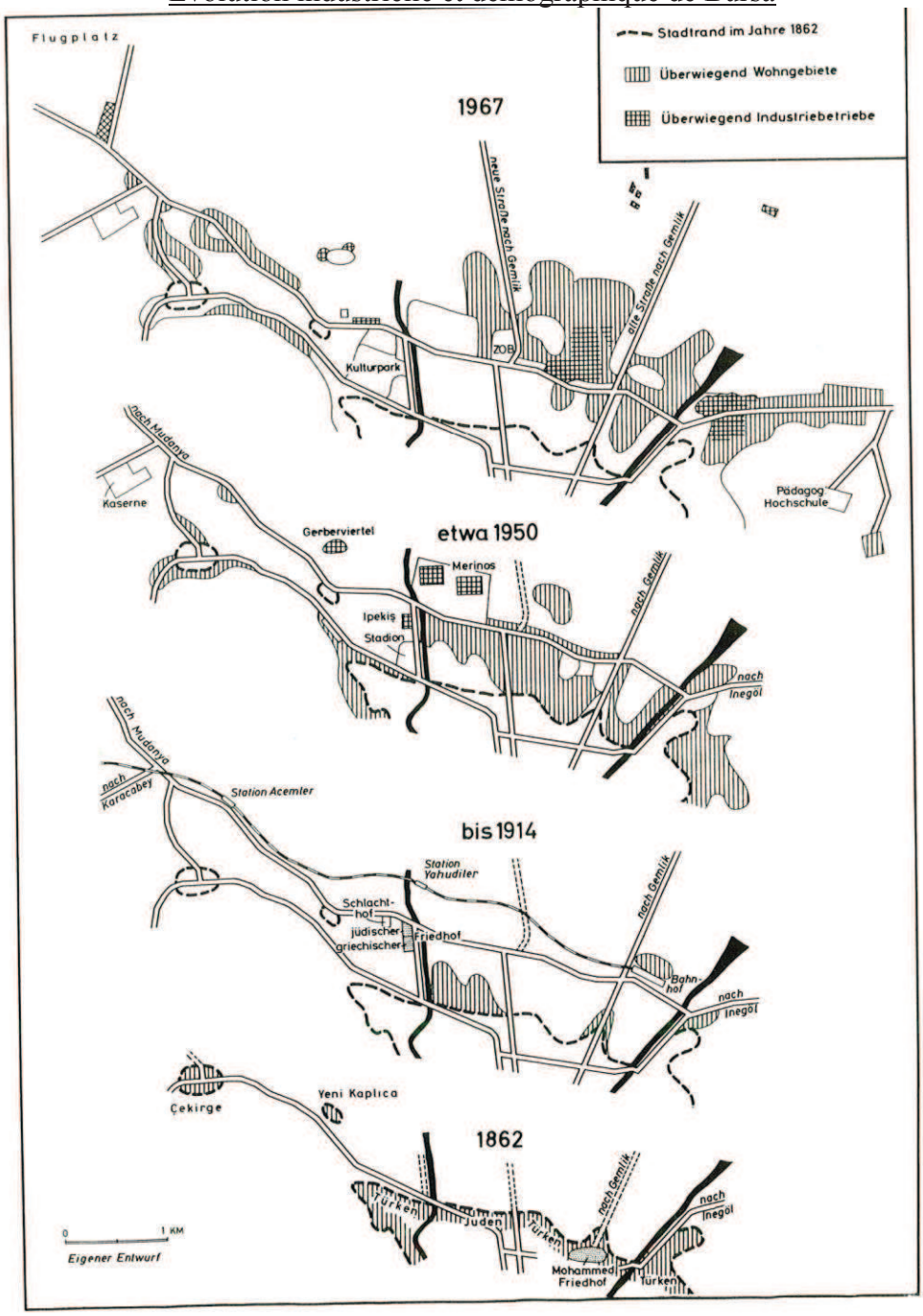
[1546] Özcan, Zafer, Ceyhan, Sudan'a çiftçi ihraç etti ! (Ceyhan à exporté des agriculteurs au Soudan), *Revue Aksiyon*, 15/12/2008, en ligne, www.aksiyon.com.tr, consulté le 06/05/2013, traduit par YU.

machines. Ils produisent de l'huile de tournesol et du blé. Ils ont signés un autre contrat dans la province de Sennar comprenant 20 000 dönüms. Ils vont produire du coton et du maïs.
Ils ont ouvert sur 5 « dönüm», un « show room » dans la ville de Medeni pour exposer les produits turcs exportés. Aussi, ils n'ont pas oubliés le côté éducative.

Ils ont demandé à pouvoir ouvrir une école. L'État leur a offert un terrain de 15 « dönüm » pour la construction d'une école. Celle-ci se rajoutera aux écoles déjà présentes au Soudan.
Le président rappelle que le Soudan a un accord douanier avec 13 pays voisins. C'est un ingénieur agricole de Ceyhan Hacı Osman Erbab qui est à la tête de l'investissement au Soudan.

ANNEXE 3.6

Evolution industrielle et démographique de Bursa



Karte 35: Stadtrandentwicklung und Industriestandorte am nördlichen Stadtrand von Bursa;
Eine genetische Strukturskizze

Source : Stewig, Reinhard, *Bursa, Nordwestanatolien – Strukturwandel einer orientalischen Stadt unter dem Einfluß der Industrialisierung* (changement structurel d'une ville orientale sous l'influence de l'industrialisation), Université de Kiel, Institut de géographie, band 32, Kiel, 1970, p. 218.

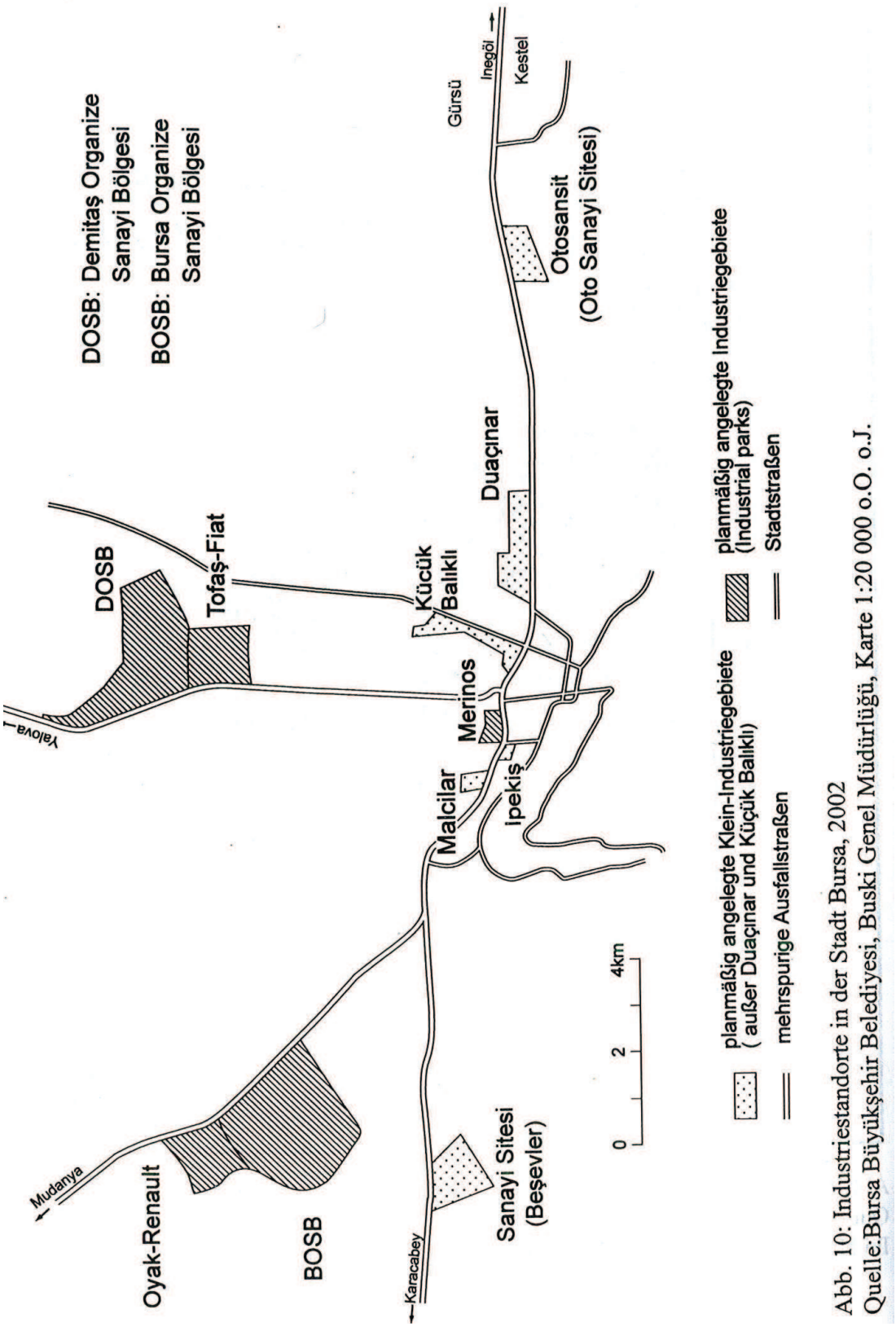


Abb. 10: Industriestandorte in der Stadt Bursa, 2002
Quelle:Bursa Büyükşehir Belediyesi, Buski Genel Müdürlüğü, Karte 1:20 000 o.O. o.J.

Source : Stewig, Reinhard, *Bursa, Nordwestanatolien : 30 jahre danach* (Bursa, nord-ouest de l'Anatolie: 30 ans après), éd. CAU, Université de Kiel, Institut de géographie, Kiel, band 107, Kiel, 2003, p. 56.

ANNEXE 3.9

Enquête diffusée auprès des membres de BUGİAD.

Voici le mail que l'association BUGİAD a envoyé à ses membres :

Değerli üyemiz,

Ek'te ki word dosyasında, Fransa'da doktora öğrencisi olan bir Türk öğrenci tarafından hazırlanan ***"TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN DİNAMİĞİ TUSKON'A GÖRE KOBİ'LERİN YAPISI VE GELİŞME SÜRECİ: BUGİAD ANALİZİ"*** adlı bilimsel bir doktora tezi anketi bulunmaktadır. Bu bilimsel çalışmanın amacı BUGİAD üzerinden TUSKON'u, Türkiye'yi ve Türkiye'deki iş dünyasına bilimsel bir açıklık getirmektir. Bu bağlamda ek'te 10 dakikanızı ayırarak dolduracağınız anket çalışması Avrupa'daki akademik çevreler için Türkiye'de ki iş dünyasını anlama adına büyük önem arz etmektedir.

İlgi alakanız için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

NOT : Ek'te bulunan ***"TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN DİNAMİĞİ TUSKON'A GÖRE KOBİ'LERİN YAPISI VE GELİŞME SÜRECİ: BUGİAD ANALİZİ"*** adlı anket çalışması **sadece** adı geçen **bilimsel doktora tezinde** kullanılacak olup anketlerde ismi geçen şahısların bilgileri ismi geçen şahıslar istemediği sürece herhangi bir yerde kullanılmayacaktır.

BUGİAD
(BURSA GİRİŞİMCİ İŞ ADAMLARI DERNEĞİ)
GİRİŞİMCİ PROFİLİ

Değerli müteşebbisler, bu anket çalışması Türkiye'de ve özellikle Bursa'da girişimci ruhunu ve girişimciliği anlama ve analiz etme adına çok önem arz etmektedir.

Bu çalışma, Fransa'da Türk İşadamlarını ve Türkiye'yi anlama adına, Fransa'daki, Türk – Fransız Kültür ve Diyalog derneğinde çalışan ve doktora öğrencisi olan bir Türk öğreci tarafından sadece

"TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN DİNAMİĞİ TUSKON'A GÖRE KOBİ'LERİN YAPISI VE GELİŞME SÜRECİ: BUGİAD ANALİZİ"

adlı doktora tezinde kullanılacaktır.

Anketimiz yaklaşık 10 dakika sürmektedir.
Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

1) FİRMA SAHİBİ VE FİRMA BİLGİLERİ

a) Şahıs Bilgileri

Ad Soyad	
Doğum Tarihi ve Yeriniz	
Medeni Durumunuz	
Öğrenim Durumunuz	
Yabancı Dil	
Firmadaki Konumunuz	
Baba Mesleğiniz	
Baba Öğrenim Durumunuz	
Babanızın Doğum Yeri	
Babanızın Önceki Mesleği	
Babanızın Yabancı Dili	
Dedenizin Mesleği	
Dedenizin Öğrenim Durumu	
Dedenizin Doğum Yeri	
Dedenizin Önceki Mesleği	
Dedenizin Yabancı Dili	

b) Firma Bilgileri

Firma Adı				
Firmının Kurucusu				
Kuruluş Tarihi				
İş Sektörünüz				
Firmanızın Hukuki Yapısı (Ltd,Anonim,Şahıs,Vs)				
Firmanızın Ortak Sayısı				
İşletmenizdeki Departmanlar				
Firmanızdaki Personal Sayısı	**Üretimde**		**Yönetimde**	

2) ŞIRKET SERMAYESİNİN DAĞILIMI:

- ☐ **Aile veya aile grubu**
- ☐ **Şirket veya Şirket grubu**
- ☐ **Aile grubu haricinde en büyük paya sahip Şahis**
- ☐ **Yabanci sermaye**
- ☐ **Kamu**
- ☐ **Diger**

a. Firmanızı açarken gerekli sermayeyi nereden karşıladınız? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ **Kendi öz kaynaklarimdan**
- ☐ **Akraba ve arkadaşlarimdan borç aldim**
- ☐ **Ticari kredi kullandim**
- ☐ **Banka kredisi kullandim**
- ☐ **Diger finansman kaynaklar (lütfen belirtiniz)**

b. Firmanızı kurma nedeniniz nedir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ **Özgür olmak**
- ☐ **Kendi işimi kurmak**
- ☐ **Işimin patronu olmak**
- ☐ **Fazla para kazanmak**
- ☐ **Aile gelenegini devam ettirmek**
- ☐ **Topluma ve millete faydali olma**
- ☐ **Ülkemizin gelişimine katkida bulunma**
- ☐ **Diger**

1. ÜRÜN VE HİZMET

a. Bir büyük işletmenin yan sanayisi misiniz?

☐ **EVET** ☐ **HAYIR**

2. KURUMSALLAŞMA

a. İşletmenizde yönetim kademelerinde hangi yönetici birimleri bulunmaktadır? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ **Finansman yöneticisi**
- ☐ **Insan kaynaklari yöneticisi**
- ☐ **Pazarlama müdürü**
- ☐ **Üretim yöneticisi**
- ☐ **Muhasebe müdürü**
- ☐ **Hiçbiri bulunmuyor**

b. Yukarıdaki müdürlüklerin herhangi birisine dahi gereksinimiz yok

- ☐ **Kesinlikle Katiliyorum**
- ☐ **Katiliyorum**
- ☐ **Katilmiyorum**
- ☐ **Kesinlikle katilmiyorum**

c. İşletme sahibi aşağıdaki işlerden hangisini ek olarak yapıyor (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ **Finans müdürü**
- ☐ **Pazarlama müdürü**
- ☐ **Üretim ve geliştirme müdürü**
- ☐ **Diger (lütfen belirtiniz)**

d. Sizce işletmeniz kurumsal olduğunu düşünüyor musunuz?

☐ **EVET** ☐ **HAYIR**

e. İşletme'niz kaç nesildir devam ediyor?

- ☐ **Ben kurdum**
- ☐ **Babam kurdu ben de devam ettiriyorum**
- ☐ **Dedemden devraldim**

f. İşletme'nizin birkaç nesildir devam nedeni ne olabilir

g. İşe personel alımında aile üyelerini tercih ederim

- ☐ **Kesinlikle Katiliyorum**
- ☐ **Katiliyorum**
- ☐ **Katilmiyorum**
- ☐ **Kesinlikle katilmiyorum**

3. FİNANSMAN

a) Teşviklerden yararlandiniz mi?

☐ **EVET** ☐ **HAYIR**

b) Hangi tür teşviklerden yararlandınız? (birden fazla seçenek işaretlenebilirsiniz)

- ☐ Ihracat Teşvikleri
- ☐ Organize sanayi bölgesi Teşvikleri
- ☐ KOSGEB Teşvikleri (hangi Teşvik):

[ ]

- ☐ Vergi türü teşvikler (KDV muafiyeti, yatirim indirimi,…)

☐ Nakit yardimlar

☐ Kalkinma bankasi kredisi

c) KOSGEB Teşviklerinden yeterince faydalanabiliyor musunuz?

☐ **EVET** ☐ **HAYIR**

d) Hayır ise, Neden? (birden fazla seçenek işaretlenebilir)

☐ **Gerek duymuyorum**

☐ **Yeterince teşvik yok**

☐ **Teşvikler konjektüre uymuyor**

☐ **Prosedür agirligi**

☐ **Teşvikler ihtiyaçlarimiza uymuyor**

☐ **Diger**

e) Firmanızda karşılaştığız en önemli sorunlar nelerdir? (İşaretleyiniz ve önemine göre 1'den 8'e sıralayınız)

☐ **Yönetici ve yönetim sorunu** ☐

☐ **Kredi temini sorunu** ☐

☐ **Öz kaynak sorunu** ☐

☐ **Pazarlama sorunu**

☐ **Hammadde tedarik sorunu** ☐

☐ **Egitim sorunu** ☐

☐ **Nitelikli eleman sorunu** ☐

☐ **Diger** ☐

f) Son 5 yıldır yatırım yaptınız mı?

☐ **EVET** ☐ **HAYIR**

g) Yapmadıysanız niçin (birden fazla seçenek işaretlenebilir)

☐ **Kredi maliyeti**

☐ **Talep yetersizligi**

☐ **Bürokratik engeller**

☐ **Bilgi noksanligi**

☐ **Diger**

h) İhracat yapıyor musunuz?

☐ **Ihracat yapmiyorum**

☐ **Dogrudan kendi kuruluşum araciligi ile**

☐ **Başka bir şirket araciligi ile**

i) İhracat yapıyorsanız ihracatta karşılaşılan sorunlar nelerdir (birden fazla seçenek

işaretlenebilir)

- ☐ Mevzuat
- ☐ Finansman sorunu
- ☐ Yabanci dil sorunu
- ☐ Nitelikli uzman eksigi
- ☐ Sorun yok

4. GİRİŞİMCİLİK

a) Devletten beklentileriniz nelerdir?

b) Sizi iş hayatınızda etkileyen unsurlar nelerdir?

- ☐ Aile
- ☐ Çocuklar
- ☐ Kültür
- ☐ Din
- ☐ Diger

c) Alanınızda gazete veya dergiye üye misiniz, takip ediyor musunuz?

☐ **EVET** ☐ **HAYIR**

Evet, ise hangileri:

d) Kurslara ve seminerlere katılıyor musunuz?

☐ **EVET** ☐ **HAYIR**

e) Firmadaki durumunuz nedir?

- ☐ Kurucu
- ☐ Sermayedar
- ☐ Idareci
- ☐ Kurucu-Sermayedar
- ☐ Kurucu-Idareci
- ☐ Sermayedar-Idareci
- ☐ Kurucu-Sermayedar-Idareci

f) Sizce girişimcilik fikrinin doğuşuna etken olan faktörler nelerdir?

1.
2.
3.
4.

g) Çocuklarınızın için hangisini tercih edersiniz?

- ☐ Çocuklarim meslek sahibi olsun
- ☐ Işimi devam etmesini isterim
- ☐ Diger

h) Hobilerinizi yapmak için vakit buluyor musunuz, evet ise, hobileriniz nelerdir?

1.
2.
3.
4.

i) Herhangi bir dernek, organizasyon veya kuruluşa üye misiniz? Üye iseniz aşağıda belirtiniz.

- ☐ **Ticaret Odasi**
- ☐ **Sanayi Odasi**
- ☐ **Kooperatif**
- ☐ **KOSGEB**
- ☐ **UIB**
- ☐ **Diger STK'lar**

1.
2.
3.

j) Yöneticilerinizin firma sahibi ile bağları nelerdir? (aile, arkadaş)

- ☐ Aile
- ☐ Arkadaş
- ☐ Diger

k) Firmanızın yönetim yapısı nasıldır? (Önem sırasına göre diziniz)

1.
2.
3.
4.

l) Sizce iş adamlarının fonksiyonları nelerdir

1.
2.
3.
4.

m) İş hayatınızda karşılaştığınız sorunlar hangilerdir (fazla seçenek işaretlenebilir):

- ☐ Rekabet

- ☐ Ithalat
- ☐ Ihracat
- ☐ Kanun
- ☐ Vergi
- ☐ Işçi sendikalari
- ☐ Diger

n) Rakiplerinize göre yöntemleriniz hangilerdir?

- ☐ Yenilik
- ☐ Reklam
- ☐ Komünikasyon
- ☐ Inovasyon
- ☐ Diger

o) Kalifiye işçi ve teknik personel bulma durumunuzu aşağıda belirtir misiniz?

- ☐ Kalifiye işçi ve teknik personel bulmada sikintimiz yok
- ☐ Kalifiye işçi ve teknik personel bulmada sikintimiz var
- ☐ Türkiye'de yeterince kalifiye işçi ve teknik personel yok
- ☐ Diger

p) Yönetici personel bulma durumunuz nedir?

- ☐ Yönetici personel bulmada sikintimiz yok
- ☐ Yönetici personel bulmada sikintimiz var
- ☐ Türkiye'de yeterince yönetici personel yok
- ☐ Yöneticileri genelde aile fertlerinden seçiyoruz
- ☐ Diger

q) Başarılı bir müteşebbis olmak için gerekli faktörleri önem sırasına göre sıralayınız?

1.
2.
3.
4.

r) Sizce müteşebbis başarı göstergeleri nelerdir?

1.
2.
3.
4.

s) Firmanızda AR-GE departmanı var mı?

☐ **EVET** ☐ **HAYIR**

t) Sizce AR-GE departmanı olmalı mı?

☐ **Kesinlikle Katiliyorum**

☐ **Katiliyorum**

☐ **Katilmiyorum**

☐ **Kesinlikle katilmiyorum**

u) Firmanızın kuruluş öyküsünü özetleyebilir misiniz? (Kısaca)

Les dynamiques des PME en Turquie : Structuration et développement régional étudiés à partir de la confédération TUSKON

Ce travail de recherche porte sur l'étude de la structuration et du développement de la PME en Turquie. L'objectif est de mettre en exergue une définition de la dynamique de la PME à travers les membres de TUSKON (confédération d'entrepreneurs et d'hommes d'affaires), en relation avec leurs motivations de réussite économique dans le cadre d'une recherche spirituelle approfondie par leurs engagements dans les projets socio-éducatifs du mouvement *Hizmet* (mouvement socioreligieux). TUSKON propose une vision spécifique du rapport islam/modernité par rapport à celle de MÜSİAD, une association d'hommes d'affaires islamique. Notre étude s'appuie sur des entretiens et une enquête sociologique réalisés auprès des membres de l'association BUGİAD à Bursa, nous permettant de retracer l'évolution sociohistorique de TUSKON et ainsi voir comment la dynamique de la PME se trouve influencée par la piété et l'engagement de son patron dans un mouvement socio-religieux.

Mots clés : Turquie, PME, dynamique, TUSKON, mouvement Hizmet, Religiosité, Socialisation, Politique.