

Dirigé par
Thierry Verstraete

4

HISTOIRE d'entreprendre

*Les réalités
de l'entrepreneuriat*

Philippe ALBERT •
Bruno AMMAN •
Christel BEAUCOURT •
Christophe BENAVENT •
Michel BOUCHE •
Sophie BOUTILLIER •
Christian BRUYAT •
Camille CARRIER •
Gilles COPIN •
Alain FAYOLLE •
Louis Jacques FILION •
Pierre-André JULIEN •
Lucien KOMBOU •
Pierre LOUART •
Michel MARCHESNAY •
Stéphane MARION •
Philippe PAILOT •
Robert PATUREL •
Pascal PHILIPPART •
Bertrand SAPORTA •
Nathalie SCHIEB-BIENFAIT •
Isabel SERVAIS •
Olivier TORRÈS •
Dimitri UZUNIDIS •
Thierry VERSTRAETE •

— éditions —
ems
MANAGEMENT
& SOCIETE

Nous remercions les éditions **EMS**
Pour avoir autorisé cette réédition basée sur un ouvrage initialement édité par
leurs soins en 2000 et dont les quantités sont épuisées. Les éditions EMS
contribuent ainsi à la diffusion du savoir entre chercheurs.

Pour citer cet ouvrage couvert par les droits d'auteur.

Verstraete, T. (dir). *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*, édition EMS,
Caen, 2000

Chez le même éditeur

• Collection LES ESSENTIELS DE LA GESTION

- AMADIEU (J.-F.), ROJOT (J.) – *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles.*
- AMINE (A.) – *Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing.*
- AURIFEILLE (J.-M.), COLIN (J.), FABBE-COSTES (N.), JAFFEUX (C.), PACHÉ (G.) – *Management logistique. Une approche transversale.*
- BARANGER (P.), CHEN (J.) – *Management de la production et des opérations.*
- BAUMARD (Ph.) – *Prospective à l'usage du manager.*
- CHARREAUX (G.) – *Finance d'entreprise.*
- DARMON (R.-Y.) – *La vente. De la persuasion à la négociation commerciale.*
- DEMSETZ (H.) trad. PAPILLON (J.-C.) – *L'économie de la firme. Sept commentaires critiques.*
- DESBRIÈRES (Ph.) – *Ingénierie financière.*
- DESBRIÈRES (Ph.), POINCELOT (E.) – *Gestion de trésorerie.*
- DESCAMPS (Ch.), SOICHOT (J.) – *Gestion financière internationale.*
- DESREUMAUX (A.) – *Théorie des organisations.*
- JOFFRE (P.), KËNIG (G.) – *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers.*
- LESCA (H.), LESCA (E.) – *Gestion de l'information. Qualité de l'information et performance de l'entreprise.*
- LOILIER (T.), TELLIER (A.) – *Gestion de l'innovation. Mettre en œuvre, décider, diffuser.*
- MICALLEF (A.) – *Le marketing. Fondements techniques, évaluation.*
- NAVATTE (P.) – *Instruments et marchés financiers.*
- PAPILLON (J.-C.) – *Économie de l'entreprise. De l'entrepreneur à la gouvernance. 2^{me} édition.*
- PIGÉ (B.) – *Audit et contrôle interne.*
- POINCELOT (D.) – *Les marchés de capitaux français.*
- ROGER (P.) – *Statistique pour la gestion.*
- TELLER (R.) – *Le contrôle de gestion. Pour un pilotage intégrant stratégie et finance.*
- URBAN (S.) – *Management international.*

à paraître :

- LEMOINE (J.-F.) – *Études de marchés.*
- NIHOUL (P.) – *Le droit de la concurrence européenne.*
- CHARREAUX (G.) – *Finance d'entreprise – 2^{me} édition.*
- DESBRIÈRES (P.) – *Ingénierie financière – 2^{me} édition.*
- BARANGER (P.), CHEN (J.) – *Management de la production et des opérations – 2^{me} édition.*

• Collection GRANDS AUTEURS

- ALBOUY (M) dir. – *Les grands auteurs en finance.* (parution janvier 2001).
- GNOS (C.) dir. – *Les grands auteurs en économie : les fondateurs.* (parution septembre 2000).
- JOLIBERT (A.) dir. – *Les grands auteurs en marketing.* (parution septembre 2000).

Chez le même éditeur (suite)

• Collection L'ACTUALITÉ DE LA GESTION

- CASTIEL (D.). – *Économie et santé : quel avenir ?*
- DUFOUR (J.-F.) – *L'Asie émergente après la crise.*
- GNOS (C.). – *L'euro, monnaie pour l'an 2000.*
- GUÉRIN (F.). – *Faut-il brûler Taylor ?*
- LABARONNE (D.). – *Les privatisations à l'est.*
- LÉBOULANGER (C.), PERDRIEU-MAUDIERE (F) – *L'industrie de la contrefaçon : de l'imitation à l'innovation.*
- PÉMARTIN (D.) – *Gérer par les compétences... ou comment réussir autrement.*
- RAINELLI (M.). – *Les stratégies des entreprises face à la mondialisation.*

À paraître :

- ALEXANDRE (X.) – *La rationalité des cours boursiers.*
- AUTISSIER (D.), GLÉRANT-GLICKSON (A.), LE GOFF (J.) – *Le management des entreprises de services.*
- BARRÉ (Ph.) – *Pourquoi et comment réduire le temps de travail.*

• Collection GESTION EN LIBERTÉ

- Collectif dirigé par WICKHAM (S.), JOFFRE (P.). – *Le marché demain.*
- Collectif dirigé par INGHAM (M.), KÆNIG (G.). – *Perspectives en management stratégique. Tome 5.*
- Collectif dirigé par DURAND (T.), MOUNOUD (E.), KÆNIG (G.) – *Perspectives en management stratégique – Tome 6.*
- BOYER (L.), SCOUARNEC (A.) – *Les nouveaux marchands.*

• Collection PRATIQUES D'ENTREPRISES

- BOYER (L.), EQUILBEY (N.) – *Le vade-mecum du D.R.H.*
- CERDIN (J.-L.) – *Gérer les carrières – Vade-mecum.*

à paraître :

- LOUVET (M.) – *Le vade-mecum du juriste d'entreprise.*
- MARVANNE (P.) – *Le vade-mecum de la qualité.*

• Collection POINT D'INFLEXION

- LE VIGOUREUX (F.) dir. – *Ils imaginent le XXI^e siècle.*

Collection **GESTION EN LIBERTÉ**
Dirigée par Gérard CHARRÉAUX, Patrick JOFFRE et Gérard KÖENIG

HISTOIRE D'ENTREPRENDRE

Les réalités de l'entrepreneuriat

Dirigé par
THIERRY VERSTRAETE

Michel Marchesnay, Sophie Boutillier, Bertrand Saporta, Alain Fayolle, Pierre-André Julien, Olivier Torrès, Christophe Benavent, Gilles Copin, Isabel Servais, Stéphane Marion, Pierre Louart, Pascal Philippart, Nathalie Schieb-Bienfait, Philippe Albert, Christian Bruyat, Michel Bouche, Robert Paturel, Camille Carrier, Christel Beaucourt, Bruno Amman, Dimitri Uzunidis, Lucien Kombou, Louis Jacques Fillion, Philippe Pailot, Thierry Verstraete



18, rue Claude Bloch
14050 Caen Cedex 4



Le logo qui figure sur la couverture de ce livre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine du droit, d'économie et de gestion, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

© Éditions EMS, 2000

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2).

ISBN : 2-912647-50-9

SOMMAIRE

L'entrepreneuriat – Un phénomène aux multiples formes d'expression, <i>Thierry Verstraete</i>	11
Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur, <i>Sophie Boutillier, Dimitri Uzunidis</i>	21
Dynamisme entrepreneurial et croissance économique	
– Une comparaison France – USA, <i>Alain Fayolle</i>	33
Régions dynamiques et PME à forte croissance – Incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles, <i>Pierre-André Julien</i>	49
L'entrepreneuriat face à la globalisation, <i>Olivier Torrès</i>	67
Entrepreneuriat et NTIC – la construction du <i>Business-Model</i> , <i>Christophe Benavent, Thierry Verstraete</i>	89
Le financement de la création d'entreprise en France – Nouvelles tendances, nouveaux acteurs, <i>Gilles Copin, Isabel Servais</i>	105
La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise, <i>Stéphane Marion, Pascal Philippart, Thierry Verstraete</i>	115
Etat des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France, <i>Nathalie Schieb-Bienfait</i>	133
La création d'entreprise de haute technologie, <i>Philippe Albert</i>	149
La création de PMI sous-traitantes industrielles, <i>Christian Bruyat, Michel Bouche</i>	161
Externalisation et entrepreneuriat, <i>Robert Paturel</i>	173
Reprise d'entreprise par une personne physique – Une pratique de l'entrepreneuriat, <i>Robert Paturel</i>	187
Intrapreneuriat - à la recherche de complice innovant et entreprenant, <i>Camille Carrier</i>	199
Des entrepreneurs dans les franges du salariat, <i>Christel Beaucourt, Pierre Louart</i>	211
L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat, <i>Bruno Amman</i>	229
L'entrepreneuriat africain – mythe ou réalité, <i>Bertrand Saporta, Lucien Kombou</i>	239
Typologie d'entrepreneur – Est-ce vraiment utile ?, <i>Louis Jacques Fillion</i> . 251	

Entrepreneuriat et territoire, <i>Michel Marchesnay</i>.....	263
De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise, <i>Philippe Pailot</i>. 275	275
Conclusion	287
Présentation des auteurs.....	289
Index alphabétique.....	295

Les auteurs expriment leurs plus vifs remerciements à Catherine Carlier et à Sylviane Zoonekynd pour s'être prêtées au difficile exercice de relecture et de correction orthographique. S'il devait rester quelques erreurs, sans aucun doute celles-ci sont à imputer à notre intervention suite à ce fastidieux travail.

L'ENTREPRENEURIAT

Un phénomène aux multiples formes d'expression

Thierry Verstraete

Cet ouvrage s'adresse à un large public. Il intéresse autant le chercheur que le praticien (entrepreneur ou tout acteur du développement économique et social). On oppose trop souvent les attentes de l'un et de l'autre, en raison notamment de la spécificité de leurs préoccupations. Mais, l'entrepreneuriat échappe à ce genre de clivage réducteur et constitue un domaine propice au rapprochement entre ces deux mondes qui souvent s'ignorent. Les chapitres de cet ouvrage le démontrent en combinant des réflexions de type académique à des préoccupations d'ordre pragmatique. Les auteurs ont été invités à faire part de leur point de vue sur des thématiques liées à l'entrepreneuriat, et à inciter au débat. Chacune des contributions peut être lue indépendamment des autres et dans l'ordre choisi par le lecteur. Avant d'exposer la trame ayant conduit à les retenir, peut-être faut-il préciser les contours du substantif qui sera le plus employé dans cet ouvrage, à savoir le mot "entrepreneuriat".

En effet, on ne peut déroger à la question, très souvent posée¹ : qu'est-ce que l'entrepreneuriat ? La réponse ne peut être immédiate. L'entrepreneuriat est un phénomène hétérogène dont les manifestations sont multiples. Souvent, il est étroitement associé à la création d'entreprise, voire de façon résolument synonymique. Ce rapprochement n'est pas surprenant en soi puisque cette dernière constitue sans doute l'archétype du phénomène. Néanmoins, il convient d'avoir une acception plus large de l'entrepreneuriat, tout en ayant paradoxalement à l'esprit que toute création d'entreprise n'a pas forcément la couleur de l'acte entrepreneurial "pur". Si la plupart des chercheurs en semblent désormais convaincus, le lecteur pourrait légitimement attendre une définition de ce qu'est l'entrepreneuriat qui lui servirait à classer les phénomènes comme entrepreneuriaux ou non. Autant cette attente est compréhensible, autant elle paraît vaine. L'entrepreneuriat est un phénomène trop complexe pour être réduit à une simple définition, son intelligibilité nécessitant une modélisation. Cette complexité exclut la possibilité d'une délimitation stricte et univoque de ses frontières sémantiques. Ce constat lapidaire, faisant l'objet d'un large consensus au sein de la communauté académique, peut heurter les demandes sociales (légitimes) d'une définition

¹ Elle est reprise dans le titre d'un article devenu classique lorsque l'on évoque cette question: Gartner WB, "What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?", *Journal of Business Venturing*, 5(1), 1990

précise de l'entrepreneuriat. Ne serait-ce que pour limiter l'usage du mot, qui se répand parfois de façon surprenante. Face à ce flou sémantique, le premier réflexe est d'aller en chercher une définition dans le dictionnaire. Malheureusement, celui-ci reste muet. Notre démarche de clarification s'inscrira donc dans une autre perspective. Sans chercher à offrir une réponse pleinement satisfaisante aux académiciens¹, nous allons proposer une acception à la fois suffisamment large pour pouvoir y inscrire les utilisations raisonnables du terme, et suffisamment précise pour tenter de lever les principales ambiguïtés qui entourent l'entrepreneuriat. En première lecture, nous pouvons noter que le terme contient le mot entrepreneur. Sans verser dans l'étymologie, il est logiquement admis que la démarche entrepreneuriale est impulsée par cet individu². L'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice versa.

Une relation symbiotique entre un entrepreneur et une organisation

Le terme "organisation" est polysémique, c'est-à-dire qu'il possède plusieurs sens. L'organisation intègre une dimension dynamique : c'est l'action d'organiser et de structurer les éléments qui nous entourent (et dont nous faisons partie).

L'organisation, c'est aussi le résultat de cette action. Ainsi une firme est une entité organisée, elle est une "forme" organisationnelle résultant d'un "processus" d'organisation. Dès lors, à quel sens du terme faisons-nous référence ici ? A l'action ou à l'entité ?

En fait aux deux. La compréhension du phénomène entrepreneurial passe sans doute par l'acceptation de cette polysémie.

Dans son essence, l'entrepreneuriat apparaît inséparable de la création d'une dynamique : l'entrepreneur agit, structure et engage³ son environnement à des fins socio-économiques. Son action induit du changement et conduit à une modification partielle d'un ordre existant. L'entrepreneur construit *son* ordre. Celui-ci ne lui est profitable (pas seulement économi-

¹ Le mot "entrepreneuriat" n'est pas dans le dictionnaire. Julien & Marchesnay rappellent que le terme a été choisi au Québec par le Conseil de la langue française, au détriment du terme français *entrepreneurship*.

Julien P-A., Marchesnay M., *L'entrepreneuriat*, Economica, collection gestion poche, 1996

² Cet aspect consubstantiel pose la question de ce que pourrait recouvrir "l'entrepreneuriat collectif". Le concept de noyau stratégique, tel que le présente Martinet, semble pouvoir être mobilisé pour traiter cette problématique. Une autre approche consiste à étudier dans quelle mesure chaque membre du collectif s'inscrit bien dans la dialectique exposée dans la suite du texte, en gardant à l'esprit qu'à partir d'un certain seuil, l'analyse de ce "phénomène agrégatif" renvoie plutôt à d'autres notions (équipe dirigeante, etc.) et à d'autres champs de la gestion (la stratégie, notamment dans sa dimension socio-politique, la gouvernance, etc.).

Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984

³ Cf. ce que Weick appelle *enactment* : Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979

quement) que si l'ordre socio-économique¹ dans lequel il s'insère y trouve également un intérêt et en tire de la valeur.

S'agissant de l'entité, les actions à l'initiative de l'entrepreneur structurent les éléments de telle façon qu'une entité va naître, voire renaître dans certains cas², de l'action d'organiser. Cela peut être une firme, ou une autre forme organisationnelle. En effet, on semble désormais s'accorder pour reconnaître que, d'une part, toute firme ne naît pas d'un phénomène entrepreneurial (échange de forme juridique) et que, d'autre part, le phénomène entrepreneurial peut donner lieu à la création d'entités aux formes juridiques (sociétés commerciales, associations, etc.) et organisationnelles (réseaux et autres formes réticulaires) diverses. Ces formes sont ainsi plus ou moins tangibles, notamment lorsque non régies par un cadre juridique permettant de les identifier³. De plus, l'organisation impulsée par l'entrepreneur s'imbriquant avec l'organisation socio-économique existante, la notion de frontière perd de sa pertinence.

Cette entité devient la base structurelle du déploiement du phénomène et n'en est qu'une composante. Une firme par exemple peut n'être qu'un maillon dans l'organisation. L'impulsion⁴ de l'organisation peut éventuellement donner lieu à la création de plusieurs entités. En fait, il ne faut pas confondre création d'une firme et création d'une organisation, même si les logiques de l'une peuvent se retrouver dans l'autre.

¹ Sur la base de théories économiques, on peut parler "d'ordre socio-économique" plutôt que "d'organisation socio-économique". A ce titre, le texte de Langlois pourrait fournir la base conceptuelle d'une étude économique du phénomène entrepreneurial, et conduirait à rejoindre le courant institutionnaliste. Sur une base systémique, il nous semble préférable de parler d'organisation et nous utiliserons ce vocable dans la suite du texte.

Langlois R., *La firme planifie-t-elle ?*, dans Garrouste P. (éd.), *Les frontières de la firme*, Economica, 1997

² Cf. les problématiques liées au développement, à la reprise d'entreprise, à l'intrapreneuriat, au *corporate entrepreneurship*, etc.

³ S'il n'existe pas de définition juridique de l'entreprise (voir Supiot, 1994 ; Robé, 1999), ce domaine permet de tracer des frontières où physiquement il n'y en a pas. Ces frontières "artificielles" permettent, outre une réponse aux principes de responsabilité et de propriété (donc aussi de répartition du capital), de fixer momentanément et partiellement le cadre d'action et de contractualisation de l'organisation en lui donnant une relative stabilité. Cela s'applique parfaitement à la firme. Ainsi, par exemple, le dépôt des statuts ne lui donne pas forcément une visibilité sociale, la configuration organisationnelle afférente n'étant pas encore mise en place. Dans certains cas, elle ne le sera jamais (cf. les "coquilles vides" ou les "boîtes aux lettres"). Quoi qu'il en soit, le registre juridique consacre l'existence de règles instituées, notamment par des conventions ou des contrats, qui vont permettre aux acteurs internes et externes de finaliser (d'autres disent nouer) leurs relations (fournisseurs, salariés, clients, partenaires financiers, etc.).

Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, PUF, collection «Les voies du droit».

Robé J.-P. (1999), *L'entreprise et le droit*, PUF, collection «Que sais-je ?», N° 3442.

⁴ L'impulsion ne renvoie pas forcément à la soudaineté et à la brièveté d'une force exerçant une action en vue de modifier un état donné, mais concerne surtout le développement, le dynamisme d'une activité, d'une entreprise (cf. Larousse).

La relation entre l'entrepreneur et l'organisation est de type symbiotique. A terme, l'un ou l'autre peut devenir un commensal (il vit sur son hôte en détournant une partie des ressources de ce dernier mais sans lui causer trop de préjudices), pire, peut devenir un parasite (il infecte son hôte et peut causer sa mort)... Il devient dès lors difficile de continuer à parler d'entrepreneuriat... Pour cette raison, on ne peut pas réduire l'entrepreneuriat à l'entrepreneur, car l'organisation créée peut échapper au contrôle de son initiateur et avoir une "existence" indépendante. Néanmoins, toute étude de cet acteur central améliore la connaissance du phénomène. De même, l'étude de l'organisation socio-économique apporte de la connaissance sur les conditions d'émergence du phénomène puisque celui-ci naît en son sein. Cette perspective ouvre l'étude de l'entrepreneuriat à nombre de disciplines scientifiques (économie, sociologie, gestion, histoire, psychologie, etc.). D'ailleurs, il est un objet d'étude plus ou moins directement travaillé par des chercheurs de diverses origines investissant le champ souvent en privilégiant, bien légitimement, un angle d'étude en rapport avec les préoccupations de leur discipline. L'idée que les différents angles de vue apportent de la connaissance conduit à des approches interdisciplinaires ou transdisciplinaires et offre des perspectives de débats pluridisciplinaires¹. Evidemment, cela rend sans doute encore plus illusoire l'idée d'un consensus sur une définition, un modèle ou une théorie de l'entrepreneuriat. En 1995, Bull et Willard² en faisaient le constat, lequel reste valable. Cette situation ne constitue pourtant pas une exception. Quel que soit l'objet d'étude, quelle que soit la discipline, et dès lors qu'on ne cède pas à l'emprise dogmatique, l'hétérogénéité paradigmatique constitue la base de la fertilisation croisée.

L'hypothétique consensus envisageable réside dans cette dialectique individu-organisation, voire dans la relation symbiotique qui les lie et qui perdure plus ou moins. En ce sens, tout dirigeant n'est pas un entrepreneur. Dès lors qu'il n'impulse plus d'organisations³, il en perd le statut. La relation symbiotique peut se renouer :

➤ pour l'entrepreneur, avec l'impulsion d'une autre organisation. Un individu peut, au cours de sa vie, alterner des phases où il est entrepreneur à d'autres où il ne l'est plus. Cette activité peut se déployer dans un ou plusieurs champs sociaux (*business*, sport, politique, ...), de manière simultanée

¹ Selon Wacheux, l'interdisciplinarité procède de l'utilisation de théories, concepts et méthodes importés d'une discipline pour les appliquer dans une autre, la transdisciplinarité renvoie à la construction de connaissances indépendamment d'une discipline particulière. L'auteur définit la pluridisciplinarité comme l'activation d'une discussion et d'un échange entre chercheurs de disciplines différentes autour d'un thème particulier. Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

² Bull I. & Willard G., "Towards a theory of entrepreneurship", dans Bull I., Thomas H., Willard G. (éd.), *Entrepreneurship, perspectives on theory building*, Pergamon, Elsevier Science, 1995

³ Sachant qu'il peut impulser le phénomène en s'appuyant sur une configuration, ou une entité, qu'il n'a pas créée, et qui devient la base structurelle d'une nouvelle organisation.

ou pas. Dans certains cas, la logique entrepreneuriale¹ se prolonge, se maintient tout au long d'une carrière² ;

➤ pour l'organisation, la relation symbiotique peut se renouer avec un autre entrepreneur prenant le relais du premier.

Mais pour chacun de ces deux cas, ce n'est pas le phénomène initial qui perdure, c'est un nouveau qui naît. Le phénomène entrepreneurial n'apparaît pas forcément *ex-nihilo*, c'est-à-dire à partir de rien ; il se manifeste de différentes façons. Cet ouvrage veut en donner l'illustration.

Les contributions du présent ouvrage pour illustrer diverses expressions du phénomène entrepreneurial

Il ne s'agit pas d'en établir une liste exhaustive mais plutôt, sur la base des chapitres, de montrer que ces manifestations sont diverses. Il ne s'agit pas non plus d'anticiper sur les propos des auteurs, mais simplement d'exposer la trame de l'ouvrage et montrer que l'entrepreneuriat est un domaine de recherche à multiples points d'entrée.

Pour livrer le fil conducteur du livre, complétons la section précédente en précisant que selon nous, l'entrepreneuriat est un phénomène complexe impulsé par un entrepreneur qui agit pour tenter de concrétiser, au sein de la structure socio-économique dans laquelle il baigne, la vision qu'il se fait de "son" organisation entrepreneuriale, sachant que la structure socio-économique est porteuse de registres qui, d'une part, ne sont pas neutres sur la façon dont s'est construite cette vision (socialisation, représentations sociales, conventions) et, d'autre part, se confronteront éventuellement aux registres que cherche à imposer l'entrepreneur. Dans la dialectique individu-organisation, la cognition, l'action et la structure constituent les trois dimensions interagissant tout au long du phénomène. Selon cette approche, la création à partir de rien n'existe pas, puisque l'entrepreneur compose toujours avec un existant (la structure dans laquelle le phénomène va apparaître). Tout au plus, cet existant n'est pas une entité au sens où nous l'avons présenté dans la précédente section et la tendance est alors de parler de *ex-nihilo*. Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis³ construisent d'ailleurs une typologie des entrepreneurs contemporains sur la base de leur capital social, lequel est composé d'un aspect financier (patrimoine ou ressources potentiellement accessibles), d'un aspect cognitif (connaissances de l'entrepreneur) et d'un aspect relationnel (relations personnelles, familiales et professionnelles). Outre cette notion⁴, la façon dont l'entrepreneur s'insère dans le monde mar-

¹ Par distinction avec la logique d'insertion (ex : individu créant à travers l'entreprise son emploi).

² Bird B., *Entrepreneurial Behavior*, Glenview : Scott Foresman & Co, 1989

³ Voir le chapitre : "Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur".

⁴ L'angle de vue de ces auteurs les conduit à considérer l'entrepreneur comme ayant une fonction dans deux types de marchés, celui de l'économique et celui du travail. Boutillier et Uzunidis proposent alors une conception originale du capital social qu'il ne faut pas

chand et l'impact des politiques publiques pour faciliter cette insertion constituent un plaidoyer pour la considération de la dimension structurale du phénomène.

Cela permet aussi de comprendre que le dynamisme entrepreneurial n'est pas le même en tout lieu. Alain Fayolle¹ présente les premiers résultats d'une étude comparant la France et les USA sur le plan de l'activité entrepreneuriale et de son éventuelle influence sur la croissance économique. Pierre-André Julien² se focalise sur la notion de signal pour démontrer que des régions sont plus entrepreneuriales que d'autres sur la base de la capacité des réseaux à diffuser de l'information ou des signaux permettant de partager et de diminuer l'incertitude. Ces réseaux jouent un rôle particulièrement important pour favoriser les "gazelles", qui sont ces jeunes et petites entreprises présentant un potentiel de développement particulièrement élevé, surtout dans les régions ne disposant pas d'avantages concurrentiels absolus (comme par exemple la possession d'une matière première rare).

La disponibilité de l'information constitue un des facteurs de développement de ce qu'on appelle la *nouvelle économie*, ou la *net-économie*. Olivier Torrès³ présente un texte liant plus largement globalisation et entrepreneuriat. Leur articulation prend toute sa mesure dans la mobilisation des notions d'espace et de temps. L'un et l'autre peuvent être courts ou longs ; dès lors, quatre possibilités se dessinent (espace court – temps long ; espace long – temps long, etc.) et fournissent un cadre conceptuel des transformations à l'œuvre dans le champ de l'entrepreneuriat. Lorsque l'espace est long (c'est-à-dire mondial plutôt que local) et que le temps est court (par exemple, lorsque les innovations de rupture remplacent les adaptations lentes), l'entrepreneur doit faire preuve d'un talent certain. Christophe Benavent et Thierry Verstraete, en se focalisant sur le domaine de la *net-économie*, parlent de capacité d'improvisation⁴. Dans un contexte de forte incertitude, où les choses changent rapidement, une hypothèse peut être formulée consistant à faire reposer ce qu'on appelle le *business-model* sur la capacité de l'entrepreneur à savoir amender rapidement la vision qu'il a des affaires et à savoir engager l'environnement sur la base des représentations qu'il se forge de la structure dans laquelle il évolue ou souhaite évoluer. Alors qu'on pourrait croire que cette problématique pose des problèmes particuliers à des financeurs pouvant reculer devant des risques trop importants, on constate un fort développe-

confondre avec celle proposée par Bourdieu, laquelle est également mobilisée dans certaines études en entrepreneuriat.

Boutillier S., Uzunidis D., *La légende de l'entrepreneur*, Syros-Alternatives économiques, 1999

¹ Voir le chapitre : "Dynamisme entrepreneurial et croissance économique – Une comparaison France – USA".

² Voir le chapitre : "Régions dynamiques et PME à forte croissance – Incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles".

³ Voir le chapitre : "L'entrepreneuriat face à la globalisation".

⁴ Voir le chapitre : "Entrepreneuriat et NTIC – la construction du *Business-Model*".

ment des opérations boursières dans le domaine et des *tours de tables* (appels de capitaux) faramineux. Est-ce à dire que les conditions d'obtention de capitaux changent ?

Force est de reconnaître qu'on ne connaît pas bien, en France, le paysage actuel du financement, et pour ce qui nous intéresse ici particulièrement, celui du financement de la création d'entreprise. Gilles Copin et Isabel Servais¹ dressent en la matière un état des lieux et distinguent ce qui relève des évolutions quantitatives et de mouvements conjoncturels de ce qui relève des évolutions qualitatives et des changements structurels. L'Etat français est fortement interventionniste dans le domaine du financement, notamment dans celui du secteur de la haute technologie. Doit-il maintenir cette intervention ? La réponse n'est pas simple et dépasse le cadre du financement.

Si l'on s'attarde sur le souhait de voir les travaux de recherche développés dans les laboratoires publics être valorisés par la création d'entreprise, alors que le code de la fonction publique nécessitait un texte pour que le chercheur puisse entreprendre sans contrevenir à ses obligations statutaires, on constate une hésitation dans le degré d'intervention. Le texte de Stéphane Marion, Pascal Philippart et Thierry Verstraete² illustre la nécessité pour l'Etat français d'intervenir pour favoriser la création d'entreprise de haute technologie, mais démontre dans le même temps que les dispositions ne sont peut-être pas assez franches pour offrir un caractère suffisamment libéral inhérent à l'acte d'entreprendre. De plus, à côté des questions de financement, systématiquement mises en avant, peut-être que les questions plus profondes tendent à être occultées, comme celle de la culture entrepreneuriale. Or, si l'on considère que l'esprit d'entreprise est aussi une question de culture, alors le système éducatif peut être appelé pour, à côté d'autres facteurs de socialisation comme la famille, favoriser son expression. Nathalie Schied-Bienfait³ pose l'état des réflexions actuelles dans l'enseignement de l'entrepreneuriat en prenant comme base de réflexion l'étude des actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, tenu en novembre 1999. On sent bien également l'importance de la dimension culturelle dans le chapitre de Philippe Albert⁴. Son texte renvoie aussi largement vers les autres chapitres. Il présente les principales spécificités des nouvelles entreprises de haute technologie dans le contexte européen. L'idée n'est évidemment pas de prôner pour une attention exclusive vers ce type d'entreprise. Christian Bruyat et Michel Bouche⁵ ont focalisé la leur sur la création de PMI sous-traitantes industrielles (d'ailleurs souvent partenaires des jeunes entreprises de haute technolo-

¹ Voir le chapitre : "Le financement de la création d'entreprise en France – Nouvelles tendances, nouveaux acteurs"

² Voir le chapitre : "La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise".

³ Voir le chapitre : "Etat des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France"

⁴ Voir le chapitre : "La création d'entreprise de haute technologie"

⁵ Voir le chapitre : "La création de PMI sous-traitantes industrielles"

gie). Alors qu'on pourrait, *a priori*, voir dans le titre de leur chapitre une répétition, des PMI sous-traitantes peuvent ne pas faire de sous-traitance industrielle dans la mesure où ce qu'elles vendent n'est pas forcément incorporé aux produits des clients. Les auteurs exposent les difficultés qu'il y a, aujourd'hui, à créer ces PMI alors qu'il est capital de penser à leur renouvellement. Ils dénoncent le manque de connaissances pratiques de ceux qui tiennent à l'occasion des discours surprenants sur les modes opératoires à déployer pour favoriser la création de PMI sous-traitantes industrielles et qui, bien souvent, confondent ou amalgament les finalités des recherches en entrepreneuriat. Les occasionnels et dommageables raccourcis parfois faits entre les connaissances fondamentales apportées par les chercheurs et les besoins pragmatiques des praticiens conduisent à offusquer les premiers et à frustrer les seconds, voire à les couper du monde de la recherche. Ce regret pourrait aussi être illustré par le domaine de l'externalisation.

La vague d'externalisation touchant la France devrait être relayée par un entrepreneuriat équivalent, par exemple par ce qu'on appelle la PMIisation par essaimage¹. Mais les liens entre externalisation et entrepreneuriat sont moins directs qu'il n'y paraît. Robert Paturel en précise les contours et les contenus.

Ces liens ne renvoient pas seulement à la création d'entreprise, mais aussi à la reprise d'entreprise². Si toute création d'entreprise ne résulte pas de l'acte entrepreneurial pur, il en est de même pour la reprise d'entreprise et pour une forme particulière : l'intrapreneuriat. Camille Carrier y a consacré plusieurs travaux et nous propose un chapitre synthétique sur la question³. On y constate que ce qu'on appelle intrapreneuriat ne relève pas forcément et toujours de l'entrepreneuriat, mais, comme pour la reprise d'entreprise, les champs sont appelés à se recouvrir largement.

L'intrapreneuriat renvoie au développement de la créativité, de la capacité d'initiative et d'entreprise des salariés. Christel Beaucourt et Pierre Louart⁴ démontrent que la plupart des aptitudes entrepreneuriales peuvent se révéler chez les salariés, sous réserve de mobiliser des méthodes adéquates, voire plus profondément une gestion des ressources humaines de ce qu'on pourrait appeler *l'entrepreneuriat salarial*. On peut même supposer que cela constitue l'un des défis posés aux organisations modernes, dont les formes sont davantage réticulaires et dont les frontières sont de plus en plus floues.

Une autre thématique avec laquelle l'entrepreneuriat possède des affinités est celle de l'entreprise familiale. Bruno Amann⁵ se livre au difficile exercice

¹ Voir le chapitre de Robert Paturel : "Externalisation et entrepreneuriat"

² Voir le chapitre de Robert Paturel : "Reprise d'entreprise – Une pratique de l'entrepreneuriat"

³ Voir le chapitre : "Intrapreneuriat- à la recherche de complice innovant et entreprenant"

⁴ Voir le chapitre : "Des entrepreneurs dans les franges du salariat"

⁵ Voir le chapitre : "L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat"

de rapprocher le champ de recherche sur l'entreprise familiale de celui de l'entrepreneuriat. Si l'on peut comprendre sa demande d'une définition, le consensus en la matière relève de l'utopie. Le seul consensus auquel sont parvenus les chercheurs est celui consistant à reconnaître qu'il ne peut y avoir consensus sur une définition... La complexité du phénomène, ses modes d'expression mais aussi ses contextes d'apparition sont tellement changeants qu'aucune définition ne peut précisément rendre compte de la réalité observée.

Ainsi, alors que pour l'essentiel les textes présentés concernent une économie proche de la nôtre, Bertrand Saporta et Lucien Kombou¹ nous parlent de l'entrepreneuriat africain, lequel aurait bien des difficultés à se reconnaître dans une définition européenne ou anglo-saxonne, davantage centrée sur l'individu, alors que la culture africaine sub-saharienne à laquelle ils s'intéressent privilégie avant tout les valeurs collectives et la fusion dans le groupe social. A ce titre, le recours aux typologies peut être d'un grand secours pour appréhender les convergences et différences des formes d'entrepreneuriat ou des types d'entrepreneurs. Comme nous le rappelle Louis Jacques Filion², quel que soit le domaine abordé, la classification permet de comprendre et d'apprendre. Alors, peut-être que dans le domaine de l'entrepreneuriat, et à côté des efforts de modélisation du phénomène, faut-il davantage recourir à cette forme de construction de la connaissance plutôt qu'à tout prix vouloir obtenir une définition. Même si les types dégagés par l'exercice ne sont jamais purs, et il convient de le préciser aux utilisateurs des typologies, les critères discriminants mobilisés permettent de bien saisir leurs logiques majeures sous-jacentes. Le texte de Michel Marchesnay³ l'illustre, en dressant une typologie des entrepreneurs au regard des perspectives de développement territorial. Sur la base des relations qui s'instaurent entre le territoire et l'entrepreneur, l'auteur distingue quatre idéaux-types, dont les acteurs du développement territorial gagneraient à appréhender les attentes, comportements et potentiels en termes de performance.

Enfin dans le dernier chapitre, alors que, comme le souligne Philippe Pailot⁴, la littérature en entrepreneuriat est davantage préoccupée par l'entrée et le maintien dans la fonction d'entrepreneur, qu'en est-il de la sortie de ce statut ? La phase de séparation entre l'entrepreneur et l'organisation qu'il a créée peut être, pour certains, déchirante tant l'attachement est fort et relève d'une relation quasi-charnelle. Outre les problématiques de gestion que pose la transmission du point de vue de l'organisation qui doit continuer à exister, sans doute faut-il aussi penser à ce que devient celui qui en était l'entrepreneur.

¹ Voir le chapitre : "L'entrepreneuriat africain – mythe ou réalité"

² Voir le chapitre : "Typologie d'entrepreneur – Est-ce vraiment utile ?"

³ Voir le chapitre : "Entrepreneuriat et territoire"

⁴ Voir le chapitre : "De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise"

La présentation de cette trame ne met en avant que quelques-uns des thèmes reliant les différents chapitres entre eux. La construction de cet ouvrage est davantage systémique que linéaire et si l'on devait représenter les liens unissant les textes, la carte tracée ressemblerait à une nébuleuse.

LES DIMENSIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES ET POLITIQUES DE L'ENTREPRENEUR

Sophie Boutillier & Dimitri Uzunidis

Alors qu'à la fin des années 1970, la société salariale allait, pensait-on, tout emporter sur son passage, laissant les petits entrepreneurs, les petits commerçants et les artisans à la marge de la société moderne, depuis une vingtaine d'années environ, l'entrepreneur fait l'objet de toutes les attentions. Mais, si tous les Etats industriels cherchent à soutenir la création d'entreprise, cela ne signifie pas que la petite entreprise familiale est en passe de prendre sa revanche sur la firme multinationale. La plupart des petites entreprises d'aujourd'hui ont peu de points communs avec leurs homologues de la période de croissance, et surtout leur existence dépend des grandes entreprises. La multiplication du nombre de fusions, absorption et d'accords de coopération de toutes sortes, augmente les opportunités d'entreprendre dans la mesure où les grandes entreprises ont procédé depuis une vingtaine d'années à des mesures d'externalisation de leurs activités. Par ailleurs, le développement important des sociétés de fonds de pension, conséquence de la politique de libéralisation financière, participe à ce mouvement en alimentant la création de sociétés de capital-risque.

En bref, les petites et moyennes entreprises n'ont pas disparu parce que les grandes entreprises et l'Etat en ont besoin. Les dimensions socio-économiques des entrepreneurs auxquelles nous faisons référence se définissent en grande partie à partir de ce constat. Pour révéler ces dimensions, nous présentons d'abord la réalité de l'entrepreneuriat, puis nous soulignons dans leurs grandes lignes les politiques visant les petites entreprises (création et développement). Enfin, et ayant planté ce décor, nous dressons ce que nous semble être le profil des entrepreneurs contemporains.

1. L'entrepreneuriat, une réalité controversée

Pour l'OCDE¹, l'Etat doit intervenir dans l'économie pour stimuler la création d'entreprise. Ce qui *a priori*, peut paraître étonnant, voire contradictoire, de la part d'une institution qui fait profession depuis sa création de défendre le marché et l'initiative individuelle. L'économie de marché est-elle si mal en point pour avoir besoin de la tutelle de l'Etat ? L'Etat doit "assurer le bon fonctionnement des marchés", créer un "environnement macroéconomique stable (qui) favorise l'épanouissement de l'action entre-

¹ OCDE, *Stimuler l'esprit d'entreprise*, Paris, 1998

preneuriale”, créer “ des marchés financiers efficaces ”, etc. Le paradoxe n'est qu'apparent, car les Etats doivent ainsi favoriser la concurrence et faciliter l'entrée et la sortie du marché.

Le député français E. Besson¹ souligne également que l'Etat a un rôle important à jouer en faveur de la création d'entreprise, donnant l'exemple des Etats-Unis où l'Etat par le biais de la *Small Business Administration* (S.B.A), soutient très étroitement l'activité des petites entreprises. Pourtant, et en dépit des politiques menées par les Etats, la proportion des travailleurs indépendants (non agricoles) dans l'ensemble de la population active civile soit a stagné entre 1970 et 1995, soit a régressé (tableau 1), soit a augmenté très légèrement (c'est le cas en particulier des Etats-Unis et du Royaume-Uni). Mais on constate par ailleurs des baisses très significatives, comme au Japon ou en Italie. Même dans des pays très libéraux comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni, où cette proportion a le plus augmenté, les travailleurs indépendants restent peu nombreux : 7,5% et 12,5% de la population active respectivement. Ces diverses constatations nous conduisent à formuler deux remarques :

- la baisse (ou la stagnation) des travailleurs indépendants ne signifie pas forcément la disparition des petites entreprises puisque nombre d'entre elles peuvent être dirigées par un manager (un salarié), c'est en particulier le cas s'il s'agit d'une filiale appartenant à une grande entreprise ;

- aux Etats-Unis tout particulièrement, les grandes entreprises sont très puissantes. Les cinq premières firmes multinationales sont américaines. Le Royaume-Uni a pour sa part joué un rôle moteur dans l'industrialisation du monde depuis le XVIII^e siècle.

Ainsi, presque paradoxalement, le poids important des firmes multinationales ne constitue pas un obstacle à la création d'entreprise, mais la favorise, puisque le niveau de standardisation élevé de la production de masse des grandes entreprises favorise les initiatives de différenciation et d'externalisation. Ce qui nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : partant du postulat que les Etats-Unis et le Royaume-Uni ont été les pionniers de la libéralisation et de la déréglementation, sont-ils en train de tracer les contours du capitalisme de demain ? Il est difficile de répondre à cette question d'autant que dans un grand pays industriel, comme l'Allemagne, la tendance est à la baisse.

¹ Besson E., *Sur la création des très petites entreprises*, rapport d'information de l'Assemblée Nationale, Paris, 20/9/1999

Tableau 1. Evolution des travailleurs indépendants des professions non agricoles* (% de l'emploi civil)

	1970	1980	1985	1990	1995 ou 1994
Allemagne	10,3	7,0	7,6	7,7	8,4 en 94
Belgique	12,0	11,3	12,5	12,9	-
Canada	7,0	6,6	7,5	7,5	9,1 en 94
Etats-Unis	6,9	7,3	7,5	7,6	7,5 en 94
France	12,5	10,5	10,5	9,3	8,5
Italie	24,5	19,2	21,3	22,2	22,3 en 94
Japon	14,2	13,7	12,9	11,5	10,1 en 94
Pays-Bas	-	9,1	8,4	7,8	9,4 en 94
Royaume- Uni	6,7	7,1	10,6	12,4	12,5 en 94

*comprenant les employeurs et les personnes travaillant à leur compte.

Source : OCDE, *Stimuler l'esprit d'entreprise*, 1998.

Mais, l'OCDE constate par ailleurs qu'au cours de ces dix dernières années, la création d'emplois a été relativement plus forte dans les entreprises de moins de 20 salariés et que dans la majeure partie des cas les entreprises de plus de 500 salariés ont perdu des emplois. Toutefois, si aux Etats-Unis les créations d'entreprises semblent augmenter régulièrement (de 666 800 en 1992 à 771 800 en 1995¹), la baisse semble particulièrement marquée en France (204 000 créations en 1989 contre 166 000 en 1998).

L'Etat français ne s'est intéressé que très récemment à la création et au fonctionnement des petites entreprises, notamment en favorisant le travail indépendant (loi Madelin, février 1994)². Au début des années 1980, les politiques publiques en faveur de la création d'entreprise privilégiaient les entreprises innovantes dans les secteurs des technologies de pointe (informatique, micro-électronique, télématique, biotechnologies, notamment), suivant les exemples de la Silicon Valley et d'Apple. Cet engouement pour les petites entreprises et l'entrepreneuriat s'est aussi traduit par l'élaboration de politiques de développement local, tout en mettant l'accent sur les relations synergiques entre la recherche et l'industrie. D'où la multiplication des technopoles et une espèce de surenchère des pouvoirs publics locaux.

Pourtant, à la fin des années 1980, il ne s'agit plus seulement de favoriser la création d'entreprises de hautes technologies, mais tous les types d'entreprises, d'où la multiplication de lois sociales (entreprises et associations d'insertion). L'Etat doit avoir un objectif social en favorisant la création d'entreprises. On parle aussi des entreprises citoyennes, expression qui

¹ Source, APCE, 1999

². Mais cette loi a fait l'objet de nombreuses critiques car favorisant l'apparition de " faux indépendants ". Ce phénomène n'est cependant pas typiquement français. Il en est de même dans d'autres pays européens. Voir à ce propos Lestrade B., Boutillier S. (sous la direction de), *Les mutations du travail en Europe*, L'Harmattan, coll. Economie et Innovation, 2000

reflète manifestement ce regain d'intérêt pour l'entreprise après les années de suspicion des décennies 1960-70. L'OCDE souligne, qu'il " faut intégrer l'entrepreneuriat et les objectifs sociaux " ¹. Ce qui consiste à marchandiser des services qui sont généralement le fait des secteurs public ou associatif.

Il est cependant étonnant de constater qu'en France le nombre d'institutions d'aide à la création d'entreprise (environ 3000) est particulièrement important comparé au nombre de créations. Ce qui montre que le marché de la création d'entreprises est bien un marché, et qu'il existe une sorte de concurrence entre ces institutions pour attirer les candidats, car leur raison d'être est directement proportionnelle au nombre de candidats aidés. Or, paradoxalement, seulement 1,5% des entreprises créées tous les ans bénéficient de leur appui ². Au total on recenserait près de 8000 lois, plus de 100 000 décrets, plus de 360 000 règlements et une trentaine de codes de plus de 200 pages pour créer une entreprise, soit 2005 mesures " pour l'aide à la création d'entreprise " gérées par 1400 organismes ³.

2. Logique administrative ou logique productive ?

En faisant un rapide survol des mesures de politiques publiques ⁴, on peut distinguer deux groupes de pays. D'une part des pays comme les Etats-Unis et le Japon, qui depuis la fin de la seconde guerre mondiale ont pris à bras le corps cette question ⁵ en intégrant dès cette époque les petites entreprises dans une logique de développement industriel ; d'un autre côté, les pays d'Europe comme l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France ne se sont intéressés au sujet qu'assez tardivement.

Les Etats-Unis et le Japon se distinguent par une politique de longue haleine et fortement interventionniste en faveur des petites et moyennes entreprises. L'action des Etats-Unis est dominée par une institution publique dont la création remonte à 1953 dont la mission est d'assurer une part équitable des marchés publics aux petites entreprises avec l'idée qu'en les aidant, l'Etat préserve la concurrence et du même coup la démocratie. Il existe à la Chambre des représentants une commission de soutien aux petites entreprises, le *Committee of Small Business*. Outre le capital-risque, très largement développé, on recense de nombreuses institutions spécialisées dans le finan-

¹ En France un entrepreneur individuel sur deux est un entrepreneur contraint, c'est à dire qu'il crée une entreprise pour échapper à la précarité. Besson, 1999, *op. cit.*

² D'après les informations du Conseil national de la création d'entreprise.

³ *Le Figaro*, 11/1/2000.

⁴ Ces informations sont issues pour une large part du rapport de l'APCE, *Création d'entreprise : étude internationale*, Paris, 1999.

⁵ Pour les Etats-Unis, on pourrait même remonter à la fin du XIX^e siècle avec les lois anti-trust garantes de la démocratie. Quant au Japon, n'oublions pas le contexte de la défaite et le rôle des Etats-Unis dans son nouveau démarrage économique.

cement des entreprises. Pourtant en dépit du développement important des sociétés de capital-risque aux Etats-Unis comparé au reste du monde, leur intervention est assez limitée¹. A côté de ces gros investisseurs, il existe un réseau très important d'épargne de proximité qui apporte beaucoup plus de fonds que les sociétés de capital-risque (20 milliards de dollars par an contre 2,5 milliards de dollars). En 1958, la S.B.A a créé la *Small Business investment Companies Program* qui regroupe des sociétés d'investissement qui financent des petites entreprises par des prises de participation directes et des prêts à long terme. En 1996, 3000 agents étaient affectés en permanence à cette activité. En 1964, le programme *Service Corps of Retired Executives* est lancé. Il est destiné à aider les entreprises par les conseils bénévoles de cadres en gestion retraités. Un autre programme faisant appel à des cadres en activité soutient les entreprises sous-traitantes. Ajoutons les *Small Business institutes* qui sont des centres créés dans certaines universités : un étudiant est sélectionné et affecté à l'entreprise qui a demandé de l'aide. La solution au problème est recherchée en coordination entre l'étudiant, un enseignant et l'entrepreneur. Nous terminerons par la création en 1995 d'un service en ligne sur *internet*, le *US Business Advisor* qui consiste à offrir aux entreprises (quelle que soit leur taille) une liaison électronique unique pour tous les renseignements et les services fournis par l'administration.

Le Japon a pris en quelque sorte modèle sur les Etats-Unis après la seconde guerre mondiale en se dotant dès le début des années 1960 d'une législation sur les petites entreprises. En 1963, la *Loi fondamentale pour les petites et moyennes entreprises* est promulguée, et donne naissance au *Conseil de la politique des petites et moyennes entreprises* placé sous la tutelle du premier ministre et à la création en 1965 de la *Small Business Promotion Corporation* qui est devenu en 1980 la *Japan Business Corporation*. Sous la tutelle du ministère du commerce international et de l'industrie, l'Agence des PME (créée en 1948) emploie à l'heure actuelle près de 350 personnes. Sa politique est construite autour de quatre grands axes : modernisation et reconversion des entreprises, notamment par l'automatisation de la production ; soutien aux entreprises en position de faiblesse (en particulier les sous-traitants) ; mesures financières en faveur des petites et moyennes entreprises ; aide au conseil.

L'intérêt des mesures de politique économique américaine et japonaise depuis la fin des années d'après guerre est sans aucun doute leur cohérence et surtout leur ancienneté. Ce qui n'est pas le cas de la majeure partie des pays européens qui ont attendu la fin de la décennie 1970. Ce type de politique ne s'improvise pas. C'est un processus de longue haleine, comme le montre par ailleurs l'échec des programmes lancés dans 18 pays de l'OCDE pour inciter

¹ Au cours des dix dernières années, les sociétés de capital-risque américaines n'ont apporté leur soutien qu'à environ 2000 entreprises. De plus lorsqu'une entreprise innovatrice est financée par le capital risque, dans 75% des cas elle est absorbée par une grande entreprise, selon une étude de l'APCE.

les bénéficiaires de l'assurance-chômage à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, puisque selon l'OCDE, moins de 5% des bénéficiaires y participent¹. L'économie de marché a besoin des entrepreneurs et cherche par tous les moyens à leur faciliter la tâche. Nous sommes loin *a priori* de la spontanéité du modèle libéral, sauf à supposer que l'Etat doit créer les conditions d'un marché de concurrence, ce qui suppose à la fois un encadrement du marché, tout en veillant à sa flexibilité.

Quelle est la situation dans les pays européens les plus développés ?

En Allemagne, la politique d'aide à la création d'entreprise est relativement récente et surtout elle est intégrée dans une politique plus globale d'aide aux petites et moyennes entreprises. L'accent est mis sur le renforcement des fonds propres, l'investissement en recherche-développement et en matériel. Mais, l'aide à la création ne concerne que les petites entreprises innovantes. Des aides particulières sont destinées aux femmes qui souhaitent créer leur entreprise depuis 1984. Il n'existe pas toutefois en Allemagne de mesures particulières en faveur des chômeurs créateurs d'entreprise, mais une allocation de transition peut être accordée aux demandeurs d'emploi, en général pour six mois, en substitution à l'assurance-chômage lorsque ces derniers se mettent à leur compte. En 1983, la *Commission fédérale indépendante pour la simplification légale et administrative* a été créée, composée de 15 membres représentant de l'entreprise, de la politique, de l'université et des autorités judiciaires et régionales. Elle a trois missions principales : simplifier la législation existante ; réduire le degré de réglementation communautaire ; améliorer les rapports entre l'administration et le public.

Au Royaume-Uni, également, il n'existe pas de politique particulière en faveur de la création d'entreprise, mais des aides très diversifiées sont intégrées dans des politiques publiques de développement régional dont les prémisses remontent aux années d'après guerre alors que l'industrie britannique est confrontée à un grave problème de désintégration. Depuis les différents gouvernements ont cherché à définir une "stratégie industrielle en termes d'équilibre à trouver entre les firmes importantes et hiérarchisées d'une part, et les marchés libres, autorégulés d'autre part"². Mais, cette stratégie industrielle n'a pas eu l'effet attendu³. A l'heure actuelle, les aides au financement se présentent d'une part par la pratique du cautionnement, d'autre part par le capital-risque, très développé. Les entreprises peuvent bénéficier de déduc-

¹ OCDE, *op.cit.*, p.95.

² Zeitlin J., Pourquoi n'existe-t-il pas de districts industriels au Royaume-Uni ? dans *PME et développement économique en Europe*, Bagnasco A., Sabel F. C. (sous la direction de), La découverte, coll. Recherches, série Changement social en Europe occidentale, 1994, p.132.

³ Si l'on a pu constater au Royaume-Uni une augmentation importante des créations d'entreprises depuis la prise de mesures de déréglementation à la fin des années 1970, mais sans entraîner la création de relations de synergie entre petites et grandes entreprises. La sous-traitance entre petites et grandes entreprises est fragile. Zeitlin J., *op.cit.*

tions fiscales sur des sommes investies par des particuliers dans des entreprises non cotées. On recense par ailleurs des institutions d'aide aux petites entreprises comme la *Small Firm Division* qui dépend du ministère chargé de l'industrie dont la mission est d'informer les entrepreneurs sur les mesures gouvernementales prises en leur faveur. Il en est de même pour le *Business Opportunities Programm* destiné aux dirigeants de petites et moyennes entreprises. Des aides sont également prévues en faveur des demandeurs d'emploi et des jeunes, comme le programme *Business start up* destiné à aider les demandeurs d'emploi depuis plus d'un an pour créer leur entreprise. Ils bénéficient de conseils, d'une information gratuite, d'un suivi de leur entreprise et peuvent continuer à percevoir un revenu pendant les années de démarrage de l'entreprise. Mais, celle-ci doit être fixée dans certaines zones géographiques en situation de grande difficulté économique. Le programme *Prince's Youth Business Trust Grants and Loans* aide les jeunes en difficultés de 18 à 30 ans pour créer et développer une entreprise. Par ailleurs, le programme *Livewire* conseille et assiste les jeunes entrepreneurs âgés entre 16 et 25 ans. Ce que l'on retiendra sans doute du Royaume-Uni, c'est la rapidité avec laquelle il est possible d'y créer une entreprise : en 24 heures l'opération est achevée.

La France, pendant les années de reconstruction puis de croissance, a été marquée par la volonté clairement affichée de favoriser la concentration industrielle. Les petites et moyennes entreprises étaient pour la plupart d'entre elles archaïques et incapables de s'adapter à la nouvelle concurrence voulue par la construction du Marché commun¹. Ce n'est qu'à la fin des années 1970, alors que la crise a éclaté, que les différents gouvernements prendront en marche le train de la déréglementation. Pour l'heure, il existe une multitude d'institutions, et les banques cherchent également depuis quelques années à s'attacher cette clientèle nouvelle. On distingue d'une part l'aide au créateur, d'autre part à l'entreprise (existante). Dans le premier cas, on notera l'existence de mesures visant des publics particuliers comme les personnes handicapées demandeurs d'emploi, ou encore le livret d'épargne entreprise (pour obtenir des prêts à des conditions préférentielles), le Chèque-conseil pour certaines catégories de créateurs (allocataires du revenu minimum, demandeurs d'emploi pouvant prétendre à la gratuité de leur couverture sociale), l'exonération de charges sociales pendant un an pour toute une gamme de publics en difficulté (demandeurs d'emploi, bénéficiaires de l'allocation de parent isolé, allocataires du RMI, jeunes qui remplissent les conditions des contrats "emplois jeunes", salariés repreneurs d'une entreprise en difficultés). Dans le second cas, nous pouvons retenir les exemples suivants : développement de sociétés de capital-risque, de prêts à taux bonifiés, aides à l'innovation, aide à l'exportation, exonération des charges patronales pour les entreprises qui embauchent en particulier des jeunes. Des

¹ Ganne B., Les PME dans le système français : heurts et malheurs et mode de gouvernance, dans *PME et développement économique en Europe*, op. cit.

mesures préférentielles sont également prévues pour les entreprises qui s'implantent dans des zones franches situées dans des quartiers difficiles.

Qu'il s'agisse des Etats-Unis, du Japon ou de pays européens, l'entrepreneur et les petites entreprises sont l'objet de multiples attentions, en dépit d'une certaine marge d'autonomie de l'administration. Cet intérêt prouve si cela n'était nécessaire que l'entrepreneur est utile. Au delà des personnes dont on met en avant les compétences et les mérites, se dissimule un système économique qui fonctionne sur le principe du renouvellement constant de ses agents sociaux et de ses organisations.

3. La socialisation de la fonction d'entrepreneur

L'entrepreneur¹, est traité dans la théorie libérale comme une sorte de "facteur résiduel". Il permet d'expliquer la différence entre les entrants et l'output économique que l'on constate au niveau macroéconomique. Aussi, pour arriver à ce constat point n'est besoin d'une théorie de l'entrepreneur. Pourtant, pour les économistes libéraux, l'esprit d'entreprise existe. Il "apparaît comme une qualité personnelle qui permet à certains individus de prendre des décisions d'une portée souvent considérable."² M. Casson donne une définition très large de l'entrepreneur. L'entrepreneur est pour M. Casson : "quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares"³. Le cadre politique et juridique n'influence en rien son existence. Cette position nous semble erronée car l'entrepreneur, comme tout agent social, est le produit de la société à laquelle il appartient. Pour exister, l'entrepreneur a besoin de deux éléments fondamentaux : la propriété privée d'une part, la reconnaissance de la réussite individuelle, d'autre part. Mais, il a aussi besoin des marchés : du travail, des capitaux, des biens et services.

L'entreprise est placée au cœur d'un système d'échanges qui en se complexifiant a entraîné des transformations fondamentales des façons de produire et de consommer. A l'intérieur de l'entreprise, la division du travail a favorisé la naissance, puis l'extension de l'automatisation du travail manuel et intellectuel ; transformations qui ont été à l'origine de nouvelles opportunités d'investissement et de créations d'entreprises⁴. Ces dernières ont pu se développer grâce au développement des marchés financiers et des banques.

Nous sommes donc en présence d'un processus de socialisation complexe dans lequel s'inscrit l'entrepreneur. Ce processus de socialisation se matérialise par : la séparation entre conception et production du bien ou du service marchand ; la production et la distribution des biens et services mar-

¹ Casson M., *L'entrepreneur*, Economica, ed. française 1991

² *Ibid.* p.10

³ *Ibid.* p.22

⁴ Voir Petite entreprise, le risque du marché, *Innovations*, Cahiers d'économie de l'innovation, N°2, 1998-2, L'Harmattan

chands ; la propriété et la gestion du capital. L'entrepreneur est partie prenante de ce processus. Il peut alors être défini à partir de cinq éléments, comme le note André Nicolaï¹ :

- l'entrepreneur ne peut modeler son comportement de production sur des normes charitables, car il se ferait éliminer en tant qu'entrepreneur, quel que soit son secteur d'activité ;

- le mobile du profit ne correspond pas à une motivation psychologique, mais dans un système basé sur la " libre entreprise ", la recherche du profit est une condition de survie et une preuve du succès de l'action entrepreneuriale ;

- l'entrepreneur ne peut exister sans le salarié et inversement. Le développement du travail indépendant ne doit donc pas entraîner la disparition du travail salarié. Mais, dans le contexte de grande incertitude économique actuel, un mouvement de va et vient entre l'un et l'autre doit pouvoir se développer ;

- l'entrepreneur a ses servitudes qu'il peut adoucir mais non supprimer. Il ne peut contrôler la totalité de son espace économique. Il est pourtant jugé responsable au regard des événements par certains économistes, des crises ; événements qu'il a contribué sans le vouloir à faire apparaître. Cela concerne à des degrés divers tous les types d'entreprise à partir du moment où elles opèrent dans un contexte de concurrence, d'autant que la peur de la crise, de la faillite, peut être à l'origine – comme l'avait souligné en son temps Keynes – de comportements animaux ;

- l'activité entrepreneuriale a ses satisfactions en dépit des servitudes ci-dessus mentionnées : plaisir de diriger, de se faire obéir, sensation de puissance et de maîtrise de son existence, plaisir de jouer un jeu dont le risque est déterminé par la possession de cartes maîtresses, qui changent selon le secteur d'activité et le niveau de technicité de l'entreprise.

L'action entrepreneuriale ne peut se concevoir en dehors de la société qui le contient. Le concept de capital social² permet précisément de replacer l'entrepreneur dans cet ensemble et de montrer dans quelles mesures il est

¹ Nicolaï A., *Structures sociales et comportement économique*, coll. Economie et innovation, L'Harmattan, 1999 (édition originale 1960).

² Nous empruntons le concept de capital social à P. Bourdieu, qui l'avait élaboré pour poursuivre l'analyse de Marx sur les classes sociales. Nous concevons l'entrepreneur comme une fonction économique et sociale à l'intersection du monde de l'entreprise et de celui du travail. Il s'agit d'une conception originale du capital social qui ne doit pas être amalgamée (comme on le voit parfois) avec celle proposée par Bourdieu.

Bourdieu P., *Le capital social*, notes provisoires, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, Paris, 1980

Boutillier S., Uzunidis D., *La légende de l'entrepreneur*, Syros-Alternatives économiques, 1999

utile au fonctionnement de l'économie de marché¹. Le capital social se décompose de la façon suivante :

- un capital financier qui comprend l'ensemble des ressources financières effectives (épargne propre, patrimoine familial, héritage) ou potentielles (accès au crédit, à des subventions, à des aides diverses) ;
- un capital-connaissances qui comprend l'ensemble des connaissances de l'entrepreneur qu'elles soient matérialisées par un diplôme ou par une expérience professionnelle ;
- un capital-relations qui comprend l'ensemble des relations personnelles, familiales et professionnelles que l'entrepreneur peut mobiliser pour conduire son projet à terme.

Les trois composantes du capital social de l'entrepreneur sont déterminées par la place que ce dernier occupe dans l'organigramme social où la famille – en dépit de la socialisation croissante de l'économie – joue un rôle fondamental. Le goût d'entreprendre peut être donné par la famille (quels sont selon les cas les antécédents familiaux ? L'entrepreneur est-il issu d'une dynastie d'entrepreneurs ?). Les enquêtes sociologiques² montrent clairement que les entrepreneurs sont généralement issus de familles d'entrepreneurs et que le secteur public ne favorise pas toujours la vocation entrepreneuriale. La famille est également source de financement, donnée sur laquelle il n'est guère utile de s'attarder. Outre le goût (ou le dégoût) de la connaissance académique, la famille oriente l'enfant vers des études qu'il pourra valoriser par la création d'une entreprise à l'âge adulte. La sphère économique dans laquelle se concrétisent les opportunités d'investissement est façonnée par différents éléments qui sont : l'activité des entreprises toutes tailles confondues ; la politique publique : industrielle, financière, économique ; la puissance et l'activité des grandes entreprises.

Nous avons déterminé trois types d'entrepreneurs contemporains, selon leur capital social, de la façon dont ils s'intègrent dans l'économie et l'impact relatif des mesures de politique publique visant (théoriquement) à faciliter leur intégration économique. Nous avons distingué :

- l'entrepreneur technologique, figure mythique du capitalisme contemporain, il crée une entreprise dans le secteur des technologies de pointe. Sa réussite ne s'improvise pas, mais est le résultat d'une politique publique de longue haleine qui combine enseignement-recherche-industrie ;
- l'entrepreneur de proximité est situé à l'autre extrémité de la hiérarchie sociale comparé à l'entrepreneur technologique bien qu'il soit apparu lui aussi avec la crise. Il est directement le produit des mesures de politique publique mises en œuvre depuis le milieu des années 1980 dans

¹ Boutillier S., Uzunidis D., 1999, *op. cit.*

² Pinçon M, Pinçon-Charlot M., *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Calman Lévy, 1999.

nombre de pays industriels pour tenter de remédier à la précarité économique de certains individus ;

➤ l'entrepreneur traditionnel ou routinier, dont la fonction semble immuable, est présent tant en période de croissance que de crise, parce qu'il se positionne sur des marchés à l'abri de la concurrence des grandes entreprises ou parce qu'il entretient des relations de coopération avec les grandes entreprises (p.ex. sous-traitance de capacité ou de spécialité).

C'est dans ce contexte que s'insère l'entrepreneur (ou le candidat entrepreneur), comme le résume le tableau suivant :

Tableau 2, de synthèse. Le capital social de l'entrepreneur

Types d'entrepreneur	Capital social de l'entrepreneur	Mode d'articulation au système économique	Mesures des politiques publiques
Entrepreneur technologique	Capital financier : potentiellement important (capital-risque), danger de rachat. Capital-connaissances : important. Capital-relations : important : famille, institutions, cercles.	Importance des grandes entreprises qui structurent le système économique et des institutions de recherche et d'enseignement.	Importance modérée. Contexte général propice à l'initiative individuelle. Politique de longue haleine qui intègre enseignement-recherche scientifique-industrie.
Entrepreneur de proximité	Capital financier : faible ; importance des aides. Capital-connaissances : faible ; valorisation d'un diplôme professionnel. Capital-relations : faible ; bouche à oreille ; voisinage.	Importance du soutien institutionnel. Résultat des mesures de déréglementation et de privatisation.	Aides aux chômeurs en grande difficulté: handicapés, jeunes, femmes, chômeurs de longue durée Mouvement d'aller-retour entre le salariat et le travail indépendant.
Entrepreneur traditionnel ou routinier	Capital financier : faible et reste faible. Capital-connaissances : faible ; diplôme professionnel selon le métier exercé ; expérience professionnelle. Capital-relations : faible ; marché limité, lignées familiales.	Segments du marché solvables : activités les plus traditionnelles qui ciblent une faible demande solvable ; activités traditionnelles à haute valeur ajoutée, (artisanat, loisirs, sous-traitance).	Rôle important au regard à l'activité des grandes entreprises (ex. sous-traitance). Faciliter leur modernisation tant pour des raisons politiques (démocratie) qu'économiques (concurrence, emploi, marché).

Dans une économie de management, dominée par les grandes entreprises, quelle peut être la place de la petite entreprise et de son créateur, dont on annonçait la disparition prochaine encore au cours des années 1970 ? Le créateur d'une petite entreprise – assimilé à l'entrepreneur – incarne dans la littérature économique, l'homme à tout faire, à la fois fondateur, propriétaire, gestionnaire et... innovateur. La gestion de l'entreprise ayant été confiée à

des équipes de spécialistes (techniciens, juristes, financiers,...), l'aventure économique, selon J. Schumpeter¹, ne peut plus être. Aujourd'hui, pourtant non seulement les petites entreprises n'ont pas disparu, mais elles font l'objet de toutes les attentions des gouvernements.

L'entrepreneur, loin d'être un personnage particulier de l'économie, incarne avant tout une fonction. Ses dimensions socio-économiques et politiques sont définies par le contexte actuel de renouvellement rapide des marchés et d'intervention publique dont le but est de réguler l'activité économique et de canaliser les initiatives individuelles.

Pour améliorer notre connaissance de la fonction économique et sociale de l'entrepreneur, il ne faut pas se cantonner à l'étude du créateur d'entreprise, mais replacer ce dernier dans un ensemble plus vaste qui est celui du fonctionnement d'une économie prise dans une dynamique de concentration et en renouvellement technologique et commercial constant.

¹ Schumpeter J., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, édition originale 1942, Payot, Paris, 1979

DYNAMISME ENTREPRENEURIAL ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Une comparaison France - USA

Alain Fayolle

L'activité et la dynamique entrepreneuriales peuvent-elles expliquer, même partiellement, la croissance et les écarts de performances économiques entre des situations nationales ? Comme on peut s'en douter la question n'a pas de réponse toute faite, prête à être appliquée par des responsables politiques en panne d'idées et en recherche de thérapies magiques. Elle a le mérite, quoi qu'il en soit, d'être posée et devrait faire l'objet d'attentions particulières de la part de ceux qui s'intéressent aux aspects théoriques et pratiques de l'évolution et de la dynamique économiques.

En nous appuyant principalement sur des données issues d'une recherche internationale¹, nous allons tenter de montrer que des embryons de réponse à notre questionnement peuvent constituer une première base de réflexion et orienter des travaux futurs.

Pour cela nous allons, tout d'abord, proposer un modèle conceptuel liant les deux variables : dynamisme entrepreneurial et croissance économique. Puis nous développons une approche comparative de l'activité entrepreneuriale en France et aux Etats-Unis pour mieux en saisir les niveaux actuels et les facteurs susceptibles de les expliquer. Dans notre conclusion nous essayons de donner quelques perspectives d'évolution concernant la situation française.

1. Dynamisme entrepreneurial et dynamisme économique

Pour étudier la relation complexe entre activité entrepreneuriale et dynamisme économique, nous allons tout d'abord nous intéresser aux effets et impacts de l'action des entrepreneurs sur leur environnement économique (1-1). Puis nous tentons de dégager un modèle de compréhension de l'interaction entrepreneuriat – développement économique (1-2).

1.1. L'impact économique de l'entrepreneuriat

Depuis son apparition sur la scène économique, l'entrepreneur est perçu comme un rouage essentiel du monde des affaires et du développement éco-

¹ GEM ou Global Entrepreneurship Monitor – Recherche coordonnée par Babson College et la London Business School et impliquant 10 pays dont la France. E.M. Lyon est responsable du programme de recherche pour la France.

nomique. Il en devient une figure centrale avec la publication, dans la première partie du XX^{ème} siècle, de la théorie de l'évolution économique (Schumpeter, 1935)¹. L'entrepreneur Schumpétérien est avant tout un innovateur et un agent de changement : "L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... Cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons"². Le changement économique s'appuierait ainsi sur le développement de nouvelles combinaisons productives qui correspondent aux différentes opportunités de profit présentes dans une économie capitaliste³. Bien évidemment, dans ces conditions, l'entrepreneur prend des risques pour innover et accomplir son oeuvre de redynamisation économique.

Cependant l'innovation ne constitue pas le seul registre permettant aux entrepreneurs de contribuer au développement économique. Les entrepreneurs et plus particulièrement les créateurs d'entreprise jouent un rôle majeur dans le renouvellement du parc d'entreprises et dans la restructuration économique et industrielle. L'arrivée de nouveaux entrants permet de relativiser et de compenser le phénomène de disparition d'entreprises et de cessation d'activités⁴. Les nouvelles entreprises modifient, par ailleurs, le jeu concurrentiel et redynamisent très souvent les industries et secteurs industriels concernés. Les processus d'émergence de nouvelles activités économiques (informatique, Internet, biotechnologie,...) d'ajustement inter-sectoriel et d'équilibrage des marchés doivent beaucoup, et parfois doivent tout, à l'action des créateurs d'entreprise⁵.

De nombreuses données chiffrées peuvent témoigner de l'impact des entrepreneurs et des petites entreprises sur l'économie. En France, par exemple, les créateurs d'entreprises, ont créé directement 532 672 emplois en 1999 (source : APCE). Aux Etats-Unis de 1990 à 1994, les entreprises de 1 à 4 personnes ont créé 3,4 millions d'emplois alors que les entreprises de plus de 500 personnes en ont perdu⁶. La part de l'emploi dans les sociétés françaises est passée, dans la période 1976-1995, de 21% à 11%, pour les

¹ Schumpeter J.A., *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1935

² Schumpeter cité par Filion L.J., *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*, *Cahier de recherche n°97-01*, HEC Montréal, 1997

³ Boutillier S., Uzunidis D., *La légende de l'entrepreneur, le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Paris : Les Editions de la Découverte et Syros, 1999, p.30

⁴ Le taux annuel de renouvellement des entreprises, estimé par l'APCE (Agence pour la Création d'Entreprise) est voisin de 10%. En France, depuis quelques années, l'injection d'entreprises nouvelles dans le système existant permet de faire face, à quelques unités près, aux disparitions d'entreprises. Voir également sur ce point une étude récente de l'OCDE (*Fostering Entrepreneurship*, 1998, p43)

⁵ Voir, par exemple, Thurik R., Wennekers S., *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*, *Research in Entrepreneurship and Small Business*, Lyon, 26-27 novembre, 1998

⁶ Rochefort R., *Le consommateur entrepreneur*, Paris : O. Jacob, 1997

entreprises de plus de 500 salariés alors que dans le même temps elle a progressé de 28% à 37% dans les firmes de 1 à 19 salariés¹.

1.2. Une modélisation de l'impact de l'activité entrepreneuriale sur la croissance économique

Les économistes ont toujours cherché à comprendre ce qui pouvait permettre d'expliquer le processus de croissance économique des nations. Pour cela, ils ont développé une grande variété d'approches du phénomène visant à le décrire et à le modéliser à l'aide de nombreuses variables. D'une façon grossière, on peut dégager deux écoles de pensée radicalement opposées. La première approche qui, pour simplifier, pourrait être qualifiée de conventionnelle ou classique considère que la croissance économique s'explique très largement par le rôle et l'activité des grandes entreprises. L'axiome de concurrence parfaite qui prévaut dans ce courant exclut d'ailleurs pratiquement la possibilité que des entrepreneurs puissent se saisir d'opportunités de profit². Les modèles proposés n'intègrent pas ou peu la dimension dynamique et innovatrice de l'entrepreneuriat. A l'opposé, la seconde école de pensée accorde une place beaucoup plus importante aux entrepreneurs et à la création d'entreprises qui ne jouent plus un rôle contemplatif comme dans le premier scénario, mais beaucoup plus transformatif par rapport au processus de développement économique. Certains modèles proposés considèrent même que l'entrepreneuriat ou l'activité entrepreneuriale est une variable explicative critique de la croissance économique. Celui que nous allons présenter maintenant est basé sur cette hypothèse. Il a été élaboré dans le cadre du programme GEM dont il est le modèle de référence³. Ce modèle, présentée page suivante, propose plusieurs familles de variables principales que nous allons présenter brièvement ci-après.

Le contexte social, culturel et politique

Les facteurs sociaux, culturels et politiques traduisent des tendances nationales lourdes et jouent un rôle important en agissant sur les cadres général et entrepreneurial. Ces facteurs concernent, par exemple, la structure démographique, les normes et les attitudes sociales reliées aux valeurs et situations entrepreneuriales, l'état et les perspectives d'évolution du système éducatif.

¹ Boyer L., Les nouveaux marchand, in Wickham S., Joffre P., *Le marché de demain* Editions Management et Société, 1998

² Thurik & Wennekers, 1998, *op. cit.*

³ L'objectif principal de GEM est de permettre à une équipe de recherche internationale d'étudier sur une longue période la relation complexe entre le phénomène entrepreneurial et la croissance économique.

Figure 1. Un modèle d'impact du processus entrepreneurial sur la croissance économique.¹



Les cadres général et entrepreneurial

De nombreux facteurs contextuels interviennent à un niveau général pour caractériser un pays à travers des dimensions clés susceptibles de favoriser ou de pénaliser l'action des entrepreneurs. D'autres facteurs sont repérés et positionnés à un niveau plus directement lié à l'entrepreneuriat. Dans le premier groupe, nous trouvons par exemple, des variables telles que le rôle du gouvernement et celui des institutions financières ou le fonctionnement et l'efficacité du marché du travail. Au sein du second groupe, agissent des facteurs comme la disponibilité des ressources financières pour des créateurs d'entreprise et des jeunes entreprises, l'existence d'une offre de formation destinée aux entrepreneurs et entrepreneurs potentiels ou l'efficacité des mécanismes de transfert de technologie.

La capacité et les opportunités entrepreneuriales

Les opportunités entrepreneuriales² peuvent être présentes, plus ou moins, c'est la première condition. Elles doivent, ensuite être perçues pour être exploitées par des entrepreneurs potentiels ou des entrepreneurs, motivés pour

¹ Adapté de Reynolds P.D., Hay M., Camp S.M., *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*, Babson College, 1999, p.11

² Le concept d'opportunité entrepreneuriale que nous utilisons dans ce travail est similaire à celui d'opportunité ou d'occasion d'affaires très fréquemment évoqué dans la littérature traitant d'entrepreneuriat.

cela et dotés des outils et techniques nécessaires à la transformation économique des opportunités de marché.

L'activité et la dynamique entrepreneuriales.

Les principales variables qui permettent d'évaluer l'activité et la dynamique entrepreneuriales tournent autour des notions (que l'on s'efforcera de saisir quantitativement) de création, de développement, de déclin et de disparition d'entreprises.

La croissance (ou le développement) économique.

Elle peut-être appréciée à l'aide des indicateurs habituels que sont la croissance du PIB (Produit Intérieur Brut) et l'évolution des taux de chômage.

2. Une comparaison France - USA de l'activité entrepreneuriale et des contextes nationaux qui l'influencent

L'activité entrepreneuriale peut-être saisie de différentes manières et en mobilisant de nombreux indicateurs comme par exemple, ceux que nous avons listés précédemment. Nous allons, dans ce développement utiliser quelques-uns des indicateurs élaborés dans le programme GEM et qui ont fait l'objet de mesures réalisées dans des conditions identiques en France et aux Etats-Unis. La comparaison de l'activité entrepreneuriale entre les deux pays nous permettra de prendre la mesure de chacune des situations nationales (2-1). Au delà du constat, nous tentons de montrer, ensuite, en quoi et sur quoi le contexte américain est favorable à l'entrepreneuriat (2-2). Puis, nous abordons la situation française de la même façon, en mettant l'accent cette fois-ci sur des facteurs qui freinent le développement des vocations et initiatives entrepreneuriales (2-3). En termes méthodologiques, les données utilisées pour qualifier l'activité entrepreneuriale en France et aux Etats-Unis viennent d'enquêtes qui ont été réalisées, dans chacun des pays, au cours du premier trimestre 1999. Deux échantillons représentatifs des populations nationales ont été construits et ont fait l'objet d'interviews téléphoniques administrées en fonction d'un protocole strict testé et approuvé par les équipes de recherche. Environ 1000 répondants, pour chaque nation ont ainsi participé aux enquêtes. Les données mobilisées pour décrire les contextes nationaux sont extraites d'entretiens semi-directifs centrés effectués avec 40 experts (enseignants, consultants, banquiers, investisseurs, ...) de l'entrepreneuriat dans chacun des pays.

2.1. Le jour et la nuit dans l'activité entrepreneuriale

Le jour se trouve aux Etats-Unis, pays qui présente le plus haut niveau d'activité entrepreneuriale parmi les 10 nations qui ont participé au programme GEM en 1999. La France, quant à elle, ne peut proposer, aujourd'hui, que la nuit, dans la mesure où elle appartient au groupe des pays

affichant le niveau d'activité entrepreneuriale le plus bas. Un regard sur le tableau 1 permet de mieux comprendre le constat.

Tableau 1. Comparaison France-USA de l'activité entrepreneuriale¹

INDICATEURS	ETATS-UNIS	FRANCE
Pourcentage de la population adulte engagée dans une création d'entreprise	8,4 %	1,8%
Pourcentage de femmes engagées dans une création d'entreprise	7%	0,6%
Pourcentage de la population adulte investissant financièrement dans une création d'entreprise	5,5%	4,4%

Les chiffres se passent de commentaires. La population adulte américaine est entre 4 et 5 fois plus entreprenante que la population française. Les femmes américaines sont environ 10 fois plus entreprenantes que les françaises. Une autre caractéristique liée à l'entrepreneuriat et non mentionnée dans le tableau proposé est que les citoyens américains ont une très forte propension à percevoir et reconnaître les opportunités entrepreneuriales (57% de la population adulte) alors que les français sont beaucoup moins nombreux (15%)².

Un résultat intéressant est que les français, néanmoins, participent en proportion presque autant que les américains au financement des projets de création d'entreprise en investissant leurs fonds personnels. Peut-être cela laisse-t-il augurer d'une évolution positive dans les attitudes et les comportements vis-à-vis de l'activité entrepreneuriale. Ce premier regard ayant été posé, nous allons maintenant tenter de saisir les spécificités sociales, culturelles, politiques et structurelles qui déterminent des contextes nationaux favorables (pour les Etats-Unis) et défavorables (pour la France) à l'action entrepreneuriale.

2.2. La voie de l'excellence américaine

Les Etats-Unis constituent une référence en matière d'entrepreneuriat, même s'il convient de relativiser ce "modèle" qui n'est pas adaptable partout et qui ne peut être reproduit à l'identique tant il correspond à une histoire et à une culture. Pour mieux le comprendre, nous allons présenter ci-après en articulant notre propos autour de 6 thèmes, les points forts et aussi quelques points faibles.³

¹ Données extraites de Reynolds, Hay & Camp, 1999, *op. cit.*

² Zacharakis A., Reynolds P.D., Bygrave W.D., *Global Entrepreneurship Monitor – National Entrepreneurship Assessment. United States of America -1999*, Executive report, Babson College et Kauffmann center for Entrepreneurial Leadership, p.27

³ Ce qui va être présenté pour chacun des thèmes retenus : Normes sociales et culturelles –

Les normes sociales et culturelles aux USA

Les comportements de création d'entreprise des américains sont enracinés dans une culture entrepreneuriale forte. Ces derniers valorisent l'entrepreneuriat et l'idée d'indépendance qui lui est associée, ils respectent les entrepreneurs, les admirent même, et considèrent que créer une entreprise (ou plusieurs) est une étape normale et souhaitable dans une carrière professionnelle. Les entrepreneurs qui réussissent sont perçus comme des "champions économiques" et présentés comme des exemples à suivre, suscitant des envies et des vocations au sein de la population et créant des conditions favorables à l'émergence et l'entretien d'un processus d'émulation collectif.

Les échecs du type cessation d'activités ou disparition d'entreprises ne sont pas considérés comme des échecs personnels, et beaucoup de personnes pensent que ne pas avoir tenté ou essayé quelque chose est un signe d'impuissance ou de faiblesse.

Les américains sont, dans ces conditions, attentifs aux opportunités entrepreneuriales, disposés à s'en saisir, avec une très forte motivation, pour les transformer en activités économiquement rentables.

Les supports financiers aux USA

Dans un pays doté d'une telle culture, les infrastructures en général, ainsi que les systèmes d'appui et d'accompagnement financier, des entrepreneurs et des jeunes entreprises, en particulier, ont été aménagés pour prodiguer, à la fois encouragement et support aux activités entrepreneuriales.

Les infrastructures financières orientées vers l'entrepreneuriat, sont très développées aux Etats-Unis, aussi bien en ce qui concerne les dettes à long et moyen terme que le capital. Pour ces deux catégories d'appui financier, les experts interrogés estiment que leur disponibilité et leur accessibilité ne posent pas de problème particulier.

L'intervention de la *Small Business Administration* (SBA) est très importante et très visible, notamment, par rapport à son programme de garantie des emprunts, même si celui-ci concerne principalement les petites entreprises existantes et moins les créations d'entreprises¹.

L'épargne de proximité et le capital risque sont très développés et les sources de financement nombreuses, mais l'obtention concrète de capitaux requiert une stratégie de communication efficace et des contacts personnels étroits avec les structures de financement et les investisseurs.

La majorité des experts nationaux estime que le capital disponible est suffisant (voire abondant) pour financer la création d'entreprise. Un pro-

Support financier – Recherche, développement et transfert technologique – Education et formation – Infrastructure commerciale et professionnelle – Programmes et politiques gouvernementaux, est extrait des entretiens d'experts (Zacharakis A., Reynolds P.D., Bygrave W.D., 1999, *op.cit.*)

¹ Seulement 2 à 3% des *Start-up* seraient effectivement touchées par ce programme.

blème demeure cependant, et réside dans la difficulté d'accéder au capital d'amorçage.

La recherche – développement et le transfert technologique aux USA

Les activités de recherche et développement, le transfert technologique apparaissent dynamiques et consistants y compris au niveau des petites et moyennes entreprises.¹ Les transferts technologiques s'opèrent à partir d'une diversité de sources comprenant les grandes entreprises, les universités, les laboratoires publics ou les petites firmes entrepreneuriales. Ce dynamisme et cette vigueur inventive sont pénalisés néanmoins par une carence du système qui peut être résumée ainsi. Alors que les inventions disponibles et les opportunités d'exploitation des technologies sont de plus en plus nombreuses, il est difficile actuellement de trouver des entrepreneurs ou des organisations pour développer et commercialiser l'ensemble de ce portefeuille d'innovations.

L'éducation et la formation entrepreneuriale aux USA

L'enseignement de l'entrepreneuriat est un phénomène relativement récent aux Etats-Unis, comme partout ailleurs, mais qui s'est quand même développé très fortement depuis une trentaine d'années. Des centaines de collèges offrent des cursus spécialisés et plus de 90 universités disposent de centres d'entrepreneuriat.

Le niveau actuel d'enseignement de l'entrepreneuriat dans les collèges est, d'après les experts, suffisant et satisfaisant mais sa croissance rapide a posé et pose encore des problèmes concernant le statut et la qualité des intervenants. Beaucoup d'entre eux sont extérieurs à l'établissement et apportent avant tout un témoignage sur une expérience entrepreneuriale (la leur, très souvent) sans être formés ou préparés aux méthodes et pratiques pédagogiques. Par ailleurs, les programmes doctoraux dans le champ de l'entrepreneuriat sont peu nombreux et faiblement encouragés ou supportés financièrement.

L'enseignement de l'entrepreneuriat est peu diffusé au sein des systèmes éducatifs primaire et secondaire. De même il est jugé, par les experts, à un niveau très insuffisant dans les formations et filières scientifiques et techniques. Dans les universités américaines, l'enseignement de l'entrepreneuriat est surtout développé dans les " Business Schools " et les élèves ingénieurs sont d'une façon générale trop peu formés aux techniques et outils fondamentaux de l'entrepreneuriat.

Les infrastructures commerciales et professionnelles aux USA

Les experts américains (dont certains appartiennent à ces infrastructures privées ou publiques) estiment qu'elles sont tout à fait bien adaptées et ap-

¹ 65% des nouvelles inventions apparaîtraient dans des entreprises de moins de 500 personnes.

propriées. Les fournisseurs de conseils et de services aux entrepreneurs, dans toutes les dimensions et tous les domaines utiles, couvrent en quantité et en qualité l'ensemble des besoins. Ce type d'infrastructures apparaît comme un élément fondamental du système de soutien et d'accompagnement des entrepreneurs, et du développement des petites et moyennes entreprises.

Les politiques et programmes gouvernementaux aux USA

Les entrepreneurs n'attendent rien de l'Etat américain et ne fondent pas leur décision de créer une entreprise sur une disposition incitative ou facilitatrice. Ceci étant, les experts pensent que les politiques et programmes gouvernementaux peuvent effectivement aider les jeunes entreprises et accroître leur taux de survie. Ils estiment également que face à la complexité des mesures et des procédures, le degré de conscience des entrepreneurs ou entrepreneurs potentiels, par rapport à ce qui est approprié (à leur cas particulier) et ce qu'il est possible de faire ou d'obtenir est très faible. L'ensemble du dispositif souffre d'un manque d'efficacité, dans une indifférence assez générale : les gouvernants semblent peu préoccupés d'évaluer les résultats de leurs programmes et politiques, les entrepreneurs sont peu sensibilisés à l'offre et font peu d'efforts pour chercher à mieux la décoder. Les experts concluent que dans ce domaine tout ou à peu près tout existe, il suffit de le faire savoir aux entrepreneurs en adoptant des démarches marketing plus agressives et davantage ciblées.

2.3. La voie de l'exception française

Une fois n'est pas coutume, la France se distingue par sa propension à l'atypisme et le caractère exceptionnel de son positionnement en matière d'entrepreneuriat. Comme pour les Etats-Unis, mais cette fois-ci dans un sens inverse, la culture et l'histoire jouent un rôle déterminant dans la formation d'un contexte national qui va influencer les acteurs, les initiatives et les actions entrepreneuriales. Nous nous proposons de suivre le même cheminement que celui utilisé précédemment pour décrire et qualifier ce contexte si peu favorable à l'entrepreneuriat.¹

Les normes sociales et culturelles en France

Les experts français mettent ce thème en première position dans la liste des thèmes prioritaires affectant l'activité entrepreneuriale. Pour ces derniers, "l'entrepreneuriat est d'abord un phénomène de société, une question de modèle social, qui détermine le comportement des individus, des entrepreneurs et des entreprises". L'entrepreneuriat n'est pas une fonction spon-

¹ Nous avons donc retenu les mêmes thèmes que ceux utilisés pour les Etats-Unis et ce qui est développé pour chacun d'entre-eux provient des entretiens que nous avons eus avec 40 experts français de l'entrepreneuriat. Nous remercions Isabel Servais qui a réalisé l'essentiel de ces entretiens. Les propos entre guillemets correspondent à des citations d'experts.

tanément valorisée et l'entrepreneur est à l'occasion encore perçu comme un profiteur, un exploitateur ou un aventurier à la limite de l'escroc. Un point de vue d'expert résume parfaitement ce constat : "l'attitude générale envers les entrepreneurs qui réussissent est assez négative : ils passent pour des individus qui se sont enrichis vite et bien. Au démarrage, ils rament et à l'arrivée on les jalouse. L'environnement du créateur se pose par ailleurs assez souvent en juge : tout le monde lui demande des comptes, pour savoir ce qu'il va gagner à participer à l'aventure entrepreneuriale".

Les spécificités culturelles de la France tournent autour du rôle de l'Etat, de la position par rapport à l'argent, de l'attrait des privilèges et de la peur de l'échec.

L'Etat français est un Etat centralisateur et jacobin qui se comporte comme le grand ordonnateur de l'économie et qui a contribué à développer une culture de grande entreprise et de fonctionnariat. L'Etat est également l'employeur principal des élites intellectuelles qu'il forme après les avoir sélectionnés et orientés vers les grandes écoles françaises. Ces dernières dont Polytechnique et l'ENA sont "des grandes machines à ne pas fabriquer de la création d'entreprise et des entrepreneurs. Ces écoles ne sont pas là pour ça, elles préparent à la gestion des grandes structures nationales publiques et privées, comme en témoignent les parcours des grands patrons français".

La France, par ailleurs, n'aime pas l'argent et la réussite qui y est associée. La notion de profit est assez mal portée dans notre culture, encore très marquée par une morale catholique, qui l'assimile à l'argent facile... Un expert estime que "la réussite économique, en France, a encore quelque chose de honteux".

S'agissant des privilèges, les Français se sont ingénies à les multiplier, puis à se les transmettre dans une logique de castes. Les privilèges de l'argent, du capital social, de la méritocratie scolaire ou du statut jouent un rôle important, au sens où, dans un premier temps, on consacre beaucoup d'énergie à se les approprier, et dans un deuxième temps, on utilise encore plus d'énergie à les maintenir. Pour donner un exemple, par rapport à un type de privilèges : "dans l'imaginaire des parents, les études supérieures sont sensées conduire leurs enfants vers des métiers *nobles* tel que médecin, avocat ou haut fonctionnaire".

La peur de l'échec et l'aversion pour le risque constituent les dernières particularités de la société française. La culture du risque est peu développée en France et au sein de son système économique. Les banquiers, comme les assureurs, manquent d'hommes capables d'évaluer les risques inhérents à toute démarche entrepreneuriale. Qui plus est, la relation du français au risque est une relation schizophrénique, qui fait qu'on envisage le risque de façon favorable, à condition de ne pas défaillir, car celui qui risque et échoue en France est marqué à vie. Un expert utilise pour illustrer ceci la métaphore du vélo : "On ne peut pas apprendre le vélo sans accepter de tomber, par contre, il n'est pas possible d'apprendre le vélo si à chaque fois qu'on tombe on se tue". Les français sont dans ces conditions très peu ouverts aux op-

portunités entrepreneuriales et d'une façon générale, assez peu disposés, à agir en tant qu'entrepreneur.

Les supports financiers en France

Le système français de financement de la création d'entreprise se caractérise par une très grande diversité des outils proposés. Ce qui fait dire à un nombre élevé d'experts qu'aujourd'hui "l'argent ne manque pas" ou que "les capitaux sont disponibles", même si ces points de vue ne sont pas unanimes. Une prise de conscience collective et un large consensus sont apparus au cours des dernières années, en France, sur la nécessité de compléter et de rendre plus efficace le dispositif financier d'aide à la création et au développement d'entreprise. D'une part, plus personne ne conteste l'intérêt et l'importance, sur un plan économique, des petites et moyennes entreprises. D'autre part "l'argent est un stimulant à la création d'entreprise", comme le souligne un des experts rencontrés. Le raisonnement utilisé est que l'argent joue un rôle incitatif fort, notamment auprès des cadres porteurs de projets entrepreneuriaux et en activité dans des entreprises. De nouvelles sources de financement des projets de création d'entreprise ont donc fait leur apparition au cours des dernières années. Les plus souvent citées par les experts sont les FCPR (Fonds Communs de Placement à Risques), les FCPI (Fonds Communs de Placement dans l'Innovation) ou les fonds DSK (initiales du nom du ministre de l'Economie et des Finances qui les a institués). Les fonds "à risque" ont donc été considérablement renforcés, mais ce dispositif n'a pas encore trouvé son régime de croisière, d'où l'inquiétude de certains experts : "les capitaux sont là, mais ni les outils, ni le calendrier ne sont en place. Il est possible qu'une partie de ces fonds parte en capital développement et non en capital création". La question posée est celle des procédures d'affectation et d'allocation de ces ressources financières, celle aussi de leur accessibilité par les entrepreneurs.

La recherche développement et le transfert technologique en France

Les experts s'accordent à penser que le potentiel de recherche et développement technologique est important en France. Leur position est cependant mitigée quant à la valorisation de ce potentiel technologique. Une majorité de personnes considère que la France prend du retard à ce niveau et l'explication avancée est que "le transfert technologique n'y est pas une démarche naturelle". Ceci est lié à différentes causes culturelles, structurelles et juridico-politiques.

En France, "les ingénieurs et scientifiques sont faiblement acculturés au management et de ce fait, ne savent pas, pour la majorité d'entre eux, transformer seuls leurs savoir et savoir-faire en initiative économique".

D'autre part, notre pays a beaucoup de difficultés à exploiter les "projets dormants" notamment dans la voie de l'externalisation. Pourquoi ne pas envisager "l'externalisation de brevets non exploités par des grandes entre-

prises vers des créateurs ?" Il n'existe pas de modalités pertinentes pour ce type de transfert de technologie.

Le droit de la propriété industrielle laisse peu d'ouvertures et de possibilités concrètes à des chercheurs tentés par la création d'entreprise, comme vecteur de valorisation de leurs recherches, mais liés statutairement à des laboratoires publics ou privés qui revendiquent et se réservent la propriété juridique des découvertes.

Le monde de la recherche est, enfin, un univers cloisonné qui communique mal avec l'industrie, les milieux financiers et les administrations. Si les outils et structures du transfert technologique sont disponibles aujourd'hui en France, leur niveau actuel d'organisation et de fonctionnement rend peu efficace l'ensemble du dispositif.

L'éducation et la formation entrepreneuriale en France

Le rôle du système éducatif et de la formation initiale est perçu, par les experts, comme fondamental, notamment en ce qu'il transmet une vision positive de la création d'entreprise. Il agit comme une lame de fond et doit stimuler largement l'esprit d'entreprendre. La sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat est d'autant plus importante qu'en France une grande majorité des individus qui suit des études a pour objectif de rejoindre la fonction publique ou la grande entreprise.

Le système éducatif français est dual. D'un côté les universités, de l'autre les écoles. D'une façon générale, ce système "trop marqué, étouffe les initiatives et contient les étudiants dans des cadres". Dans les universités, la pédagogie dominante est une pédagogie de reproduction où les enseignants cherchent plus à former des homologues, plutôt que laisser aux étudiants la liberté de se révéler à eux-mêmes. D'autre part, le décalage est grand entre le monde universitaire et celui des entreprises. Dans les écoles et plus particulièrement dans les plus "grandes" d'entre-elles, les critères de réussite correspondent à ceux des grandes entreprises. Pour caricaturer, ici on forme de futurs universitaires et là on prépare les dirigeants et les managers des grandes entreprises françaises. Nulle part il n'est question de sensibiliser et préparer les entrepreneurs de demain. La mesure de la réussite scolaire est intellectuelle dans un système éducatif qui n'accepte pas l'erreur, la sanctionne même, alors qu'elle est au cœur de la démarche expérimentale, faite d'essais et d'erreurs, qui caractérise les démarches d'apprentissage entrepreneurial. Cette dimension intellectuelle valorisée par le système éducatif se retrouve dans les attitudes et les comportements des individus en situation professionnelle. Elle s'oppose à des notions comme le "réel" ou la mise en œuvre, qui sont fondamentales dans des projets de création d'entreprise. Un expert étranger dit des français : "La France est un pays foisonnant d'idées mais incapable de les mettre en œuvre". L'intellect privilégie la rationalité au détriment de l'intuition et à force de tout vouloir rationaliser on en arrive au constat : "plus on avance dans les études, moins on se lance".

Enfin, l'enseignement en France reste, encore, très compartimenté et est soumis à des logiques disciplinaires. Or, l'entreprise et la création d'entreprise ne peuvent pas être saisies avec ces modèles partiels de la réalité. L'approche est nécessairement transversale et s'appuie sur la pluralité des points de vue.

Les infrastructures commerciales et professionnelles en France

Les experts évoquent très souvent une offre "complète", "diversifiée" ou d'une "grande richesse", mais ils ajoutent également qu'il convient d'éviter le "guichet unique" et que "les professionnels doivent aller au devant des créateurs" et que cette offre est "plutôt mal adaptée" ou "insuffisamment en adéquation avec les besoins".

Tous les fournisseurs de conseils et de services n'ont pas encore intégré les spécificités des interventions en création d'entreprise et la nécessité de ne pas découper des problèmes qui sont de nature holiste. Par ailleurs, les besoins en conseil des créateurs d'entreprise sont simples. Or, très souvent l'offre est trop sophistiquée pour eux, trop coûteuse aussi. Cette inadéquation est complétée par une inadéquation de l'offre existante à la TPE (très petite entreprise) et par une nette insuffisance des compétences et des expertises destinées aux petits projets. Un des problèmes posés est celui de la détermination du chiffre d'affaires prévisionnel et de la fiabilité des projections financières.

Pour terminer, les experts interrogés ont mis en évidence la faible visibilité du marché des conseils et des prestations de services. Les créateurs d'entreprise manquent de données pour s'orienter vers les ressources les plus appropriées et une des questions est "comment orienter les créateurs et les guider dans l'offre ?".

Les politiques et programmes gouvernementaux en France

Le rôle de l'Etat est systématiquement évoqué par les experts qui jugent son intervention importante, mais d'une pertinence et d'une qualité inégales. C'est ainsi que l'Etat français peut-être l'auteur "d'inventions géniales, comme en témoigne la SOFARIS", mais il ne donne pas toujours du temps au temps pour que des dispositifs nouveaux puissent prendre toutes leur mesure. Ceci est lié à des "télescopes à la tête des structures centrales" qui rendent les mesures mises en œuvre contradictoires et donc peu cohérentes.

Les experts, dans l'ensemble, accordent une grande importance aux politiques et programmes gouvernementaux qui doivent "créer un contexte porteur" et aider les entrepreneurs en leur proposant des structures et des dispositifs d'appui ou facilitateurs. La politique gouvernementale "peut induire la création d'entreprise ou la freiner. Il faut parvenir à dépasser les déclarations pour proposer une politique générale, légale et fiscale qui favorise la création d'entreprise, même si la France n'apparaît finalement pas comme un pays plus taxateur que les autres pays européens".

De l'avis des experts, les politiques actuelles ne rejoignent pas la visée précédente, car "ce n'est pas en décrétant que les chômeurs doivent devenir créateurs que l'entrepreneuriat va être stimulé en France". De même, "il n'existe pas de politique gouvernementale pertinente et qualitative sur le sujet. L'Etat est dans son ensemble trop frileux". Les principaux reproches formulés à l'encontre des politiques gouvernementales actuelles sont leur manque de cohérence et de stabilité dans le temps. Ceci s'explique par le désintérêt relatif de la sphère publique envers la création d'entreprise.

Conclusion

Si l'on retient comme indicateurs de la performance du développement économique, la croissance du PIB et le niveau d'emploi, force est de constater que les Etats-Unis occupent une position privilégiée par rapport à la France¹. Les écarts entre les deux pays peuvent s'expliquer partiellement par les différences observées dans les niveaux actuels d'activité entrepreneuriale.

Pour améliorer l'activité entrepreneuriale en France il nous semble que deux conditions doivent être réunies pratiquement d'une façon simultanée. La première, la plus importante, est liée à la nécessaire évolution des normes sociales et culturelles pour les rendre plus favorables à l'entrepreneuriat. Le mouvement semble amorcé. Depuis quelques années on observe des changements. Certains parlent d'une lame de fond, d'autres, plus modestement, d'une prise de conscience collective. Il est évident qu'on ne peut pas se désintéresser totalement et durablement de la création d'entreprise. S'agissant de la formation, par exemple, des intentions, des déclarations et des décisions favorables à la création d'entreprise s'affichent dans les Ministères et dans de très nombreux établissements d'enseignements supérieurs². Ces prémices constituent peut-être le signe annonciateur de changements plus profonds. Alors, certes le train est en marche mais ce mouvement, à l'échelle de la France, ressemble au changement de cap d'un pétrolier de 500.000 tonnes, la manœuvre est donc difficile et elle prendra inévitablement du temps. Et l'on est encore loin, semble-t-il, du modèle social préconisé par

¹ Notons, cependant, que les résultats de la France, en matière de croissance du PIB sont plutôt bons et de nature à remettre en cause l'hypothèse d'une relation, simple et automatique entre le niveau d'activité entrepreneuriale et la croissance économique. Les résultats des prochaines années de GEM, programme de recherche international et longitudinal, permettront, nous l'espérons, de mieux saisir la nature et la complexité de ces liens.

² Voir sur ce point : Fayolle A., *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement*, Rapport d'étude rédigé à la demande de la Direction de la Technologie du Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1999 ; Fayolle A., *Des réflexions et des axes stratégiques pour développer l'enseignement de l'entrepreneuriat*, *Gestion 2000*, à paraître sur l'année 2000 ; Fayolle A., "L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle", à paraître sur l'année 2000

l'un de nos experts qui milite pour que les individus se dotent d'une capacité à penser différemment. Elle s'entretient par l'éveil, l'innovation et l'évacuation de la pensée unique, ce qui n'est pas seulement lié à la formation, mais finalement de façon beaucoup plus large à la culture, à toutes les activités qui stimulent la curiosité. Ceci passe par l'ouverture aux autres et fait appel à de multiples vecteurs.

La deuxième condition concerne l'aménagement des cadres et infrastructures facilitant ou supportant l'action des entrepreneurs. Sans vouloir être original, cela a été déjà avancé par d'autres, nous pensons qu'un véritable statut du créateur, défini dans une politique gouvernementale, pourrait être de nature à aider considérablement les créateurs d'entreprise dans leur parcours, en leur donnant un cadre légal et opérationnel compatible avec les exigences fortes liées au développement et à la mise en œuvre de leurs projets¹.

Les infrastructures financières pourraient, d'autre part, bénéficier d'au moins trois familles de mesures. La première concerne les fonds propres et la mise en place d'un dispositif simple, dans son fonctionnement, permettant la facilitation des voies d'accès aux capitaux pour des projets intermédiaires ou de faible importance. La deuxième mesure est de coupler systématiquement le financement et l'accompagnement des projets. La troisième et dernière famille de mesures est de rendre plus lisible le dispositif financier actuel et de le simplifier, en élevant le degré de professionnalisation des réseaux et en améliorant les processus de décision et d'affectation des ressources financières.

¹ L'idée d'un statut pour le créateur renvoie, par exemple, à l'octroi d'un revenu, sous certaines conditions, à des personnes privées de ressources en raison de leur décision d'entreprendre. Nous pensons, notamment, à des salariés ayant démissionné pour créer leur entreprise, afin de leur permettre de bénéficier d'un soutien minimum en cas d'échec. Cette idée soulève de nombreuses questions et fait l'objet de débats animés entre les partisans de la formule d'assistance financière et ceux qui refusent les parcours de création d'entreprise sécurisés qui accordent une place prépondérante à l'Etat Providence, en contradiction avec les caractéristiques généralement admises de l'esprit d'entreprendre.

RÉGIONS DYNAMIQUES ET PME À FORTE CROISSANCE

Incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles

Pierre-André Julien

De tous les temps des régions ont crû très rapidement pour finir, dans plusieurs cas, par péricliter et être dépassées par d'autres régions, proches ou lointaines. Par exemple, dès le premier siècle de notre ère, une région comme la Gaufresenque près de Narbonne, en France, était le cœur d'un développement très dynamique basé sur la production de faïences (dont on a retrouvé des traces jusqu'en Asie) cuites dans d'énormes fours loués à des milliers d'artisans par des capitalistes. Au deuxième siècle, cette production a été fortement concurrencée par les productions de la côte tunisienne utilisant une matière première de meilleure qualité et des techniques nouvelles (mais la concurrence fut surtout due à un changement de mode quant à la couleur ou aux dessins apparaissant sur les poteries). Plus tard, ce fut la concurrence chinoise qui causa le déclin des régions africaines.

Au Québec, au XVII^e siècle, la région des Trois-Rivières fut le centre de la première production industrielle en Amérique du Nord. Ses nombreuses forges étaient principalement dues à la présence du minerai de fer et de grandes forêts, jusqu'à l'arrivée de la technologie à base de coke et de nouveaux procédés en continu. En fait, la présence de richesses naturelles abondantes, notamment le charbon, explique une bonne partie du développement rapide de nombreuses régions au moment de la Révolution Industrielle, en particulier les zones liées à la production métallique comme dans le cas des régions de Lille en France, de Sheffield en Angleterre, de Cologne en Allemagne, de Liège en Belgique ou de Pittsburg aux Etats-Unis. Mais la découverte, ailleurs, de matières premières de meilleure qualité, ainsi que le développement de nouvelles techniques particulièrement performantes, même pour des petites productions comme on l'a vu avec les mini-aciéries dans la région des Brescia en Italie, ont fini par entraîner leur déclin dans les dernières décennies.

Au cours des quarante dernières années, d'autres régions ont grandement profité du développement touristique sur la base d'avantages absolus comme la montagne et la neige ou la mer et le soleil, ou encore d'avantages fiscaux comme les *maquinadoras* mexicains et les autres paradis fiscaux.

Il faut aussi compter les régions métropolitaines et leurs économies d'agglomérations. Elles profitent, d'une part, d'une main-d'œuvre qualifiée, variée et de toutes sortes de services aux entreprises et, d'autre part, de l'apport des transferts des régions avoisinantes sinon de tout le pays et parfois du monde entier comme dans le cas de métropoles financières telles

Zurich ou Luxembourg.

On trouve enfin des régions dont le développement rapide est toujours basé sur un savoir-faire particulier cumulé au cours des siècles et renforcé par des liaisons interindustrielles fortes, comme dans le cas du district industriel¹ ou de Bade-Wurtemberg en Allemagne. Dans plusieurs cas, ce savoir-faire a su se réorienter en fonction de l'évolution technologique, comme dans la région horlogère du Jura suisse, alors que cette réorientation n'a pas fonctionné chez son voisin, le Jura français, dont l'économie a fortement décliné dans les dernières décennies².

D'autres raisons peuvent expliquer le développement rapide de certaines régions, tel l'apport de subventions particulièrement abondantes de l'État. Ces subventions peuvent avoir commencé par des apports particuliers il y a longtemps, comme dans le cas de la Silicon Valley avec les 40 millions de dollars de la succession d'un donateur richissime, ce qui explique le développement rapide de l'Université Stanford et plus tard l'essaimage de centaines de petites entreprises dans les nouvelles technologies. Cet essaimage a été graduellement soutenu par la suite par plusieurs centaines de millions, sinon des milliards de dollars par année pour encourager l'industrie aérospatiale et indirectement celle de l'armement. En France, l'industrie aéronautique dans la région de Toulouse a également bénéficié de subventions massives. Ces dernières peuvent avoir été sollicitées par des promoteurs particulièrement persévérants, comme le sénateur Lafitte dans le cas du projet Sophia Antipolis³ ou de L. Néel dans le cas de l'INPG et du CENG de Grenoble⁴. A Strasbourg, le professeur Chambon a permis la création du biotechnopole à partir de son Institut de génétique et de biologie moléculaire et cellulaire⁵. A Nancy, on dit que c'est M. Guerrier-Dumas et le professeur Castagné qui sont derrière la création de la technopole de Nancy-Brabois⁶.

¹ Tel le district industriel de Prato près de Florence dont l'origine remonte au XV^e siècle comme l'a montré Braudel (*Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècle*, Paris, Armand Colin, tome 2, notamment p. 261 et 289, 1979) ou le district de la fourrure de Montréal qui s'explique par le commerce des fourrures avec les amérindiens dès le XVII^e siècle (Julien, 1991). Notons que des cas mentionnés plus haut, comme Brescia dans l'industrie métallique, ont aussi une histoire qui remonte au Moyen Age, comme le note également Braudel.

² Crevoisier O., *Industrie et région : les milieux innovateurs de l'Arc Jurassien*, Neuchâtel, EDES, 1993

³ Longhi C., *Networks, collective learning and technology development in innovative regions: the case of Sophia-Antipolis*, *Regional Studies*, 33 (4), 1999

⁴ De Bernardy M., Boisgontier P., *Grains de technopole*, Presses de l'Université de Grenoble, 1988

⁵ Genet C., *Quelles conditions pour la formation des biotechnopoles : une analyse dynamique*, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, (3), 1997

⁶ Loinger G. De Bernardy M., *Technopolis and serendipity: the adjustment effects created by Nancy-Brabois and Zirst technological parks*, dans Ratti R., et al. (éd.), *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*, Aldershot, Ashgate, 1997

Les éléments communs à toutes ces formes de développement dynamiques peuvent être résumés en trois points :

➤ premièrement, la possession d'avantages absolus, du moins pour un certain temps, comme des ressources minérales abondantes, des grandes forêts, la mer et le soleil ou la neige pour la glisse, en ce qui a trait à l'industrie touristique ; ou encore des avantages fiscaux très importants. On peut aussi parler d'avantages absolus avec les énormes investissements étatiques dans les nouvelles industries comme l'aérospatiale, l'armement, l'informatique et la biotechnologie ;

➤ cette situation particulière entraîne le deuxième point, soit une *diminution importante de l'incertitude* économique pour les investisseurs. Cette diminution provient évidemment de ces avantages qui créent des positions particulières vis-à-vis de la concurrence et assurent donc des profits importants pour une période plus ou moins longue ;

➤ ces deux points expliquent le troisième qui est *l'arrivée massive d'investissements étrangers* dans la région. Les investisseurs sont attirés justement par ces avantages et des risques plus limités qu'ailleurs. Ces investissements génèrent des revenus importants qui s'étendent par la suite à toute la région.

A côté de ces régions à développement exogène (du moins au plan des investissements, externes à la région), d'autres régions dynamiques ont connu un développement ne provenant pas des avantages absolus précédemment décrits et de leurs conséquences, mais résultant de la présence de centaines de PME autochtones et d'investissements locaux. C'est le cas, par exemple :

➤ en France, dans plusieurs zones des grandes régions de Rhône-Alpes ou du Languedoc-Roussillon¹ ;

➤ au Québec, dans les régions de la Beauce ou de la Montérégie² ;

➤ ou encore aux Etats-Unis, dans des États comme l'Ohio ou la Pennsylvanie qui ne bénéficient pourtant pas d'avantages très particuliers³.

Pourtant ces régions, à développement endogène, sont aussi confrontées aux mêmes obstacles que les autres, soit le caractère intrinsèque de l'incertitude dans toute économie, incertitude ayant comme conséquence une limitation de l'investissement. Nous formulons donc une hypothèse pour

¹ Voir, par exemple, l'analyse de B. Guesnier, dans "La dynamique spatiale du système productif", communication au colloque de l'OIPR/CRDT sur "Construire la dynamique du territoire", 28-29 avril, 1997

² Julien P.A., *Économie régionale : comment multiplier les Beauce au Québec*, Sainte-Foy, Presses de l'Institut québécois de recherche sur la culture et Presses de l'Université Laval, 1997

³ Malecki, E.J., Tootle D.M., Réseaux de PME manufacturières aux États-Unis. La création d'une assise, *Revue Internationale P.M.E.*, numéro spécial sur PME et territoire, sous la dir. de S. Conti, 9 (3-4), 1996

expliquer leur dynamisme malgré cette incertitude et faute d'avantages absolus :

➤ d'une part, les investisseurs profitent de diverses complicités à travers des réseaux qui leur permettent de partager et, conséquemment, de diminuer l'incertitude ;

➤ d'autre part, ils augmentent leur capacité d'innovation par ces réseaux les aidant à dépasser (en partie, du moins) cette incertitude. Ces réseaux, les uns à signaux forts, le plus souvent régionaux, les autres à signaux faibles, régionaux ou extra-régionaux, favorisent la multiplication des PME à forte croissance, lesquelles stimulent en retour toute l'économie régionale¹.

C'est ce dont nous allons discuter dans ce chapitre, en utilisant les résultats d'une étude récente sur les PME à forte croissance, appelées aussi *gazelles*. Nous allons distinguer en premier lieu ces entreprises des autres dans leurs effets sur le développement régional. En deuxième lieu, nous discutons des types d'innovations les plus favorables pour ces PME et de l'information la plus intéressante pour soutenir celles-ci. En troisième lieu, nous présentons une typologie des réseaux informationnels et leur rôle dans la multiplication de l'innovation et de la diminution de l'incertitude. En dernier lieu, nous revenons sur ces résultats en montrant l'importance de l'information potentielle et des réseaux à signaux faibles dans la croissance rapide de ces firmes.

1. Des PME particulières pour expliquer le dynamisme des régions

Il existe toutes sortes de PME. Par exemple, Proulx et Riverin² ont montré que dans les années 1992 à 1997 les régions les plus périphériques au Québec comme les Îles-de-la-Madeleine et la Côte-Nord, avaient créé beaucoup plus d'entreprises que celles plus proches de Montréal. Mais on peut soupçonner³ qu'un grand nombre de ces créations sont de très petites tailles et se concentrent dans les secteurs de l'hébergement⁴ et de la restauration, dans le premier cas, et dans l'exploitation forestière et la construction de routes forestières et minières dans le second. Dans d'autres régions, on assiste aussi à la multiplication de firmes dans des secteurs de services de base

¹ Un signal est dit fort lorsqu'il livre une information provenant d'un acteur avec lequel l'entrepreneur a des relations d'affaires régulières, confiantes et avec qui il parle le même langage. Dans le cas contraire, le signal est dit faible. Des détails sont donnés plus loin dans le texte.

² Proulx, M.U., Riverin N., Dynamique spatiale de l'entrepreneuriat : le cas du Québec, *communication au XXXIV^e colloque de l'Association des sciences régionales de langue française*, Puebla, Mexique, 3-5 septembre 1998

³ Car la source des données utilisées par ces chercheurs, bien que très fines quant à la création de toutes les entreprises qui engagent au moins un employé, ne permet pas de préciser la branche industrielle et la taille de ces entreprises.

⁴ Notamment des gîtes du passant ou ce qu'on appelle café/couette ou chambre d'hôtes en France.

qui ne jouent pas un rôle de dynamisation dans les régions.

Pour discuter de développement endogène, on doit différencier les PME motrices des autres. Par exemple, nous avons distingué¹ deux archétypes de PME dont la plus grande partie constitue des *PIC* dans lesquelles les entrepreneurs privilégient la *Pérennité* et l'*Indépendance* au détriment de la *Croissance*, à l'encontre d'un nombre d'entreprises beaucoup moins important appelées *CAP* où les objectifs de *Croissance* viennent avant les besoins d'*Autonomie* et de *Pérennité*. Ces dernières, qui constituent généralement moins de 20 % des entreprises dans une région, deviennent souvent des *gazelles* ou des entreprises à forte croissance ; elles stimulent généralement la région en réclamant des services particulièrement dynamiques (services conseil avancés, distributeurs combatifs, centres de recherche et de valorisation liés à la nouvelle économie du savoir, etc.) qui, en retour, les aident à se développer rapidement et en même temps activent d'autres entreprises dans la région, pour créer ainsi une spirale de développement rapide expliquant la vigueur régionale. C'est ce que nous avons trouvé au Québec, en montrant une corrélation entre des PME qui avaient au moins doublé² le nombre de leurs employés entre 1990 et 1996 et les régions les plus dynamiques comme la Montérégie, l'Estrie, la Beauce et le Centre du Québec, comme on peut le voir au tableau 1 (mis en fin de chapitre³).

On peut voir dans ces quatre régions des municipalités régionales de comté (MRC)⁴ avec un pourcentage de plus de 8 % et même de 16 % de *gazelles*, soit les MRC de la Vallée-du-Richelieu, de Champlain, de la Haute-Yamaska, de Lajemmerais, de Roussillon et de Brôme-Missisquoi (en Montérégie), du Val-Saint-François, de Sherbrooke et de Memphrémagog (en Estrie), de la Nouvelle-Beauce, de l'Amiante et de Beauce-Sartigan (en Beauce⁵) et d'Arthabaska et de Drummondville (au Centre du Québec⁶) ; si on ne tient pas compte de trois MRC isolées, soit de Maskinongé (en Mauricie), et de Thérèse-de-Blainville (dans les Laurentides) et des Moulins

¹ Julien P.A., Marchesnay M., *L'entrepreneuriat*, Paris, Économica, collection Gestion Poche, 1996

² En moyenne, la croissance a été de 2,7 fois durant ces années (P.A. Julien, Morin., *Les PME à forte croissance et l'emploi : évaluation des pratiques exemplaires des pouvoirs publics. Étude par pays : Canada (Québec)*, Groupe de travail sur les petites et moyennes entreprises, OCDE DSTI/IND/PME(98)11.

³ Dans ce tableau, seules les municipalités régionales de comté (MRC) comprenant au moins 25 PME manufacturières ayant de 10 à 200 employés ont été retenues (sur 99 MRC). P.A. Julien, *Le développement régional. Comme multiplier les Beauce au Québec*, Sainte-Foy, Presses de l'Institut québécois du Québec sur la culture et Presses de l'Université Laval, 1997

⁴ Les municipalités régionales de comté (MRC) au Québec regroupent un ensemble de villes et villages relativement proches dans le but de mieux planifier le développement d'un territoire et partager divers services que plusieurs ne sauraient s'offrir à un coût abordable, comme les services des incendies, les parcs industriels, les centres sportifs, etc. Ces MRC excluent les grandes zones métropolitaines comme le Montréal métropolitain, la zone de la ville de Québec et la zone métropolitaine de l'Outaouais autour de la ville de Hull.

⁵ La Beauce est une partie de la grande région Chaudière-Appalaches.

⁶ Cette région vient d'être séparée de la grande région Mauricie-Bois-Francs.

(dans Lanaudière) dont le développement détonne par rapport à leurs voisines pour des raisons particulières. Au contraire, dans les régions moins économiquement animées, cette part des PME à forte croissance est de moins de 7 % et même de 0 %.

L'importance de ces *gazelles* dans les régions dynamiques a été relevée également dans l'analyse américaine du Progressive Policy Institute Technology & New Economy Project² sur la nouvelle économie du savoir³. De plus, cette étude note pour ces régions, un niveau élevé de formation de la main-d'oeuvre (plus de 60 % détenant un diplôme d'études post-secondaires), une part importante de personnel scientifique et d'ingénieurs (près de 1 % de toute la main-d'oeuvre) et des investissements en R-D élevés (soit entre 1,3 % et 4,0 % de l'investissement privé).

2. Innovation globale et information riche

Une raison de la forte croissance de ces *gazelles* réside dans la source de leur différenciation : l'innovation. Lorsque ces entreprises sont nombreuses dans une région, cette dernière se trouve différenciée des autres. Le caractère innovant est encore plus nécessaire dans les régions éloignées des grands centres pour pouvoir compenser les coûts de transports par de la valeur ajoutée reliée à l'innovation. L'importance de l'innovation pour soutenir le dynamisme des entreprises et par ricochet des régions, a été particulièrement notée par Baldwin⁴ et, dans le cas des études sur les PME à forte croissance, par Storey⁵ et Ylinenpää⁶.

Évidemment, quand on parle d'innovation, il ne s'agit pas nécessairement d'innovations radicales, lesquelles comptent par ailleurs pour moins de cinq pour cent de toute l'innovation. Dans les PME comme dans les grandes entreprises, l'innovation est le plus souvent graduelle, basée sur toutes sortes de petits changements soit sur le produit, soit sur les procédés, soit encore sur le processus. Cette innovation permet de se distinguer quelque peu de la

¹ Dans le premier cas, on trouve un système industriel localisé basé sur le meuble alors que dans le second, trois grandes entreprises dans l'industrie des produits de transport, notamment celles de General Motors, de Paccar et de Bell Helicopter, réclament beaucoup de sous-traitance.

² Atkinson, R.D., Court R.H., Ward J.M., *The State new economy index*, Washington, Progressive Policy Institute Technology & New Economy Project, 1999.

³ Dans cette analyse, les États comme le Massachusetts, la Californie, l'Utah, le New Hampshire, l'Arizona, situés dans les dix premiers rangs selon 17 critères comptaient plus de 15 % de *gazelles*. Seul le Missouri, au 35^e rang sur 50, constituait une exception avec plus de 15 % de *gazelles*. Il faut toutefois dire que les États américains sont très grands quand on les compare aux petites régions québécoises et qu'il faudrait étudier l'importance des *gazelles* dans des régions beaucoup plus petites pour cela.

⁴ Baldwin J.R., *L'innovation : la clé de réussite des petites entreprises*, Document de recherche no 76, Ottawa, Statistique Canada, 1995.

⁵ Storey D., *The Ten Percenter*. Rapport préparé pour la firme Andersen et Cie, Londres, 1995

⁶ Ylinenpää H., *Managing competence development and acquisition in small manufacturing firms*, thèse de doctorat, Université de Luleå, 1997.

concurrence. Mais lorsque cette dernière touche à la plupart sinon à tous les éléments de la chaîne de valeur et qu'elle est relativement systématique, elle est dite *globale*. Cette innovation est particulièrement efficace : lorsque la concurrence finit par en connaître des éléments, elle se voit à nouveau distancée par toutes sortes de nouveaux changements permettant à la firme de conserver ses avantages.

L'innovation globale suppose pour les PME une information abondante sur les marchés, sur la concurrence et sur la technologie qu'elles doivent gérer. Cette gestion touche la recherche, le tri et l'analyse de celle-ci, pour en trouver les avantages et une utilisation efficace. On sait que l'information est un bien intangible et périssable. Sa valeur varie d'une part selon l'informateur et l'informé, la période où elle est acquise et la capacité du décideur à l'utiliser avec intelligence. Elle doit donc être mise en contexte. Elle vaut le plus souvent parce qu'elle s'ajoute à d'autres informations cumulées et complexes, touchant par exemple les nouveaux équipements, leur financement, la formation de la main-d'œuvre pour les utiliser de façon efficace, leur entretien, les possibilités de développement de marché avec ceux-ci, etc. Une bonne information vaut en particulier quand elle fournit en même temps sa mesure (puisque on a peu de temps pour l'analyser) et d'autres sources pour en vérifier l'efficacité, mais surtout pour fournir les informations complémentaires nécessaires. La mesure la plus efficace est la confiance entre les interlocuteurs. Cependant, elle suppose du temps pour l'établir et du dialogue entre les interlocuteurs pour l'affermir.

Ainsi, toute information n'est pas nécessairement bonne. On distingue d'abord l'information *courante* ou circulante, le plus souvent banale et qu'on oublie rapidement, de l'information *structurante* qui mène à la décision, puisqu'elle prend un sens pour le décideur. Cette information peut être du domaine *public*, c'est-à-dire accessible à tous, ou du domaine *privé*, appartenant alors à une personne, une entreprise ou un réseau limité. Évidemment, l'information privée est plus susceptible de générer des bénéfices du fait qu'elle peut conduire à des distinctions et ainsi à l'innovation, tout en étant associée à de l'information publique cumulée. Une partie de l'information privée est *implicite* ou tacite et demande de l'intercommunication pour être accessible et utile. L'information structurante peut être stockée ou utilisée immédiatement. Lorsqu'elle sert à la décision, elle devient *effective*. Mais elle n'entraîne pas nécessairement la décision, puisqu'il n'y a pas de règle pour certifier qu'elle est suffisante et complète. C'est pourquoi elle doit être complétée par de l'information *potentielle*, c'est-à-dire de l'information que le décideur suppose être possédée par les membres des réseaux avec qui il fait affaire et qui est susceptible d'être obtenue et utilisée rapidement si les choses ne tournent pas comme prévues. L'information potentielle est donc un élément majeur qui permet de faire face à l'incertitude, laquelle n'est jamais éliminée par une information effective toujours incomplète. Cette information provient en particulier des réseaux avec lesquels le décideur est lié.

3. Information, innovation et réseautage

Il existe différents types de réseaux liés aux entrepreneurs. On trouve d'abord les réseaux personnels (de base ou de proximité) formés en moyenne de huit personnes comprenant quelques cadres, un collègue d'université, un membre de son association professionnelle, un client particulier, etc.¹ Le réseau personnel sert avant tout à tester des idées et à *conforter* les décisions prises ou à prendre. Quelques-uns des membres du réseau personnel proviennent des réseaux d'affaires, formés des clients, des fournisseurs, des équipementiers, des donneurs d'ordres ou des sous-traitants, des distributeurs, du banquier, etc. Ces réseaux constituent avec le réseau personnel la première source d'information pour soutenir l'intuition, prendre les bonnes décisions et pour circonscrire ou aménager son environnement². Ces réseaux envoient des *signaux forts*, facilement compris par l'entrepreneur car ils relèvent d'une certaine habitude d'affaires et donc de contacts relativement fréquents. De plus, ils reposent sur une connaissance réciproque des potentiels informationnels de chacun et des besoins de l'entreprise.

Un type de signaux forts est évidemment cette *information potentielle* dont on vient de parler, et qui permet de diminuer l'incertitude à laquelle doit faire face toute décision d'investissements, notamment les décisions d'innovation. Ces dernières sont par définition nouvelles et s'appuient sur des développements futurs appréhendés et donc encore plus incertains.

Pour multiplier l'innovation et aller au-delà des habitudes et de ce qui est facilement connu, il faut nécessairement de l'information *nouvelle* ou une combinaison nouvelle d'information ancienne dont une partie provient d'un autre type de réseaux, c'est-à-dire des réseaux à *signaux faibles*. Cette information provient d'informateurs avec qui l'entrepreneur fait plus rarement affaires et qui gravitent dans des réseaux parallèles, notamment des institutions d'enseignement et des centres de recherche. Ces réseaux à signaux faibles nécessitent souvent des relais provenant des réseaux à signaux forts apportant le garant et donc la confiance de base qui permet à l'entrepreneur de s'ouvrir à ces spécialistes qu'il connaît mal et qui connaissent peu ses besoins et son langage d'affaires.

Plusieurs études³ ont montré une forte corrélation entre l'innovation et les

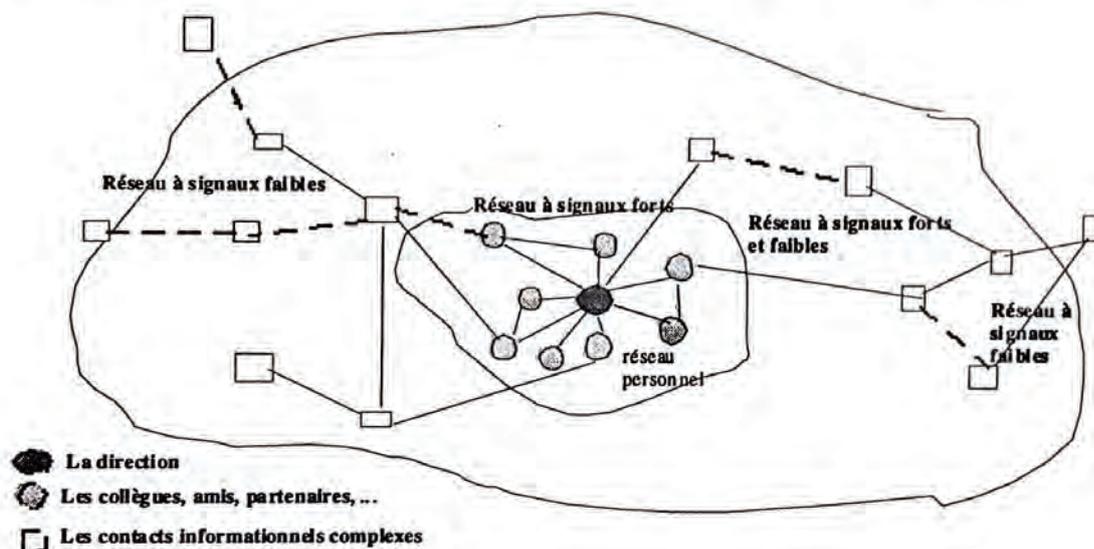
¹ Birley S., Cromie S., Myers A., Entrepreneurial networks : their emergence in Ireland and overseas, *International Small Business Journal*, 9 (4), 1991 ; Julien, P.A. , New technologies and technological information in small business, *Journal of Business Venturing*, 10 (6), 1995

² Marchesnay M., Julien P.A., Small business as space of transaction, *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, 2 (2), 1990

³ Notamment Gravenetter M., The strenght of weak ties : a network theory revisited, dans Marsden et Lin (éd.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hill, Sage, 1982
 Krackhard D., The strenght of strong ties: the importance of philos in organizations, dans Nohria N., Eccles R.G. (éd.), *Network and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1992

réseaux à signaux faibles. Ces réseaux sont les plus susceptibles de remettre en question les habitudes et d'apporter de nouvelles idées par la confrontation d'apports inconnus avec le connu. Les réseaux à signaux faibles ont d'autant plus de chance d'être efficaces que l'entreprise possède des ressources bien formées pour recevoir et bien interpréter ces signaux. Par exemple, les relations entre une PME et un centre de recherche seront d'autant plus valables que les échanges se feront entre des interlocuteurs de même discipline et au même niveau de langage¹. La figure 1 illustre les liens entre l'entreprise et sa direction avec les deux grands types de réseaux.

Figure 1. Schéma d'un réseau à plusieurs niveaux pour un entrepreneur



Source : adapté de B. Johannisson, "Network strategies : management technologie for entrepreneurship and change", *International Small Business Journal*, 5 (1), 1989

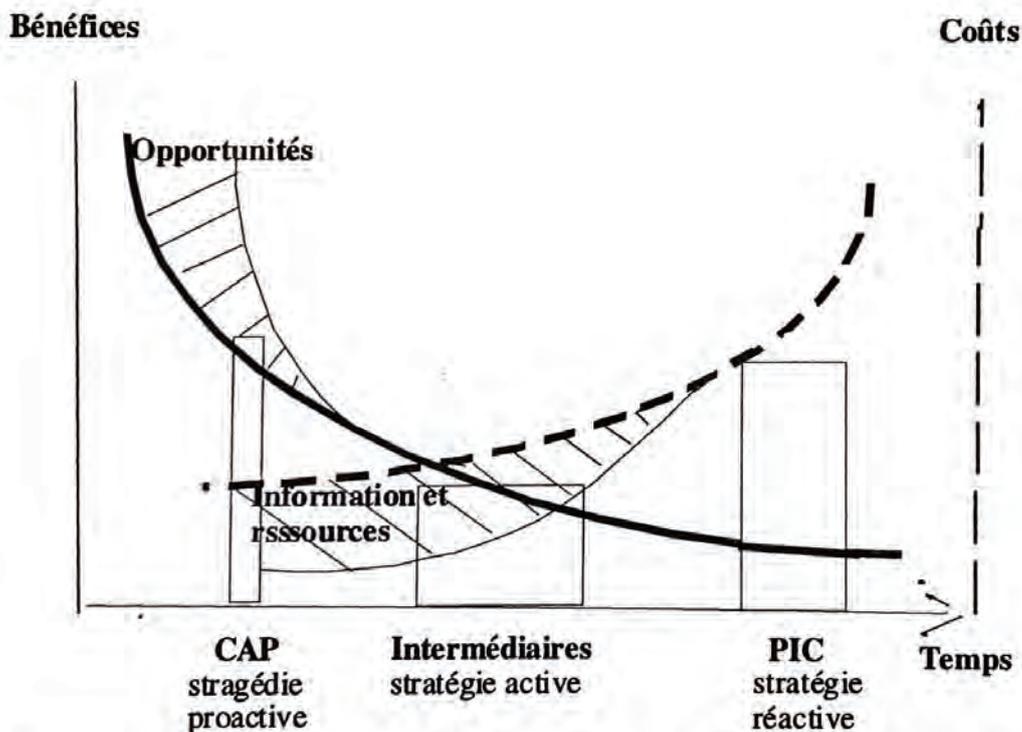
Une autre façon de voir l'effet des réseaux sur l'innovation et sur le développement régional est de montrer la relation entre, d'une part, l'augmentation d'informations nouvelles dans les réseaux et, d'autre part, le développement de nouvelles occasions d'affaires et la multiplication de ressources pour les appliquer et en tirer tous les bénéfices avec les autres, de façon à multiplier les gazelles dans la région.

C'est ce qu'on peut voir dans le figure 2, qui explique cet effet du réseautage tant à signaux faibles (pour multiplier les idées et donc les opportunités) qu'à signaux forts (pour augmenter l'information sur les ressources et pour fournir l'information potentielle) sur les entreprises les plus efficaces ou les plus entreprenantes (celles avec une stratégie proactive, soit les CAP). Dans ce tableau, on voit à gauche, en ordonnée, les gains lorsque l'entreprise est la première à tirer profit de ces opportunités. C'est pourquoi la courbe des opportunités est élevée au début et décroît graduellement à mesure que le temps avance (selon la flèche du temps en abscisse) et que de plus en plus de

¹ Julien P.A., *Petite et moyenne entreprise : technologie et compétitivité*, OCDE, Paris, 1993

concurrents s'emparent de la nouveauté sur le marché. A droite, on trouve l'échelle des coûts en recherche d'information pour s'assurer que les occasions d'affaires sont rentables et pour obtenir toutes les ressources nécessaires avant d'agir et ainsi pour profiter de ces bonnes opportunités. C'est pourquoi la courbe de ces coûts est montante de gauche à droite puisqu'il en coûte de plus en plus cher pour obtenir l'information, notamment en temps et en personnel, si on veut réduire davantage l'incertitude vis-à-vis des opportunités.

Figure 2. Schéma d'évolution des gains à tirer d'opportunités nouvelles et des coûts à payer pour en réduire l'incertitude et des avantages de faire partie de réseaux efficaces.



Source : P.A. Julien, *Économie régionale. Comment multiplier les Beauce au Québec*, Sainte-Foy, Institut québécois de recherche sur la culture et Presses de l'Université Laval, 1997

On peut trouver dans ce figure trois types de firmes ou trois types de stratégies pour celles-ci.

La première stratégie la plus courante : la réactive. A droite, on voit les entreprises PIC, ce son celles qui veulent obtenir le plus d'information et être assurées du plus de ressources possibles avant d'agir, privilégiant ainsi la pérennité au détriment de la croissance, comme on l'a dit¹. En même temps,

¹ Ajoutons toutefois que cette façon de faire pourrait être coûteuse, comme on le voit avec la position élevée sur la courbe des coûts. Mais ces coûts sont répartis sur le temps et peuvent être faibles puisqu'à ce moment l'information est de plus en plus publique et donc facilement

ces entreprises laissent passer beaucoup d'opportunités ou les saisissent quand déjà un bon nombre d'autres entreprises l'ont fait avant elles ; ces occasions d'affaires sont donc moins rentables (la courbe d'opportunité est à son plus bas) puisque la concurrence est déjà grande sur le marché.

Les firmes PIC préfèrent ne pas prendre de risques. Toutefois, si elles gagnent peu par rapport aux nouvelles opportunités, elles perdent aussi peu. En fait, elles préfèrent que d'autres entreprises se "cassent le cou" avant de risquer. Ce sont en particulier ces firmes avec une stratégie réactive qui achètent des technologies parmi les dernières. Elles sont ainsi sûres que les erreurs ont été faites par les autres. Ces entreprises dans une région minimisent l'incertitude par la prudence, mais ont peu d'effets sur le dynamisme de la région. A l'opposé, on trouve la stratégie des CAP, la proactive. Cette stratégie est beaucoup plus risquée parce que ces entreprises sont souvent les premières à se lancer dans l'aventure avec peu d'informations sur les chances de succès, puisque justement elles précèdent les autres entreprises. Mais si l'opération est réussie, elles sont assurées de faire beaucoup d'argent avec l'avantage concurrentiel que leur procure cette avance. En fait, la direction de ces firmes calcule qu'en saisissant les opportunités plus vite que les autres, elle devrait pouvoir s'en tirer au minimum avec deux succès sur trois. Ces firmes ne font peut-être pas plus d'argent que les autres, puisque des deux bons coups, l'un est annulé par un échec du fait d'être allé trop vite avant d'avoir toute l'information nécessaire.

Mais lorsque ces entreprises sont reliées aux réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans la région (ou reliés à la région), elles augmentent fortement leur chance de faire des bons coups. Les réseaux à signaux faibles permettent de multiplier les bonnes idées et ainsi les occasions à saisir, et augmentent les possibilités sur les marchés (d'où la courbe élargie vers la gauche). Les réseaux à signaux forts fournissent rapidement et à faible coût de l'information sur les ressources nécessaires pour bien saisir ces opportunités (ils élargissent vers le bas la courbe des coûts de recherche d'information et d'obtention de ressources) et surtout offrent un complément *potentiel* d'information et de ressources pour que les entreprises puissent se retourner si la mise en oeuvre des idées nouvelles est plus complexe que prévue et si de nouveaux événements surviennent rendant plus coûteuse la démarche avant d'en arriver à la rentabilité. Dans la région, ce support de réseaux à signaux faibles et à signaux forts rend les entrepreneurs plus optimistes, plus enthousiastes et donc plus aventuriers pour se lancer dans plus de nouveaux projets. Ils peuvent faire alors un pari élargi, soit prévoir trois bons coups sur quatre sinon même quatre sur cinq. Avec ce support des réseaux ils réussissent à diminuer l'incertitude, à multiplier l'innovation et, en complément, à accentuer le dynamisme régional¹.

disponible. Par contre, l'obtention de ressources peut être plus onéreuse du fait que la concurrence ait pu faire monter leur prix pour les obtenir.

¹ Ajoutons qu'on peut supposer que l'enthousiasme de ces entreprises déteint sur le

Évidemment, comme on l'a dit, ces deux cas sont des archétypes et l'on peut trouver entre les deux des PME intermédiaires à stratégie active, ou encore les firmes CAP qui, après avoir fait plusieurs investissements particulièrement risqués, font une pose afin de *digérer* et d'en tirer le maximum de profits. On trouve aussi certaines PME PIC, prenant plus de risques après avoir été stimulées par ces entreprises de services qui se sont développées suite à leurs contacts avec les CAP. Ces entreprises de services les font profiter de leur expertise et les poussent à mettre davantage d'accent sur la croissance. Elles entraînent ainsi toute la région vers plus de dynamisme.

4. Un essai d'application : le rôle des *gazelles* dans les régions dynamiques

Comme on l'a montré au tableau 1, les firmes CAP ou les *gazelles* sont particulièrement nombreuses dans les régions les plus dynamiques au Québec. Dans le cadre d'une étude en cours, sous la direction de l'OCDE et portant sur les facteurs expliquant la performance de ces entreprises, nous avons voulu entre autres choses comprendre l'importance de l'information potentielle et des réseaux à signaux faibles sur 52 PME à forte croissance. Pour cette étude de cas, nous avons utilisé quatre types d'outils : deux questionnaires, et une longue entrevue avec des dirigeants, puis avec des intervenants auprès de ces entreprises dans les régions touchées. Le premier questionnaire comprenait des items que la direction remplissait seule. Il portait sur des éléments factuels (par exemple, l'âge de l'entreprise, le nombre et le type d'employés, la localisation, le type de produits et de services offerts, les technologies utilisées, etc.)¹. Le second était à questions plus ouvertes et portait sur les principales caractéristiques du propriétaire-dirigeant, ses objectifs personnels, ses intentions, l'origine de l'entreprise et ses facteurs de succès. L'entrevue portait sur les pratiques de gestion générales ou fonctionnelles, les motivations de sa direction, le type d'organisation et sa participation aux décisions, et enfin les facteurs favorables et les freins à la croissance. Les entrevues auprès des intervenants touchaient aux facteurs pouvant expliquer la forte croissance².

Des 52 entreprises enquêtées réparties dans six régions, 46 évoluaient dans le secteur manufacturier³ et 6 dans celui des services aux entreprises⁴. Leur

dynamisme des animateurs régionaux, accentuant ce dernier et accélérant ainsi la spirale du développement régional.

¹ Soit 36 questions plus ou moins détaillées et fermées, dont cinq ordinales.

² Pour ne pas allonger le chapitre, nous ne traiterons pas ici des résultats de ces rencontres.

³ Aliments : 3 ; produits de plastique ou de caoutchouc : 5 ; vêtement : 1 ; meubles : 4 ; produits du bois : 2 ; produits métalliques : 6 ; produits électriques et électroniques et de communications : 5 ; matériel de transport : 4 ; machinerie et équipements : 5 ; produits chimiques et pharmaceutiques : 4 ; produits du pétrole : 1 ; divers : 6.

⁴ Bureaux d'ingénieurs : 2 ; informatique : 1 ; bureau comptable : 2 ; entreprise de camionnage : 1.

trajectoire de croissance était particulièrement variée. Ainsi, trois firmes avaient un taux annuel de croissance moyenne de l'emploi entre 1990 et 1998 dépassant 100 %, et dix autres 50 %. Dix-neuf ont crû annuellement entre 20 % et 50 %. Il reste 20 entreprises dont la croissance des emplois fut inférieure à 20 % par année, dont trois avec une croissance des emplois plus ou moins nulle, mais une croissance de leur chiffre d'affaires pour deux d'entre elles d'environ 20 %¹. De même, 23 de ces entreprises ont connu un rythme de croissance du chiffre d'affaires très supérieur à celui des emplois (de 1,75 fois à plus de 3 fois plus) alors que ce fut le contraire pour 5 entreprises (de 1,66 fois à plus de 3 fois). Enfin, 14 firmes ont crû à peu près au même rythme tant au plan des emplois qu'à celui du chiffre d'affaires. Pour les dernières 10 entreprises, les données manquaient pour faire la comparaison.

La taille moyenne des entreprises étudiées en 1998 est de 98 personnes, dont 35 % avait entre 11 et 50 employés, 29 % entre 51 et 100, 29 % entre 101 et 200 et 8 % plus de 200 employés. Elles ont en moyenne 6,7 cadres dont 3,8 ingénieurs et une équipe de vente de "5,9" vendeurs. Le personnel de bureau est au nombre de 6,3 et celui de la de production de 75 employés en moyenne.

De façon résumée, puisque ce n'est pas directement notre propos, les résultats montrent, en premier lieu, que l'organisation de ces entreprises est particulièrement *complexe et décentralisée*, donc *participative et apprenante*. En deuxième lieu, leur direction (notamment l'entrepreneur) est *expérimentée* et *communicative* tant à l'interne qu'à l'externe. Elle a pour tâches principales, d'une part, d'apporter de la cohérence par une planification flexible et de stimuler l'organisation par le partage d'une culture dynamique, et d'autre part, de rechercher de nouvelles occasions d'affaires tout en favorisant l'innovation pour mieux se différencier et répondre à des segments de marchés particuliers. La très forte orientation marché, en partie pour l'exportation, constitue la troisième caractéristique de ces entreprises. Cette orientation est le plus souvent proactive sinon active, à partir d'une stratégie de différenciation et, au besoin, par une production *sur mesure* ou du moins relativement adaptée à chaque client. Cette différenciation passe par une proximité particulière avec les clients (des contacts fréquents et spécifiques, notamment lorsque ceux-ci sont des entreprises). Une dernière caractéristique est le recours fréquent aux ressources de l'environnement pour compléter les capacités internes, notamment par une présence relativement systématique de conseillers privés et publics, et des contacts particuliers avec des institutions d'enseignement et de R-D.

¹ A noter que le choix des entreprises provenait d'une banque de données portant sur les années 1990 à 1996, alors que notre enquête a permis d'allonger ces données jusqu'en 1998. Ces deux années supplémentaires ont pu jouer pour faire varier le rythme de croissance, notamment s'il y a eu une chute dans les emplois les dernières années (dans 2 cas) ou si, au contraire, une accélération a eu lieu dans l'engagement de nouveaux employés comme ce fut le cas pour 5 entreprises.

Parmi ces facteurs, une analyse de corrélation montre que ce qui explique le mieux les plus fortes croissances chez ce groupe d'entreprises sont :

1° la complexité de l'organisation et de la gestion grâce à la qualité (une formation de base avancée) et à la diversité (plusieurs spécialités) de l'équipe de direction, au recours aux nouvelles technologies pour gérer la production et pour les communications internes et externes, à la formation continue pour tout le personnel et à l'implication active de celui-ci ;

2° une origine entrepreneuriale familiale du dirigeant, son arrivée relativement récente à la direction, et des objectifs personnels de faire de l'argent et de réaliser un défi ;

3° des relations directes avec les clients ;

4° le recours à des subventions gouvernementales ;

5°, de l'innovation, avec un budget important en R-D et un partenariat avec un ou des centres de recherche.

Ainsi, et c'est ce qui nous intéresse ici, les relations avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles sont importantes dans ces firmes. Dans le cas des réseaux d'affaires, on peut voir au tableau 2 que 36 % d'entre elles ont des accords formels avec des clients et 33 % avec des fournisseurs. Cette coopération systématique touche même les concurrents dans 15 % des cas avec des accords formels. De même 26 % ont des accords avec d'autres entreprises, dont plusieurs en partenariat formel. Quelques-unes de ces coopérations ont pour objet de partager la publicité, le transport, mais aussi le soutien de la R-D, notamment dans le partenariat avec les clients et avec d'autres entreprises.

Tableau 2. Type de liens d'affaires avec les réseaux d'affaires et objets principaux de ces liens

Types de liens	avec les clients	avec les fournisseurs	avec des concurrents	avec d'autres entreprises
Partenariat formel	36 %	33 %	15 %	26 %
Dont : maillage ou coopération	26 %	30 %	15 %	23 %
Dont : partenariat complexe	15 %	11 %	0 %	11 %
objectifs partagés les plus importants de ces accords	publicité/mark. 85% transport/distribution 46% R-D/technologies 46%	achats de matières premières. 70% publicité/marketing 45 %	transport/distribution 100% publicité/marketing 100 %	publicité/marketing 53% R-d/technologie 53 % Matières premières 40% transport/distribution 40%

Dans les réseaux d'affaires, on trouve aussi les associations. Le tableau 3 montre que la majorité des firmes (82 %) est membre d'au moins une as-

sociation, mais que 40 % l'est de trois associations et plus. On peut supposer que cette participation permet aux entrepreneurs d'obtenir diverses informations potentielles, mais aussi des informations particulières plus riches lorsque les associations font aussi de la veille et de la formation pour leurs membres, en particulier au moment des congrès.

Tableau 3. Nombre d'associations auxquelles appartiennent les entreprises à forte croissance

Aucune	1	2	3	4 à 6	7 et +
14 (38%)	10 (27%)	7 (14%)	6 (12%)	7 (14%)	7 (14%)

Les relations avec le milieu passent aussi par le recours à toutes sortes de services fournis par la région proche ou lointaine. Dans certains cas, ce recours est systématique au point que le conseiller finit par être engagé par la firme et même, dans deux cas, il finit par acheter celle-ci. Le tableau 4 montre que la grande majorité des firmes (80 %) recourt à plus de trois conseillers, et même 49 % des firmes utilisent six et plus, ce qui est beaucoup comparé à ce qui se passe dans les PME plus traditionnelles. Ce recours à tant de conseillers externes illustre bien comment ces firmes à forte croissance ont besoin de ressources complémentaires capables de prendre du recul par rapport aux opérations quotidiennes, de façon à soutenir le changement rapide.

Tableau 4. Nombre de spécialistes externes, type de spécialités et niveau de satisfaction

Nombre de conseillers	0	1 à 3	4	5	6 à 8	9 et +
N et % d'entreprises	4 (8 %)	6 (12 %)	4 (8 %)	10 (19 %)	22 (42 %)	6 (12%)
Types de spécialités	Firmes conseil	Banquier	Conseiller gouvernemental	Associations professionnelles et contacts d'affaires	Entourage personnel	Conseiller scientifique
N et % d'entreprises	42 (82%)	32 (63%)	31 (61%)	16 (31%)	13 (25%)	21 (41%)
Niveau de satisfaction*	4,04	3,9	3,8	3,7	4,2	4

* Échelle : 1: pas satisfait; 2: peu satisfait ; 3: satisfait; 4: assez satisfait; 5: très satisfait.

Les conseillers les plus demandés sont ceux venant de firmes conseil ; 82% des firmes y recourent. Ensuite vient le banquier (63 %), suivi de près d'un conseiller d'un organisme gouvernemental (Société de développement industriel du Québec, Banque fédérale de développement, etc.) sinon un

fonctionnaire, qui peut aussi venir d'un organisme régional, comme le commissariat industriel (61%). Le taux de satisfaction est relativement élevé, soit plus de 3,7 sur une échelle de 5, y compris pour les conseillers gouvernementaux (tableau 4).

Quant aux relations avec des réseaux à signaux faibles, notamment avec des centres informationnels avancés comme les institutions d'enseignement supérieur (universités et collèges) et les centres de recherches, on peut voir au tableau 5 que 19 % des entreprises ont des accords formels sous forme de maillage et 13 % sous forme de coopération explicite ; ce qui est fort élevé par rapport à ce qui se passe traditionnellement¹. Comme il était à prévoir, ces relations portent sur la formation du personnel, et sur la recherche et développement pour soutenir l'effort important en innovation. Ajoutons que cette liaison avec des sources non traditionnelles est encore plus importante quant on voit que 41 % de ces entreprises ont des conseillers scientifiques (tableau 4) ; de plus, le niveau de satisfaction envers ces derniers est élevé (4 points sur une échelle de 5), soit autant que dans le cas des autres conseillers externes.

Tableau 5. Type de liens d'affaires avec des réseaux à signaux faibles et objets de ces liens

Types de liens	avec des institutions d'enseignement	avec des centres de recherche
Partenariat formel (maillage ou coopération)	19 %	13 %
objectifs partagés les plus importants	formation de personnel 67% ; R-D/technologie 33%	R-D/technologie 63% ; production 27%

Conclusion

La multiplication de *gazelles* et des autres entreprises dynamiques qui entraînent la région s'explique en bonne partie :

➤ par la force des réseaux personnels offrant de l'information potentielle pour diminuer l'incertitude et conforter les entrepreneurs dans leurs décisions ;

➤ par de fortes liaisons avec des réseaux à signaux faibles pour connaître rapidement les nouvelles occasions d'affaires et pour innover de façon globale et ainsi se différencier vis-à-vis de la concurrence.

On revient donc aux points qui expliquaient le développement traditionnel de plusieurs régions puisque l'innovation donne, du moins momentanément, des avantages absolus aux firmes. Dans le même temps, le soutien des réseaux à signaux forts diminue l'incertitude, ce qui permet aux

¹ Julien, 1993, *op. cit.*

entrepreneurs régionaux de multiplier leurs investissements sans attendre que ceux-ci viennent de l'extérieur.

En d'autres mots, la principale contrainte qui limite les investissements et par conséquent l'entrepreneuriat dans les régions, c'est *l'incertitude* de l'économie qui décourage les investisseurs ou les entrepreneurs potentiels, à cause du risque relatif à toute création d'entreprise. On doit comprendre toutefois que cette incertitude peut être diminuée par deux sortes d'information, d'abord *l'information effective* lorsque la décision est mûre, et ensuite, *l'information potentielle*, justement pour faire face au risque imprévisible et donc pouvoir s'en sortir si ça ne passe pas comme prévu. Ces deux formes d'information proviennent notamment du réseau personnel de chaque entrepreneur et de ses réseaux d'affaires, et ainsi des différentes *complicités* venant de ces réseaux à *signaux forts*. Ces complicités sont d'autant plus riches qu'elles sont formées d'acteurs capables de comprendre et de transmettre ces signaux forts, et surtout de relier les entrepreneurs aux réseaux à *signaux faibles*. Ces complicités supposent une bonne *formation* pour la direction et les employés, formation de base et formation continue. Les signaux s'échangent d'autant plus rapidement qu'il existe plusieurs sortes de complicités dans la région entre différents acteurs ou entrepreneurs pour multiplier idées et ressources. Ces complicités stimulent l'innovation ; elles permettent à la région de se distinguer dans chacune des industries et, en tant que région, dans l'organisation du territoire. Finalement, ce brassage d'acteurs, d'idées et de ressources favorise la "*contagion entrepreneuriale*" et crée une *atmosphère dynamique* ou ce qu'on appelle maintenant des *économies de sphère* qui compensent en partie les *économies d'échelle* chères aux grandes entreprises des régions développées de la première et de la seconde Révolution Industrielle. Ces économies de sphères favorisent la multiplication d'entreprises et attirent de l'extérieur des entrepreneurs avides de profiter de ce dynamisme.

Tableau 1. Part des PME manufacturières à forte croissance d'emploi dans les MRC

Municipalités régionales de comté	Nombre de PME manufacturières en 1990 (de 10 à 200 employés)	Part des PME dont l'emploi a cru de 100% et plus de 1990 à 1996
(02) Saguenay-Lac-Saint-Jean		
(94) Le Fjord-du-Saguenay	80	6 %
(03) Québec		
(23) Communauté urbaine de Québec	195	7 %
(34) Portneuf	32	6 %
(04) Mauricie-Bois-Francs		
(32) L'Érable	49	4 %
(36) Le Centre-de-la-Mauricie	45	6 %
(37) Francheville	82	4 %
(39) Arthabaska	75	10 %
(49) Drummond	103	8 %
(51) Maskinongé	26	16 %
(05) Estrie		
(30) Le Granit	39	2 %
(42) Le Val-Saint-François	34	14 %
(43) Sherbrooke	76	13 %
(45) Memphrémagog	30	13 %
(06) Montréal		
(66) Communauté urbaine de Montréal	1295	6 %
(07) Outaouais		
(81) Communauté urbaine de l'Outaouais	26	5 %
(12) Chaudière-Appalaches		
(12) Chaudière-Appalaches	29	7 %
(19) Bellechasse	45	2 %
(25) Les Chûtes-de-la-Chaudière	26	11 %
(26) La Nouvelle-Beauce	28	7 %
(27) Robert-Cliche	79	10 %
(29) Beauce-Sartigan	26	11 %
(31) L'Amiante	25	4 %
(33) Lotbinière		
(13) Laval	147	5 %
(65) Laval		
(14) Lanaudière	30	3 %
(60) L'Assomption	35	0 %
(61) Joliette	31	16 %
(64) Les Moulins		
(15) Laurentides	33	6 %
(72) Deux-Montagnes	61	14 %
(73) Thérèse-de-Blainville	36	5 %
(75) La Rivière-du-Nord		
(16) Montérégie	38	9 %
(46) Brome-Missisquoi	88	10 %
(47) La Haute-Yamaska	75	5 %
(54) Les Maskoutains	77	7 %
(56) Le Haut-Richelieu	43	16 %
(57) La Vallée-du-Richelieu	98	13 %
(58) Champlain	56	10 %
(59) Lajemmerais	59	10 %
(67) Roussillon	32	6 %
(70) Beauharnois-Salaberry	25	0%
(71) Vaudreuil-Soulanges		

L'ENTREPRENEURIAT FACE À LA GLOBALISATION

Olivier Torrès

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

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

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

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

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

Il existe de nombreuses définitions de la globalisation. Pour certains, ce terme qualifie de nouvelles stratégies adoptées par les entreprises multinationales qui localisent les activités de leur chaîne de production (conception – production – assemblage - marketing - distribution) en fonction de critères d'optimisation économique. La stratégie de globalisation se définit par un niveau élevé de dispersion et de coordination des activités à l'échelle internationale¹. La variable spatiale devient une dimension clé de la stratégie.

Pour d'autres, il s'agit surtout d'insister sur la mobilité des facteurs de production et des marchandises. La globalisation, c'est l'émergence d'une économie en mouvement du fait des mobilités croissantes des capitaux, des marchandises et des informations codifiées. La globalisation évoque alors une double compétition : "la compétition entre les firmes qui se globalisent en nombre croissant et la compétition entre territoires. La première passe par la capacité de jouer des différences entre les territoires, la seconde a pour enjeu de conserver et d'attirer le maximum de production et de revenu sur chaque territoire, en y développant un certain nombre de qualités productives. D'un côté donc, une *logique de nomade* pâturent au mieux de ses intérêts en fonction de la fertilité des territoires rencontrés, de l'autre une *logique sédentaire* de culture des qualités propres au territoire"². La globalisation apparaît alors comme un phénomène dans lequel il y a confrontation entre un certain nombre de facteur mobiles et de facteurs immobiles. "La globalisation, c'est le développement de stratégies d'attractivité par des territoires pour valoriser le capital humain qu'ils ont sur place en attirant des facteurs mobiles que sont le capital, les biens, les technologies, les services..."³.

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

¹ Porter M.E. (ed.), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, 1986 ; Bartlett C., Ghoshal S., *Managing across borders. The transnational solution*, Harvard Business School Press, 1989 ; Joffre P., *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, 1994 ; Guilhon B., *Les firmes globales*, Economica, 1998

² Giraud P.N., Les systèmes locaux de PME face à la mondialisation de l'économie, dans *Réseaux d'entreprises et développement local*, OCDE, 1999

³ Cohen E., Mondialisation et développement des PME-PMI, *Conférence éditée par la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Languedoc-Roussillon*, mars, 1999

la production de certaines connaissances demeure encore fortement enracinée dans les pays d'origine¹.

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

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

Jusqu'au XIXème siècle, la plupart des activités économiques relèvent du secteur primaire et reposent sur la maîtrise d'un métier qui se transmet au fil des décennies de père en fils, de générations en générations : activités artisanales, minières, agricoles... C'est la période des temps longs, des rythmes réguliers, des changements lents. C'est aussi la période où chaque entreprise se développe dans un espace restreint. Les modes de transport sont peu sophistiqués. Les rapports marchands se limitent pour l'essentiel à l'échelle locale ou régionale. Le cheval est le mode de transport usuel. Ce mode de transport explique par exemple le découpage du territoire français en départements. Les préfectures dans les départements ont été localisées de manière à permettre à une personne d'effectuer durant la journée un aller-retour à cheval entre son lieu de vie et son chef-lieu. Gérard Cholvy, professeur d'histoire contemporaine relate le cas d'un abbé enseignant à la faculté de Lettres de Montpellier au début du XXème siècle qui se vantait de n'avoir jamais franchi les frontières du Lez et de la Mosson² durant sa vie.

Cette période est celle des corporations et des artisans qui s'acharment à maintenir les vieilles méthodes de fabrication des produits anciens. L'économie est dominée par le secteur primaire. Le stéréotype social correspond à l'artisan exerçant un métier ancien selon les méthodes reçues³ ou au paysan vivant au rythme des saisons. Ces sociétés traditionnelles génèrent des habitus réfractaires à toutes formes d'innovation. "Les sociologues expliquent que l'attitude des paysans repose inéluctablement sur une conception circulaire des saisons. Le printemps n'est pas le

¹ Guilhaon 1998; *op. cit.*

² Le Lez et la Mosson sont deux cours d'eau qui bordent la ville de Montpellier.

³ Humbert M., (éd.), *L'Europe face aux mutations mondiales*, Economica, 1993

prolongement de l'hiver, mais le retour du printemps de l'année écoulée, dans le cadre d'une alternance cyclique de l'humide et du sec, du labour et de la moisson. Le paysan, ainsi soumis à l'ordre intertemporel de la nature, attend fatalement le retour de la saison des pluies. A la prévision économique conduisant à innover s'oppose la prévoyance nourrie par l'expérience. A un futur – champ des possibles qu'il convient d'explorer et de domestiquer – s'oppose la tradition du renouvellement minimaliste de l'acquis, la prévoyance se limitant à engranger quelques réserves pour le cas où le destin porterait un coup du sort¹.

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

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

A la fin du XIXème siècle, cet attachement aux pratiques traditionnelles devient anachronique. Les stéréotypes de l'artisan et du paysan laissent la place à celui de l'industriel, présenté comme un entrepreneur inventif et engagé dans la création d'un monde nouveau². Les vagues de fusion et la tendance à la concentration industrielle vont faire naître de puissants groupes industriels et financiers dont la gestion (fonction de direction) va échapper aux propriétaires. Cette dissociation entre les fonctions de propriété et de management sera popularisée par la célèbre enquête de Berle et Means de 1932 et constituera le fait marquant de ce que l'on appelle le capitalisme managérial. Parallèlement, le mode de fonctionnement de ces groupes va rapidement s'internationaliser. L'émergence des firmes multinationales va devenir un des faits majeurs de ce capitalisme managérial qui se mondialise³. Si l'échelle spatiale de ce capitalisme est devenue planétaire, l'échelle temporelle reste en revanche ancrée dans les mouvements lents. La firme multinationale recherche un environnement stable où les produits peuvent faire l'objet d'une standardisation poussée. La recherche d'économies d'échelle prône la recherche d'un espace de marché le plus large possible mais aussi un environnement suffisamment stable pour être compatible avec les politiques de standardisation des produits et des processus de production. Dans ce nouveau contexte spatio-temporel (Espace long – Temps long), la Firme MultiNationale s'impose comme la forme d'organisation la mieux

¹ Tribou G., La gestion de l'innovation par l'entrepreneur musulman, dans les Cahiers de l'ERFI, n°2, *PME et différences culturelles*, 1992

² Humbert, 1993, *op. cit.*

³ Michalet C.A., *Le capitalisme mondial*, Presse Universitaire Française, Economie en liberté, 1976

adaptée. L'économie agraire cède le pas à l'économie industrielle. Le secteur secondaire, notamment celui des industries lourdes, devient dominant.

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

"A la fin de ce siècle, force est de constater une seconde grande coupure industrielle. D'un côté les hyperfirmes prennent de plus en plus de pouvoir, et poursuivent, pour survivre, une stratégie de croissance et d'extension de leur champ stratégique. Mais parallèlement, on observe le développement de la moyenne, puis de la petite, puis de la toute petite entreprise - l'hypofirme - dont les bases de compétitivité sont de plus en plus difficiles à caractériser. (...) Il faut bien admettre que la tendance du capitalisme va dans le sens d'un dualisme des tailles efficaces"¹ et d'un dualisme des cadres spatio-temporels, serions-nous tentés d'ajouter. Avec la renaissance de la PME et des organisations à taille humaine, on va redécouvrir les vertus de la flexibilité et de la réactivité face à un monde de plus en plus mouvant. La PME apparaît alors comme le modèle d'entreprise idéal dans un capitalisme où c'est en particulier la proximité spatiale avec, non pas le marché, entité abstraite, mais la clientèle, qui facilite la réactivité et constitue l'atout majeur de la performance. "Les avantages de ces petites entreprises résident dans leur souplesse opérationnelle, elles passent facilement de la fabrication d'un modèle à un autre et leurs charges de structure sont faibles. Elles sont particulièrement bien adaptées à la production à l'unité, de technicité faible ou élevée"². Non seulement les PME paraissent plus souples, mais elles font aussi preuve d'une plus grande adaptation face à la crise³. Parallèlement à l'instauration du capitalisme mondial de masse se développe, selon Marchesnay, un autre genre de capitalisme : le *capitalisme entrepreneurial*. L'entrepreneur devient la figure emblématique dont l'essence est "de saisir les opportunités dans un environnement instable et de créer cet instabilité par son intrusion continuellement renouvelée dans la production et la distribution"⁴. Ce capitalisme entrepreneurial, fondé sur le modèle de la PME, est donc à la fois plus flexible (temps court) et plus proche du client (espace court). "L'entrepreneur et la petite entreprise sont fondamentalement des phénomènes de déséquilibre et d'instabilité. Comme la fable du chêne et du roseau, cette instabilité permet de rencontrer les besoins d'une économie

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

² Capet M., Causse G., Meunier J., *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, Tome 1, 1986, p.234

³ Marchesnay M, La TPE comme adaptation à la crise, dans Julien P.A., Chicha J., Joyal A. (éd.), *Les PME dans un monde en mutation*, Presses Universitaires du Québec, 1986

⁴ Julien P-A., (éd.), *PME : bilan et perspectives*, Economica, 1994, p.310

en changement rapide et stimule ce changement. La grande entreprise est beaucoup mieux adaptée que la petite entreprise à un environnement qui évolue lentement. Le dynamisme actuel des PME s'explique par leur plus grande capacité à vivre et à se développer dans un environnement instable et turbulent¹. Ces propos montrent clairement que l'organisation-PME s'inscrit dans un cadre spatio-temporel spécifique. La PME est fondamentalement un modèle de gestion de proximité². Elle est à la fois plus proche du client et plus réactive à son environnement. L'émergence du rôle de la PME coïncide avec la montée du secteur tertiaire. Tout comme la PME, les activités de services s'inscrivent dans un cadre spatio-temporel où les proximités spatiale et temporelle sont des impératifs stratégiques absolus. Dans un tel contexte, l'organisation-PME est certainement la forme organisationnelle la plus répandue et la mieux adaptée.

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

L'économie de l'information et du savoir est au cœur de la globalisation. Depuis le début des années 80, les progrès réalisés dans les technologies d'information et de communication ainsi que dans le domaine des transports, de même que l'accélération du rythme de l'innovation et de la déréglementation financière ont exercé une influence décisive sur le processus de globalisation. Sous les effets combinés de ce que plusieurs auteurs appellent la "révolution logistique"³, les délais de réaction des entreprises se raccourcissent simultanément à l'élargissement spatial généralisé de leurs activités. "De façon schématique, on peut avancer que le développement des infrastructures (transports et énergie, télécommunications) tend à effacer la dimension de l'espace, tandis que les progrès de l'électronique, qui permettent de programmer des événements se déroulant en femtosecondes (millionième de milliardième de secondes !), tendent à effacer la dimension du temps. L'objet des technologies de l'information et des communications est avant tout de contracter le temps, c'est-à-dire de le décomposer sans cesse plus finement. L'irruption technologique associée aux stratégies de conquête de l'espace, accélère les bouleversements de l'accessibilité et du temps, les rapports entre les distances fonctionnelles et les distances géométriques"⁴.

Parallèlement à l'émergence de ce contexte globalisant, les systèmes de production s'informatisent pour donner naissance au Juste-A-Temps et aux Echanges de Donnés Informatisés. La méthode des flux tendus intensifie la

¹ *Ibid.* p.314

² Torrès O., *Les PME*, Flammarion, collection Dominos, 1999

³ Bigras Y., Nouvelles exigences logistiques sur le marché nord-américain dans *PME et grands marchés*, l'Harmattan, 1995, p.97

⁴ Wackermann G., *De l'espace national à la mondialisation*, Editions Ellipses, 1995, p.16

maîtrise des délais et donc du temps et de l'espace. L'imbrication étroite entre les entreprises et les systèmes de transport conduit à un management qui privilégie la notion d'espace-coût et celle d'espace-temps¹. On passe d'une proximité de lieu à une proximité de délai². Il apparaît donc tout naturel que dans un tel contexte, la démarche logistique occupe une place de plus en plus centrale dans les préoccupations des entreprises soucieuses d'optimiser la coordination entre la demande et l'offre dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service³. L'impératif de flexibilité s'impose désormais à toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Les marchés de masse se fragmentent. On passe d'une économie de masse à "une économie de la singularité caractérisée par des flux diffus, fortement différenciés et fréquemment renouvelés"⁴. C'est désormais la capacité de satisfaire une demande de plus en plus soucieuse de diversité qui va nourrir les quêtes de la performance.

En somme, en ce début de XXIème siècle, l'entreprise doit être capable de réagir de plus en plus vite (Temps court) et d'agir de plus en plus loin (Espace long). Ces évolutions n'induisent pas les mêmes types de stratégies de la part des entreprises. Elles incitent la firme multinationale (FMN dans la suite du texte) à réagir plus vite tandis qu'elles imposent aux PME d'agir plus loin. Telles sont les mutations actuelles et futures engendrées par l'avènement de la globalisation. Si la PME paraît bien positionnée pour faire face à l'impératif de flexibilité et de réactivité, elle est en revanche grandement handicapée par son incapacité de gérer à distance⁵. A l'inverse, la FMN paraît mieux lotie que la PME pour faire face à cette contrainte de mondialisation (espace long) mais éprouve les pires difficultés pour apprendre à réagir vite. "Au cours des deux dernières décennies, l'industrie dans son ensemble s'est trouvée bouleversée sous l'effet des chocs successifs qu'elle a dû subir : L'incertitude est devenue une donnée permanente, et les anciennes régularités qui assuraient aux entreprises un cadre et des règles stables, sont aujourd'hui largement dissoutes. Plus préoccupant encore, le caractère ouvert et incertain de l'économie, forçant les entreprises à s'engager toujours plus nettement dans des comportements souvent inédits pour elles"⁶.

¹ *Ibid.* p.29

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

³ Wackermann, 1995, *op. cit.*, p.22

⁴ Colin cité par Bigras, 1995, *op. cit.*, p.97

⁵ Torrès, 1999, *op. cit.*

⁶ Taddéi D., Coriat B., *Made in France – l'industrie française dans la compétition mondiale*, Editions biblio essais, 1993, p.113

Quels sont ces comportements inédits ? Dans ce nouveau contexte, le modèle du réseau est incontestablement le plus souvent cité¹. Or, une des spécificités de ce mode d'organisation est précisément d'être capable de fonctionner dans un cadre spatial long et dans un cadre temporel court.

Le capitalisme mondial se transforme en un capitalisme partenarial², fondé sur la multiplication des alliances transfrontières. Cette évolution induit de nouveaux modes de gestion remettant en cause les canons les plus classiques du management. Reich³ définit explicitement la nouvelle entreprise-réseau à partir d'un dépassement des catégories classiques de la grande entreprise et de la petite entreprise : "La grande firme n'est plus une grande entreprise ; mais ce n'est pas non plus un simple ensemble d'entreprises plus petites. C'est un réseau d'entreprises". De même, dans son ouvrage "lean and mean", Harrison⁴ met bien en lumière la difficulté croissante de trancher le débat concernant les mérites relatifs entre grande et petite taille dans une économie de plus en plus mondialisée où les entreprises prennent davantage la forme d'un vaste réseau mondial que celle d'une entité aux contours juridiques bien délimités. L'évolution récente de la conduite des affaires internationales se caractérise par des choix de management de plus en plus paradoxaux et complexes⁵.

Dans ce contexte de globalisation, force est de constater l'émergence d'un nouveau secteur que Jacques Attali comparait récemment à la découverte d'un nouveau continent – avec ses nouveaux héros (John Chambers, Larry Ellison, Jerry Yang et David Filo...), ses nouveaux empires (Cisco, Oracle, Yahoo, Dell.com...), ses nouvelles formes de piratage (les virus)... Le phénomène Internet suscite aujourd'hui une véritable frénésie qui rappelle l'époque de la ruée vers l'or. Ce nouveau continent virtuel, né de la rencontre des télécommunications, de l'informatique, des industries de l'électronique... regroupe l'ensemble des activités de gestion et de diffusion de l'information : les autoroutes de l'information, les banques de données, Internet, le multimédia... Ces activités relèvent de ce qu'il est convenu d'appeler le *secteur quaternaire*. Ce secteur quaternaire représente aujourd'hui plus de 5% du Produit Intérieur Brut de la France. Un poids dans la production qui place ce secteur à la même hauteur que le tourisme et devant l'énergie et l'automobile réunies. Une des particularités de ces activités est qu'elles se destinent toutes à conquérir d'emblée le marché mondial. L'Internet est l'archétype de l'instantané planétaire. Les activités du secteur quaternaire

¹ Bartlett, Ghoshal, 1991, *op. cit.*

² Joffre P., "De la vente internationale au partenariat mondial", *Chronique d'actualité de la SEDEIS*, mars, 1986

³ Reich R., *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993

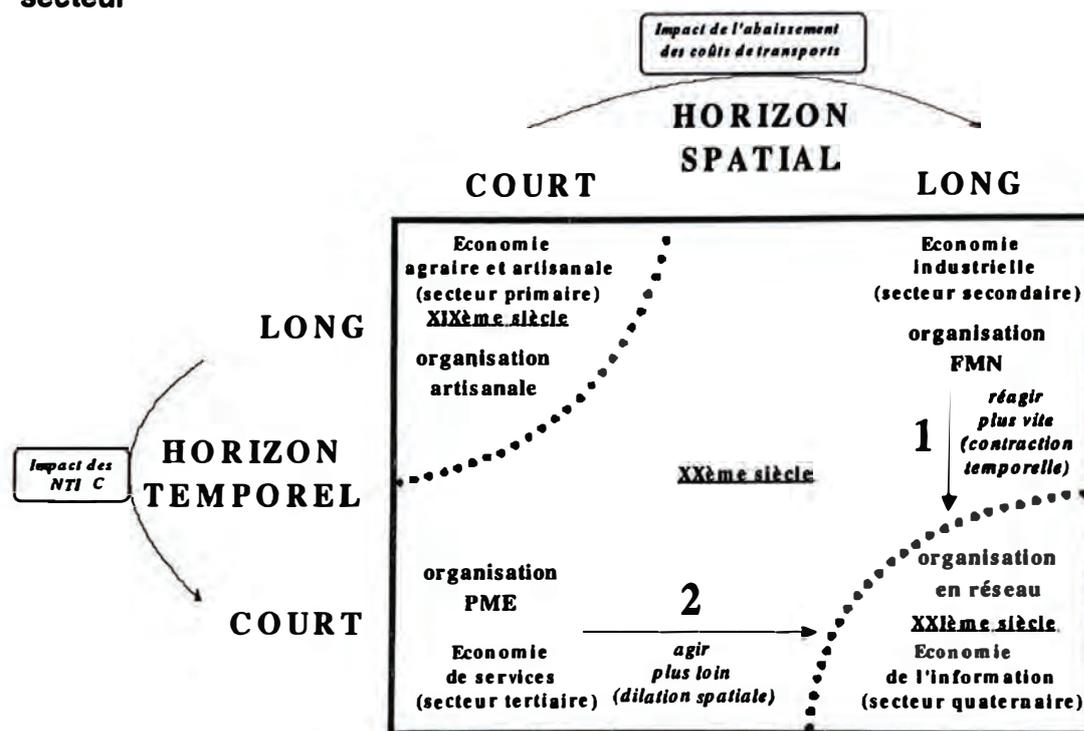
⁴ Harrison B., Symposium on Harrison's "lean and mean" : what are the questions ?, *Small Business Economics*, 7(5), 1995

⁵ Joffre, 1994, *op. cit.*, p.77

illustrent parfaitement les phénomènes de *dilatation spatiale/contraction temporelle* induits par la globalisation.

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

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



L'intérêt de ce schéma est de montrer que le rapport à l'espace et au temps s'est considérablement modifié durant le dernier siècle. L'émergence d'une dilatation de l'espace et d'une contraction du temps sont les traits marquants des évolutions actuelles. Ces changements suscitent des réactions de nature différente selon le type d'organisation (flèches 1 et 2).

Les très grandes firmes multinationales habituées à gérer des grands espaces mais dans un cadre temporel stable permettant ainsi la standardisation des produits et des procédés de production doivent se métamorphoser pour gérer plus vite (flèche 1 de la figure 1). "Big is still beautiful à condition que la très grande entreprise se départisse de sa bureaucratie, d'une gestion conglomerale, pour se recentrer sur ses marchés principaux et retrouver des capacités d'adaptation et de flexibilité afin de s'insérer dans des réseaux dynamisants, réseaux d'alliances et de coopération"¹. Les délais qui séparent la phase de conception d'un produit de celle de sa commercialisation se sont considérablement raccourcis. La rapidité de réaction devient une arme stratégique pour les entreprises du

¹ Humbert, 1993, *op. cit.*, p.54

XXI^{ème} siècle. La globalisation signifie pour les FMN l'ère de la compétition basée sur le temps. De nouvelles pratiques de management mises en œuvre par les grands groupes industriels montrent à l'évidence l'importance de cette "chrono-compétition" (*time-based competition*) : *concurrent engineering, just-in-time, management en temps réel, time-to-market, reengineering...* Ces techniques de management répondent à, tout autant qu'elles suscitent, la contraction temporelle induite par la globalisation.

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

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

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

2.1. Le déterminisme du local

Dans une revue de la littérature sur l'entrepreneur, Filion¹ conclut son article de la façon suivante : "En réalité, une des conclusions à formuler en ce qui a trait aux caractéristiques des entrepreneurs peut se résumer dans l'homme social. L'être humain est un produit de son milieu. Plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils évoluent. Considéré dans l'optique du comportement de l'entrepreneur, l'entrepreneur apparaît d'abord comme un phénomène régional ; les cultures, les besoins, les habitudes d'une région façonnent des comportements. Les entrepreneurs les intègrent, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leur façon d'agir, de construire leur entreprise. A l'ère des médias électroniques, il est évident que les grands entrepreneurs exercent une influence qui dépasse les frontières de leur région et de leur pays. Il n'en demeure pas moins que le plus fort taux de fréquence de relations que la population entretient avec des entrepreneurs s'établit avec

¹ Filion L.J., Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances, *Revue Internationale PME*, 97(2),1997

des entrepreneurs locaux. Et eux reflètent assez bien, généralement, la culture du milieu d'où ils sont issus. Ils constituent souvent de bonnes courroies de transmission des cultures régionales qu'ils font souvent eux-mêmes évoluer".

Cette conclusion ne fait que relever explicitement ce qui transparaît à la lecture de la littérature consacrée à l'entrepreneur : la dimension locale est essentielle. L'entrepreneur est d'abord un acteur local tant il est vrai que "les entrepreneurs créent, là où ils vivent. Cette propension à créer "sur place" semble naturelle pour les créateurs de petites entreprises de type artisanal ou commercial, mais elle se vérifie aussi pour les créations d'entreprises high-tech. De nombreux chercheurs ont proposé des modèles qui mettent principalement l'accent sur cet environnement local"¹. Ceci fera dire à Lantner² que "l'économie spatiale a longtemps considéré la PME comme un cas d'école favorable à ses démonstrations : une entreprise quasi mono-productrice, caractérisée par une Aire de marché étroite et bien délimitée dans l'espace, dont l'activité repose sur un tissu de relations et d'échanges de proximité. Derrière ce schéma simplifié se glisse le cliché d'une figure ancienne et emblématique, bien plus commode que le Directoire d'une multinationale : celle de l'entrepreneur décideur unique, implanté sur un site industriel unique, dont le rayon d'action est somme toute borné par l'étendue de son carnet d'adresses local".

Il serait possible de multiplier les références attestant de l'importance de la proximité et du local dans le phénomène entrepreneurial. Or, les évolutions technologiques actuelles (e-mail, autoroutes de l'information, CD-rom, TGV, satellites...) élargissent les champs d'action en réduisant la planète aux dimensions d'un village au sein duquel "les entrepreneurs doivent être capables d'appréhender dans le monde et en même temps les meilleures idées, les technologies émergentes, les nouveaux besoins pour en faire des produits porteurs de valeur pour leurs clients (...) L'économie locale doit être considérée comme un nœud de l'économie globale, elle ne saurait avoir d'existence significative en dehors de ce cadre. Nous devons en tirer la conséquence méthodologique : il faut d'emblée concevoir l'économie territorialisée comme un moment de l'économie globale et non à partir du milieu local pour ensuite s'ouvrir à l'économie globale. Le global est constitutif du local"³.

¹ Bruyat C., *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation*, Thèse de Doctorat de l'Université Pierre-Mendès France, Grenoble, 1993, p.233

² Lantner R., PME et télé-services : l'autoroute vers la co-traitance, *communication au 3^{ème} Congrès International Francophone PME*, Trois-Rivières, 1996, p.256

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

Cette conséquence méthodologique énoncée par A. Rallet trouve un élément de réponse dans les travaux de L. Deshaies¹. Selon ce dernier, "au lieu de s'interroger sur l'importance du local dans le comportement de l'entrepreneur, il serait plus pertinent d'inverser la problématique en analysant les rapports qu'entretient l'entrepreneur avec son environnement immédiat et plus lointain". Cette inversion de problématique aurait pour effet de récuser le déterminisme local qui semble caractériser le champ de l'entrepreneuriat et d'admettre que les espaces de travail de l'entrepreneur peuvent aujourd'hui être considérablement étendus. L'entrepreneur a d'autres alternatives que l'environnement local pour entreprendre.

L'exemple le plus vivace de cette transformation est donné par l'émergence de la net-économie. Quelques exemples recensés tout récemment dans la presse suffisent à décrire ce phénomène. "Philippe Vinot, ingénieur de l'Ecole centrale, ancien directeur de marketing chez Péchiney, vient de créer, avec un associé, Agrifirst, le premier serveur de fournitures en ligne pour les agriculteurs. Sa cible : les grands céréaliers d'Europe mais aussi les viticulteurs, en pointe sur le Net, et pourquoi pas les petits exploitants qui seront intéressés par les prix. Semences, engrais, produits phytosanitaires, lubrifiants ou pièces détachées, les études de marché sont prometteuses. Un million d'agriculteur seront connectés en Europe avant fin 2003. Une étude BVA montre que deux tiers des agriculteurs sont prêts à acheter sur Internet pour peu que les prix soient intéressants."². Cet exemple de *start-up* spécialisée dans le commerce électronique de fournitures pour agriculteurs se destine d'emblée à conquérir le marché européen. On notera cette autre témoignage de Aimée Potter, directrice générale de la *start-up* Rosebud : "Il faut créer tout de suite un bureau à Londres, Madrid, Bruxelles, puis en Allemagne et en Italie en 2001. Débaucher cette copine américaine qui travaille en Angleterre, très bonne en marketing, tout ce qu'elle touche devient de l'or. On n'ose pas encore délocaliser une partie de la production à Madagascar mais on y songe. En attendant, on va louer des locaux à Montreuil (Seine-Saint-Denis)". Toutes ces déclarations montrent à quel point le secteur de l'Internet accompagne ce processus de dilatation spatiale.

2.2. Typologie spatiale de l'entrepreneur

Pour analyser ce processus de dilatation spatiale, nous avons proposé une distinction entre espace de marché et espace de fonctionnement³. L'espace de

¹ Deshaies L., Répartition et localisation, dans Julien P-A. (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, 1994

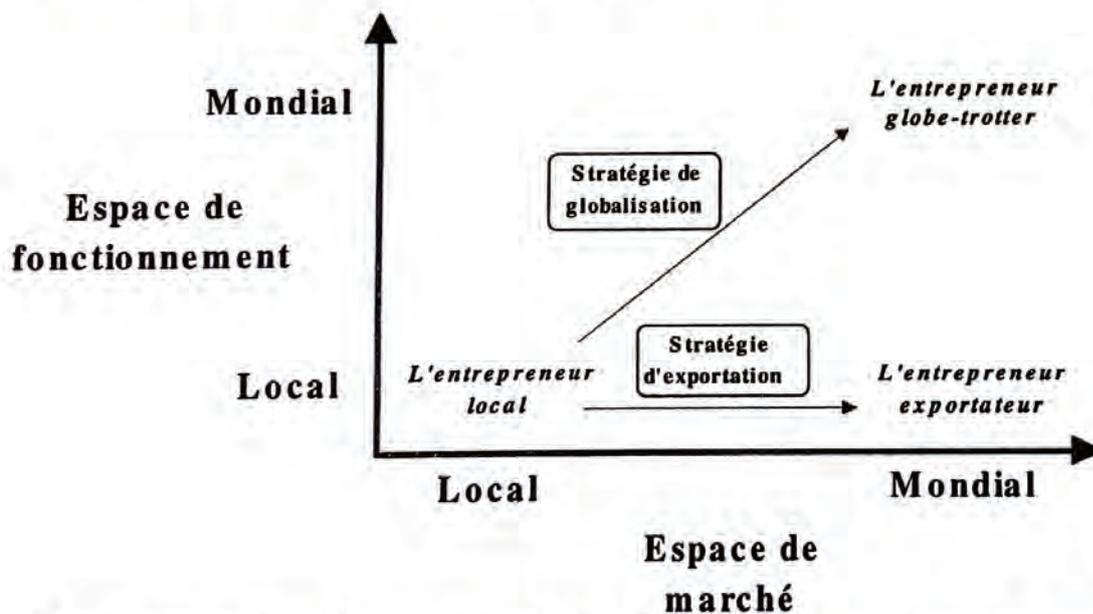
² Le Guilledoux D., *Les start-up à la folie*, *Le Monde*, Horizons enquête, 8 mars, 2000, p.16

³ Torrès O., Les PME face à la globalisation des marchés, *Colloque National des IAE*, Montpellier, 1994 (repris dans Julien P.A, *Globalization : different types of small business behaviour*, *Entrepreneurship and regional development*, vol. 8, n°1, 1995 et dans Julien et

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

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

Figure 2. configurations spatiales et type d'entrepreneur



L'entrepreneur local correspond au cas classique de l'entrepreneur qui crée son entreprise dans sa propre région. C'est ce type d'entrepreneur qui a fait l'objet du plus grand nombre d'études. Il correspond à ce que Marchesnay¹ appelle l'entrepreneur notable dont la légitimité territoriale est forte.

Dans le cas de la stratégie d'exportation, l'entrepreneur reste sédentaire et sa vision est *ethnocentrée*, c'est-à-dire centrée sur son pays qui demeure encore l'espace de référence. Même s'il vend ses produits à l'étranger, le fonctionnement de son entreprise repose encore sur une forte assise locale. L'organisation est concentrée en un seul lieu, ce qui renforce la légitimité

Marchesnay, *Entrepreneuriat*, Economica, 1996)

¹ Marchesnay M., Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion. n°8-9, 1998

territoriale de l'entrepreneur exportateur et donne à la culture locale un rôle important. Les activités sont banalisées et se fondent généralement sur un couple métier/mission traditionnel. La planification ne revêt qu'une faible importance compte tenu de la banalisation des produits. Les marchés étrangers sont fragmentés. L'environnement est international. Chaque pays nécessite un mode de commercialisation différent. Le produit est différencié pays par pays. La fonction du service d'exportation est d'adapter les produits aux spécificités de chaque pays.

Lorsque l'engagement international s'intensifie, les effets sur le mode d'action de l'entrepreneur se font plus durement ressentir. Le profil de l'entrepreneur global est totalement différent de celui de l'entrepreneur exportateur. La dispersion internationale des activités de l'entrepreneur global est beaucoup plus forte, ce qui réduit son insertion territoriale mais accroît l'importance de la planification comme mode de coordination de l'ensemble dispersé. L'entrepreneur est beaucoup plus mobile. Ses nombreux déplacements lui confèrent l'image d'un véritable globe-trotter. Sa vision stratégique est mondiale, géocentrique. C'est désormais l'espace mondial qui devient la référence de base. L'activité de l'entreprise est beaucoup plus pointue. L'entrepreneur global cherche généralement à satisfaire un besoin spécifique à l'aide d'une expertise (technologique ou artisanale) spécifique sur une niche microscopique. Compte tenu de cette hyper spécialisation, la clientèle est relativement homogène, facilement identifiable et dispersée dans le monde entier. La perception de l'environnement est cette fois-ci beaucoup plus homogène. L'environnement devient global. Le tableau récapitulatif suivant retrace les différences entre les entrepreneurs exportateurs et globe-trotters.

Tableau 1. Différences entre les entrepreneurs exportateurs et globe-trotters.

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

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

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

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

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

3.1. Un entrepreneuriat talentueux

Il est particulièrement intéressant de noter que dans ce contexte de globalisation, la notion de "talent" est en train de se substituer à celle de "compétence". Selon Pascal Baudry¹, entrepreneur français ayant créé le cabinet de conseil *WDHB Consulting Group* à Berkeley, le talent se définit comme "la capacité combinée de comprendre puis d'exécuter plus vite que les concurrents". Dans un univers où la ressource rare est le temps, le talent devient la ressource la plus convoitée.

La compétence peut se définir comme la capacité de répondre efficacement à des problèmes existants tandis que le talent est la capacité d'apporter des réponses à des problèmes nouveaux. Le talentueux est synonyme de virtuose, ou de jeune prodige. Le talent est toujours unique, difficilement imitable, difficilement transférable. Le talent correspond mieux au concept *d'uniqueness* avancé par Michael Porter² dans l'essence de la stratégie. C'est l'étoffe de la singularité, l'aptitude à faire face à l'imprévu et à susciter l'inédit.

Mais une autre particularité de cette nouvelle économie, c'est que le talent seul ne suffit pas. Il faut que le jeune entrepreneur talentueux accepte de s'entourer de compétences multiples. Comme le note Ossama Hassanein, dirigeant du fonds de capital-risque *Newbury*, "les financiers insistent plus sur les qualités du chef d'entreprise que sur la viabilité du projet. Nous améliorons le projet initial. Mais il faut que l'initiateur accepte ces modifications et accepte même de céder sa place à un dirigeant plus qualifié que lui pour soutenir le développement du projet"³. D'où l'importance des technologies d'accompagnement et du *coaching* entrepreneurial.

3.2. Un entrepreneuriat managérial

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

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

De nombreux cabinets de conseil : ils proposent leur service en échange de participation au capital de la *start-up*. Au côté des cabinets classiques (Mc

¹ Baudry P. R., *Manager ou émerger ?*, WDHB, Consulting Group, Berkeley, 1999

² Michael Porter, *What is strategy ?*, *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996

³ Le Guilledoux, 2000, *op. cit.*

Kinsey, Boston, Andersen...), une nouvelle génération de consultant semble émerger : Internet Quest est en France un des spécialistes du Net.

Les leveurs de fonds (Fund raisers) : ce sont des intermédiaires financiers qui facilitent les prises de contact entre l'entreprise et les apporteurs de capitaux. Ces conseillers en levée de capitaux sont chargés de trouver des fonds pour la création ("amorçage") et le développement ("deuxième tour") de la *start-up*. La plupart de ces intermédiaires se rémunèrent par une commission d'environ 5% sur les capitaux levés et par d'éventuels frais de dossier. En échange, ils apportent un savoir-faire qui rend le projet plus vendeur. "Nous sommes l'équivalent pour les capitaux, de ce que sont les chasseurs de têtes pour le recrutement. La principale raison qui pousse à s'adresser à un fund raiser reste le gain de temps. Nous réduisons de 30% à 60% le temps consacré à trouver des capitaux. Maintenant, seulement deux ou trois mois sont nécessaires pour boucler un dossier.", poursuit Christophe Chausson, président de Chausson Finance, l'un des principaux et des plus anciens leveurs de fonds de la place de Paris. Un atout de taille dans un secteur où tout va très vite.

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

Tous ces nouveaux métiers du Net confèrent aux formes entrepreneuriales de la net-économie, un visage particulier. Selon Sammut¹, dans le cas des entrepreneurs classiques, "beaucoup ne prennent pas conscience que le bon usage du temps conditionne, pour une large part, la réussite. Contrairement aux grandes entreprises, les dirigeants d'entreprises de petite dimension n'ont pas la possibilité de "racheter du temps" en se déchargeant sur leurs collaborateurs". Or, c'est précisément ce point qui est radicalement différent avec la globalisation. La forte contraction temporelle suppose une transformation du rôle de l'entrepreneur et de sa gestion du temps. La qualité de l'entourage managérial de la net-économie favorise une plus grande externalisation, ce qui permet à l'entrepreneur ou à l'équipe entrepreneuriale de se focaliser sur les problèmes les plus importants. Ainsi, l'entrepreneur peut évacuer de son champ d'action un grand nombre de problèmes récurrents susceptibles d'être traités plus efficacement par ses partenaires. Face à la globalisation, la gestion efficiente du temps devient un facteur clé de succès.

¹ Sammut S., *Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1998

3.3. Un entrepreneuriat apprenant

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

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

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

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

On voit apparaître l'opposition entre les deux niveaux d'apprentissage. L'apprentissage en boucle simple intensifie les routines existantes et renforce les cadres de pensée et les modèles de référence, ce qui rend le changement encore plus difficile. L'apprentissage en boucle simple produit des *routines défensives* qui inhibent l'apprentissage en boucle double. Selon Argyris¹, seuls les processus d'apprentissage en double boucle sont susceptibles d'assurer une maîtrise à long terme de l'activité en période de changements permanents.

L'apprentissage de second ordre correspond au passage d'un apprentissage en boucle simple à un apprentissage en boucle double. Ce passage nécessite que l'entrepreneur accepte de procéder à des expérimentations et surtout de remettre en cause certaines de ses croyances et valeurs. Les modèles qui ont servi de référence doivent faire l'objet d'un examen critique et peut-être être

¹ Argyris C., *Savoir pour agir – surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interéditions, 1995

remplacés par de nouveaux modèles. Il s'agit de permettre à l'entrepreneur de devenir *apprenant*, c'est-à-dire d'apprendre à apprendre en acceptant de changer de cadres de référence et de schémas de pensée.

C'est à ce niveau qu'intervient le concept de vision¹. La vision peut être considérée comme un déclencheur plus ou moins puissant du processus d'apprentissage dans l'organisation. Pour Métais et Roux-Dufort², les formes et les niveaux d'apprentissage dépendent du niveau de tension engendré par la vision.

Pour que la vision amorce un processus d'apprentissage de second ordre, il faut que la tension entraîne un écart important sans être totalement inaccessible. Ainsi, la tension devient *créatrice*. Cet écart induit une prise de conscience que la mise à niveau ne pourra s'effectuer qu'au prix d'une transformation profonde des manières de faire mais aussi et surtout des manières de penser. L'écart entre réalité observée et devenir souhaité place l'entreprise en situation de manque de ressources. Cette état de manque incite l'entreprise à rechercher de nouvelles compétences et à utiliser différemment celles existantes. A ce niveau, l'entrepreneur se situe dans une *stratégie d'intention* et peut appliquer un réel effet de levier sur ses ressources. Le cas de Michael Dell³ est à cet égard éloquent.

3.4. De la proximité à l'accessibilité

Les formes d'entrepreneuriat qui se développent dans le cadre de la globalisation s'effectuent dans un nouveau contexte spatio-temporel qui permet de plus en plus facilement aux entrepreneurs de s'affranchir des contraintes de localisation. Grâce aux voies de communication et aux télécommunications, l'entrepreneur peut fonctionner dans un monde de plus en plus large mais également être concurrencé par des concurrents de plus en plus lointains. La proximité est une notion qui est de plus en plus relative. Comme le notent Grandinetti et Rullani⁴, "beaucoup de petites entreprises faiblement internationalisées au regard de l'exportation et des investissements à l'étranger, peuvent utiliser des machines internationales,

¹ Dans la dimension cognitive de son modèle, Verstraete place la vision, l'apprentissage et la réflexivité comme indissociables et irréductibles, c'est-à-dire fortement interactifs mais dont l'analyse nécessite une dissociation. Verstraete T., *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, l'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1999

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

³ Michael Dell, *Dell, Le modèle direct. Une stratégie révolutionnaire*, Maxima – Laurent du Mesnil, 1999

⁴ Grandinetti R., Rullani E., Sunk internationalisation : small firms and global knowledge, *Revue d'Economie Industrielle*, n°67, 1^{er} trimestre 1994

des fournitures, des composants, des services et sont capables de concevoir et de produire des marchandises suivant les normes internationales et les besoins internationaux. Le sens commun suggère qu'elles sont, par extension, globales. Dans ce cas, la globalisation peut être définie par le "degré d'accessibilité aux variétés de compétences, ressources et capacités qui sont réparties à travers l'économie mondiale".

Dans ces conditions, la référence à la notion de réseau, constitutive de la notion d'accessibilité, semble incontournable. Comme le notent Molin et Vulin¹, "le noeud, qui se définit par une fonction dans un réseau, est a priori a-territorial" (même s'il est localisé dans l'espace). L'éclatement spatial des processus économiques occasionne un remodelage de l'espace et de ses territoires : désormais la proximité dite fonctionnelle prime de plus en plus sur la proximité géographique. Ce sont dorénavant les points d'accès aux réseaux de communication performants qui font la proximité". La proximité ne doit donc pas être confondue avec la notion d'accessibilité.

Le réseau implique la non continuité de l'espace géographique au profit d'une mise en continuité fonctionnelle des différentes unités dispersées pourvu qu'elles soient connectées au réseau. Ainsi, face à la globalisation, les stratégies entrepreneuriales sont des stratégies d'alliances, et en particulier d'insertion dans des réseaux. Si ces réseaux peuvent être fortement territorialisés (réseaux locaux d'innovation, districts industriels...), il est à noter qu'ils ne sont pas totalement repliés sur eux-mêmes. Des forces centrifuges poussent les réseaux locaux à s'ouvrir à des relations extérieures qui peuvent parfois dépasser les frontières nationales. Certains réseaux locaux peuvent se greffer entre eux, créant ainsi "des synergies trans-résiliaires"² et transnationales si la localisation de ces différents réseaux se situe dans des pays différents. Les districts peuvent *devenir eux-mêmes les organisateurs d'un réseau de réseaux*. Cela implique, selon Giraud³, une délocalisation partielle de leurs activités. Les districts des pays riches se spécialiseraient dans les métiers compétitifs (c'est-à-dire que ne peuvent pas encore assumer les districts des pays à bas salaires et à capacité technologique (PBSCT)) et sous-traiteraient le reste dans les PBSCT. Il s'agirait donc, à leur manière, de faire la même chose que les firmes globales. Les entrepreneurs ont ainsi accès à un environnement technologique mondial.

¹ Molin J.L. et B. Vulin, La distance n'est plus ce qu'elle était..., *working paper*, LET, Lyon, 1993

² Fourcade C., Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation, *communication au 1^{er} Congrès International Francophone de la PME*, Carthage, Tunisie, 1993

³ Giraud, 1999, *op. cit.*

On peut déboucher alors sur un profil d'entrepreneur globaliste¹ ou nomade² dont une des composantes est certainement une grande aptitude à collaborer, à s'insérer dans des réseaux³. Certains n'hésitent pas à considérer l'entrepreneur global comme un entrepreneuriat collectif, tellement les tâches assignées sont nombreuses⁴. Enfin, pour d'autres, "être "globaliste" - au sens stratégique du terme - ne signifie pas forcément être exportateur, mais plutôt un changement majeur d'attitude de la part du dirigeant de PME⁵. Ce changement d'attitude se traduit, selon nous, par un rapport différent à l'espace et au temps.

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

Conclusion : pour une modélisation de l'entrepreneuriat global

Face à la globalisation qui se dessine, nul doute que les formes entrepreneuriales vont évoluer. La révolution des transports et des nouvelles technologies d'information et de communication rend désormais possible l'avènement d'une nouvelle gestion de l'espace et du temps, ainsi qu'un rapport différencié au territoire. L'entrepreneur globe-trotter est un nomade qui peut de plus en plus facilement entreprendre à l'échelle mondiale. Les espaces de travail de l'entrepreneur s'internationalisent. Cela demande des aptitudes nouvelles comme celle de nourrir une vision large en termes d'espace et de temps. Ces qualités doivent en outre se doubler d'une forte capacité d'apprentissage pour faire face aux changements et d'une aptitude à la collaboration (empathie, diplomatie, esprit d'ouverture...) avec des partenaires de nature et de nationalité diverses (fournisseurs, clients, sous-traitants, distributeurs...). La modélisation du phénomène entrepreneurial de Verstraete⁶ nous fournit l'occasion, en cette conclusion, de pouvoir synthétiser, sous forme d'hypothèses de travail à valider ou à réfuter, la forme d'entrepreneuriat qui tend à émerger de ce contexte de globalisation.

¹ Marchesnay, 1992

² Marchesnay, 1998, *op. cit.*

³ Y.Aharoni, How small firms can achieve competitive advantage in an interdependent world, dans *Small firms in global competition*, (edited by T. Agmon et R. L. Drobnick), Oxford University Press, 1994

⁴ Amami M., Lizotte G., Marelli M. P., L'entrepreneuriat mondial : vers un nouveau paradigme, *communication au 1^{er} Congrès International Francophone de la PME*, 28-30 octobre 1993, Carthage, Tunisie

⁵ Saporta B., Les PME-PMI et le marché unique européen, *travaux de recherche n°1 9202, CREGE*, 1992

⁶ Verstraete, 1999, *op. cit.*

L'intérêt de ce modèle est qu'il articule vision, action et structure dans un espace et un temps non réduits.

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

Organisation entrepreneuriale en contexte de globalisation



ENTREPRENEURIAT ET NTIC Construction et régénération du *Business-model*

Christophe Bénavent, Thierry Verstraete

L'explosion de ce qu'on appelle la nouvelle économie, ou net-économie, pose aux gestionnaires des problèmes dont la nouveauté peut être discutée, mais nécessitant à l'évidence un réexamen.

A l'aube du 21^e siècle, l'information semble devenir la pierre angulaire de la compétitivité et offre un terreau fertile pour de nombreuses nouvelles entreprises, dont on a déjà observé l'incroyable croissance de certaines. Ce chapitre explore certains aspects de l'entrepreneuriat dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), plus spécifiquement Internet, en se basant sur la question générique suivante : comment formuler le *business-model* de la "nouvelle entreprise" et le faire évoluer dans un contexte caractérisé par la grande vitesse¹ de la net-économie ?

L'expression *Business-model* ne désigne pas tant la conception du service ou du produit, ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire. La construction de ce *Business-model* est rendue particulièrement difficile par l'impossibilité de raisonner uniquement en termes de différenciation, l'apparition de combinaisons originales de ressources générant de nouveaux types de marchés. Un exemple éclaire cette idée. Dans le domaine des portails, qui sont ces nœuds servant de porte d'entrée à tout utilisateur désirant naviguer sur Internet (par exemple un moteur de recherche), certains offreurs s'appuient sur un accès gratuit et se rémunèrent sur la publicité, alors que d'autres facturent l'accès mais développent des stratégies de contenu pour maintenir la valeur de l'accès. Dans les deux cas :

- le contenu de l'offre n'est pas produit par une seule entreprise mais repose sur les contributions de nombreux acteurs ;
- les uns et les autres ne définissent pas de la même manière la source de revenu tout en offrant des services similaires ;
- une dynamique économique différente est mise en jeu ; les premiers s'inscrivent dans des logiques d'audience, les seconds dans des logiques de service.

¹ Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M., Strategic decision processes in high velocity environments, *Management Science*, 34(7), 1988

A terme se pose la question de la coexistence des deux formules.

Cette observation permet de soulever deux questions distinctes mais étroitement reliées, dont la portée dépasse la seule économie du net.

La première question concerne la création d'un nouveau service. Elle ne peut être posée seulement en termes d'adaptation à des besoins non encore révélés, mais aussi en termes de combinaison efficace de services et de facteurs de production. La difficulté inhérente dans le domaine des NTIC repose sur la dissociation grandissante entre le produit de l'activité et les ressources formant le revenu correspondant. Cette dissociation complexifie notablement ce qu'on pourrait appeler "l'équation économique", ou encore "modèle économique", plutôt que *Business-model*. Dans ces conditions, deux questions fondamentales sont à poser :

➤ comment l'entrepreneur imagine-t-il et développe-t-il son équation économique ?

Cette question met l'accent sur la dimension cognitive du phénomène entrepreneurial, dimension prenant une importance capitale dans une économie dont la forte turbulence rend difficile le décryptage des évolutions en raison, principalement, de la complexité de la structure concurrentielle des marchés et de la fréquence des innovations de rupture. Ce dernier aspect renvoie au rôle particulier du temps. La très grande rapidité des changements incite les entrepreneurs à percevoir l'urgence de l'action comme facteur de réussite. Ce lien entre cognition et action conduit les entrepreneurs à se soumettre à un rythme d'activité accéléré, lequel, en retour, remet perpétuellement en question l'équation économique imaginée par l'entrepreneur. Les entreprises *gagnantes* semblent être celles qui, grâce à leur forte capacité d'improvisation, procèdent à une recombinaison fréquente des ressources.

La seconde question posée à l'entrepreneur devient la suivante :

➤ comment le projet entrepreneurial peut être conduit dans un environnement caractérisé essentiellement par une croissance rapide et plus généralement par une forte turbulence ?

Cette question comprend deux facettes. La première concerne une thématique ayant fait l'objet de nombreuses modélisations, principalement en théorie des organisations : l'évolution de l'entreprise. L'autre renvoie directement aux capacités managériales nécessaires à la maîtrise de l'entreprise et à la coordination d'une organisation amenée à croître très rapidement.

Ces deux grandes questions et les problèmes associés sont examinés successivement. Après avoir discuté la nature et les spécificités du modèle économique dans le champ de la net-économie, nous nous interrogeons sur le rôle de l'entrepreneur (section 1).

Ensuite, le problème de la croissance rapide dans un environnement turbulent est examiné pour finalement évoquer les difficultés correspondantes en termes de management (section 2).

La conclusion resitue la problématique de l'entrepreneuriat dans le cadre plus général de la question des nouvelles formes organisationnelles.

1. L'entrepreneur et l'équation économique

Les expériences entrepreneuriales les plus spectaculaires dans le domaine de la nouvelle économie s'appuient principalement sur des innovations de rupture, qu'elles soient purement technologiques ou de nature organisationnelle, dont une grande part se développe en dehors des entreprises établies (c'est le phénomène que les médias appellent *start-up*, ou de façon peu heureuse "jeune pousse"). Ce constat incite à revenir sur le modèle de l'entrepreneur-innovateur de Schumpeter, qui peut être enrichi par celui de Kirzner¹ soulignant le rôle de l'arbitrage, ou plus encore par celui de Leibeinstein² si l'on voit la nouvelle économie comme un réseau présentant des imperfections, des lacunes exploitables par l'entrepreneur. En fait, chaque innovation semble être destinée à devenir une plate-forme à partir de laquelle d'autres applications vont se développer³. Cette caractéristique fondamentale des technologies de l'information et de la communication s'ajoute à quelques autres : les externalités de réseau et de standard, le verrouillage des clients, des coûts constitués essentiellement par la recherche et le développement, les effets d'apprentissage considérables⁴. L'entrepreneur de la net-économie, qu'on appellera par néologisme *l'entreprenaute*, se trouve ainsi confronté à un problème bien plus complexe que l'entrepreneur "traditionnel". Il ne lui suffit pas d'innover en trouvant des solutions moins coûteuses, ou plus performantes, ni même de satisfaire des besoins nouveaux. L'entreprenaute est amené à construire un environnement de marché, à bâtir une "institution".

1.1. L'équation économique

Sur Internet, une des premières difficultés qui se pose est celle de savoir qui doit payer l'apport de valeur. Alors que dans d'autres contextes cette question trouve une réponse relativement simple, dans la net-économie l'utilisateur final semble peu disposé à payer un prix élevé pour des besoins nouveaux et bien souvent non encore exprimés. Disposant à un moment d'une vision sur ce que peut être le marché, d'une idée des ressources en capital

¹ Kirzner I, *Competition and entrepreneurship*, Chicago University Press, 1973

² Leibeinstein H, The général X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur, in Rozzio (dir), *Time, uncertainty and disequilibrium*, Lexington Mass DC Heath, 1979, p. 45

³ Pour un développement de ce point de vue on pourra lire Kelly, K., *New Rules for the New Economy : 10 radical strategies for a connected world*, Viking, N-Y, 1998

⁴ Pour une synthèse on se reportera à Teece, *Capturing Value from Knowledge Assets : The New Economy, markets for Know-How, and Intangibles Assets*, *California Management Review*, 40(3), Spring, 1998

disponibles, connaissant l'existence de certaines technologies et des moyens de les combiner, ayant accès à certaines ressources humaines, l'entrepreneur conçoit un ensemble de services dont la caractéristique générale est sans doute le déséquilibre. Ce problème de gestion est induit par quatre facteurs essentiels :

- la dissociation des marchés ;
- l'importance des coûts de développement ;
- l'existence d'externalités ;
- le rôle primordial de l'apprentissage.

La dissociation des marchés

Dans les marchés traditionnels, innover consiste à bien identifier le segment des innovateurs, à définir précisément les caractéristiques fonctionnelles requises, à établir un prix acceptable et à être capable de prévoir raisonnablement le rythme de diffusion du produit. La plupart du temps, l'entrepreneur fera peser le coût du développement sur les premiers utilisateurs.

Dans la net-économie, les choses semblent être inversées puisque l'utilisateur final, même s'il est pionnier, n'est généralement pas prêt à payer pour le produit ou le service qui lui est rendu. La réponse à cette problématique suppose de proposer de nouvelles solutions sur la base du principe général de dissociation des marchés, lequel peut prendre plusieurs formes.

La première consiste à dissocier les produits en une partie "serveur" et une partie "client". Acrobat, Netscape, Explorer en sont des exemples. L'utilisation du logiciel est gratuite pour le client, mais l'accès au serveur distribuant les informations lisibles *via* ces logiciels est payant. Cette décomposition concerne également les biens tangibles. L'exemple de la téléphonie mobile est lumineux, le portable étant parfois quasi-gratuit mais le service payant. Cela peut également se traduire par la dualité classique des médias : les revenus proviennent de la publicité dont la valeur tient à la capacité d'attention créée par un contenu informationnel gratuit.

De manière plus générale, les politiques de *versioning* telles que les promeuvent Al Varian et Shapiro¹ permettent, entre autres, de financer le développement du service par quelques clients qui payeront très cher des versions initiales et complètes, alors que la grande masse des utilisateurs peut utiliser le service pour des montants modiques.

La dissociation des marchés s'accompagne aussi d'inversion des marchés. Les groupements d'achat, à l'exemple de *cluster.com*, figurent parmi les inventions (mais en sont-elles réellement ?) les plus notables. Le client devient pour ces regroupements une sorte de fournisseur. La question de savoir qui doit payer le service se pose à nouveau (en l'occurrence : l'acheteur ou le vendeur ?). Pour le même service, elle ne se posera d'ailleurs pas qu'une fois.

¹Shapiro C, Varian H.R, Versioning The smart Way to sell Information, *Harvard Business Review*, nov-déc, 1998

En effet, les phases de mise sur le marché peuvent inciter à faire payer le vendeur dans un premier temps, l'acheteur dans un second.

Le développement : source de coût

Ce second facteur de déséquilibre se manifeste principalement dans l'importance des coûts de développement, d'équipement et de marketing, comparativement aux coûts de production et d'exploitation. Qu'il s'agisse d'un portail web, d'un réseau téléphonique, d'un système de distribution électronique ou encore d'un serveur de base de données, l'entrepreneute est amené à collecter, dès le lancement de son entreprise, des ressources financières considérables pour transformer le marché. Par exemple, il est peu probable qu'une entreprise telle qu'*Amazon* aurait pu financer ses campagnes de publicité sans une forte valorisation sur le marché boursier. D'un point de vue extrême, on pourrait considérer que les pertes réalisées aujourd'hui sont les garanties des revenus de demain. L'entrepreneute n'arbitre pas seulement entre les marchés aujourd'hui, mais aussi entre ceux de demain. Certes, cet aspect n'est pas en soi nouveau puisqu'il est le propre et la nature de l'investissement. Mais sur ce point, la spécificité de la net-économie, plus que l'incertitude du retour sur investissement, réside dans la munificence des ressources, laquelle permet de construire le marché et de donner un sens économique au besoin.

Les externalités

Un troisième phénomène particulier affecte la construction du modèle économique : les externalités de réseaux et de standard. L'externalité signifie qu'une valeur extrinsèque est apportée soit par un réseau, soit par un standard. Dans le premier cas, la valeur du produit ou du service résulte du nombre d'utilisateurs. Dans le second cas, sa valeur est induite par sa capacité à s'intégrer à d'autres produits ou services. Par exemple, la valeur du tableur *Excel* de *Microsoft* n'est pas apportée uniquement par les fonctionnalités intrinsèques du logiciel, mais aussi par sa capacité à s'intégrer à d'autres outils comme *Word*.

L'externalité n'est indépendante du problème de la dissociation des marchés, puisque si les sources de revenu sont séparées, leur interaction est essentielle. Ainsi, dans le cas des approches clients/serveurs, la valeur du serveur dépend en grande partie de la diffusion auprès de la partie cliente ; par exemple les ressources publicitaires dépendent de l'audience.

Dans le cas des externalités de standards, et dans une acception large de celles-ci, la valeur d'un service dépendra de sa capacité à permettre l'accès à d'autres services. Ainsi se constituent les communautés stratégiques. A titre d'illustration, une firme telle que *Real.com* ne se développe pas seulement sur la base d'un standard technique, mais dans l'aptitude à rassembler *via* une même interface l'accès aux services concurrents (*cf.* le logiciel *Real-Juke box* pour l'accès au standard de fichiers musicaux *MP3*).

Le secret de l'équation économique réside ainsi dans la maîtrise des effets d'externalité. Le problème clé de l'entrepreneur n'est donc pas seulement d'identifier un besoin, et d'y faire correspondre sa solution, mais d'imaginer un sentier évolutif gouverné par les mécanismes évoqués.

L'apprentissage

Le dernier facteur est lié à la question de l'apprentissage organisationnel. Dans ce secteur où l'innovation produit est permanente, et où les clients découvrent peu à peu l'usage de nouveaux services, une grande partie des connaissances est tacite, ce qui induit des barrières fortes à l'imitation, mais surtout favorise le verrouillage des marchés. Le leader est celui qui a capitalisé l'expérience avec ses clients.

Pour accélérer cet apprentissage, facteur clé de réussite, des politiques d'alliances sont nécessaires. Elle prennent des formes particulières dans l'industrie du logiciel avec la diffusion des versions dites *beta* (versions non définitives de logiciels et diffusées gratuitement), ou encore avec la constitution de communautés de développeurs. C'est ainsi que *Netscape* a longtemps pu maintenir une certaine supériorité contre *l'Explorer* de *Microsoft*, en entretenant la communauté de développement appelée *Mozilla*. Autre exemple, dans le domaine commercial, les programmes de partenariat développés par *Real.com* ont favorisé la diffusion, l'usage et la visibilité des langages et des produits de cette société.

Ces quatre facteurs (externalités, dissociation des marchés, développement et apprentissage) démontrent qu'au-delà des seules fonctions d'arbitrage et d'innovation, le rôle de l'entrepreneur dans la nouvelle économie est en fait celui d'un bâtisseur d'institution, de marché. Le cas *Napster* en est une illustration récente. Il s'agit d'un logiciel diffusé gratuitement et permettant à ceux qui l'utilisent, en se connectant sur Internet, d'interroger tous les autres micro-ordinateurs connectés pour y télécharger des fichiers *MP3*. Les internautes s'échangent ainsi leurs morceaux de musiques¹. La version non achevée (dite *beta*) du logiciel est disponible gratuitement sur un site web et les internautes se l'approprient pour procéder à des échanges. Avec ce lancement, *Napster* est en train de constituer une communauté. A terme, et sous réserve que la pratique ne soit pas stoppée par un procès en raison des problèmes juridiques associés, se pose une nouvelle fois le problème de qui et comment faire payer l'accès au potentiel d'achat de la communauté ainsi constituée et devenue demandeur du service. Plusieurs possibilités : faire payer un abonnement à l'utilisateur, lui faire payer le téléchargement, offrir des espaces publicitaires, etc., revenus sur lesquels la société se payera et devra rémunérer les *majors* et autres *labels* avec qui il faudra pouvoir passer des accords. A moins que l'idée ne soit une vente de l'entreprise après une entrée en bourse et une valorisation basée sur le nombre de connectés.

¹ Des problèmes d'ordre juridique sont évidemment associés à ce type de pratique.

L'équation économique n'est sans doute pas encore totalement construite puisque dans le domaine du *MP3*, les batailles juridiques risquent de complexifier notablement son élaboration. Elles constituent d'ailleurs à la fois l'enjeu principal autour duquel chacun élabore son équation et la traduction juridique de l'équation que chacun tente d'imposer.

On voit bien que dans la construction du modèle économique, l'arbitrage ne se limite pas à une accommodation, c'est-à-dire à la mise en conformité d'un système de production à son environnement, mais prend la forme d'une assimilation : l'entrepreneur façonne son environnement, construit le marché, "socialise" non pas l'innovation mais ceux qui l'adopteront. Nous sommes aux antipodes d'une approche marketing¹.

De manière radicale et provoquante, on peut se demander si avec l'entrepreneute, l'anti-marketing n'est pas en train d'être inventé...

De manière plus nuancée, on peut avancer une hypothèse sur son double rôle : il transforme d'abord le marché pour favoriser le processus d'innovation, puis, lorsque les conditions de viabilité économique sont réunies, il ajuste l'innovation au marché.

1.2. Le rôle de l'entrepreneur

Outre ce double rôle, et au regard des propos jusqu'à présents tenus, il reste possible d'emprunter aux approches auxquelles la littérature fait régulièrement référence pour modéliser la fonction de l'entrepreneur dans la net-économie :

- il a une allure schumpeterienne, la compétitivité passant par l'innovation et la créativité afin de réaliser de nouvelles combinaisons de production, de nouveaux marchés et de nouvelles formes d'organisation. Selon Schumpeter, le premier à innover, individu rare et talentueux, peut tirer de substantiels profits ;

- il est un arbitre (*cf.* Hayek, Kirzner) sachant mobiliser l'information nécessaire à une exploitation qui lui est, ou deviendra, profitable ;

- il est aussi l'entrepreneur de Knight possédant des capacités particulières de prise de décision dans un contexte de forte incertitude. Il est confiant et présente une faible aversion au risque ;

- l'entrepreneur est encore un connecteur de réseaux si on lui applique la théorie de *l'efficience X* de Leibenstein ;

Innover, arbitrer, risquer, organiser et "connecter" serait le propre des bâtisseurs d'institutions. Dans cette veine, il se caractérise par sa capacité à proposer une vision nouvelle, souvent en rupture, et par sa capacité à diffuser cette vision, voire à en faire une convention à laquelle les parties prenantes vont adhérer.

¹ Ceci dans le sens où le marketing se définit ces dernières années comme l'orientation marché.

Connexions et socialisation

Dans un essai de modélisation micro-économique de l'activité entrepreneuriale, Minniti & Bygrave¹ soulignent le rôle de connecteur de réseaux de l'entrepreneur. En créant des externalités, il est source de déséquilibres, dont il est en même temps l'arbitre. Le net est un réseau dans lequel l'entrepreneur va diffuser des modèles d'une double nature à ceux qui sont à son contact.

Premièrement, ces derniers vont, quelles que soient leurs motivations et aspirations, incorporer l'idée qu'être entrepreneur est une carrière possible. L'entrepreneur est un acteur de socialisation entrepreneuriale en ce sens qu'il est un modèle imitable, rôle renforcé par les médias (journaux, magazines, etc.) regorgeant quotidiennement d'exemples d'entreprises de la net-économie.

Deuxièmement, les entrepreneurs diffusent des informations en quantité suffisante pour conduire des internautes à percevoir des opportunités d'affaires. Le net est une économie de connectés dont les représentations, donc les modèles, se forment dans l'accès direct et instantané aux informations du marché.

Globalement, la compréhension de la décision d'entreprendre peut sans aucun doute bénéficier de l'étude de la *socialisation anticipée*², laquelle résulte en grande partie de la formation suivie, de l'expérience et du contact avec des *agents socialisants*³ (famille, médias, professeur, etc.), mais dans la nouvelle économie, la réflexivité⁴ est prégnante. Plus largement, en matière de socialisation, au-delà d'une régulation sociale (contrôle social du comportement normé ou rituel des individus), la régulation cognitive⁵ (les modèles de pensée, les croyances, les mythes et leurs expressions intellectuelles) semble jouer un rôle prépondérant. A l'exception de certains aspects techniques, les conventions ne conduisent pas encore à des comportements normés. L'entrepreneur cherche d'autant plus à imposer son registre conventionnel plutôt que d'adhérer aux registres conventionnels des autres ou d'y justifier son

¹ Minniti M, Bygrave WD, *The microfoundations of entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 1999

² Starr J.A. & Fondas N., A model of entrepreneurial socialization and organisation formation, *Entrepreneurship, Theory And Practice*, 17(1), 1992

³ Outre Bird, ainsi que Starr et Fondas, ce concept de socialisation anticipée a surtout été mobilisé dans des études portant sur l'adaptation de l'individu à tenir son rôle dans l'organisation qui l'emploie : Louis M., Surprise and sense making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980 ; Fisher C., Organizational socialization : an integrative review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 1986

⁴ Elle correspond à la capacité de l'individu d'interpréter l'action dans son cours, à sa capacité de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait et à apprendre dans l'action. Giddens A., *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, 1987

⁵ Pour les détails de ces deux dimensions de régulation voir Cherkaoui M., Stratification, dans Boudon (éd.), *Traité de sociologie*, Presses Universitaires de France, 1992

inscription¹ qu'il n'y a pas de règles dominantes. Si convaincre pourrait paraître un exercice facilité par l'inexistence de règles figées, l'une des grandes difficultés pour l'entrepreneute consiste à déployer un exercice de conviction auprès de multiples parties prenantes (clients, capitaux-risqueurs, fournisseurs, etc.) alors que son *business-model* risque de s'amender rapidement... En admettant qu'il n'y a pas de règle dominante, les entrepreneutes confèrent une instabilité à l'économie se traduisant par des évolutions très rapides. La capacité d'un entrepreneur à les anticiper résulte de sa créativité, laquelle suppose d'être au contact de cette communauté dont nous parlions plus haut, communauté où les différents acteurs enrichissent leur créativité sur la base de celles des autres, construisant ainsi des visions originales des affaires.

Les processus cognitifs

La vision est le principal guide du créateur : "pour choisir une orientation, le dirigeant doit d'abord s'être fait une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation"². Elle est vue comme une "dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise"³. La caractéristique commune du sens donné à la vision dans la littérature en entrepreneuriat porte sur un futur projeté de l'entreprise par son dirigeant⁴. Bien que résolument tournée vers l'avenir, la vision n'est pas coupée du passé et du présent : "les attentes de l'individu se fondent sur son expérience, sur les informations qu'il obtient, et s'articulent avec les plans qu'il construit pour résoudre les problèmes constituant autant de jalons à franchir pour aller là où il veut aller"⁵. La vision se construit à partir de représentations plurielles, et une des capacités essentielles d'un entrepreneur est de savoir utiliser les images qu'il a de l'organisation qu'il initie (organisation qui originellement n'existe pas) par une projection de celle-ci dans des situations

¹ Cf. Bolstanki L., Thévenot L., *Les économies de la grandeur*, Presses Universitaires de France, 1987 (sous le titre *De la justification*, Gallimard, 1991)

² Bennis W & Nanus B, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1985, p.78

³ Carrière J.B., "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *Revue internationale PME*, 4 (1), 1991, p.304

⁴ pour une synthèse de l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, voir : d'Amboise G., Bouchard S, *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*, Cahier 90-02 de l'Université Laval, 1990 ; d'Amboise G., Bakenda Nkongolo J.M., *Vision stratégique : concept et signification empirique*, Cahier 92-109a de l'Université Laval, 1992 ; d'Amboise G & Bakenda Nkongolo JM, *Association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise*, Cahier 92-109b de l'Université Laval, 1992 ; Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991 ; Verstraete T., *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, l'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1999

⁵ Verstraete, 1999, *op. cit.*, p.153

n'existant pas encore, cela sur des horizons temporels différents, et sans pour autant être coupé de la gestion quotidienne¹.

Le *business-model* prend forme dans les schèmes cognitifs des individus. En référence au modèle de Weick², qui lie l'individu et le phénomène d'organisation en cours en mettant un accent particulier sur le pouvoir productif des schèmes d'interprétation de cet individu, la situation du net laisse à penser que le "déterminant" le plus probable à l'émergence des formes d'organisation soit celui des structures cognitives de l'entrepreneur. Sa vision du monde est sa principale ressource et l'instrument de sa différenciation. La compétition est ainsi une lutte idéologique entre des visions de ce que doit être le marché. Pour les capitaux-risqueurs, dans la mesure où rien ni personne ne peut augurer précisément du risque à financer un projet de création sur le net, c'est avant tout à la vision de l'entrepreneur qu'il faut bien se fier. Sur la base du concept d'*enactement*³, l'entrepreneur peut être considéré comme quelqu'un qui engage une représentation des affaires possibles, compte-tenu des ressources disponibles. Ceci n'est pas suffisant, l'entrepreneur est aussi quelqu'un qui fait évoluer cette représentation au cours de sa mise en acte en fonction des réponses immédiates de son environnement, de la structure dans laquelle il s'insère (lien entre cognition, action, structure). Dans la net-économie, la rapidité avec laquelle il faut agir ou réagir met en avant une capacité majeure que doit posséder l'entrepreneur :

l'improvisation !

2. Le problème de la croissance

En étudiant de près le cas de *Netscape*, qui peut être considéré comme un spécimen remarquable d'entreprise de la nouvelle économie, Yoffie et Cusumano⁴ soulignent un fait essentiel : le problème principal de cette compagnie a été celui d'une croissance hyper-rapide, jusqu'à 50% par trimestre. Une forte volonté à ne pas être trop soumis à un environnement très volatile a conduit au succès par une gestion intelligente des ressources (politique de recrutement, politiques d'alliances, surdimensionnement des superstructures, ...).

Une caractéristique cruciale du net est que les équations économiques peuvent changer brutalement, qu'un modèle peut ne plus être valable, et que la nouvelle configuration est imprévisible. Internet pousse à faire de la plasti-

¹ Bird B., Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention, *Academy of Management Review*, 13(3), 1988

² Weick K.E., *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979

³ Weick, 1979, *op. cit.*

⁴ Yoffie D. B., Cusumano M.A., Building a company on Internet time: Lessons from Netscape ", *California Management Review*; Berkeley; Spring 1999

cité et de l'adaptabilité des critères déterminants de la qualité. L'adaptation à des reconfigurations inattendues se double d'un second problème : comment maintenir l'élan initial dans une équipe de moins en moins concernée par le projet central.

2.1 L'art de l'improvisation

Brown et Eisenhardt¹ mettent en évidence quelques traits fondamentaux associés à la réussite des entreprises faisant face à des environnements turbulents.

➤ Le premier trait est une remise en cause de la perspective contingente classique, telle que celle introduite par Burns et Stalker associant aux entreprises organiques des capacités de créativité et d'adaptation (par opposition au modèle à la bureaucratie mécaniste). Il semblerait que l'organisation la mieux adaptée soit un mélange de structures claires, construites autour de priorités et de responsabilités bien définies, et d'un style de management qui donne une large place à la communication et à la liberté de conception. Ce type d'organisation mixte favoriserait l'improvisation indispensable pour faire face à des circonstances changeantes.

➤ Le deuxième trait est proche du premier. Pour faire face aux évolutions, les entreprises qui réussissent le mieux adoptent des méthodes relativement structurées, mais éloignées des méthodes de planification stratégique, tout en maintenant une grande liberté. La conception de maquettes expérimentales, les alliances, les réunions, l'intervention de futurologues, préparent les entreprises à l'émergence des marchés nouveaux.

➤ Le troisième trait est relatif à une maîtrise particulière des rythmes temporels, par une gestion attentive des transitions. Le passage d'un développement de produit à l'autre est orchestré, "chorégraphié" pour reprendre un de leur mot. Elles opposent ainsi la cadence imposée par les événements à la capacité de donner des rythmes temporels semi-structurés. D'une part, le rythme de changement serait imposé de manière intrinsèque par les événements produits par les projets ; d'autre part, le tempo pourrait être donné par l'entrepreneur, qui par ce moyen, coordonne les efforts de tous².

Serait-ce donc dans la capacité à gérer de manière proactive les transitions d'un projet   l'autre, et dans la gestion du rythme donné à ces projets (les accordant aux rythmes des marchés) que se trouverait la capacité à faire face aux turbulences et aux évolutions rapides de la net- conomie ?

La réponse fournie par ces auteurs est très certainement incomplète. En mettant l'accent sur le temps et le tempo donné aux opérations, elle occulte

¹ Brown S.L., Eisenhardt, K.M., The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentless Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol 42, 1997

² Cette idée est plus particulièrement développée dans Eisenhardt K., Brown S.L, Time Pacing : Competing in markets that won't stand still, *Harvard Business Review*, 1998

en grande partie un élément beaucoup plus fondamental retenu par Moorman et Miner¹ : la capacité d'improvisation est d'autant plus grande que le répertoire de connaissance est vaste et accessible, permettant ainsi l'enrichissement de la dimension cognitive et, conséquemment, de bien se comporter.

Pour poursuivre l'analogie, donner le tempo est un moyen de permettre à l'improvisation de se mettre en place, mais ne garantit pas la réussite. D'autres facteurs risquent de jouer un rôle crucial dans la capacité d'adaptation à des changements importants et imprévus de l'environnement.

En reprenant une longue tradition de recherche relative à l'apprentissage organisationnel, Moorman et Miner opposent ainsi une connaissance de nature procédurale à une connaissance de nature déclarative. La connaissance procédurale est relative au "comment ça marche" ; elle est composée de schéma, de scripts, de règles logiques ; elle est accessible rapidement et s'associe instantanément à l'action. C'est la connaissance de l'expert, du musicien, du peintre, du joueur de foot. Elle est aussi le plus souvent faiblement ou spécifiquement codée ; elle se traduit simplement par le fait qu'un agent sait qu'il doit agir dans un certain contexte d'une certaine manière pour obtenir un certain résultat. Il ne peut expliquer pourquoi, et nulle part ailleurs cette relation n'est explicitée ou formalisée. La connaissance appartient à l'acteur seul. Elle ne se reproduit que par mimétisme ou du moins de proche en proche. Elle est dépendante de ceux qui la détiennent.

La connaissance déclarative est constituée d'une liste d'événements, de faits ou de propositions. Sa codification la rend plus explicite et conséquemment représentable et diffusable indépendamment de celui qui la détient directement. Si cette formalisation ralentit son accès, notamment par le besoin de recourir à des traitements systématiques pour traduire la connaissance en action, son accumulation favorise l'accès à de nouveaux registres cognitifs.

Selon Moorman et Miner, chacune de ces formes de connaissances organisationnelles a un effet différent sur la qualité de l'improvisation organisationnelle. La connaissance procédurale favoriserait la cohérence de l'action et sa rapidité au détriment de sa nouveauté. Par contre, la connaissance déclarative favoriserait la cohérence de l'action, sa nouveauté, mais en ralentirait le rythme.

Ces travaux éclairent le problème de l'adaptation du *business model* aux évolutions rapides et imprévisibles du marché et conduisent à quelques recommandations fondamentales.

La première est relative à la mise en place et à la gestion d'un système d'apprentissage organisationnel systématique. Pour prolonger l'analogie de la musique improvisée, il s'agirait de stimuler l'apprentissage en obligeant l'entreprise à faire des gammes. C'est ainsi que le rôle de la recherche ne serait

¹ Moorman C. & Miner A.S., Organizational improvisation and organisational memory, *Academy of Management Review*, 23(4), 1998

pas seulement celui d'accompagner l'évolution des produits et services, mais d'entraîner les membres de l'entreprise, et en premier lieu l'entrepreneur, à faire face aux évolutions imprévues. On imagine aisément ce que cela peut signifier d'un point de vue opérationnel : participation intense aux congrès et conférences, plans de formations, développement de maquettes expérimentales, partenariats multiples et divers ...

La seconde recommandation est destinée à compenser les risques de la première : un effort intense de création pourrait rapidement mener aux chaos, et faire perdre à l'équation économique sa cohérence. La prolifération des produits, des services et la dispersion des efforts risquent de ruiner l'entreprise. C'est pourquoi l'entrepreneur doit donner le rythme, fixer *a priori* les étapes du changement et gérer les transitions de l'une à l'autre. Dans le cas de *Netscape*, il semble que cela ait été particulièrement réussi. En l'espace de quatre ans, trois orientations stratégiques et trois modèles économiques différents ont été engagés (les *browsers*, les serveurs, le *netcenter*). En planifiant partiellement le rythme des innovations, l'entrepreneur peut ainsi maintenir les conditions de sa prééminence. La question se posera de savoir si cela peut se maintenir longtemps, mais elle déborde le cadre de cet exposé.

2.2 Le problème de la capacité managériale

Les médiass nous habituent à présenter les entrepreneurs comme des acharnés du travail qui vivent dans leurs bureaux, y mangent, y dorment, et possèdent une euphorie et une énergie extraordinaire. Ils oublient un élément important. Si cette énergie assure le maintien d'une croissance rapide, cette croissance implique d'embaucher de nouvelles personnes, de développer de nouvelles procédures, et de prendre le risque de construire une nouvelle bureaucratie.

Barringer, Jones et Lewis¹ reprennent les arguments de Jensen et Meckling² pour poser les principaux problèmes de la capacité managériale.

Le premier est un problème de sélection adverse : alors que l'entreprise grandit très rapidement, il devient de plus en plus difficile, faute de temps pour l'entrepreneur, de bien choisir les personnels, d'organiser une supervision d'égale qualité, de continuer à se consacrer au cœur du métier. Des tâches administratives s'imposent.

Le second problème est celui de risque moral : alors que l'entreprise grandit, une proportion plus forte d'employés, qui ne partage pas les mêmes incitations (notamment financières), compose les effectifs. Cette croissance augmente la hiérarchie et éloigne l'entrepreneur de ses troupes.

¹ Barringer, B.R., Jones, F.F. et Lewis, P.S. (1998), A Qualitative Study of the Management Practices of Rapid-Growth Firms and how Rapid-Growth Firms Mitigate the Managerial Capacity Problem, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 1998

² Jensen, M., Meckling, W., Theory of The firm : Managerial Behavior, agency costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 1976

Sur une base d'étude empirique des pratiques managériales des entreprises à forte croissance, Barringer, Jones et Lewis mettent en évidence trois approches :

- des stratégies d'alliances qui visent à contourner le problème d'une croissance organisationnelle plus rapide que celle du marché ;
- des systèmes de rémunérations qui favorisent des rétributions liées aux résultats. Dans le domaines des entreprises de l'Internet, cette pratique est voyante avec les stock-Options ;
- des politiques "d'empowerment" en substitution d'un management des ressources humaines, qui est associé à un soin particulier donné aux procédure de recrutement et de sélection, ces entreprises considérant les ressources humaines comme le principal capital de l'organisation.

Ces observations ne résolvent cependant pas la nature du problème managérial. Contourner le problème par des alliances, donner de l'autonomie, mettre en place des incitations financières substantielles ne fait que reporter à plus tard le problème de la transition que soulèvent notamment Slevin et Covin¹. On retrouve ici un débat ancien et fondamental sur les modèles d'évolution des organisations : les modes de développement sont-ils continus, incrémentaux, ou se caractérisent-ils au travers de périodes de crise par des changements révolutionnaires² ?

Une première solution pourrait être celle d'organisations ambidextres telles que le proposent Tushman et O'Reilly³. Elle serait caractérisée par une conception modulaire fondée sur de petites unités autonomes, un contrôle social important fondé sur quelques éléments commun de valeur mais de cultures diverses, et enfin des managers ambidextres qui sélectionnent des projets et entretiennent les valeurs. La limite de ce modèle de gestion réside certainement dans la nature des organisations étudiées : de grandes sociétés multinationales. Rien ne dit qu'il convienne au cas des nouvelles entreprises.

Une seconde solution est celle évoquée par Yoffie et Cusumano avec l'observation du surdimensionnement des systèmes de gestion de Netscape. Il y a là une hypothèse forte sur un des facteurs permettant de résoudre les problèmes de croissance rapide : concevoir d'emblée une organisation dont la taille est plus grande que ce que nécessite le projet initial.

¹ Slevin D.P., Covin J.G., Time, Growth, complexity and transitions : Entrepreneurial Challenges for the future, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 22(2), Winter, 1997

² On relira à ce propos, par exemple, Greiner, L.E. (1972), " Evolution and revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol 50 n°4 37-46 ou encore pour le cas des PME : Scott, M. et Bruce, R. (1997), " Five Stages Growth in Small Business", *Long range Planning*, 20 (3), 45-52.

³ Tushman M.L., O Reilly C.A., Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, Berkeley; Summer, 1996

Conclusion

L'analyse que nous avons conduite dans ce chapitre avait pour but de repérer les principaux problèmes de l'entrepreneuriat dans le domaine des Ntics.

Le premier problème est constitué par la nécessité de construire un modèle économique, plus complexe que d'ordinaire, du fait même de la nature des technologies impliquées. Au-delà de l'arbitrage, la fonction de l'entrepreneur est celle d'une construction de l'environnement et de la combinaison des ressources engagées. Un point de vue plus conventionnaliste fait sans doute de l'entrepreneur un bâtisseur d'institution. Cette analyse conduit tout naturellement à se poser les questions relatives aux capacités personnelles de l'entrepreneur et à son environnement social. On y retrouve des qualités politiques également mises en relief dans les modèles d'innovation.

Le second problème, particulièrement aigu dans le champ de la nouvelle économie, est lié à la croissance très rapide de ces entreprises : comment concevoir une organisation apte à faire face, d'une part, au problème de la capacité managériale, d'autre part, aux modifications substantielles et rapides de l'environnement et dont l'entreprise est en partie responsable par les informations qu'elle diffuse, informations susceptibles de servir la capacité d'improvisation des concurrents ?

La littérature fait émerger depuis quelques années des éléments de réponse en évoquant la nécessité de concevoir de nouvelles formes organisationnelles. Dans le domaine de la net-économie, l'espace organisationnel, ou plutôt la base structurelle servant à déployer le phénomène entrepreneurial, s'inscrit bien souvent d'emblée dans une forme réticulaire. Alors qu'on pourrait croire que tout a été dit sur les structures d'entreprise, ce domaine en fort développement fournit aux spécialistes du *design organisationnel* de nouveaux terrains d'observation.

L'approche stratégique fondée sur les ressources pourrait constituer un angle d'étude pertinent. Elle se distingue de l'école du positionnement concurrentielle en faisant l'hypothèse que les différences de performances observées entre les entreprises résultent d'éléments spécifiques à l'entreprise. Ces éléments prennent la double forme de ressources disponibles et spécifiques qui se combinent et forment des compétences distinctives. Les ressources peuvent être financières, matérielles, intellectuelles. Elles concernent aussi bien la détention d'une matière première rare que les connaissances protégées. Si, seules, elles ne suffisent pas à expliquer la performance, leur association à un savoir-faire managérial génère des compétences permettant à l'entreprise de se distinguer des autres de manière durable. Ce raisonnement suppose que le marché est modelé par l'offre plutôt que par la demande. Dans la perspective du positionnement stratégique, le principal

déterminant réside dans le degré plus ou plus intense de la compétition et dans une certaine structuration du marché. L'hypothèse sous-jacente est une adaptation de l'offre à la demande, et dans ce cadre le marketing a pour fonction d'ajuster l'offre à une demande établie. L'approche par les ressources conduit à une conclusion radicalement différente : l'offre construit la demande. En apportant des solutions uniques, certaines entreprises peuvent initier l'émergence d'un marché ou redéfinir les frontières des marchés existants.

C'est, finalement, à tout un programme de recherche que conduisent les questionnements soulevés par ce chapitre, programme dépassant la seule thématique de l'entrepreneuriat. Les travaux correspondants intéressent nombre de disciplines, et toutes les branches des sciences de gestion.

LE FINANCEMENT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE EN FRANCE **Nouvelles tendances, nouveaux acteurs**

Gilles Copin, Isabel Servais

Témoin de l'instabilité des appréciations portant sur la Nouvelle Economie, les mouvements des marchés financiers spécialisés sur les valeurs de forte croissance (Nasdaq pour les Etats-Unis ou, pour l'Europe, Easdaq et Euro NM) connaissent des corrections brutales. Sur le mode de la grenouille disproportionnée qui fait la une de l'Expansion en référence à la célèbre fable, est parfois dénoncé le décalage semblerait-il croissant entre l'économie virtuelle dont ces cotations sont les indicateurs, et l'économie réelle que sont les mesures classiques de la rentabilité d'une entreprise. L'attractivité de ces nouvelles entreprises semble en effet sans rapport avec leurs résultats économiques - des chiffres d'affaires relativement faibles, et des résultats souvent au mieux inexistantes au pire négatifs (voire très négatifs).

Ce phénomène constituerait-il le signal d'un changement radical des règles du jeu qui arbitrent le financement de la création d'entreprise en France ? Jusqu'à présent en effet étaient fréquemment déplorées d'une part la faiblesse des montants disponibles et d'autre part la trop grande prudence des investisseurs envers les entrepreneurs et leurs projets. Cet engouement éprouvé pour la "net économie" marquerait-il le début d'une nouvelle ère caractérisée par un financement généreux des initiatives entrepreneuriales ? Il semble nécessaire dans un premier temps de dresser un état des lieux pour prendre dans un second temps une mesure objective du phénomène en distinguant ce qui relève des évolutions quantitatives et des mouvements conjoncturels de ce qui relève des évolutions qualitatives et des changements de fond.

Pour ce faire, et en suivant un ordre inversé pour décrire la filière du financement en fonds propres (de l'aval vers l'amont), les marchés financiers spécialisés seront tout d'abord abordés, notamment pour la fonction de relais des acteurs du capital risque qu'ils remplissent dans de nombreux cas. Le capital risque viendra ensuite compléter ce panorama, présentation qui insistera sur les caractéristiques françaises, en regard de la situation dans d'autres pays européens. Enfin, le secteur de l'amorçage, à travers les *business angels* et les initiatives étatiques, sera décrit, ce qui permettra de mettre en exergue quelques enjeux pour la filière du financement de la création d'entreprise en France.

1. Les marchés financiers spécialisés

En Europe, les marchés financiers dédiés à la cotation des valeurs de forte croissance sont relativement jeunes en comparaison du Nasdaq américain. Les membres d'Euro NM¹ par exemple ont quatre ans pour les plus vieux d'entre eux (le Nouveau Marché, ouvert le 14 février 1996), et bien que se trouvant à différents stades de maturité, ils connaissent encore individuellement une phase de fort développement.

Plus largement, en Europe, outre leur jeunesse, ces marchés sont caractérisés par celle des entreprises qui y sont cotées. A l'état de promesse pour bon nombre d'entre elles, les cours de ces sociétés évoluent de façon spectaculaire sur des périodes très courtes (la plus forte progression se comptant par exemple à cinq chiffres, soit + 11328,6% pour les actions de la société Affinity Internet cotée à Londres²).

S'ils mettent en scène la création d'entreprise dans ce qu'elle a de plus symbolique (la technologie, la croissance, la création de richesse), ces marchés présentent un segment bien précis de la finance en matière d'entrepreneuriat, qui n'est pas quantitativement le plus représentatif. Ainsi, en France, Le Nouveau Marché cote 113 sociétés au 1^{er} Janvier 2000³ (pour environ 200 à 250 000 entreprises nouvellement créées chaque année). A l'intérieur de cette "section d'élite", 54 valeurs boursières appartiennent au secteur des technologies de l'information, soit près de la moitié. Ce dernier secteur est donc sur représenté au sein de ce groupe d'entreprises, tant en nombre d'unités, qu'en volume de capitalisation. Des 21,42 milliards d'Euros de capitalisation boursière, ce secteur représente presque 60% soit 12,521 milliards d'Euros. Par conséquent, à lui seul, il contribue largement à l'évolution des indices, l'écart entre la capitalisation à l'introduction et la capitalisation au 30/12/99 représentant le plus fort différentiel (multiplication par 4,15) de tous les secteurs.

En synthèse, les marchés financiers spécialisés sont positionnés sur un segment restreint de la création d'entreprise. Ce segment est composé de projets à fort potentiel⁴ - ce qui les positionne le plus souvent dans le champ de l'innovation technologique – qui cherchent à financer leur développement. A l'intérieur de ce sous-segment des "entreprises à fort potentiel technologi-

¹ qui regroupe Nuovo Mercato de Milan, Le Nouveau Marché de Paris, le Neuer Markt de Francfort, Euro NM de Bruxelles, et NMAX d'Amsterdam

² source : L'Expansion n°616, du 2 au 16 mars 2000

³ source : statistiques du Nouveau Marché, ainsi que tous les chiffres qui suivent sur cette place boursière

⁴ les conditions de cotation au Nouveau Marché exigent 1.5 millions d'Euros minimum de fonds propres

quement innovantes", le secteur des NTIC⁵ constitue un vivier de projets qui peuvent trouver dans l'introduction en bourse une solution pour financer une croissance qui, quand elle s'affirme, est exponentielle et nécessite une injection massive et rapide de capitaux.

Ce mode de financement de la création d'entreprise n'est donc pas tant quantitatif (il ne concerne qu'une proportion infime des entreprises nouvellement créées) que qualitatif (il finance la croissance de projets qui ont acquis un certain potentiel), et par ailleurs constitue un mode de sortie pour d'autres acteurs de l'investissement en capital (les opérateurs du capital risque). Le nombre de sorties des investisseurs par introduction en bourse a en effet nettement augmenté en valeur absolue entre 1997 et 1998 (multiplication par 1,5 des montants de désinvestissement, le nombre d'opérations concernées passant de 101 à 347 et le nombre d'entreprises de 89 à 316⁶).

2. Les acteurs du capital risque

La France est un cas particulier dans la Communauté Européenne. Elle est le seul pays qui, avec un marché du capital investissement de cette taille a connu une progression aussi forte entre 1997 et 1998 (+253.5%)⁷.

Elle se compare ainsi à un groupe de nations qui bénéficient d'effets de rattrapage à la tête duquel se trouve le Danemark (+2191.3% pour un marché de 46 millions d'Euros), suivi par la Norvège (+474.1% pour un marché de 442 millions d'Euros), et l'Irlande (+464.2% pour un marché de 164 millions d'Euros).

La France constitue donc un paradoxe puisque le capital investissement y a une histoire, contrairement à d'autres nations suscitées qui n'ont vu que récemment ce secteur émerger dans leur économie. Toutefois, son développement a longtemps été bridé par des facteurs culturels (la rétention des hommes et des idées dans les grands groupes, le poids d'un conservatisme et d'une orthodoxie financière), techniques (d'ordre fiscal ou juridique), conjoncturels (l'insuffisance de projets de qualité, un marché national de taille réduite, des professionnels insuffisamment expérimentés, etc.) et structurels (un puzzle institutionnel trop complexe, un rôle des banques mal défini, etc.).

Si les facteurs d'ordre technique et conjoncturel ont été progressivement résolus, effacer l'empreinte des facteurs structurels et culturels prend plus de temps.

⁵ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

⁶ Source : statistiques annuelles de l'AFIC 1999

⁷ Source : EVCA Yearbook 1999

De fait, fortement encadrés dans leurs activités, les acteurs français du capital investissement sont longtemps restés mesurés dans leur approche du risque. Le retard de la France concerne donc moins les volumes financiers que la culture de l'investissement à risque, hypothèse confirmée par les chiffres décrivant l'emploi des fonds placés dans les projets d'entreprise. Contrairement à l'Angleterre dont la culture financière est plus ancienne et sophistiquée, contrairement à l'Allemagne où la connaissance de l'entreprise est plus répandue dans les établissements financiers (les banques y ayant une longue tradition de participation à la vie économique), la France n'a pu s'appuyer que plus tardivement sur les acquis culturels et institutionnels nécessaires au développement de la "finance entrepreneuriale".

Ainsi, l'accroissement spectaculaire des volumes de capitaux disponibles en France cache quelques faiblesses structurelles concernant plus particulièrement le capital d'amorçage⁸, qui attire une part plutôt modeste des investissements (2,554 millions d'Euros en 1998, contre 3,432 millions d'Euros en Finlande ; 4,619 millions en Espagne ; 7,621 millions en Belgique, qui sont autant de marchés de taille nettement inférieure à la France et 121,371 millions en Allemagne qui a investi 2 milliards d'Euros).

Globalement, l'investissement dans la création d'entreprise⁹ se distingue moins par la proportion qu'il représente du montant total de capitaux investis en France (14.5% soit 258 millions d'Euros en 1998 pour 1,78 milliards d'Euros au total) que par l'augmentation importante qui s'est opérée en un an (91 millions d'Euros en 1997 pour presque le triple en 1998).

Le financement de la création d'entreprise par les opérateurs traditionnels du capital risque est marqué par une évolution quantitative forte (des volumes de capitaux de plus en plus importants orientés vers les projets entrepreneuriaux). L'évolution qualitative est plus lente, la structure de ce financement favorisant principalement la création au détriment de l'amorçage. Si l'on peut attendre une évolution du fait de la professionnalisation croissante des acteurs sur ce segment de la finance, il existe toutefois des contraintes structurelles qui devraient continuer à limiter l'investissement des opérateurs sur les opérations d'amorçage. En effet, le coût d'examen et de suivi des dossiers dans une phase très amont est souvent trop élevé par rapport aux retours sur investissement qui en sont attendus pour les investisseurs institutionnels en capital, à l'exception sans doute des *start-ups* de la "net-économie".

Une réponse est apportée à ces contraintes structurelles par un nouveau type d'acteur, apparu récemment sur la scène de la finance entrepreneuriale en France : l'investisseur providentiel (ou *business angel*).

⁸ Source : EVCA Yearbook 1999

⁹ qui regroupe capital d'amorçage et capital création soit *seed* et *start-up*

3. Les business angels

Peu de données sont disponibles concernant les investisseurs providentiels. En France, une estimation réalisée par Business-Angels.com évalue à 40.000 le nombre d'investisseurs privés¹⁰ ce qui avec un investissement moyen de 100 000 Francs représente 4 milliards de capitaux disponibles. En Europe, 125 000 *business angels* seraient actifs en 1999¹¹, pour un montant de capital disponible en Europe de 10 à 20 milliards d'Euros.

Pour la plupart d'entre eux, ils sont entrepreneurs ou anciens entrepreneurs, et la fourchette de leurs investissements se situe entre 25 000 et 250 000 Euros. Leur zone d'intervention s'étend dans un rayon de 100 Km maximum autour de leur domicile. Ce rapide portrait permet de souligner deux caractéristiques de la catégorie des investisseurs en capital que sont les *business angels*, qui les distinguent des opérateurs du capital risque :

- agissant selon une logique de proximité, ils sont très réactifs aux opportunités d'investissement qui se présentent à eux, souvent de façon peu formalisée, ce qui rend prépondérant le rôle du ou des porteurs de projet en termes de personnalité et de crédibilité professionnelle ;

- diversement outillés méthodologiquement et financièrement pour apprécier les projets, ils forment un groupe hétérogène.

Schématiquement, trois types d'investisseurs peuvent être distingués :

❶ l'épargne de proximité ou *love money* :

de loin la plus importante en volume et la moins professionnelle dans sa distribution. Son poids caractérise la France comme le montre l'étude *Global Entrepreneurship Monitor* 1999¹², dans laquelle la France arrive très haut placée au classement des pays participant au programme de recherche. Avec 4.4% des personnes interrogées qui déclarent investir de l'argent dans des entreprises en phase de création, elle arrive en troisième position derrière Israël (6.4%) et les USA (5.5%).

Cet argent est l'argent de la famille, des amis et des relations. Plus coup de pouce que soutien structuré, ce mode de financement a

¹⁰ Est entendu par investisseur privé les particuliers qui peuvent investir 100 000 francs minimum, cette somme ne représentant pas plus de 25% de leurs actifs réalisables (immobilier exclu).

¹¹ Source : EBAN

¹² Global Entrepreneurship Monitor est un programme de recherche international annuel, piloté par un consortium formé par Babson College et London Business School. L'objet de ce programme est la comparaison de la propension à entreprendre dans différents pays. Mesuré qualitativement et quantitativement, cet indicateur est construit pour chaque pays par une institution d'enseignement et de recherche qui le représente. Pour la France, E.M.Lyon est le correspondant national de Global Entrepreneurship Monitor.

toujours existé : c'est le principal apport en fonds propre de la création d'entreprise. Cet apport est paradoxal, car irremplaçable mais parfois dangereux dans la mesure où le premier critère d'investissement n'est ni l'analyse des chances de succès du projet, ni même l'équipe, mais souvent la bienveillance ;

② les *business angels* occasionnels :

ce sont eux dont tout le monde parle, souvent chefs d'entreprise ou cadres dirigeants. L'idée n'est ici qu'une nouvelle orientation de la gestion du patrimoine vers le non-coté voire les *start-up*, facilitée par l'essor des nouveaux marchés financiers et la nouvelle vague entrepreneuriale. Pour l'essentiel, peu professionnels et peu actifs auprès de leurs participations, ils sont rapides, moins regardants sur les conditions générales des investissements que leur (presque) concurrents du capital risque et bénéficient d'un avantage déterminant : ils parlent le même langage que leurs cibles car ils sont du même monde ;

③ les *business angels* professionnels

à l'image du premier d'entre eux, François Lacoste, figurant dans les premiers guides de l'AFIC¹³, nous sommes ici en présence d'investissements structurés, menés par des spécialistes utilisant peu ou prou les mêmes méthodes que les structures de capital risque mais se différenciant par deux critères (et l'on ne dira jamais assez combien ces deux critères font la différence aux yeux des cibles). D'une part ils investissent leur propre argent et d'autre part ils se décident vite. Ils sont rares, sans doute moins de 500 en France. Les montants en jeu peuvent être très importants (plusieurs millions de francs). Quelques clubs ou cercles commencent à les rassembler bien qu'ils n'aient, le plus souvent, ni la publicité, ni être comparés aux deux autres catégories.

Les *business angels* ne forment donc une catégorie d'investisseurs que par le nom. Leurs comportements financiers obéissent à des équations rendues chaque fois singulières par la pondération des paramètres affectifs et économiques, qui varie suivant d'une part le montant investi et d'autre part le lien qui unit l'apporteur de fonds et sa cible.

Ils représentent une dimension de la finance qui, par la place qui est laissée à l'intuition et à la spontanéité, voire parfois à l'amateurisme, a mis longtemps à trouver une place au sein du paysage français des investisseurs en capital, paysage marqué par une tradition forte d'orthodoxie financière, où la certitude est plus courtisée que l'approximation.

¹³ Association Française des Investisseurs en Capital

Les relais avec le milieu financier institutionnel restent aujourd'hui relativement fragiles, et les initiatives étatiques destinées à pallier au lent développement des réseaux d'investisseurs providentiels, montrent combien l'écart reste important entre les professionnels et les non professionnels en France.

4. Les nouveaux fonds d'amorçage

L'Etat intervient sous de multiples formes dans le financement de la création d'entreprise en France. Son registre d'actions se compose de plusieurs catégories de mesures :

- les mesures financières : fonds dédiés aux entreprises nouvellement créées ou en phase de concrétisation, dont un exemple est fourni par la création d'un fonds public pour le capital risque en 1998, doté de 600 millions de francs, suite à l'ouverture du capital de France Télécom, auxquels se sont alors ajoutés 300 millions de francs en provenance de la BEI ;
- les mesures techniques : créations de produits (contrats d'assurance vie – dits contrats DSK – qui ont permis de lever 16 milliards de francs fin 1998, desquels 1 milliard a été employé à des opérations dites à risque, ou encore les bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise) ;
- les mesures fiscales comme le report d'imposition sur les plus values réinvesties dans les entreprises nouvelles.

Les fonds d'amorçage constituent donc une catégorie bien précise d'interventions publiques en faveur du financement de la création d'entreprise.

Ces fonds sont de deux types :

❶ les fonds d'amorçage nationaux thématiques (comme I-Source qui regroupe l'INRIA, le CNRS, et la CDC, et est dédié aux technologies de l'information ; ou Emertec, qui est dédié à l'électronique et aux matériaux avancés et qui regroupe le CEA, la CDC, Thomson, et l'Aérospatiale) ;

❷ les fonds d'amorçage régionaux, qui s'organisent autour de grands pôles technologiques publics.

Dans les deux cas, ils ont vocation à rassembler des organismes de recherche publics et des investisseurs privés, l'Etat faisant office dans ce type d'action d'impulsion pour des rapprochements qui doivent ensuite se pérenniser en se multipliant par imitation.

L'impulsion de l'Etat tente de suppléer aux lacunes du marché en stimulant les secteurs du capital investissement qui sont sous investis par les opérateurs privés, comme c'est le cas pour l'amorçage.

Avant tout dédiés à la valorisation des recherches publiques et privées, les fonds d'amorçage bénéficient d'un soutien financier important de l'Etat à travers le récent dispositif de la loi sur l'innovation. Bien que le recul soit encore trop faible pour mesurer leur impact, il est clair que leurs interventions devraient présenter un triple avantage :

- incitation à la création pour des équipes réputées jusqu'ici hermétiques à toute initiative entrepreneuriale et ce, grâce au travail de fond des animateurs de ces fonds; les récents résultats du premier concours d'aide à la création innovante apportant la preuve, si besoin est, de l'énorme réservoir de projets que constitue la recherche.

- mise en place d'outils financiers dans un compartiment du capital risque jusqu'ici quasi totalement délaissé par les structures traditionnelles à l'exception de rares initiatives et du soutien actif de l'Anvar.

- bouclage d'une chaîne vertueuse de financement en fonds propres de l'entreprise innovante qui pourra ainsi trouver à chaque étape de son développement une réponse adéquate, grâce au lien et aux relations entre les différents acteurs (fonds d'amorçage, capital risque, capital développement).

Mais ce dernier point marque les limites d'une intervention centralisée sur le financement de la création d'entreprise. Lui-même en phase d'amorçage, le financement précoce de la création d'entreprise est un point délicat de la filière du capital investissement car son développement renvoie à la culture du risque qui caractérise le contexte dans lequel il se développe.

Conclusion

Le dispositif du financement en fonds propres des *start-ups* françaises a ainsi connu plus de bouleversements quantitatifs et qualitatifs en trois ans que lors des deux dernières décennies. Caractérisée par son retard, la filière française du financement de la création d'entreprise est désormais singularisée par la rapidité de son évolution. La double impulsion de la croissance économique et de l'intervention publique, si elle concourt à cette accélération, n'est pas sans contribuer également à l'exacerbation d'un certain nombre d'enjeux au niveau microscopique comme au niveau macroscopique.

Au niveau microscopique, l'art de la finance n'est pas chose aisée; la création en étant le maillon le plus délicat. Le prochain enjeu sera celui de la compétence. Capacité d'analyse, mise en place de réseaux complémentaires, adaptation de techniques de valorisation et de motivation des équipes sont autant de facteurs de succès qui conditionneront la transformation en réussite de cette toute récente modification du paysage financier français.

Au niveau macroscopique, la filière française du financement de la création d'entreprise se trouve elle-même dans une phase d'incubation et doit à présent pour poursuivre son développement accéder à un stade ultérieur de maturité (complémentarité entre les acteurs, synergies et positionnements concurrentiels affirmés).

La création de valeur est inégale le long d'une chaîne longtemps dominée par les opérateurs professionnels du capital développement et le financement de la création d'entreprise reste un financement à deux vitesses médiatisé par une politique publique interventionniste, qui tente de remédier à la rigidité des uns et aux lacunes des autres.

En se pérennisant, cette intervention pourrait risquer de perpétuer des modes de fonctionnement plutôt que de contribuer à les changer. Si elle semble indispensable dans le contexte français, son principal défi sera probablement de parvenir à s'effacer devant son objet, malgré l'envergure de ses réalisations, pour laisser se développer ce qu'elle aura initié.

LA VALORISATION DE LA RECHERCHE PUBLIQUE PAR LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Stéphane Marion , Pascal Philippart, Thierry Verstraete

Face à la mondialisation des marchés, l'idée que l'innovation est un facteur de compétitivité essentiel semble partagée. Une illustration en est donnée par le rapport Majoie : "la croissance observée ces dernières années, notamment aux Etats Unis, a largement été dépendante d'innovations qui se sont transformées en succès mondiaux, dans des secteurs clés à forte valeur ajoutée"¹. Adhérer à cette idée renvoie alors à une question centrale : comment est-il possible de favoriser l'innovation ? La réponse à une telle question comporte en fait deux parties, tout à la fois distinctes et complémentaires. Une première partie de la réponse est liée à l'effort qu'un pays est en mesure de réaliser en faveur de l'innovation. Celui-ci peut se mesurer au regard des personnels formés et mobilisés pour la production de connaissances scientifiques et technologiques, ainsi que, par l'importance et la nature des dépenses engagées et des résultats enregistrés dans les activités de recherche et développement et d'innovation. Une seconde partie de la réponse dépend de la capacité de ce même pays à développer les conditions favorables à ce que Aurelle appelle le "transfert de la création scientifique vers la création industrielle"². Dans cette perspective, le soutien apporté à la mise en place de structures de valorisation de la recherche, les mesures facilitant le développement de relations contractuelles entre le monde de la recherche et les entreprises, les moyens favorisant l'intéressement des chercheurs, les dispositions facilitant la mobilité des chercheurs vers les entreprises, l'appui apporté à la création d'entreprises innovantes sont des leviers d'action importants.

Les pouvoirs publics ont cherché, depuis de nombreuses années, à soutenir le développement de la recherche et de l'innovation, et à faciliter les échanges entre la sphère du monde scientifique et celle de l'univers industriel. Dans ce sens, la loi n° 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche renforce le dispositif en place avec pour ambition de faciliter le transfert de technologie issue de la recherche publique vers les entreprises, et par la même, d'accroître la capacité d'innovation et de création de richesse du pays par et grâce à la recherche publique. Au travers de ses différents

¹ Majoie B., *Recherche et innovation : la France dans la compétition*. Paris : La Documentation Française, 1999, p. 31

² Aurelle Y., De la création scientifique à la création industrielle, *Réalité Industrielle*, Novembre 1998

volets, cette loi donne une place importante à la création d'entreprise comme vecteur de diffusion de l'innovation, ce qui apparaît comme une évolution majeure par rapport aux dispositifs existants jusqu'alors.

1. Les enjeux de l'innovation au plan international

Le rapport Guillaume¹ sur la technologie et l'innovation, publié en 1998, insiste de façon importante sur les enjeux de l'innovation au plan international et sur la position technologique de la France. Une des conclusions de ce rapport est la suivante : "la France n'utilise pas avec l'efficacité souhaitable son potentiel de recherche pour dynamiser l'ensemble de son tissu économique et pour créer de nouvelles entreprises dans des secteurs où sa spécialisation est plus faible"². Les différentes analyses développées au travers de ce rapport montrent ainsi que, si la production scientifique française mesurée à l'aide d'indicateurs comme les publications scientifiques a progressé, la production technologique des entreprises, qui peut être mesurée par les dépôts de brevets, a régressé. Sur le premier point, de 1983 à 1995, la part mondiale des publications scientifiques des laboratoires français est passée de 4,3% à 5,1%, ce qui correspond à une croissance de 16% en douze ans. Sur le second point, il ressort que la part de la France a fortement diminué, entre 1987 et 1996, dans le système du brevet européen passant de 8,5% à 7% (-17%), ainsi que dans celui du système de brevet américain (particulièrement important compte tenu du poids du marché américain pour la technologie) où la part de la France passe, sur la même période, de 3,8% à 3,1% (-18%).

L'ensemble de ces constats montre que, malgré un potentiel humain de qualité et des efforts de recherche et développement substantiels, le problème principal que rencontre la France est celui de la traduction de ses performances scientifiques en performances technologiques au moins comparables. Or, dans une économie mondialisée qui se caractérise par une accélération du progrès technique, la concurrence accrue entre les principaux pays industrialisés est basée sur la performance technologique. Celle-ci permet, au travers de la diffusion d'innovations, d'accroître la compétitivité des entreprises, de favoriser la création de richesses nouvelles, et ainsi, de soutenir le développement de l'activité économique.

Les écarts enregistrés dans l'étude du rapport entre les performances scientifiques et les performances technologiques des principaux pays industrialisés montrent la complexité des liens pouvant exister entre recherche scientifique et /ou technologique, innovation et croissance. Ceci suggère que d'autres facteurs interviennent, notamment d'ordre culturel. Le rapport Majoie propose, à titre d'illustration, de promouvoir une culture entrepreneu-

¹ Guillaume H., *La technologie et l'innovation : rapport au ministre de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie, au ministre des Finances et de l'industrie et au secrétariat d'Etat à l'industrie*. Paris : La Documentation Française, 1998

² *Ibid.*, p.18.

riale à tous les niveaux de l'enseignement pour "pallier la faiblesse intrinsèque du système français : l'aboutissement encore trop peu fréquent de la découverte au brevet, puis à son exploitation". L'auteur précise en complément : "ce sont des investissements de long terme, exigeant persévérance et continuité, mais qui sont une condition majeure pour que la France puisse rivaliser avec le monde anglo-saxon"¹. Sur un autre plan, l'étude d'expériences particulièrement révélatrices d'une forte capacité à associer monde scientifique et univers industriel telles que celles de la Silicon Valley en Californie, de la route 128 près de Boston dans le Massachusetts où est localisé le MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), de Tsukuba au Japon près de Tokyo, ou encore celle de la région de Osaka, montre que leur succès est le fruit d'une concentration de chercheurs sur un même site, conjugué à un réseau de valorisation de la recherche, à la présence d'entreprises innovantes et à des dispositifs financiers appropriés². Comme l'illustre l'extrait d'un article consacré à la synergie entre recherche et innovation publié par *La Technique Nouvelle*, cité par Aurelle :

"La Silicon Valley possède le plus grand rassemblement au monde d'industries innovantes : plus de 2000 entreprises dans l'électronique, l'informatique et les technologies de l'information, 440 entreprises de biotechnologies. C'est la création du parc industriel de Stanford, s'appuyant sur les capacités de recherche et de formation de l'Université qui est à l'origine de la Silicon Valley. Le transfert de technologie repose sur la politique développée par l'Université et sur l'excellence de son bureau de licence de technologie qui aide au dépôt puis à la valorisation de brevets. Autre explication de la réussite, l'Université organise les liens entre la recherche fondamentale et le développement de nouveaux produits. Elle détache des universitaires dans les entreprises à temps partiel : une journée par semaine. Sans support de l'Etat, le succès de la Silicon Valley est d'abord dû à la proximité des laboratoires de recherche, favorable à la valorisation des résultats et au réseau d'entreprises innovantes. Aux USA, la proportion d'entreprises engendrées par les meilleures universités scientifiques est supérieure à celle de la France. Une étude récente de la Boston Bank montre que plus d'un million de personnes travaillent actuellement dans les 4000 sociétés créées à partir du MIT. On peut indiquer qu'en France, sur les 10 000 étudiants qui obtiennent leur doctorat, seulement 5 d'entre eux en moyenne créent leur entreprise".³

Conscients des enjeux attachés au rapport devant exister entre performance scientifique et performance technologique, les pouvoirs publics ont cherché

¹ *Ibid.*, p.26

² Voir : Wackermann G. , *Les pôles technologiques*. Paris : La Documentation Française, 1992 ; Conseil Economique et Social, *La contribution des technopoles au développement de l'innovation et des activités productives*. Paris : Direction des Journaux Officiels, 1992

³ Soutenir la synergie entre recherche et innovation, *La Technique Nouvelle*, n°3-4, 1998.

depuis de nombreuses années, au travers de la mise en place de différents dispositifs, à créer les conditions favorables à l'émergence d'un environnement facilitant le développement des échanges et une fertilisation croisée entre le monde scientifique et l'univers industriel.

2. Le cadre de la valorisation de la recherche publique

A la question "Les universités sont-elles créatrices d'entreprises ?", Guy Bertholon précise que trois périodes peuvent être distinguées dans l'évolution du cadre définissant les conditions de l'exercice de cette activité¹.

Ainsi, jusqu'au début des années 1980, l'action des établissements dans ce domaine s'est caractérisée par une absence quasi générale de politique. Comme le précisait un rapport de la Cour des comptes de juillet 1997 sur la valorisation de la recherche dans les établissements publics à caractère scientifique et technologique : "la valorisation a longtemps été considérée, dans le monde de la recherche publique française, comme une activité secondaire consistant à faire exploiter les découvertes de laboratoires des organismes publics par les industriels avec lesquels étaient passés, le cas échéant, des contrats de licence"². C'est en 1967, avec la création de l'ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche), que sont en fait apparues les premières mesures tendant à favoriser la valorisation du patrimoine scientifique et technique. L'ANVAR s'est ainsi vue confier comme mission de "concourir à la mise en valeur des résultats des recherches scientifiques et techniques effectuées par les laboratoires et services publics, notamment les laboratoires dépendant de l'Université et du CNRS"³. De fait, lorsque les résultats de travaux de recherches étaient susceptibles d'applications industrielles, l'ANVAR, avec le soutien financier du ministère de l'Education Nationale, était à la disposition des chercheurs pour les valoriser par un dépôt de brevet. Ce dernier était considéré comme le point de départ du développement et de la commercialisation potentielle de l'invention, ou encore, comme le trait d'union permettant le passage du monde scientifique à l'univers industriel. Cependant, le constat qui a pu être fait à la fin des années soixante dix a été assez décevant. En effet, face aux sommes d'argent investies dans les dépôts de brevets, les retours sous formes de redevances ou de royalties sont apparus modestes.

¹ Bertholon G., *Emergence d'entreprises, environnement local*, pp.35-44, in : Bournois F., Marion S., Noël A. et Toulouse J.-M., *Création développement d'entreprises technologiques et innovantes*. Lyon : éditions du Programme Pluriannuel en Sciences Humaine Rhône-Alpes, 1993

² Cours des Comptes. *Valorisation de la recherche dans les Etablissements publics à caractère scientifique et technologique*. Paris : Direction des Journaux Officiels, 1997

³ Voir : loi n° 67-7 du 3 janvier 1967

Bertholon indique que nous sommes alors entrés dans une seconde période, caractérisée par la multiplication de la création de services de relations industrielles comportant une véritable mission d'interface entre les établissements et les acteurs économiques. En parallèle, il apparaît que c'est à cette époque que les établissements ont commencé à mettre en place une gestion homogène des contrats et surtout, un début de politique en matière de propriété industrielle.

La loi d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique du 15 juillet 1982, et la loi sur l'enseignement supérieur du 26 janvier 1984, ont permis de franchir un nouveau palier, et d'entrer dans une période résolument orientée vers une plus grande valorisation des résultats issus de la recherche scientifique ou technologique. La première a conduit à considérablement modifier les rapports traditionnels entre recherche publique et valorisation en précisant, en son article 5, que la politique de recherche et de développement technologique vise non seulement à l'accroissement des connaissances, mais aussi à la valorisation des résultats de cette recherche. La seconde a donné, en son article 4, mission aux établissements d'enseignement supérieur de valoriser les résultats de leur recherche. Ce nouveau cadre légal a permis, à partir des années 85-88, le développement d'une réflexion au sein des établissements d'enseignement et de recherche. Nous sommes alors progressivement sortis du modèle classique de valorisation qui ne correspond plus à la réalité du processus d'innovation, ni à la pratique des différents acteurs, et selon lequel le transfert des résultats de l'amont (les laboratoires) vers l'aval (les entreprises) se ferait de façon privilégiée au travers des concessions de licences et de brevets. Cette évolution a cependant été freinée par l'existence d'un cadre juridique et administratif qui ne facilite pas l'action de valorisation. Ainsi, face à la rigidité du système de comptabilité publique ou de certaines règles imposées aux universités, les acteurs de terrain ont dû créer des structures adaptées. Comme le précise le rapport Guillaume, "conscients d'une part du niveau de professionnalisme nécessaire pour mener à bien les tâches de valorisation de la recherche, confrontés d'autre part à l'impossibilité d'embaucher des spécialistes de propriété industrielle, des juristes, des spécialistes de l'analyse marketing, ainsi que des personnels contractuels susceptibles de participer aux recherches partenariales, les établissements les plus impliqués se sont dotés de structures externes de types association loi 1901 ou filiale sous forme de société anonyme"¹. Ces structures, qui sont chargées de véritables missions d'interface avec le monde économique, proposent aux industriels des compétences, des résultats de recherches, et des consultants. Au-delà, les lois de 1982 et 1984, ont permis la mise en place d'une politique plus globale de transfert et de partenariat qui comprend : la valorisation de la recherche non contractuelle par le développement d'une politique de propriété industrielle, l'intégration par les entreprises de jeunes chercheurs

¹ *Ibid.*, p. 57.

sur des projets intéressant l'entreprise en liaison avec un laboratoire public, le conseil, la recherche contractuelle, la création de structures de coopération, la mise en place de centres de ressources technologiques adossés aux laboratoires, la création d'entreprises innovantes.

Malgré les efforts accomplis, le rapport Guillaume a montré que l'efficacité du couplage entre la recherche publique et le monde économique n'était toujours pas à son optimum. Des priorités, pour la définition d'une politique de l'innovation et de la technologie, ont alors été proposées autour de quatre axes :

- la création ou l'extension par les établissements d'enseignement supérieur de structures d'interface professionnalisées avec le monde économique ;
- la restructuration du dispositif national par la création d'un Centre de la Recherche Technologique ;
- l'essaimage et la création d'entreprises de croissance ;
- la politique en faveur de l'emploi scientifique et technique des entreprises.

Sur le point qui nous intéresse plus particulièrement, à savoir l'essaimage et la création d'entreprises de croissance, les travaux de Mustar indiquent que l'on peut évaluer à seulement une quarantaine par an les entreprises créées par des chercheurs, toutes origines confondues, depuis le milieu des années 1980¹. Or, les chercheurs et les capitaux-risqueurs français sont unanimes pour considérer que ce chiffre ne reflète pas la véritable richesse de notre potentiel scientifique et technologique. A titre d'illustration, même si les chiffres ne sont pas directement comparables, aux Etats-Unis, entre 1980 et 1996 plus de 1600 nouvelles sociétés ont été créées à partir de licences accordées par les universités, dont près de 30% sur les deux années 1994-1995.

Selon ces mêmes travaux de Mustar, les entreprises créées par des chercheurs ont pourtant, comparées à la moyenne, un taux d'échec plus faible et affichent des performances supérieures en termes de croissance de chiffre d'affaires et génèrent proportionnellement plus emplois directs et indirects². Ceci ne fait que confirmer leur importance pour le renouvellement du tissu industriel et pour l'effet d'entraînement qu'elles exercent sur l'économie régionale, lorsqu'elles accèdent rapidement à un statut d'entreprise moyenne.

¹ Mustar P., *Les chiffres clés de la science et de la technologie*. Paris : Economica, 1997.

² Voir : Mustar P. Le succès entrepreneurial des chercheurs français, pp. 183-187, in : Birley S., Muzyka D., *L'art d'entreprendre*. Paris : Village Mondial, 1998, 348 p.

3. Un cadre législatif pour le chercheur créateur : la loi n°99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche

L'analyse de différents secteurs tels que ceux de la pharmacie, des biotechnologies, de l'agroalimentaire, de l'aéronautique, des transports terrestre, des technologies de l'information, etc., montre que leur essor doit beaucoup aux collaborations fructueuses développées avec la recherche publique. Dans ce sens, la loi sur l'innovation et la recherche, tirant les enseignements du rapport Guillaume, a pour objectif de faciliter le rapprochement entre la recherche publique et les entreprises et, par la même, selon les propos du Ministre Claude Allègre, lors de sa présentation à l'Assemblée Nationale : "elle vise à transformer la science et la technologie en croissance et emplois".

La loi sur l'innovation et la recherche s'organise autour de quatre volets, qui constituent un ensemble de dispositions en faveur de la création d'entreprises innovantes.

Le premier volet, relatif à la collaboration entre les personnels de la recherche et de l'enseignement supérieur et les entreprises, a pour objet de lever les contraintes statutaires qui jusqu'alors empêchaient les personnels de la recherche de participer à la création d'une entreprise qui valorise leurs travaux et/ou à lui apporter son expertise¹. La loi autorise ainsi les personnels de recherche à quitter momentanément le service public et à participer à la création d'une entreprise qui valorise leurs travaux, pendant une durée de six ans. Elle leur permet également d'apporter leur concours scientifique à une entreprise, de participer à son capital, d'être membre de son conseil d'administration, tout en restant dans le service public.

Le second volet, est consacré aux relations entre les universités et organismes de recherche et les entreprises. Développé en complément des lois de 1982 et 1984, il a pour objet de permettre la création de structures plus adaptées au soutien de petites et moyennes entreprises de haute technologie. Au terme de la loi, les universités et les organismes de recherche peuvent assurer par convention des prestations de service, gérer des contrats de recherche, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités. Pour cela, ils peuvent créer des services d'activités industrielles et commerciales afin de gérer les contrats de recherche dans un cadre budgétaire plus souple et avec des règles contractuelles adaptées. De même, en vue de la valorisation des résultats de la recherche dans leurs domaines d'activités, ils peuvent constituer des incubateurs afin d'accueillir et d'accompagner la création et le développement d'entreprises innovantes. Ces incubateurs devraient favoriser la diffusion d'innovation en mettant à la disposition d'entreprises ou de personnes physiques des locaux, des équipements, des matériels, la connaissance, le savoir-faire de la recherche publique.

¹ Ce premier volet est présenté de façon plus détaillée dans la section 4.1

Le troisième volet de la loi concerne l'instauration d'un cadre fiscal favorable aux entreprises innovantes. Afin de permettre aux entreprises innovantes de fidéliser leurs collaborateurs, la loi de finance 1998 a mis en place les bons de souscription de parts de collaborateurs d'entreprises (BSPCE), soumis à un traitement fiscal et social favorable. Cette mesure a été inspirée par le fait que les salariés d'entreprises innovantes acceptent dans la majorité des cas, en travaillant au sein de ces sociétés, une rémunération inférieure et un risque plus important. Il a donc paru normal qu'ils puissent partager les espérances de succès comme les risques de l'échec. Cependant, les dispositions concernant la mise en place de ces BSPCE étaient inadaptées aux jeunes entreprises de croissance, qui ne pouvaient de fait en bénéficier. Des mesures ont ainsi été prises afin de rendre ce dispositif utilisable dans le cadre de la création et du développement de jeunes entreprises innovantes.

Dans le même sens, la loi a assoupli le régime des fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), en ouvrant plus largement les critères d'éligibilité pour leur permettre de couvrir l'ensemble des entreprises innovantes.

Le quatrième volet de la loi concerne la constitution d'un cadre juridique adapté aux entreprises innovantes. Il est ainsi apparu que le statut des sociétés anonymes était peu adapté aux jeunes entreprises à risque mais à fort potentiel de croissance. Ce statut comporte des contraintes importantes en matière de conditions de création (capital, nombre d'actionnaires et d'administrateurs, formalités administratives) et de conditions de direction et de fonctionnement. Or, les sociétés innovantes ont besoin de disposer d'une très grande liberté contractuelle dans leurs statuts. Elles doivent avoir la possibilité de modifier rapidement la géométrie de leur capital et les relations entre les actionnaires. Elles doivent également avoir la possibilité d'émettre des actions de priorité sans droit de vote afin d'attirer les capitaux sans pour autant aboutir à une perte de contrôle de la société. Pour accorder l'ensemble de ces possibilités aux entreprises innovantes, la loi leur a ouvert le statut de la société par action simplifiée (SAS), qui permet une très grande liberté contractuelle et une souplesse juridique réelle. Ainsi, dans une société par action simplifiée, les statuts définissent, au choix des actionnaires, le mode de fonctionnement de la société. Ils peuvent prévoir par exemple que les assemblées générales et les conseils d'administration sont tenus par vidéoconférence ou par Internet, afin de tenir compte de l'évolution moderne des techniques de communication. De même, les statuts de la société par action simplifiée permettent à une entreprise d'émettre différentes classes d'actions, ce qui a pour effet de dissocier le contrôle de l'entreprise et la participation au capital et ce qui favorise l'appel à des investisseurs et à des capitaux-risques.

Ces quatre volets, globalement bien reçus, posent tout de même quelques problèmes, ou tout au moins laissent dans l'ombre certains aspects. La suite du propos se focalise sur l'objet de ce chapitre, la création d'entreprise par les chercheurs fonctionnaires et relève quelques atouts et écueils du cadre pro-

posé. Le départ dans une entreprise déjà créée, la consultance, les participations au capital et/ou aux organes de direction d'une société ne sont pas envisagés, même s'ils ressortent, par certains côtés, à une implication entrepreneuriale d'un acteur étranger (a priori) à l'univers de l'entreprise privée.

4. Aspects juridiques de la valorisation des travaux d'un chercheur fonctionnaire entrepreneur : atouts et écueils du dispositif législatif

Toute création d'entreprise articule des dimensions juridiques de divers ordres qui sont souvent perçues comme autant de passages obligés et contraignants, alors que les règles inhérentes au cadre juridique ne sont ni exclusivement une contrainte, ni exclusivement une opportunité, mais à la fois les deux. L'entrepreneur doit comprendre cette dialogique intrinsèque de la norme juridique, car entreprendre, c'est aussi entreprendre avec le droit.

Certains de ces aspects juridiques sont fondamentaux, en ce sens qu'ils participent à la formation de l'entreprise naissante et à son développement. Ils permettent de gérer certains risques liés à l'activité au travers de la forme juridique de cette entreprise, de son articulation avec le patrimoine privé de l'entrepreneur (et de son conjoint), des garanties accordées aux créanciers de l'activité. Ils permettent encore d'assurer à cette entreprise un déploiement viable par l'utilisation de diverses configurations qui facilitent plus ou moins l'appel à des capitaux, ainsi que par les aides ou les freins en matière de cession et de transmission de l'activité.

D'autres ressortent à une mise en œuvre administrative qui reste pesante malgré des efforts répétés d'allègements (Centres de Formalités des Entreprises, déclaration unique, ...).

Tout en s'inscrivant bien sûr dans la double "perspective" qui vient d'être décrite rapidement, la loi sur l'innovation du 12 juillet 1999 présente une avancée importante pour le chercheur fonctionnaire (ou assimilé...) qui souhaite valoriser ses travaux en entreprise.

Le cadre juridique se veut innovateur et incitatif. Néanmoins, il n'est pas exempt d'obstacles qui sont d'autant plus générateurs de risques qu'ils n'apparaissent pas toujours de prime abord. Le dispositif législatif autorise le chercheur public à se lancer dans l'aventure de la création d'une entreprise, aventure qui se heurtait jusqu'alors à un interdit juridique : son statut de chercheur public était incompatible avec celui d'entrepreneur privé. La loi n'a pas levé cette incompatibilité, mais l'a assouplie, en complexifiant le parcours du créateur, en le précarisant aussi. Cette assertion peut surprendre parce que l'objectif législatif est clairement de favoriser les passerelles entre entreprise et recherche publique, notamment en permettant à un chercheur fonctionnaire de mettre en application et donc d'exploiter "ses" travaux dans une structure juridique de droit privé au sein de laquelle il apparaîtra au grand jour, voire en première ligne...

Ce cadre juridique sera d'abord présenté succinctement, puis les atouts qu'il offre et enfin les écueils qu'il comprend.

4.1 Retour sur le cadre juridique proposé au chercheur fonctionnaire

La loi sur l'innovation et la recherche donne la possibilité au chercheur public de créer une entreprise au terme d'un double processus constitutif dont chacune des dimensions évolue dans une sphère juridique distincte : la sphère du droit public pour ce qui a trait au statut particulier de cet entrepreneur et la sphère du droit privé pour ce qui concerne tout acte d'entreprendre. Entre chacune de ces dimensions, des interactions plurielles sont développées.

La dimension administrative comprend deux étapes clés : l'autorisation et la convention. Le chercheur demande à son autorité de tutelle une autorisation qui lui sera accordée après avis d'une commission de déontologie¹. Cette démarche est accompagnée d'une déclaration sur l'activité projetée, sur le choix de la situation administrative envisagée (détachement ou mise à disposition) et d'un projet de statuts s'il s'agit d'une société. L'autorisation est accordée pour deux ans, renouvelable deux fois. Quant à la convention, conclue après constitution de l'entreprise dans laquelle le chercheur est impérativement dirigeant ou associé, elle organise les modalités de la coopération entre l'organisme public pour le compte duquel ont été réalisées les recherches en question et l'entreprise créée pour les "valoriser" : il peut s'agir de la cession ou de la licence d'un brevet, d'un accord d'exploitation sur des résultats non brevetables, d'un contrat de transfert de savoir-faire, etc. Par ailleurs, la dimension entrepreneuriale impose au chercheur d'accomplir différents épisodes (juridiques) que toute création d'entreprise comporte : recherche d'associés, prudence quant aux garanties bancaires, choix de la forme juridique (constitution ou non d'une société, sélection de la forme sociétaire, ...), négociation et conclusion des contrats indispensables, ainsi en l'espèce de la convention de coopération sans laquelle l'entreprise n'aurait pas d'objet ! Ces deux dimensions continueront par la suite d'évoluer en parallèle avec le renouvellement de l'autorisation, le choix par le chercheur entrepreneur, au terme des six années, entre sa mise en disponibilité pour une durée maximale de trois ans, renouvelable une fois, la démission de son poste de fonctionnaire ou la réintégration dans son administration d'origine², et avec la croissance de l'entreprise (recherche de financement supplémentaire, relation dirigeants / actionnaires, ...).

¹ Cette commission est dorénavant décentralisée et organisée au niveau de chaque autorité administrative de tutelle.

² Cette dernière éventualité lui imposant de cesser dans le délai d'une année toute collaboration avec l'entreprise en question.

4.2 Les atouts du dispositif

Ce dispositif présente de sérieux atouts. En effet, il met en place des outils de gestion des risques induits par l'acte d'entreprendre qui sont de deux types : des instruments spécifiques au chercheur public et des instruments communs à toute création d'entreprise.

Le chercheur garde son statut de fonctionnaire tout en se lançant dans l'aventure entrepreneuriale. Ainsi, en cas de difficultés, voire d'échec du projet, il peut réintégrer son emploi antérieur, sans perte d'ancienneté. Par ailleurs, en cas de mise à disposition (ou de délégation), sa rémunération est avancée par l'organisme public dont il est issu, puis remboursée, selon des modalités conventionnelles à déterminer entre cet organisme et la société nouvellement formée, ce qui offre la possibilité de remboursements différés et donc de garantir à l'entrepreneur une source de revenus sans à en faire supporter immédiatement la charge financière à la société naissante.

La faculté de réintégrer son administration d'origine, de garder une rémunération payée par celle-ci (dans le cas de la mise à disposition) présente à la fois une incitation à franchir le pas de l'entreprise et une garantie (y compris financière) en cas de déboires.

L'autre mécanisme de gestion du risque d'entreprendre n'est pas spécifiquement réservé au chercheur public. Il s'agit d'une structure sociétaire introduite dans le droit français en 1994 (loi du 3 janvier) pour faciliter le montage de *joint-venture*, qui offre souplesse et protection et dont l'utilisation a été étendue à cet effet : la société anonyme simplifiée (S.A.S.), que nous avons évoquée dans la section 3. Les textes laissent une grande latitude de rédaction contractuelle aux créateurs et limitent les risques financiers aux apports effectués pour constituer la société, et ce d'autant plus que le capital minimal de 250 000 F (38112,25 euros) est assez conséquent (ceci est bien sûr très relatif) pour que le piège de la SARL (pluripersonnelle ou unipersonnelle)¹, généré par un défaut de fonds propres initiaux, ne se reconstitue.

En ce qui concerne le développement de l'entreprise, là encore, le choix de la S.A.S. permet de contractualiser des mécanismes de contrôle des dirigeants au profit des apporteurs de capitaux², des dispositifs de régulation des relations entre ces apporteurs (inaliénabilité, exclusion, *buy or sale*, ...), des procédés de coordination (actions de concert, allègement du formalisme en matière d'organisation et de consultation des différentes parties prenantes), voire des instruments de protection des dirigeants (indemnité en cas de révocation). Mais ces différents atouts renvoient aussi à quelques écueils plus ou moins apparents.

¹ Sans parler de l'hérésie de la SARL avec un capital variable qui permettrait de créer une société avec un apport de 5000 F ! Possibilité que refuse, par exemple, la Cour d'appel d'Aix (CA Aix, 14 juin 1996, RJDA 10/96, n°1216).

² En conformité avec la problématique du gouvernement d'entreprise ...

4.3 Les écueils du dispositif

Le premier d'entre eux a trait à l'ajustement des deux dimensions - administrative et entrepreneuriale - du projet. Cet ajustement est source de complexité et aussi, dans une certaine mesure, de fragilité pour l'entreprise. Le risque entrepreneurial se double d'un risque administratif dont les manifestations essentielles peuvent être le refus de l'autorisation demandée ou de son renouvellement et l'apparition de difficultés dans la négociation ou l'exécution de la convention. Certes, le législateur a insisté sur le caractère exceptionnel du refus d'accorder l'autorisation, mais cette menace existe. Il faut aussi noter le caractère infantilisant de cet épisode, puisqu'il revient à demander la permission de se lancer dans une "aventure périlleuse", puis à en attendre la reconduction. Plus grave encore, le non renouvellement peut porter préjudice à l'entreprise parce qu'elle risque de perdre un élément clé de son développement en la personne du chercheur, préférant réintégrer son emploi d'origine ou parce que cette décision serait susceptible d'avoir des effets sur le maintien de la convention conclue entre l'entreprise et l'organisme public, hypothéquant donc la survie de la première. Quant au chercheur qui n'aurait pas ou plus respecté les conditions nécessaires à l'octroi de l'autorisation, il risque, outre les déboires économiques induits par les répercussions de ce refus, des sanctions disciplinaires et pénales, comme le rappelle la circulaire du 7 octobre 1999 ! Mais de quelles conditions s'agit-il ? Elles sont si peu explicitées. Prenons celle qui concerne la nécessité de créer une entreprise qui ne soit pas filiale d'une société pré-existante. En cours de développement, l'un ou plusieurs des associés de notre chercheur entrepreneur peuvent décider de céder leur participation à une telle société : cela le placerait-il hors la loi ?

Au delà de ces incertitudes, la conclusion de la convention, dont l'obligation rappelle que le fruit des travaux réalisés par tout chercheur fonctionnaire dans le cadre de ses fonctions ne lui appartient pas en principe, est laissée (pour l'instant) à la libre négociation des parties et donc de l'autorité de tutelle¹ du fonctionnaire qui pourrait y imposer des stipulations "léonines" (e.g. redevances disproportionnées) ou insuffisantes (e.g. octroi d'une licence sans exclusivité). Cette convention est d'autant plus vitale pour l'entreprise, qu'elle n'intervient qu'après sa constitution... Les problèmes liés à son exécution (non paiement de redevances ou exclusivité non respectée) sont en outre susceptibles d'altérer les relations entre les partenaires et jaillir, par voie de conséquence, sur le statut du chercheur entrepreneur.

Par ailleurs, l'impossibilité de complément significatif de rémunération, qu'il s'agisse d'un détachement ou d'une mise à disposition (ou de la délégation), place le chercheur entrepreneur dans une logique patrimoniale de

¹ De laquelle dépend aussi la commission de déontologie, ce qui induit un risque possible de traitements différenciés (voire personnalisés) des dossiers d'une autorité administrative à une autre...

moyen terme et non dans une logique financière de court terme : son implication, sa prise de risque ne peuvent générer des revenus fonction du (bon) développement du projet. Cet aspect incitatif est inexistant, sauf à demander une mise en disponibilité, ce qui était déjà possible avant le dispositif analysé ici. Ensuite, le choix de la mise à disposition (ou de la délégation) pourrait n'être que virtuel : l'autorité administrative n'ayant pas forcément la latitude financière pour verser la rémunération du chercheur entrepreneur et attendre son remboursement, suivi éventuellement par un contrôle de la Cour des Comptes en raison de l'origine privée des fonds...

D'autre part, le choix législatif suggéré de la S.A.S. pour accueillir l'entreprise créée se heurte à l'impossibilité de cette société de faire appel public à l'épargne, hypothèse envisagée de plus en plus tôt, semble-t-il, par les *start-up* évoluant dans les nouvelles technologies de l'information, à l'instar des pratiques nord-américaines. Certes, cet inconvénient peut être pallié par un changement de forme sociale, mais en abandonnant la grande souplesse de la S.A.S. et avec le risque d'avoir à respecter l'obligation de deux années d'existence qui pèse sur les sociétés anonymes avant toute adoption d'une autre forme sociale (la loi est silencieuse à ce sujet).

Ce double handicap potentiel semble évitable par le biais d'un montage consistant à créer une holding qui serait introduite sur un marché coté, dans le respect, à la lettre, des exigences imposées par les textes. Encore que ce montage puisse se heurter à un refus à terme du renouvellement de l'autorisation du chercheur ...

Le choix de la S.A.S. implique de circonscrire un autre écueil, celui qui émerge paradoxalement de la qualité principale que possède cette forme sociétaire : sa grande liberté d'organisation. En effet, sa constitution nécessite que les rédacteurs des statuts¹ prennent bien la mesure de l'activité envisagée et de la nature des rapports entre les différentes parties prenantes, ainsi que de leurs développements estimés.

Enfin, reste en suspens le sort juridique des travaux de recherche produits par le chercheur entrepreneur au sein de la société créée, notamment s'ils découlent de ceux réalisés auparavant : appartiennent-ils à l'organisme public ou à l'entreprise ? Cette question peut bien sûr être réglée contractuellement, mais au prix de quelle transaction ?

Ce cas particulier d'entrepreneuriat, analysé sous l'angle juridique, renvoie donc à de multiples questions dont la principale est : comment, avec un tel dispositif (ou malgré celui-ci), le chercheur entrepreneur peut-il articuler les contraintes - opportunités offertes par son statut de fonctionnaire et celles induites par son statut d'entrepreneur ?

Les dimensions juridiques de ces deux sphères interfèrent en de nombreux points. Ces interférences rendent d'autant plus difficile la tâche d'une telle entreprise et soulèvent de légitimes interrogations quant à la réussite (éco-

¹ Les futurs associés assistés impérativement par des juristes.

nomique) du projet. La réponse à ces interrogations passe, d'une part, par l'analyse des textes d'application à venir¹ qui apporteront assurément quelques éclaircissements sur certains aspects et, d'autre part, par l'étude approfondie de données issues du terrain, permettant de comprendre en quoi le dispositif législatif de juillet 1999 concourt au développement de cet entrepreneuriat, ainsi que les modalités de gestion développées par les chercheurs entrepreneurs quant à ces dimensions juridiques², lesquelles ne sont toutefois pas les seules à considérer. En effet, comme le montre la prochaine section, et au risque de s'éloigner d'une focalisation sur le dispositif instauré, il convient de lever un ensemble de questions associées.

5. Au-delà du dispositif législatif

Pour s'engager dans l'acte entrepreneurial, il faut faire preuve d'un minimum d'esprit d'entreprise et l'on s'accorde généralement à reconnaître que cet esprit renvoie lui-même à une question de culture. Dès lors, il est loisible de se demander si le cadre législatif est susceptible de contribuer à ce que se diffuse une culture entrepreneuriale au sein des chercheurs et enseignants-chercheurs. Autrement dit, la règle instaurée est-elle en mesure de générer un registre conventionnel (en référence à la théorie économique des conventions) susceptible de favoriser l'entrepreneuriat dans le milieu de la recherche scientifique publique ? Plus largement, la représentation de ce qu'est l'acte d'entreprendre est-elle en mesure de faire l'objet d'un relatif partage (en référence à la théorie psychologique des représentations sociales), au moins suffisant pour qu'il y ait entente des différentes parties prenantes pour le développement du phénomène entrepreneurial au travers du cadre posé ?

En effet, on peut penser que les différences de représentations de l'entrepreneuriat, mais aussi les différences de représentations des finalités de la recherche développée dans les laboratoires d'une Université, chez les différents types d'acteurs (directeurs de laboratoire, chercheurs potentiellement créateurs, acteurs divers de la sphère socio-économique, etc.) sont susceptibles de nuire au développement du phénomène³. Par exemple, le directeur d'un laboratoire réputé pour le travail fondamental qui y est effectué, peut légitimement éprouver quelques difficultés à percevoir l'intérêt de développer le transfert technologique et la création d'entreprise par les chercheurs. *A priori*, il y verrait plutôt des inconvénients (fuite des travaux,

¹ Leur élaboration pourrait prendre encore quelques mois (voire quelques années...), ce qui serait sans doute en contradiction avec l'ambition affichée par le législateur.

² Cette étude est un des aspects d'un programme de recherche du CLAREE (centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, UPRESA CNRS 8020) impliquant huit chercheurs et portant précisément sur l'entrepreneuriat dans le cadre de la valorisation de la recherche publique.

³ Cela constitue l'hypothèse de départ de l'étude mentionnée précédemment et conduite par le CLAREE ; des compléments d'information sont donnés sur le site <http://asso.nordnet.fr/adreg>

baisse éventuelle des publications d'où laboratoire moins cité dans les grandes revues scientifiques, fuite des chercheurs, transgression d'une certaine déontologie¹, etc.). Même s'il peut, dans une certaine mesure, être vu comme un manager en ce sens qu'il doit gérer une équipe et un budget, son charisme est bien souvent davantage induit par son capital intellectuel que par des capacités résolument managériales. Pour que cet acteur soit réceptif à l'idée de création d'entreprise par les chercheurs, il convient, à côté du cadre législatif, de mettre en place des actions de sensibilisation adaptées, non perçues comme contraignantes. Si le dialogue est le prime outil à mobiliser, il est aussi possible de s'inspirer, dans une perspective de prospective relativement au devenir des laboratoires, des méthodes déployées par les experts en créativité, dont certaines sont simples à mettre en œuvre et qui consistent à amener les individus à revenir sur leurs idées reçues, à percevoir, à côté des inconvénients, des avantages. Cela oblige à se placer dans le référentiel des acteurs pour, ensuite, leur présenter des avantages auxquels ils sont sensibles (comme par exemple les problèmes de débouchés pour les thésards, l'augmentation de leur budget de fonctionnement², etc. ; ces arguments globaux nécessitent bien évidemment adaptation aux cas locaux). Il restera des irréductibles, l'histoire de vie des individus ancre parfois profondément un système de représentations difficilement malléable. Par contre, si l'on accepte l'idée que l'esprit d'entreprise est, entre autres, aussi une question de culture, et que le système éducatif est un des acteurs de la diffusion de cette culture (à côté d'autres facteurs de socialisation entrepreneuriale, comme par exemple la famille), alors, à l'évidence, l'éducation nationale doit instaurer dans le cursus de ceux qui deviendront des chercheurs au moins des sensibilisations ("valorisation" du statut d'entrepreneur et démonstration que c'est une carrière possible), voire plus complètement des formations à l'entrepreneuriat³. Les "doctoriales" par exemple, gagneraient en ce sens à jouer sur la polysémie du terme entreprise (action d'entreprendre et résultat de cette action). La sensibilisation, voire plutôt la formation à

¹ Dans la recherche scientifique universitaire française, et quoiqu'on en dise, l'activité du chercheur se veut désintéressée d'autres considérations que celle générique d'apport de connaissances, toute entrave pouvant être vue comme une perversion.

² D'où possibilité d'achat de matériel, de ne pas attendre les seuls deniers publics. Mais ce n'est pas nouveau ; des laboratoires voient déjà dans les contrats passés avec les firmes des opportunités de développement. Certains décideurs ont alors tendance, au prétexte que dans d'autres pays cela se passe ainsi, à tenir un discours de limitation de l'aide aux laboratoires pour les inciter à aller vers les firmes à des fins de contractualisation pécuniaires. Si cette idée devait être relayée, et sans exposer l'évidente contribution de l'Etat français dans la qualité des travaux, arguons qu'il n'y a rien de tel pour phagocyter tous les efforts actuels.

³ Les spécialistes de l'enseignement de l'entrepreneuriat reviennent souvent, plus ou moins explicitement, sur le triptyque "sensibilisation - formation - accompagnement" proposé et travaillé par Albert et Marion, en partant d'une idée de Ramus. Albert Ph., Marion S., *Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre*, Les Echos, dossier spécial sur l'Art d'Entreprendre, vendredi 19 et samedi 20 septembre 1997 (http://www.lesechos.fr/Art_entreprendre1/sommaire/somm_6.htm)

l'entrepreneuriat devrait intervenir bien avant¹, or il n'est pas acquis que toutes les universités soient sensibles au discours afférent.

Mais les universitaires ne sont pas les seuls acteurs et il convient également de travailler sur le référentiel des diverses parties prenantes au développement de la création d'entreprise par les chercheurs. On sait bien que parfois un type d'action peut être choisi par un décideur parce que davantage propice à son rayonnement, alors qu'il a connaissance d'un autre type d'action plus efficace². Il faut bien, aussi, composer avec l'infrastructure existante, dont l'éclatement est tantôt condamné, tantôt prôné. Il reste souhaitable de dresser une carte claire, visible, accessible, même si les incubateurs devraient entre autres faciliter la mise en relation par une connaissance juste de cette carte. D'ailleurs, le rôle des incubateurs n'est peut-être pas encore clairement établi. Identification des projets, pré-expertise, aide à la protection industrielle, mise en relation avec des parties prenantes (firmes, institutions de soutien, sociétés de capital-risque, etc.), aide à la décision, apport de capitaux, accompagnement, sont des rôles sur lesquels on s'accorde plus ou moins (les plus discutés sont les deux derniers, à un certain stade, d'autres institutions, avec lesquelles le créateur aurait pris contact, devant prendre le relais). L'incubateur est un "facilitateur", un développeur du capital social permettant d'accéder aux divers types de ressources nécessaires au projet, qui tend à minimiser les risques d'échec du projet, sans jamais pouvoir les annuler totalement (sauf à avoir un niveau d'exigence tel en matière d'évaluation des projets que seuls ceux présentant une très haute probabilité de réussite seraient retenus ; on serait alors loin de la notion de risque, inhérente à l'entrepreneuriat, un critère d'évaluation comme le taux de réussite est, pris de façon isolée, fortement discutable).

L'échec est lourdement sanctionné en France. Outre les implications financières et psychologiques subies, l'individu ayant échoué se retrouve confronté à certaines difficultés pour se replacer dans la sphère professionnelle (qu'il s'agisse d'entreprendre à nouveau ou de trouver un emploi salarié). Autant les chercheurs que les praticiens de l'entrepreneuriat s'accordent à reconnaître qu'il faudrait adopter un changement d'attitude face à l'échec, par exemple en le reconnaissant non comme une tare, mais comme une expérience qui peut être formatrice et utile dans les entreprises subséquentes que serait appelé à impulser cet individu. L'échec peut être une source d'apprentissage, non pas par laquelle il faut inéluctablement passer, mais pouvant être

¹ Fontaine J, Saporta B, Verstraete T, *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre 1999

² Varlet JP, *L'entrepreneuriat et la création d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille, 1996

intégrée comme un élément à l'occasion positif dans l'étude d'un plan d'affaires.

Dans le monde universitaire, on ne sait comment serait accueilli le chercheur ayant tenté l'expérience de l'entreprise, sans succès, et réintégrant son laboratoire de recherche. A côté de la déjà confortable garantie de retrouver son emploi, son salaire et son ancienneté, sans doute est-il utile de penser aussi à cette autre dimension.

Bien d'autres aspects de la valorisation méritent une attention particulière, qui pourraient donner lieu à des programmes de recherche tournant autour des questions suivantes :

- sur le plan des politiques publiques : qu'est-ce que l'évaluation dans ce cadre relativement nouveau ? Quels critères, tant quantitatifs que qualitatifs, pour juger du "retour sur investissement" (les entreprises créées ? L'emploi ? La fiscalité ? Les exportations ? Les brevets ? etc.), sans oublier la mesure de l'impact de dispositifs favorisant les nouvelles entreprises sur les firmes plus anciennement établies ? Quels rôles, missions et évaluations pour les incubateurs (certains membres des comités de direction de ces incubateurs réclament des doctorants pour travailler sur cette question) ?
- Sur le plan plus large du financement des projets : faut-il développer des formes de financement nouvelles ou adaptées ? Faut-il s'inspirer de ce qui se pratique dans d'autres contextes¹ ? Comment favoriser l'accès au financement ? Au regard des moyens engagés, faut-il se focaliser sur les projets ambitieux (ces entreprises qui, lors de ce qu'on appelle désormais les "tours de table", lèvent des montants gigantesques), ou aussi réserver une place aux projets plus modestes ?
- Comment aider à l'implantation et développer des milieux entrepreneuriaux² ?
- Quelles articulations entre les dispositifs nationaux et européens ?
- Comment aider à la constitution de l'équipe dirigeante ? Comment identifier, doter et diffuser les compétences dans l'entreprise ? Faut-il favoriser l'association de compétences puisées dans l'Université (par exemple mettre en relation un chercheur, un ingénieur, un gestionnaire, etc.) ?
- Comment développer le capital social et la mise en réseau des entrepreneurs potentiels ?
- etc.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et chaque axe renvoie à bien d'autres questionnements. Une partie d'entre eux peut se retrouver dans les recherches sur l'intrapreneuriat, mais dans ce cadre le salariés ne devient pas

¹ Sur les modes de financement de la création d'entreprise, voir le chapitre de Gilles Copin et Isabel Servais dans cet ouvrage.

² Voir les chapitres de Pierre-André Julien et de Philippe Albert dans cet ouvrage.

entrepreneur en quittant, *a priori*, l'organisation qui l'emploie. C'est principalement dans les recherches sur les *spin-off* et sur l'essaimage¹ que des éléments de réponses peuvent être apportés et auxquelles il faut inciter.

Conclusion

Y avait-il fondamentalement besoin d'un cadre législatif ? Celui-ci va-t-il inciter davantage les chercheurs à créer ? A la première question il n'est pas déraisonnable de répondre par l'affirmative, ne serait-ce que pour une adaptation du code de la fonction publique (comme le rappelle Philippe Mustar). Il est sans doute trop tôt pour répondre à la seconde. L'affirmative suppose qu'à côté de ce cadre, d'autres types d'action se mettent en place parce qu'à ce jour, si certaines ambiguïtés semblent levées, on peut penser qu'on ne fait que faciliter l'accès à l'entrepreneuriat pour ceux qui en ont déjà le désir, mais on ne se préoccupe pas encore suffisamment des autres, alors qu'une démonstration qu'entreprendre est une voie de carrière possible pourrait susciter un intérêt plus large. Cela passe en grande partie par l'inscription de l'entrepreneuriat dans les formations. Il ne faut pas s'attendre à une révolution en matière de création d'entreprise par les chercheurs publics ; ce sont plutôt les futurs chercheurs qui pourraient présenter davantage de dispositions à entreprendre. Alors, à côté du discours très focalisé, quoiqu'on en dise, sur le question de financement des projets de haute technologie, il ne faut pas oublier celle, peut-être plus fondamentale, de la culture entrepreneuriale.

Au final, bien que recevant le dispositif comme utile et bienvenu, on peut non sans ironie se demander s'il n'est pas paradoxal, dans la démarche proposée par la loi sur l'innovation, d'inciter les gens à aller vers l'entrepreneuriat d'une façon un peu "exotique" par rapport à ce qu'exige normalement la démarche, à savoir un engagement total. D'une certaine façon, le côté "demi mesure" renvoie au risque de voir quelqu'un qui est au milieu du guet faire demi-tour ; on imagine les conséquences que cela pourrait éventuellement avoir pour la société créée. Il nous semble, pour grossir le trait, que vient d'être inventé l'entrepreneuriat à l'essai ! Ou encore l'EDD (l'entrepreneuriat à durée déterminée)... Pour tenter de contourner les risques afférents, sans doute faut-il penser à la mise en place de dispositifs permettant d'aider les chercheurs à définir un projet personnel de nature résolument entrepreneuriale.

¹ Selon Pirnay, l'essaimage correspondrait au *push spin-off*. Celui-ci relève d'une approche volontariste de l'organisation mère d'inciter et d'encourager leurs employés à créer. Ce que les anglo-saxons appellent le *pull spin-off* n'aurait pas véritablement d'équivalent francophone. Il correspond, pour un salarié, à une volonté individualiste de quitter l'organisation qui l'emploie pour créer la sienne.

Pirnay F., Spin-off et essaimage : de quoi s'agit-il ?, 4^e Congrès International Francophone sur la PME, Metz, 1998

Voir aussi la contribution de Robert Paturel dans cet ouvrage.

ETAT DES REFLEXIONS ACTUELLES SUR L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT EN FRANCE

Nathalie Schieb-Bienfait

Réaliser l'état des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France constitue une " première " dans le paysage éducatif français ; il aurait été difficile d'envisager ce projet il y a quelques années, tant l'offre de formation était embryonnaire et son analyse confidentielle. Mais après une longue phase de maturation (voire d'attentisme), les premiers enseignements d'entrepreneuriat datent en effet des années 70¹, cette problématique connaît actuellement un élan d'activisme et d'effervescence. L'enseignement de l'entrepreneuriat fait aujourd'hui partie des thèmes autour desquels s'organise le débat : des acteurs de la sphère publique, politique, économique et éducative se sont emparés de cette question sensible par les impacts qu'elle peut avoir sur la création de richesse, sur l'évolution du chômage et de l'emploi et plus généralement sur l'avenir de notre société.

Sans prétendre être exhaustif, cet état vise à mieux cerner et apprécier la nature des débats et questionnements actuels, en proposant toutefois un point de vue partial et partiel. Partial, dans la mesure où nous avons analysé ces réflexions en privilégiant une lecture de gestionnaire. Partiel, car nous n'avons pas pu explorer certains secteurs de l'enseignement qui, bien que des expériences intéressantes y existent, livrent peu de témoignages. Ainsi en est-il par exemple de l'enseignement secondaire. Par contre, et sans doute parce que les formateurs y sont davantage invités à écrire (ne serait-ce que dans leur activité de recherche), les expériences menées dans l'enseignement supérieur sont davantage accessibles. Si la littérature anglo-saxonne offre une littérature abondante, entre autres parce que l'enseignement de l'entrepreneuriat constitue un objet de recherche travaillé depuis de nombreuses années, notre propos restera néanmoins centré sur les réflexions menées en France. Toutefois, relativement à notre objet (l'enseignement de l'entrepreneuriat) et afin d'offrir des points d'ancrage avec les situations étrangères, nous nous sommes référés à la définition commune adoptée par trois organisations internationales² pour lesquelles cet objet concerne un ensemble d'enseignements formalisés qui informent, forment et/ou éduquent toute

¹ HEC serait le pionnier, avec un enseignement dédié dès 1978.

² Il s'agit du Réseau international de développement du management (INTERMAN), du programme de développement des Nations Unies (UNAP) et du Bureau International du Travail (BIT) de Genève.

personne intéressée à participer au développement socio-économique par l'intermédiaire d'un projet de sensibilisation, de création ou de développement d'une entreprise ou d'un formateur¹.

Programmes	Objectifs de programmes
Sensibilisation à l'entrepreneuriat	Informar sur l'entrepreneuriat et sur la carrière d'entrepreneur.
Création d'entreprise	Former des compétences techniques, humaines et managériales pour générer son propre revenu, créer sa propre entreprise ou créer des emplois.
Développement des entreprises	Répondre aux besoins spécifiques des propriétaires dirigeants
Développement des formateurs	Développer les compétences utiles pour la consultation, l'enseignement et le suivi des petites entreprises.

Les travaux que nous avons étudiés portent sur les quatre types de programmes du tableau précédent. Outre les rares enquêtes, études et analyses de synthèse², l'organisation en novembre 1999 du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat a constitué un événement important³. Ce congrès a contribué à éclaircir le paysage, par l'identification d'acteurs et d'établissements français engagés dans l'enseignement de l'entrepreneuriat, certains d'ailleurs depuis de nombreuses années. Plusieurs intervenants se sont efforcés d'avoir une analyse réflexive sur leurs expériences et pratiques respectives. C'est donc principalement à partir de cette base documentaire que nous avons travaillé. Il en ressort beaucoup de questionnements, d'autant qu'il n'y a pas de réel consensus sur ce que recouvre l'enseignement de l'entrepreneuriat. Cette confusion est entretenue par la diversité et l'étroite imbrication de ses champs d'action et d'intervention, qui touchent à la fois les domaines économique (création de richesse), social (incidences sur le marché de l'emploi) mais aussi sociétal.

Dans un premier temps (titre 1), nous présentons les sources d'informations utilisées dans ce travail, en esquisant les types d'interrogations génériques posés par les témoignages relatifs à l'enseignement de l'en-

¹ Béchard J.P., L'enseignement de l'entrepreneurship dans le monde : validation d'une typologie, *Management International*, 3(1), 1998

² Fayolle A., *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises*, Rapport rédigé à la demande du Ministère de l'Education Nationale de la Recherche et de la Technologie, mai 1999 ; Fayolle A., *L'enseignement de l'entrepreneuriat*, *Cahier de Recherche*, EM Lyon, novembre 1997 ; Béranger J., Chabral R., Dambrine F., *Rapport sur la formation entrepreneuriale des ingénieurs*, octobre 1998

³ Fontaine J, Saporta B, Verstraete T, *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre 1999 (ces actes peuvent être consultés sur le site web : <http://www.entrepreneuriat.com>)

trepreneuriat. Le second temps consiste à relever les débats auxquels ces questionnements renvoient et qui concernent principalement d'une part la conception de ce qu'est l'enseignement et d'autre part la conception de ce qu'est l'entrepreneuriat (titre 2). Débats ne voulant pas dire oppositions, le troisième et dernier temps de notre propos exposera ce qui tend à ressortir comme convergent dans les réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat.

1. Les sources d'information ayant servi l'état des réflexions

Si les sources d'information se sont intensifiées, notamment au cours des cinq dernières années, les réflexions menées jusqu'à ce jour sont surtout composées de témoignages d'expérience pédagogiques souvent synchroniques, même si quelques analyses comparatives et/ou critiques sont disponibles. Cette situation peut s'expliquer par la complexité intrinsèque de la problématique de l'enseignement de l'entrepreneuriat, par le manque d'enseignants experts, par la faible mutualisation des expériences (chaque établissement ayant souvent construit ses enseignements de manière relativement isolée). Le développement actuel de réseaux de contacts et de travail, ainsi que l'augmentation du nombre de travaux¹ et de publications² en langue française sur l'entrepreneuriat devraient favoriser une fertilisation croisée des expériences et des compétences développées pour construire ces cursus.

Les témoignages recensés dans les actes du congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat révèlent combien les enseignements sont riches de potentialités d'analyse, d'autant que des sensibilités très différentes s'y expriment - écoles de gestion, écoles d'ingénieurs, universités, BTS, etc. - Si les actes de ce congrès fournissent des données intéressantes, il convient de préalablement cerner les champs d'étude et de comparaison, ainsi que les questions traitées. En effet, les problèmes soulevés par l'enseignement de l'entrepreneuriat sont multidimensionnels, notamment selon l'objet de l'enseignement, le public concerné (formation initiale ou continue), l'environnement éducatif (école, collège, lycées/BTS, Université, IUT, écoles d'ingénieurs, écoles de gestion), les filières, les contextes locaux...

Un vaste chantier attend donc la communauté française de l'entrepreneuriat (enseignants, chercheurs et praticiens), pour nous doter

¹ Voir les thèses de Doctorat de l'Université soutenues par Le Marois, Bruyat, Varlet, Sammut, Fayolle, Verstraete, Marion, etc. (consulter la liste sur le site web de l'Académie de l'Entrepreneuriat).

² Par exemple : Fayolle A., *L'ingénieur entrepreneur français*, L'Harmattan, 1999 ; Pendliau G., *Le profil du créateur d'entreprise*, L'Harmattan, 1997 ; Hernandez E.M., *Le processus entrepreneurial*, L'Harmattan, 1999 ; Sammut S., *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1998 ; Verstraete T., *Entrepreneuriat, Connaître l'entrepreneur, Comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1999 ; et le présent ouvrage chez EMS

d'outils permettant d'exploiter ces constats empiriques et s'engager dans une démarche de conceptualisation et de modélisation.

Cela suppose aussi que toutes les nouvelles offres de formation portent régulièrement un regard réflexif sur leurs expériences et qu'elles n'hésitent pas à témoigner et à faire partager leurs difficultés et questionnements. C'est au prix de cet effort collectif d'information, d'analyse, mais aussi " de transparence ", que nous pourrions aborder les questions de manière plus circonstanciée, en discernant mieux les dimensions clefs des problèmes soulevés, avec pour objectif d'améliorer la visibilité mais aussi la qualité de l'offre de formation. Cela servira les enseignants qui, une fois passé le stade expérimental et l'enthousiasme des premières années, découvrent une problématique très complexe, où surgissent de nombreuses interrogations relevant tant du champ de l'entrepreneuriat que des sciences de l'éducation.

Par exemple : Pourquoi s'agit-il de former ? Que vise-t-on comme résultat d'apprentissage ? Que faut-il enseigner ? Comment doit-on l'enseigner ? Cherche-t-on à sensibiliser des populations spécifiques au phénomène entrepreneurial ? Privilégie-t-on les efforts sur la création de nouvelles entreprises ou vers le développement d'entreprises déjà existantes ? Comment évaluer ?

Ces questionnements pluriels renvoient implicitement à la question centrale suivante : peut-on enseigner l'entrepreneuriat et si oui, le système éducatif constitue-t-il un lieu favorable à la valorisation du comportement entrepreneurial, à la formation d'entrepreneurs ou encore à la formation à la création d'entreprise ?

Cette question renvoie à des débats relatifs à la fonction d'entrepreneur, au métier d'entrepreneur, à la délivrance d'un diplôme au chef d'entreprise... Pour certains, le système éducatif est confronté à certaines limites pour valoriser le comportement entrepreneurial (et notamment la promotion de l'autonomie et de la créativité nécessaires à l'entrepreneuriat). Toutefois, l'idée que la création d'entreprise ou d'activité est un art relevant uniquement de qualités innées (et donc qui ne s'enseigne pas) semble aujourd'hui révolue.

Au risque de paraître normative, il convient de souligner que ceux qui prônent l'impossibilité d'enseigner l'entrepreneuriat posent mal le problème. Tout d'abord, cette fameuse question n'appelle pas de réponse simple et univoque, dans la mesure où il faut préalablement s'entendre sur l'objet (plutôt les objets) des débats. La divergence des points de vue est due à des conceptions et représentations différentes de l'entrepreneuriat et de l'enseignement. Cette divergence résulte le plus souvent du fait que les acteurs concernés répondent à des logiques d'action spécifiques et évoluent dans des contextes environnementaux différents.

S'engager dans des enseignements de l'entrepreneuriat ne doit pas conduire à occulter cette question, mais celle-ci relève, à nos yeux, de la recherche fondamentale. Nous avons besoin de travaux combinant des questionnements relevant du champ de l'entrepreneuriat avec des questionne-

ments relevant des sciences de l'éducation¹, travaux utilisant des terrains empiriques et expérimentaux et susceptibles d'aider à mieux cerner les problèmes, à identifier les critères permettant de construire des approches plus pertinentes pour apporter des éléments de compréhension sur l'efficacité et l'efficience des formations à l'entrepreneuriat.

2. Des questionnements, qui se nourrissent de multiples débats

Comment savoir quoi enseigner ? C'est derrière cette interrogation, que s'articulent les questionnements et divergences de position repérés. Définir le système susceptible de produire des énoncés pouvant être enseignés et savoir comment faire pour les légitimer constituent certes une problématique qui n'est pas spécifique à l'enseignement de l'entrepreneuriat, mais l'introduction de programmes d'entrepreneuriat a le mérite de rappeler aux enseignants et à leurs institutions les lourdes responsabilités qui leur incombent lors de la construction de programmes de formations. Qu'allons nous entraîner ? Allons nous favoriser et motiver les apprenants ou les décourager ?

Dans la mesure où il n'y a pas de vérité simple et unique, l'enseignement doit s'appuyer sur un savoir et un savoir-faire, la faisabilité se substituant à la vérité. Pour l'enseignant, il s'agit de chercher à construire une représentation assez riche par rapport à un projet de modélisation se traduisant dans le programme construit. Précisément, en matière d'entrepreneuriat, ce projet n'est pas toujours simple à définir. En effet, la multidimensionnalité de l'entrepreneuriat ne facilite pas la construction des enseignements, dans la mesure où elle s'articule autour de deux concepts clefs : l'acteur (le sujet) et l'événement entrepreneurial (l'objet) qui sont unis par une dialogique forte, évoluant dans le temps et dans un contexte socio-économique donné.

Pour dégager du sens dans les débats afférents que nous avons consultés, nous avons cherché à caractériser les problèmes soulevés en s'efforçant d'identifier les questionnements sous-jacents. Pour la plupart, ils sont relatifs aux finalités et contenus de programme, aux méthodes d'enseignement, aux infrastructures pédagogiques et administratives et aux valeurs éducatives. L'examen attentif des réflexions produites laisse ainsi apparaître des divergences de fond, qui sont alimentées par :

- deux débats, celui sur la conception de l'entrepreneuriat et celui sur la conception de l'enseignement (titre 2.1) ;
- l'influence de trois logiques d'action différentes, à savoir la logique ingénierale, la logique managériale et la logique entrepreneuriale (titre 2.2) ;
- enfin, l'impact du contexte local (titre 2.3)

¹ Saporta B., Verstraete T., *Réflexion pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des Universités françaises*, in Fontaine J, Saporta B, Verstraete T, 1999, op. cit.

2.1. Une conception plurielle de l'entrepreneuriat

S'agissant de la conception de l'entrepreneuriat, force est de constater qu'elle n'est pas unique et l'absence de consensus perturbe les acteurs concernés. Cela permet une certaine latitude dans les interprétations et les choix opérés. Au niveau de l'offre de formation, on constate des positionnements relativement flous autour de " l'objet " d'enseignement et sa traduction en termes de contenus. Les finalités des enseignements n'apparaissent pas toujours très explicites ainsi que les objectifs poursuivis et les cibles visées. Deux niveaux d'incidence peuvent être distingués l'influence de l'enseignant, le paradigme de référence.

L'influence de l'enseignant

L'enseignant adopte une acception plus ou moins large du champ (notamment selon ses origines disciplinaires). Il n'est pas rare de constater que les enseignements proposés sont souvent entrepris par un seul bout de la lunette, celui que chacun retient en fonction de sa formation, de sa discipline de prédilection et de son expérience. Le manque de compétences en entrepreneuriat contribue à favoriser la pédagogie comme angle d'attaque de la question, tout en privilégiant des contenus provenant de disciplines mieux connues (par exemple la gestion et le management de projet).

Le paradigme " implicite " de référence

La faible connaissance des débats théoriques et empiriques concernant le rôle et la fonction entrepreneuriale handicape également les enseignants non " spécialisés " lors de la construction de programmes pertinents et ciblés. La définition des contenus se fait alors principalement à partir des connaissances de ces enseignants, des compétences disponibles, et moins à partir des besoins des apprenants et de la société, des projets et de leurs stades de développement ou des occasions du marché.

Deux paradigmes de référence sont mobilisés pour définir ces enseignements¹. Le premier, fortement prédominant, est qualifié de paradigme de l'économie des entrepreneurs. Il considère le phénomène entrepreneurial du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise. Sur le terrain, il se traduit par des cursus privilégiant des approches très restrictives de l'entrepreneuriat c'est-à-dire des formations à la création d'entreprise et des formations de créateurs, en se référant à la " figure héroïque et stéréotypé " de Schumpeter. Le second paradigme, celui de la société des entrepreneurs privilégie une vision plus large de l'entrepreneuriat, en s'intéressant aux forces économiques d'innovation dans la discontinuité, aux forces psycho-culturelles permettant des comportements d'innovation, de changement social et enfin aux forces organisationnelles

¹ Béchard J.P. & Toulouse J.M., Essai de clarification des programmes de formation à l'entrepreneurship, *cahier de recherche*, HEC Montréal, 1995.

tissées à travers des réseaux d'échange. On y découvre un entrepreneur socialisé¹, disposant d'un capital social articulé autour de trois pôles : un capital financier, un capital connaissances et un capital relationnel². Ce paradigme ouvre donc la voie à d'autres finalités de formation en entrepreneuriat. Dans la pratique, ces nouvelles finalités sont encore très discrètes et peu familières aux différents univers de formation. Elles introduisent des dimensions et variables d'action qui posent des problèmes délicats dans la définition des cursus. Aujourd'hui, la tendance est plutôt que chacun se construise sa propre réponse, en innovant plus sur les aspects pédagogiques que sur les finalités et objets d'enseignement. Car ce stade " pré-théorique " du champ de l'entrepreneuriat handicape les enseignants et formateurs, à la recherche d'un corpus de connaissances stables.

S'agissant de la conception de l'enseignement, la construction de programmes de formation suppose implicitement que les enseignants et l'institution impliqués prennent position dans les débats relatifs à la mission d'enseigner. Confrontés à une large diversité des points de vue, chaque individu et/ou équipe pédagogique doit se positionner sur la valeur respective de la théorie et de la pratique, de la règle et de l'usage, de la connaissance et de l'action, de la formation et de l'expérience³.

De l'information à la formation

Qu'est-ce qu'enseigner l'entrepreneuriat ? S'agit-il de transmettre un message sur l'entrepreneur et sur la démarche entrepreneuriale ? Dans cette perspective, on assimile l'acte d'enseigner à une activité de transmission de l'information et de connaissances, qui renvoie à une pédagogie de la " tête bien pleine ". On privilégie la dimension conceptuelle, les connaissances déclaratives⁴ et des méthodes pédagogiques valorisant l'observation réfléchie et la conceptualisation (cours, conférences, témoignages, monographies), l'apprenant est en état de spectateur.

Si, par contre, on considère qu'enseigner l'entrepreneuriat c'est organiser des situations d'apprentissage, ce positionnement suppose que l'enseignant détermine précisément les finalités poursuivies et qu'il soit très vigilant non seulement sur le contenu, mais aussi sur la cible d'apprenants. Il cherche alors à innover en matière de modalités pédagogiques et de contexte d'apprentissages par des pédagogies actives, où l'apprenant est en position

¹ Boutillier S., Uzunidis D., *La légende de l'entrepreneur*, Syros, 1999.

² Un capital financier (ressources financières et canaux d'accès), un capital connaissances (techniques, savoir faire issu d'un apprentissage scolaire, formalisé ou acquis sur le tas), un capital relations (institutionnelles ou informelles avec la famille, les banques...).

³ Béchard, 1999, *op. cit.*

⁴ On privilégie l'apport de connaissances sur l'entrepreneur (ses compétences, ses caractéristiques, ses comportements), sur des techniques et outils de management de projet et sur des stratégies entrepreneuriales.

d'acteur. Dans cette perspective, on s'intéresse au couple acteur/projet. L'organisation de ces situations d'apprentissage est d'autant plus complexe qu'elle doit tenir compte de multiples dimensions (affectives, sociales, pédagogiques, psychologiques, didactiques...) mises en jeu dans l'acte d'enseignement-apprentissage, mais également de la diversité des apprenants, des contraintes institutionnelles (programmes, découpage horaire...) et des modalités d'évaluation.

De la formation en classe à la formation-action

La problématique de l'enseignement de l'entrepreneuriat est adossée à trois débats majeurs qui bornent le champ de réflexions en matière de conception de programmes. Le premier porte sur les buts de l'enseignement et le rôle de l'institution. Le deuxième concerne l'apprentissage (les rôles respectifs de l'enseignant, de l'étudiant, les stratégies d'enseignement, les modes d'évaluation, les ressources matérielles et didactiques). Le dernier implique la définition des contenus (les objectifs visés, les éléments de connaissance, les résultats). Si certains établissements privilégient la formation en classe, d'autres cherchent à développer de véritables formation-actions. Ces enseignements s'ouvrent à la communauté des entreprises et des partenaires sont impliqués dans l'apprentissage de l'apprenant tout en privilégiant les connaissances conditionnelles (c'est-à-dire l'intégration des savoirs et des savoir-faire en fonction du projet de l'apprenant). Les registres pédagogiques mobilisés sont l'expérience et la mise en situation autour d'un projet entrepreneurial.

La cohérence du système " Finalités/cibles/contenus/modalités pédagogiques "

Cette cohérence peut se révéler dans le triptyque : savoirs, savoir-faire, savoir-être. Si l'enseignement des savoirs relève sans conteste du système éducatif, l'enseignement des savoir-faire et des savoir-être sont discutés. Le premier peut relever partiellement de la compétence d'un établissement d'enseignement (au prix d'aménagements pédagogiques), en essayant d'axer les formations sur l'aspect pratique de l'entreprise, en multipliant les occasions de contacts avec le milieu économique, etc. En ce qui concerne le savoir-être, il semble très lié à l'essence même de l'individu ; dès lors l'influence d'un enseignement est plus limitée et aléatoire¹.

La prédominance actuelle du cadre fonctionnel et des approches pédagogiques traditionnelles dans nos établissements supérieurs est jugée comme incompatible avec cette nouvelle donne de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Pourtant, les " nouveaux entrants " privilégient plutôt des modèles classiques, en juxtaposant et en combinant des connaissances et des savoir-faire relevant de différentes fonctions de l'entreprise, à différents

¹ Hernandez E.M., Enseigner l'entrepreneuriat à une population étudiante, in Fontaine, Saporta, Verstraete, 1999, *op. cit.*

stades de son développement (les connaissances reliées aux valeurs, aux motivations, aux habiletés sociales sont délaissées). Les établissements plus expérimentés déploient quant à eux de réels efforts pour développer des enseignements innovants, articulés autour des trois niveaux de savoirs. Ils proposent des connaissances à la fois spécifiques et contextuelles des différentes formes d'expressions du phénomène entrepreneurial. Cette évolution des *curriculum* soulève un problème de fond : l'enseignement doit-il privilégier un tronc commun de connaissances valables quels que soient les sujets et les projets ou bien doit-il mettre l'accent sur des connaissances spécifiques ; mais alors, comment gérer la diversité et l'hétérogénéité des situations d'apprentissage ?

2.2. L'impact des logiques d'action

Bien que tout établissement s'engageant dans un programme d'entrepreneuriat se réclame et affiche une logique entrepreneuriale, dans les faits, la situation est bien plus délicate, car deux autres logiques d'action prédominent dans le système éducatif français : la logique ingéniorale et la logique managériale¹, lesquelles sont historiquement liées aux caractéristiques et besoins des grandes entreprises. Ces deux logiques, bien ancrées dans leur univers éducatif respectif, ont largement influencé la construction des programmes actuellement proposés. Dans la mesure où elles font apparaître des incompatibilités fondamentales avec la logique entrepreneuriale, elles favorisent des distorsions (par exemple en se focalisant sur la création d'entreprise high-tech, en privilégiant quelques enseignements optionnels, en proposant une offre restreinte de cours souvent non reliés, et peu de cours spécifiques au champ de l'entrepreneuriat). Dans certains établissements, l'entrepreneuriat apparaît uniquement comme un lieu d'application de disciplines fonctionnelles.

Dés lors, plusieurs problèmes se posent : comment favoriser l'évolution du milieu pour qu'il soit réceptif ? Comment faire partager et adhérer l'ensemble de l'institution aux nouvelles modalités de la logique entrepreneuriale ?

Ces questions sont d'autant plus délicates que l'institution est de taille importante, pluridisciplinaire et animée de stratégies différentes. A ce titre, le cadre universitaire illustre bien la lourdeur des procédures et le poids des contraintes à gérer pour introduire de tels enseignements, pour obtenir des ressources et moyens dédiés...ou encore pour développer des innovations de contenus et de méthodes pédagogiques au sein de cadres et " maquettes " ministériels.

¹ Marchesnay M., *Diversité des pédagogies de l'entrepreneuriat : l'exemple de Montpellier*, in Fontaine, Saporta & Verstraete, 1999, op. cit.

2.3. L'influence du contexte environnemental

Outre l'impact des logiques d'action, l'influence du contexte socio-économique et culturel local s'exerce sur la construction des programmes, les choix opérés mais également sur les apprentissages réalisés. Parmi les paramètres à prendre en compte, on peut considérer le statut de l'établissement (public, public sous tutelle ministérielle, privé indépendant, privé adossé à une CCI), son implantation géographique (la proximité d'une technopole, d'une pépinière...), les caractéristiques du tissu industriel, l'existence de laboratoires, la présence d'autres établissements de formation, etc.

Ainsi certains enseignements de l'entrepreneuriat se sont développés sous l'impulsion de l'environnement local (l'école est intégrée dans une technopôle) ; inversement, pour répondre à des besoins spécifiques, une offre de formation a pu être conçue de manière *ad hoc* (pour aider à la création d'entreprises locales, pour proposer un programme d'appui avec un suivi individualisé de chaque entrepreneur...). La création d'incubateurs, de structures d'aide à la création, où les enseignants sont rejoints par des partenaires (banques, institutions locales et régionales, consultants, responsables d'entreprise...), le développement de fonds d'amorçage, de capital risque constituent autant de manifestations d'une culture dite entrepreneuriale. Ces aménagements suscitent des transformations du dispositif éducatif que certains jugent très bénéfiques pour le développement de l'entrepreneuriat dans l'établissement¹. Toutefois, cet avis n'est pas unanimement partagé. On peut voir reprocher aux enseignants une dérive vers le métier de conseil, qui ne relève pas de la mission d'enseigner² et l'institution dépasserait son domaine de compétences et de responsabilités en devenant pépinière d'entreprise ou société de capital risque. Il serait souhaitable d'approfondir ce débat pour mieux cerner les limites ou revers éventuels de telles évolutions : quels sont les risques que peuvent entraîner de tels engagements. S'agit-il effectivement d'instruments facilitant la mise en place de situation éducative ? Des obligations de résultat sont-elles implicitement attendues (par exemple, par le nombre d'entreprises créées...) ? Dans quelle mesure peut-on faire cohabiter des logiques d'action différentes et à incidences à plus ou moins long terme ?

3. Des convergences se dessinent sur plusieurs points

Au delà de ces multiples questionnements et des divergences de position, il existe des domaines où les thématiques de réflexion et d'action convergent. Ils concernent à la fois des aspects de construction des programmes

¹ L'EM Lyon considère que le centre de entrepreneurs constitue un véritable foyer de culture entrepreneuriale dans l'école.

² L'enseignant sortant de son rôle quand il devient partie prenante dans le projet de ses étudiants et éventuellement associé.

d'enseignement mais aussi leurs conditions d'insertion et de développement dans le système éducatif français.

3.1. Des arguments économiques et éducatifs

Dans un contexte de concurrence accrue et de ruptures technologiques majeures, l'univers économique français redécouvre le rôle de la petite entreprise ainsi que les vertus d'une culture d'innovation, et plus largement d'une culture entrepreneuriale. L'amélioration permanente de l'offre de produits et de services, le développement de nouvelles activités, la recherche de nouveaux débouchés sont autant de manifestations de cette quête générale de l'esprit d'entreprendre. Le débat opposant entrepreneur/manager s'en trouve fortement mis en cause.

Le développement des NTIC¹ suscite également de nouvelles formes d'organisation et de projets productifs, avec l'éclatement du système d'offre, la constitution d'entreprise réseau et de réseaux d'entreprises. Ces évolutions appellent de nouveaux comportements et modes de management, qui pour beaucoup, augurent la remise en cause du salariat " classique " ainsi que le développement de la pluri-activité et de l'activité professionnelle indépendante (chacun devant, quel que soit son statut, son métier, se comporter comme un travailleur indépendant)².

Cette donne économique, sociale mais aussi technologique pose de nouveaux défis au système éducatif : il lui faut renoncer à maintenir la grande entreprise comme la référence en matière de conception de programme d'enseignement, développer des cursus visant le développement de nouvelles compétences, s'interroger sur les manières de former à la maîtrise de la complexité, du changement et des échanges³. L'imbrication croissante des problèmes et les interactions entre différents domaines de savoirs révèlent toutes les limites des enseignements actuels : comment enseigner l'auto-organisation, l'apprentissage... dans un monde d'incertitude et de discontinuités ? Comment mettre en réseau les expériences, les savoirs ?... Comment former les apprenants à relier, à assembler ou à reconsidérer des connaissances face à des situations incertaines, floues, complexes voire contradictoires .

Sur ces points, l'enseignement de l'entrepreneuriat est perçu comme une formidable opportunité : il développe des capacités à construire et identifier des problèmes dans un contexte de complexité de sens, il favorise le développement de nouvelles attitudes (telles que l'autonomie, la prise d'initiatives, le sens des responsabilités) ; il propose une vision plus intégrative et processuelle des problèmes de création et de développement

¹ Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

² Rochefort R., *Le consommateur entrepreneur*, Editions Odile Jacob, 1997.

³ Rudel S. & Marchesnay M., *Quelle formation pour un capitalisme entrepreneurial ?*, *Colloque EuroPME*, Rennes, 1998.

d'entreprise, en adoptant un point de vue systémique et en s'intéressant au jeu d'interrelations dynamiques.

De plus, les vertus pédagogiques de ces formations sont unanimement reconnues : caractère transversal et les processus d'apprentissage construits autour de situations entrepreneuriales, approche globale de l'entreprise et de son fonctionnement, confrontation de notions théoriques avec une réalité pratique très spécifique¹.

3.2. Préconisations pour la construction des programmes d'enseignement

Penser, construire et animer ces formations à l'entrepreneuriat relève du défi quotidien et exige plus des qualités de marathonnien que de sprinter. Véritables "remue ménage" et "remue ménage" pour ceux qui en ont la responsabilité, ces programmes mettent en cause d'apparentes certitudes. Ils peuvent donc se révéler très dynamisants, si l'institution accepte d'introduire des bouleversements importants, en enclenchant des processus de changements majeurs (dans les relations de travail entre enseignants, apprenants/enseignants, mais aussi dans les outils pédagogiques, dans l'organisation administrative et logistique...).

Toutefois, le droit à l'erreur et à l'expérimentation, la possibilité de pouvoir faire évoluer rapidement les dispositifs retenus apparaissent comme importants, notamment aux regards des questionnements évoqués précédemment. En ne figeant pas trop tôt et trop vite ces programmes dans des cadres rigides, les enseignants expriment leur désir de pouvoir intervenir dans le système "Finalités /Publics/Contenus/modalités pédagogiques" (d'autant que ces enseignements sont très souvent le fait d'individus isolés²).

Parallèlement, l'intégration de ces formations dans un projet pédagogique d'établissement apparaît indispensable pour gagner en légitimité et en visibilité vis à vis de tous les publics (enseignants, étudiants, partenaires...). Elle peut aussi permettre la constitution d'une véritable équipe pédagogique s'impliquant dans la construction et l'animation des programmes. Pour que la logique entrepreneuriale gagne du terrain, il faut que le projet pédagogique soit repensé, de manière à ce que les qualités d'ouverture d'esprit, de créativité, d'autonomie et de prise de responsabilité se développent aussi en dehors des cours (par des courtes missions de conseil en jeune entreprise, par la participation à des projets et activités extra-scolaires...).

¹ Hernandez, 1999, *op. cit.*

² Fayolle A, *Orientation entrepreneuriale des étudiants et évaluation de l'impact des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat sur les comportements entrepreneuriaux des étudiants des grandes écoles de gestion françaises. Une étude exploratoire*, in Fontaine, Saporta, Verstraete, 1999, *op. cit.*

De plus en plus de voix s'accordent pour reconnaître l'impérieuse nécessité d'intégrer davantage la dimension entrepreneuriale à tous les niveaux du système éducatif, et s'engager ainsi dans une éducation entrepreneuriale (avec l'espoir de favoriser le passage de l'intention à l'acte entrepreneurial). Les enseignements ne doivent donc plus se limiter à la seule vocation économique (liée à la création d'entreprise) mais doivent également chercher à conscientiser le plus grand nombre d'individus à l'importance de l'entrepreneuriat : en sensibilisant à la carrière d'entrepreneur tout en développant des comportements entrepreneuriaux. Aujourd'hui, il se dégage donc plusieurs finalités : développer l'esprit d'entreprendre, développer la carrière entrepreneuriale, stimuler les capacités¹.

Avec cet élargissement progressif des préoccupations, l'offre de formation s'affine et tend à se spécialiser sur des créneaux mieux cernés : outre la formation à la création d'entreprise, on s'intéresse également au développement de capacités entrepreneuriales, qui elles-mêmes évoluent avec le projet d'entreprendre², et avec l'organisation créée (ou avec la forme prise par le projet). L'idée est donc moins de " créer " des entrepreneurs ou d'accroître le démarrage de nouvelles firmes que d'améliorer la qualité des projets de développement et la pérennité des entreprises existantes³. Il ne suffit pas d'entreprendre un projet pour témoigner d'un esprit d'entreprise, encore faut-il en assurer la continuité ! Ainsi : " un étudiant suivant un programme d'entrepreneuriat n'a pas forcément les dispositions à entreprendre, mais il peut être à même de gérer l'initiative d'un autre " ⁴ (au sein de toute forme d'organisation, publique, privée, associative).

Parallèlement, d'autres analyses constatent l'intérêt de développer l'enseignement sur la reprise d'entreprise par une personne physique⁵. Sur ce point, la population des ingénieurs présenterait un potentiel exceptionnel de repreneurs⁶. Cela renvoie plus largement à la question du public à former.

En effet, l'enrichissement de l'offre de formation ne signifie pas que l'intégralité des programmes proposés s'adresse à tous les apprenants. Le ciblage et la segmentation des apprenants et des formations deviennent désormais une préoccupation dominante dans la construction des enseignements. On identifie plusieurs cibles de public : les entrepreneurs qui

¹ Saporta B., Verstraete T., 1999, *op. cit.*

² Brechet J.P., *Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre*, Eska, 1995

³ Saporta B., Verstraete T., 1999, *op. cit.*

⁴ Saporta B., Verstraete T., 1999, *op. cit.*, p. 327

⁵ En France, la plupart des reprises d'entreprise concerne de petites unités, susceptibles d'être rachetées par un particulier. Ces firmes requièrent, pour la plupart des compétences techniques de haut niveau.

⁶ Deschamps B., L'ingénieur, repreneur d'entreprise, un enseignement à développer, in Fontaine, Saporta, Verstraete, 1999, *op. cit.*

s'ignorent (c'est-à-dire les individus dotés ou pour lesquels on veut développer l'esprit d'entreprendre), les entrepreneurs potentiels (manifestant de la curiosité et de l'intérêt et ayant éventuellement un projet), les entrepreneurs révélés (en phase de création, reprise ou de développement), les professionnels et sympathisants de la création et reprise d'entreprise et enfin les personnes susceptibles d'être parties prenantes au projet entrepreneurial (salarié, banquier, acteurs du développement local, etc.). La question est complexe, d'autant que l'évaluation préalable (au travers des tests) est très contestée et contestable, car il n'y a pas de caractéristiques nettes ou concluantes pour reconnaître un entrepreneur. Plusieurs tentatives de réponses sont actuellement apportées, avec la construction d'une offre de formation plus segmentée, l'utilisation de méthodes d'enseignement combinées et enfin la révision des actions pédagogiques en fonction des couples acteurs/projets. Cette dernière disposition peut déboucher sur des stratégies d'auto-formation, que l'apprenant peut développer quand il travaille sur son projet. Le fort degré d'implication personnelle que suscite l'existence du projet, permet à l'étudiant d'avoir un fil conducteur autour duquel il va organiser et construire ses processus d'apprentissage (il devient acteur de sa propre formation). Cela n'est pas sans incidence sur les contenus. Beaucoup d'enseignants reconnaissent l'importance de travailler sur différents niveaux d'apprentissage, c'est-à-dire les connaissances mais aussi les habiletés et attitudes :

Le savoir quoi (le savoir théorique)	Connaissances (à définir en fonction du programme : création, démarrage et gestion d'une petite entreprise, reprise...)
Le savoir comment (le savoir faire entrepreneurial)	Habiletés techniques (analyse de situations complexes, mobilisation et interconnexion de savoirs acquis dans d'autres disciplines, recherche et mobilisation de ressources adéquates/problèmes, recherche et valorisation de compétences externes...)
Le savoir quand (le savoir être)	Connaissances reliées à l'intuition et à l'expérience ; il s'agit, outre la capacité à repérer des opportunités, à savoir reconnaître le moment propice pour exploiter une idée ¹
Le savoir qui (le savoir être)	Habiletés sociales (capacité de développer des réseaux, curiosité, autonomie, prise d'initiatives, responsabilité, adaptabilité...)
Le savoir pourquoi (le savoir être)	Attitudes, valeurs et motivations (confiance en soi, motivation, persévérance...),

Pour agir sur cette diversité des savoirs, la tendance actuelle est de concevoir des structures de programmes flexibles et déclinables, articulées sur des approches pédagogiques nouvelles, combinant plusieurs modalités ; ils per-

¹ Johannisson B., University training for entrepreneurship : swedish approach, *Entrepreneurship and Regional Development*, 3(1), 1991

mettent d'intégrer la diversité des comportements d'apprentissage et des besoins éducationnels des étudiants.

Des approches pédagogiques nouvelles

La majorité des travaux s'accorde à souligner que l'entrepreneuriat ne peut être enseigné à l'aide des méthodes traditionnelles ; il est conseillé de s'affranchir des cadres habituels et d'innover dans le choix et la combinaison des méthodes retenues ou " inventées ". Actuellement, les caractéristiques pédagogiques de l'entrepreneuriat reposent sur des méthodes interactives et plus centrées sur l'apprenant, par l'utilisation de la dynamique de la pédagogie du projet et de la pédagogie du concret. Ainsi, parallèlement aux modalités pédagogiques habituelles (cours classiques, études de cas, conférences), l'accent est porté sur des aspects plus pratiques et concrets (comme l'accompagnement de cas réels, la construction de plan d'affaires, le travail avec des créateurs sur leurs projets, des rencontres de tuteurs et intervenants du milieu professionnel...) ; parmi les innovations pédagogiques, on trouve les séances collectives de critiques de plan d'affaires, des cours-débats animés par des entrepreneurs autour de leurs expériences... Toutefois, il reste encore à expérimenter en matière de pédagogie créative (notamment sur la question du développement des qualités entrepreneuriales, comme l'autonomie, la créativité et l'innovation et leur application en environnement réel des affaires).

La combinaison de plusieurs modalités.

Sur ce point, il est préconisé d'articuler des approches structurées et non structurées, de présenter un contenu de différentes façons et à l'aide de différents *média* (afin de mieux convenir aux besoins et aux styles d'apprentissage variés des étudiants), de recourir à des approches plus dynamiques et orientées vers l'action (pour développer la créativité, la tolérance à l'ambiguïté). La combinaison de ces différentes modalités pédagogiques (qui par ailleurs supposent des ressources et des infrastructures bien spécifiques) permet d'agir au niveau individuel, au niveau du groupe mais aussi au niveau de la communauté d'apprenants.

3.3. Les conditions d'insertion et de développement

Le développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France repose sur plusieurs paramètres, notamment la généralisation des enseignements de sensibilisation à tous les niveaux de formation et dans toutes les filières (lettres, droit, gestion, sciences, sciences de la vie, médecine...), l'intégration des programmes dans les cursus (en privilégiant une approche pluridisciplinaire), la multiplication des signes de reconnaissance et de visibilité (délivrance de diplôme, création de filières spécialisées...) mais aussi l'intensification des partenariats (entre établissements, avec des entreprises et acteurs du milieu économique), par la constitution de réseaux autour

d'institutions ouvertes. La plupart des témoignages soulignent la carence en équipes pédagogiques permanentes et pluridisciplinaires, avec un encadrement fort d'enseignants-chercheurs de plein exercice et une présence de praticiens-entrepreneurs (il reste toutefois à bien définir quelles sont les compétences nécessaires pour encadrer de telles formations).

La crédibilité et le professionnalisme de ces cursus sont aussi conditionnés par l'adossement de l'enseignement à des structures de recherche pour développer la reconnaissance académique de la discipline (et favoriser les vocations d'enseignants, de chercheurs ainsi que la réalisation de travaux de recherche). La création et le développement de supports et matériaux pédagogiques dédiés (livres, cours, cas...), la définition de corpus de connaissances de base et l'étude des processus d'apprentissage des différents apprenants constituent aussi des projets prioritaires.

Enfin, certaines conditions d'insertion et de développement relèvent plus du champ politique : comme la définition d'un véritable statut du créateur mais aussi de l'élève créateur (afin qu'il puisse travailler sur son projet, après sa formation) ou encore le développement de bourses de créations d'entreprises (selon le même principe des bourses de thèses).

En guise de conclusion, l'entrepreneuriat : enseignement du 21^e siècle ?

A l'issue de cette revue, il ressort que le processus de légitimation de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France apparaît désormais bien engagé, aussi bien dans le milieu économique que dans le milieu éducatif. Dans la mesure où cet enseignement est progressivement perçu comme une activité de premier ordre, on peut espérer que le phénomène va se propager et innover l'ensemble du système éducatif français. Toutefois, il importe d'être vigilant car ce domaine doit se construire une identité propre tout en sachant relever les défis d'une discipline en émergence. Pour ce faire, il lui faut engager un dialogue critique et constructif entre pratique et recherche, afin de travailler sur les implications de la recherche sur les pratiques d'enseignement et d'apprentissage, tout en reconsidérant les dispositifs aux regards des progrès de la connaissance en entrepreneuriat.

L'enseignement de l'entrepreneuriat joue un rôle d'autant plus critique et subversif qu'il constitue un domaine d'étude transdisciplinaire, qui questionne et met en cause nos pratiques et modèles actuels d'enseignement tout en bouleversant le fonctionnement de nos différentes institutions. En nous invitant à développer des perspectives intégratives et holistiques, à innover dans nos modalités pédagogiques, à cibler notre offre de formation en nous préoccupant des besoins des apprenants, il renvoie à des défis stimulants pour le 21^e siècle.

LA CRÉATION D'ENTREPRISE DE HAUTE TECHNOLOGIE

Philippe Albert

Chaque révolution industrielle a contribué au développement d'entreprises exploitant les nouvelles technologies d'une époque¹. La création d'entreprise de haute technologie n'est pas un phénomène nouveau et les révolutions suscitées ont généré des entreprises dans le domaine chimique, de l'électricité, de l'automobile, aéronautique, pour n'en citer que quelques-unes. Aujourd'hui, on ne saurait augurer précisément ce qu'il adviendra de domaines plus ou moins nouveaux, comme l'internet ou les biotechnologies, mais on constate en la matière une évolution suffisamment importante pour que le mot "révolution" soit utilisé à propos. A l'instar des révolutions antérieures, les nouvelles technologies pénètrent sur le marché soit par l'intermédiaire des entreprises existantes, plus ou moins grandes, soit par la création d'entreprises, chacune ayant des atouts et des handicaps différents pour porter ces nouvelles technologies.

Si les grandes entreprises bénéficient d'un capital ressource surtout financier (lequel permet certes de s'offrir d'autres espèces de capital), elles souffrent parfois d'une inertie limitant l'exploitation de la créativité entrepreneuriale. A l'inverse, les entreprises en démarrage ne possèdent pas d'emblée les ressources permettant d'investir les marchés, mais, en matière de haute technologie, leur capital intellectuel est moins dirigé par des schémas de pensée à l'occasion rigides et susceptibles de phagocyter la créativité entrepreneuriale. L'agilité des jeunes entreprises, suffisamment convaincues de la pertinence de leur approche du marché pour découvrir et/ou construire et/ou créer et/ou imposer certaines places, trouve un terrain d'expression propice dans le domaine des technologies de l'information par exemple, dans lesquelles ce qu'on appelle désormais le Business Model résulte avant tout d'une volonté entrepreneuriale². Comme lors des précédentes vagues technologiques, on constate des transformations sensibles et inter-connectées de différents domaines de la sphère socio-économique. Divers facteurs, fortement interdépendants semblent être la source des modifications de l'organisation de la société. Outre les technologies de l'information, les autres facteurs majeurs sont : la globalisation et l'interpénétration des économies, l'accélération du rythme des innovations qui accroît la vitesse de renouvellement des produits et services, et plus largement, la transformation

¹ Ce chapitre a aussi été publié dans une forme proche sous le titre "Perspectives sur la création et le développement d'entreprises High-Tech" in *Les Start-up High-Tech*, Dunod, 2000

² Voir la contribution de Bénavent et Verstraete dans cet ouvrage.

des secteurs d'activité, l'explosion des informations disponibles et l'instantanéité des communications, la croissance de l'immatériel née de la société de l'information.

Les conséquences de ces modifications du contexte socio-économique sont encore difficiles à discerner dans leur ampleur et dans leur diversité, mais elles ne seront vraisemblablement pas sans affecter les modes de vie des individus, les représentations culturelles, les équilibres économiques et financiers, la répartition des richesses inter et intra-pays, et les rapports géopolitiques¹.

Les nouvelles entreprises de haute technologie sont, à la fois, cause et conséquence de ces transformations². Ces entreprises naissent des innovations technologiques et les diffusent dans l'économie et la société à travers les diverses parties prenantes (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.). Elles naissent de ruptures - petites ou grandes - et créent d'autres ruptures dans leur environnement.

Ce chapitre présente les principales spécificités des nouvelles entreprises de haute technologie, particulièrement dans le contexte européen, et les conséquences de ces spécificités sur leur management, leur organisation, leur stratégie et leur développement. Les différentes clés d'entrée de ce chapitre seront donc, successivement, les caractéristiques des entreprises, le contexte européen, leurs spécificités et les interactions avec leur environnement.

1. Les caractéristiques des entreprises de haute technologie

“Entreprise high-tech”, “entreprise de haute technologie”, “entreprise de technologie avancée”, “entreprise innovante” en français, ou “High-tech firm”, “Knowledge-based firm”, “New technology based firm” (“NTBF”) en anglais, sont quelques-uns des vocables les plus couramment utilisés pour les dénommer. Elles ont comme caractéristiques³ :

➤ d'appartenir à des secteurs d'activités très instables, notamment en raison de la rapidité et de l'ampleur des évolutions technologiques. Les technologies, tels que l'électronique, l'informatique, les télécommunications, l'énergie, les matériaux, les sciences du vivant, ont donné naissance, souvent en s'associant, à des secteurs d'activité en très forte croissance dans les pays les plus développés. La convergence et l'intégration de ces technologies,

¹ Goldfinger C. *L'Utile et le Futile*, Editions Odile Jacob, 1994 ; Castells M. *La Société en réseaux*, Vol. I, Fayard, 1998 ; Castells M. *Le Pouvoir de l'identité*, Vol II, Fayard, 1999 ; Castells M., *Fin de Millénaire*, Vol III, Fayard, 1999

² D'après de nombreux observateurs, le dynamisme entrepreneurial d'un grand nombre de *start-up* est la clef du développement actuel des technologies de l'information et le ressort de la “nouvelle économie”.

³ Cooper A.C., *Entrepreneurship and High Technology*, in Sexton D. and Smilor R., *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, 1986
Albert P., Mougnot P., La création d'entreprises High-Tech, *Revue Française de Gestion*, mars, avril, mai, 1988

c'est-à-dire leur application concomitante dans un même produit aux fonctionnalités multiples, sont une cause du foisonnement de ces technologies ;

- elles ont des dépenses de Recherche et de Développement nettement plus importantes que la moyenne nationale. Elles vivent, en général, en relation étroite avec les milieux scientifiques. Elles disposent d'une proportion élevée de personnel hautement qualifié. Les produits ou services sont à forte valeur ajoutée et souvent à durée de vie courte ou assez courte ;

- en apportant des innovations sur le marché, elles bousculent l'équilibre précédent, contribuant à modifier la demande et, souvent, créant le marché. Un système de co-apprentissage fluide doit donc s'installer dans les relations clients-fournisseurs. S'adressant souvent à un nombre limité de clients, elles vont devoir conquérir un marché international - voire mondial - ce qui nécessite, en général, des investissements en marketing et en distribution élevés;

- elles ont des besoins financiers spécifiques qui demandent une ingénierie financière adaptée, et qui nécessitent l'existence d'acteurs financiers correspondant à leurs besoins (*Business Angels*, *Capital-Risque*, *Marchés des valeurs de croissance*).

Elles demandent, en général, des investissements élevés qui sont fonction de trois facteurs :

- le coût de mise en oeuvre des savoir-faire utilisés (R & D, production, marketing-vente) ;

- le temps d'immobilisation de ces ressources pour créer une activité économique rentable ;

- les aléas.

La combinaison de ces 3 facteurs, coût des investissements/temps/aléas, nécessite des apports de capitaux souvent importants mais difficiles à calibrer, et qui doivent, en contrepartie, avoir une espérance de gain élevée. L'attitude des investisseurs consiste généralement à répartir leurs risques entre de nombreux projets à fort potentiel, dont la majorité avortera, mais dont quelques-uns offriront une rentabilité "normale", et certains une rentabilité exceptionnelle. Ainsi vu, le développement de la création d'entreprises de haute technologie suppose qu'il existe d'une part, un vivier important de projets et d'autre part, une masse de capitaux suffisante disponible pour investir dans ces projets. L'un comme l'autre nécessitent la mise en place d'un contexte favorable, auquel tout gouvernement doit être sensible. Autrement dit, il convient d'offrir des conditions propices à l'émergence de projets (sous diverses formes, la loi récente sur l'innovation en est une manifestation), des conditions propices pour attirer les investisseurs et les inciter à investir dans les projets du territoire.

2. La situation en Europe : vers un renouveau entrepreneurial ?

Les jeunes entreprises de haute technologie européennes semblent démontrer moins de "vitalité" que leurs homologues américaines. Ne serait-ce qu'au

regard des deux critères que sont le nombre d'entreprises créées dans le domaine (l'exemple des biotechnologies étant le plus frappant) et la taille à laquelle parviennent les entreprises créées, le diagnostic est pessimiste pour l'Europe¹. Ce diagnostic a été confirmé par la Communauté Européenne et, conséquemment, cette dernière a lancé des programmes majeurs en faveur de l'innovation, du développement technologique et de l'entrepreneuriat.

En ce qui concerne la France, ses faiblesses en la matière ont été maintes fois soulignées depuis une décennie dans de nombreux rapports². Ces faiblesses sont principalement d'ordre structurel et sont le plus souvent attribuées à trois facteurs principaux : l'utilisation du potentiel technologique, les caractéristiques des entrepreneurs et les ressources financières accessibles.

S'agissant du potentiel technologique, il dépend, d'une part, de l'origine et de la qualité des ressources scientifiques et, d'autre part, de la capacité des entrepreneurs et des chercheurs à les transformer en nouvelles applications rentables sur le marché mondial. En France, et en général en Europe, la recherche scientifique est essentiellement tournée vers la recherche fondamentale et peu vers la recherche appliquée. La majorité des organismes de recherche et des chercheurs est peu intéressée à la valorisation des résultats de la recherche. Les relations entre les chercheurs et le monde industriel sont essentiellement cantonnées aux contrats passés avec les grandes entreprises pour résoudre leurs problèmes. Le plus souvent, les chercheurs craignent de perdre leur indépendance, regardent avec méfiance le monde des "affaires" et ne recherchent des financements privés que lorsque leurs financements propres sont insuffisants.

Malgré ces difficultés, on constate une amélioration des relations recherche/entreprise en Europe, encouragée par la multiplication d'initiatives européennes, nationales et régionales (exemple : Loi sur l'Innovation du 12 Juillet 1999 en France).

S'agissant des caractéristiques des entrepreneurs, les créateurs d'entreprises technologiques sont souvent des chercheurs ou des ingénieurs qui ont, par leur formation, plus le goût de la performance technique que celui de créer de véritables projets industriels. Ils se sentent surtout valorisés s'ils sont à la pointe de la technologie. Ils se contentent très souvent d'entreprises qui resteront petites, ou seront revendues à un groupe ou arrêtées "sans trop de casse"³. Il n'y a, chez la plupart d'entre eux, ni la volonté ni les compétences

¹ Albert P., Restoring growth and employment through dynamic entrepreneurs, *EFER 6th Conference*, Gent, 1995

Jones-Evans D., Technical Entrepreneurship, strategy and experience, *International Small Business Journal*, avril – juin, 1996

² Chabbal R., *Un plan d'action pour les PME innovantes*, Rapport, 1997

Guillaume H., *La technologie et l'innovation : rapport au ministre de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie, au ministre des Finances et de l'industrie et au secrétariat d'Etat à l'industrie*. Paris : La Documentation Française, 1998

³ Bernasconi M., Boucand F.-X., *Accompagnement de la croissance des jeunes entreprises High-Tech*, CERAM, 1994

suffisantes pour développer un important projet industriel. Les compétences commerciales et marketing sont souvent insuffisantes ; les nouvelles entreprises ont fréquemment du mal à segmenter leur marché, à définir leur positionnement stratégique et à organiser de façon professionnelle tant la conquête de nouveaux marchés que leur mode de fonctionnement global interne. Cependant, une nouvelle génération d'entrepreneurs ayant déjà expérimenté une, deux *start-up* aux USA apparaît et pourrait créer un nouveau dynamisme entrepreneurial. L'idée est moins ici de dire qu'il convient d'aller chercher une expérience aux USA que de défendre la mise en place de conditions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement efficaces¹.

Enfin, concernant les ressources financières disponibles, la timidité du capital-risque au stade de l'amorçage (*seed money*), l'opacité du marché des investisseurs individuels (*business angels*) et la faiblesse de l'investissement en capital-risque au démarrage (*start-up*) appuyé sur des marchés boursiers encore jeunes, témoignent de la difficulté de financer des entreprises technologiques de croissance.

Cependant il faut reconnaître que, pendant longtemps, les investisseurs n'ont pas obtenu de valorisations suffisamment nombreuses, fortes et rapides de leur investissement, pour compenser le nombre élevé d'échecs ; ce qui explique leur attitude prudente. Pour répondre à ce constat, de nouvelles initiatives publiques importantes en France comme en Allemagne tentent de relancer le capital-risque d'amorçage, les conditions d'émergence des nouvelles entreprises de technologie, et de nouveaux marchés boursiers (Euro NM, Easdaq, Neumarkt, implantation du Nasdaq en Europe). De fait, les investissements en capital-risque en Europe ont fortement augmenté en 1997, 1998 et 1999 après 3 années de stagnation (voir tableau).

Tableau 1. Croissance du capital-risque Européen (Source EVCA – Juin 1999)

Années	Montants investis en capital-risque en Europe (en milliards d'Ecus)
1994	5.44
1995	5.55
1996	6.79
1997	9.65
1998	14.46

En 1998, le montant investi au stade de la création² est passé de 700 millions d'Euros à 1.6 milliards d'Euros (dont 25 % dans les hautes technolo-

¹ Albert P., Marion S., *L'Art d'entreprendre – Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre*, Les Echos, 19 et 20 Septembre, 1997

(voir le site http://www.lesechos.fr/Art_entreprendre1/sommaire/somm_6.htm)

² phase "*seed*" et phase "*start-up*".

gies) comparé aux 3.2 milliards de \$ investis aux USA, la même année, à ce stade (principalement dans les *high-tech*).

En 1999, l'engouement de la Bourse américaine (la NASDAQ a doublé en un an) pour les valeurs de technologie de communication a entraîné une très forte croissance des marchés boursiers européens et des investissements dans les start-up liées à ces domaines, laissant penser que la fin des années 1990 voit s'ouvrir une époque dorée pour les nouvelles entreprises *high-tech*.

Il est vraisemblable que les années 1998 et 1999 marqueront une rupture en Europe avec un climat beaucoup plus favorable aux jeunes entreprises de technologie, particulièrement celles liées à la "nouvelle économie" en Allemagne, France et Grande-Bretagne.

En outre, dans ces pays, le paysage national n'est ni uniforme, ni homogène et certains secteurs, dans certaines régions, sont capables de se développer lorsqu'un fort dynamisme entrepreneurial permet d'entraîner des pôles technologiques où sont concentrées des ressources industrielles, humaines et financières. Ainsi peuvent se constituer des milieux plus favorables au développement des activités technologiques, caractérisés par un climat, un capital social spécifiques, comme le montrent les succès de Sophia-Antipolis, Grenoble ou Toulouse. L'une des spécificités de ce climat est notamment de permettre aux entreprises de vivre plus "naturellement" avec un degré d'incertitude élevé.

3. Une spécificité : le degré élevé d'incertitude

Par définition, chaque entreprise vit dans un environnement instable et court donc plus ou moins de risques. Cependant, les entreprises de haute technologie ont des spécificités particulières qui permettent de les différencier des autres. Sans prétendre fournir une nouvelle typologie mais afin de bien faire ressortir leurs traits distinctifs par rapport aux autres entreprises, nous proposons une classification en 3 catégories : les entreprises traditionnelles ; les grandes entreprises ; les entreprises de haute technologie.

Ce que nous appelons ici les "entreprises traditionnelles" sont de loin les plus nombreuses : depuis le restaurant du coin, en passant par l'entreprise de B.T.P., le sous-traitant de la mécanique ou le leader mondial sur une niche de marché. Leur développement et leur survie passent par le management de l'adaptabilité. Elles sont confrontées soit à des évolutions graduelles de leurs marchés, de leurs technologies, de leurs financeurs, de leur fournisseurs, etc., soit à des perturbations fortes plus ou moins prévisibles. L'art de l'entrepreneur est d'anticiper ces évolutions et d'y adapter son entreprise, en évitant les à-coups brutaux et en conservant un équilibre dynamique. Une catégorie d'entreprises qui illustre bien ce comportement est celle des entreprises familiales performantes, parfois leaders sur leur marché, qui savent acquérir avec le temps une place solide dans une niche de marché, bâtie sur

l'innovation permanente, la fiabilité des relations avec ses partenaires et une forte culture d'entreprise, comme l'a montré H. Simon¹.

Les grandes entreprises - les FORTUNE 500 aux USA ou EUROTOP 100 en Europe - sont les plus connues. Elles font la une des médias, tel Général Electric, Siemens, Air Liquide ou Accor. Les grandes entreprises, présentes sur les principaux marchés internationaux, sont en général diversifiées, même si la tendance actuelle est au recentrage sur quelques métiers de base. Elles doivent gérer un portefeuille d'activités multiples sur des marchés différents dans des environnements concurrentiels variables. La grande diversité des opérations et des situations à gérer les oblige à trouver des compromis toujours provisoires entre centralisation et décentralisation, spécialisation et diversification, globalisation et régionalisation, flexibilité et pérennité, etc. Le nombre de variables à intégrer en permanence pour gérer la valeur actionariale de l'entreprise, sous la pression de marchés financiers par ailleurs volatils, impose une grande maîtrise dans le management de la complexité, qui est l'essence même de ces groupes.

Les jeunes entreprises de haute technologie sont de loin les moins nombreuses, mais celles qui réussissent détiennent actuellement des records en matière de valorisation boursière. Leur spécificité (cf. titre 1) fait ressortir qu'elles doivent, plus que les deux catégories précédentes, gérer l'incertitude. Si on peut toujours parler d'incertitude, celle-ci reste moindre pour les entreprises traditionnelles qui bénéficient d'un environnement plus stable, et pour les grandes entreprises qui diversifient leur risque grâce à leur portefeuille d'activité.

L'incertitude des entreprises de haute technologie est multipliée par l'instabilité des technologies, la nouveauté des produits, l'émergence des marchés, l'importance des besoins financiers et l'imprévisibilité de la concurrence. Elles nécessitent un type de management particulier qui demande de faire preuve d'audace, de créativité et de réactivité.

On pourrait résumer les spécificités des 3 catégories d'entreprises de la façon suivante :

Type		Type de management	Profil de dirigeant	Idéal
Entreprises traditionnelles	Les plus nombreuses	De l'adaptabilité	Artisan	Le laboureur... et ses enfants
Grandes entreprises	Les plus connues	De la complexité	Manager	L'empereur chinois
Jeunes entreprises High-Tech	Les plus récentes	De l'incertitude	Artiste	Léonard de Vinci

¹ Simon H., *Les champions cachés de la performance*, Dunod, 1996

Il est clair que la plupart des entreprises doivent, à des degrés divers, gérer à la fois l'adaptabilité, la complexité et l'incertitude. Cependant, le tableau présenté ici met l'accent sur le trait dominant qui, à notre avis, caractérise chacune des entreprises. En matière de management, on constate que la plupart des manuels s'adressent davantage aux grandes entreprises qu'aux deux autres catégories ici définies, bien qu'on trouve désormais quelques approches spécifiquement pensées (et non plus seulement adaptées) aux entreprises traditionnelles (exemple : les PME), mais très peu de choses, pour ne pas dire quasiment rien, sur l'entreprise de haute technologies, qui plus est "jeune". Certes la part prise par chaque catégorie dans l'économie des pays développés est inégale. Par exemple en matière d'emplois, les entreprises traditionnelles, de l'artisan aux entreprises moyennes, représentent probablement environ 80% des emplois et les grandes entreprises 19%. Les jeunes entreprises de haute technologie représentent moins de 1% des emplois, mais il est probable que, dans certains pays, cette part va aller croissant dans le futur, comme cela vient d'être le cas aux U.S.A. Dès lors, on pourrait penser que le développement et la pérennité de ces jeunes entreprises de haute technologie passent aussi par la fourniture de conditions d'apprentissage des modes de management adéquats.

4. Un milieu plus ou moins favorable à l'innovation

Chaque environnement possède des caractéristiques qui facilitent ou, au contraire, freinent, le développement d'entreprises fortement innovantes¹. Un environnement est la résultante, à un moment donné, d'une géographie, d'une sociologie, d'une histoire économique, d'une organisation institutionnelle qui confèrent à chaque région sa personnalité, sa culture spécifique. Les auteurs l'ont appelé, avec des connotations différentes, tantôt "le milieu"² (terme que nous utilisons), tantôt le "contexte"³. Cet écosystème est fondamental pour tenter de comprendre la dynamique de création et de développement des entreprises de technologie.

Le modèle fort d'un milieu innovant qui s'est imposé et a inspiré le monde entier est celui de la *Silicon Valley*⁴. Il est important de souligner ce qui

¹ Aydalot P., *L'aptitude des milieux locaux à promouvoir l'innovation - Technologies nouvelles et ruptures régionales*, Economica, 1986

Sweney G., Les conditions d'émergence des entreprises technologiques et innovantes : le milieu, in Bournois F., Marion S., Toulouse J-M., *Création et développement d'entreprise technologiques innovantes*, Programme Rhône-Alpes – Recherche en Sciences Humaines, 1994

² Aydalot, 1986, *op. cit.*

Maillat D., La relation des entreprises avec leur milieu, in Maillat D., Perrin J-C., *Entreprises innovatrices et Développement territorial*, Neuchâtel – GREMI – IRES, 1992

³ Johannisson B. Business formation – a network approach, *Scandinavian Journal of Management*, 1988

⁴ Castells M., 1998, 1999, *op. cit.*

différencie une culture du "type *Silicon Valley*" d'une culture du "type français". Il nous semble donc que la différence essentielle entre les milieux "type *Silicon Valley*" et les milieux "type français" concerne le degré de tolérance au risque accepté par le milieu et, par conséquent, les mécanismes sociaux suscités par ce milieu pour gérer ces risques et leurs conséquences. Le milieu "type *Silicon Valley*" accepte une tolérance au risque élevée, en permettant un accès à une profusion de ressources (argent, talents, technologies, réseaux), qui laisse à l'entrepreneur un espace de liberté et des marges de manœuvre importantes. Dans un milieu de "type français", le degré de tolérance au risque est plus faible, et les mécanismes de réduction du risque privilégient la prudence et tendent à restreindre les marges de manœuvre de l'entrepreneur. Cette lecture contrastée de l'écosystème social propre à chaque milieu met en lumière des différences de systèmes de valeur, de culture et de pratiques.

Des entrepreneurs et des chercheurs qui ont vécu dans les deux environnements ont témoigné - notamment auprès de l'auteur - des conditions différentes de l'exercice des métiers d'entrepreneurs dans le domaine des hautes technologies. Ces contrastes apparaissent non seulement dans le système de valeurs dominant, mais aussi dans les conditions d'accès aux ressources technologiques, financières et humaines ainsi que dans les conditions d'accès aux marchés.

Au risque d'être un peu caricatural et schématique, voici les quelques traits de chacun des deux univers.

4.1 L'univers de la *Silicon Valley*

Ce milieu est fondé sur la notion de liberté, qui permet à ceux qui en ont le courage et l'envie de tenter leur chance. L'accès aux ressources financières, technologiques, et humaines est facilité par leur concentration locale, mais aussi par une fluidité, une mobilité des acteurs, qui ne rend sûrement pas le jeu facile, mais qui le rend possible pour ceux qui en ont les compétences et le caractère.

L'échec n'est pas une infamie, mais une étape d'apprentissage et celui qui a appris durement peut avoir une 2^{ème} ou une 3^{ème} chance. L'infamie est plutôt de n'avoir pas tenté sa chance. A l'inverse, le succès est fortement récompensé, tant financièrement que socialement.

Le mécanisme de régulation sociale consiste à rendre vivable et acceptable financièrement, psychologiquement et socialement un niveau de risque élevé.

Les ressources technologiques sont poussées sur le marché par quelques grandes universités et centres de recherches et ces transferts sont facilités par la mobilité des chercheurs les plus entreprenants.

Le développement de marchés financiers expérimentés et matures (*business angels*, capital-risque et marchés boursiers) contribue à la création d'une puissante spirale vertueuse de croissance économique.

Des marchés en forte expansion, une fiscalité favorable, un environnement administratif et social souple, entretiennent une forte concurrence et permettent d'atteindre des rentabilités élevées en cas de succès, ce qui attire de nouveaux capitaux.

La règle du jeu capitalistique, qui est sans concession, est d'accepter de prendre des risques très élevés dans l'espoir de quelques plus-values très fortes (*success-stories*) qui compensent largement le taux d'échec élevé.

Flexibilité, mobilité, rapidité de décision et fluidité de l'information créent un "bouillonnement entrepreneurial" entretenu par des marchés évolutifs et instables.

4.2 L'univers de "type français"

Typiquement, en France, les moteurs de l'action sont le statut, la hiérarchie et la reconnaissance sociale mis en scène par le milieu institutionnel.

L'organisation sociale tend à reproduire un certain nombre de schémas normatifs (les chemins de l'excellence, le *cursus honorum*, le parcours sans faute, etc.) qui n'encouragent pas le risque par crainte de l'échec, souvent irrémédiable.

Dans ces conditions, l'entrepreneur, fortement encadré par un environnement administratif et fiscal contraignant, va être "encouragé" par un Etat qui multiplie volontiers à son égard les aides et les garanties.

Le mécanisme de régulation sociale consiste à encadrer les acteurs pour les guider pas à pas en leur faisant payer, à prix fort, les protections qu'on leur offre.

La recherche publique travaille pour la science et pour la gloire avec l'argent public et se méfie naturellement des "affaires" et de l'argent privé ; ce qui limite l'enrichissement mutuel.

Les marchés financiers traditionnels ont tendance à capter l'épargne au profit de la rente et, par comparaison, pénalisent l'actionnaire qui participe aux risques de l'entreprise.

Par ailleurs, les investisseurs voient leurs risques limités par de nombreux mécanismes de garanties sur fonds publics financés par une fiscalité élevée qui limite la rentabilité des capitaux investis.

Le droit social, complexe et coûteux, protège les personnes en place et freine la mobilité professionnelle.

Les marchés européens sont plus petits et souvent cloisonnés. L'innovation, pour être acceptable, doit recevoir des labels et cautions officiels (ANVAR, SOFARIS, etc.) qui sont nécessaires avant de pouvoir vérifier la sanction du marché.

Ainsi, l'entrepreneur, pour réussir, va devoir accomplir une double mission. Il devra, à la fois, réussir sur son marché pour obtenir sa légitimité économique, et négocier avec son environnement (essentiellement administratif) pour établir sa légitimité politique. Ainsi, la tâche est-elle complexe, mais si elle est bien établie, cette légitimité politique peut lui

valoir des appuis officiels (pour financer la recherche, l'exportation, les investissements immobiliers, etc.) souvent très utiles.

La création de la "zone euro" et l'établissement de nouvelles règles communautaires vont sans doute conduire à élargir le jeu de la concurrence, permettre d'alléger un certain nombre de carcans administratifs et créer un environnement nettement plus favorable à l'essor des jeunes entreprises *high-tech*.

Conclusion

Le modèle *Silicon Valley* fonctionne un peu comme un tremplin permanent pour les initiatives. Il permet souvent de rebondir à ceux qui échouent, sauf s'ils passent à travers les mailles du filet.

Le modèle "français" est moins risqué et plus confortable pour les différents acteurs. Il vise à protéger les salariés, les clients, les financiers et les créanciers, mais beaucoup moins les entrepreneurs. Le modèle fonctionne comme un matelas qui peut amortir les chocs, mais n'incite pas à rebondir.

Ainsi, le tissu social qui abrite les jeunes entreprises de technologie est-il très important pour apprécier leurs conditions de développement et leurs chances de succès.

L'Europe ne copiera vraisemblablement pas la *Silicon Valley*, ce "far-west" techno-entrepreneurial né de circonstances exceptionnelles. Mais elle doit trouver sa propre voie pour permettre un dynamisme économique comparable à celui des meilleurs en s'appuyant sur ses valeurs.

L'Europe a des atouts solides pour rattraper son retard sur les USA : la création de la zone euro, le niveau scientifique et technologique, la qualité de ses formations, le renouveau entrepreneurial.

Le modèle européen en émergence ne sera probablement pas uniforme et se déclinera sans doute de façon différente à Cambridge, à Helsinki, à Munich, à Grenoble ou à Sophia-Antipolis.

Il est très encourageant de constater qu'une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'entreprises de technologie est en train de se faire jour, dans l'Europe des années 2000, ce qui permet d'espérer que des conditions meilleures soient en train de s'installer durablement.

Cet univers toujours renouvelé et en expansion ouvre des champs fertiles à la recherche académique. Les travaux de recherche sur les jeunes entreprises *high-tech* ont été importants depuis le milieu des années 80 et relativement disparates. L'intérêt croissant des pouvoirs publics, des universités et du monde financier pour l'univers des *start-up* technologiques va sûrement amplifier ce mouvement, d'autant que les conditions sont radicalement différentes de celles qui prévalaient, il y a 20 ans.

Les travaux qui paraissent les plus prometteurs et les plus nécessaires concernent en priorité les caractéristiques des environnements qui favorisent le foisonnement des jeunes entreprises *high-tech*. Il serait intéressant de

comparer les modèles et les logiques de développement qui prévalent dans les principaux pôles technologiques mondiaux.

De la même façon, les modèles de développement propres aux entreprises, en fonction de leurs caractéristiques (secteur, fondateurs, localisation, stratégie, financement, etc.) seront à étudier car il est vraisemblable qu'ils vont évoluer à l'heure de la nouvelle économie.

En outre, les appareils statistiques nationaux sont en général inadaptés pour saisir la réalité et la vie des jeunes entreprises *high-tech*. De nouveaux outils sont à mobiliser voire à inventer.

LA CRÉATION DE PMI SOUS-TRAITANTES INDUSTRIELLES

Christian Bruyat, Michel Bouche

L'entrepreneuriat dispose à présent de cadres de référence ou de modèles qualitatifs permettant de mieux comprendre le phénomène. Depuis près de 30 ans les efforts de recherche ont été considérables¹. La création d'entreprise, parce qu'elle se réfère à la création de valeur nouvelle et au changement tant pour celui ou ceux qui en sont à l'origine que pour le tissu économique, constitue un des pôles majeurs de l'entrepreneuriat². Nous savons aujourd'hui que le phénomène de la création d'entreprise est complexe et hétérogène. Parmi toutes les formes qu'il peut prendre, la création d'entreprises sous-traitantes industrielles n'a pas fait l'objet de recherches spécifiques. Ceci est d'autant plus regrettable qu'avec le développement de l'externalisation, le dynamisme des entreprises sous-traitantes contribue largement au développement économique. Ces entreprises sous-traitantes permettent aussi aux nouvelles entreprises industrielles (notamment *high-tech*) de disposer des fournisseurs qui seront les partenaires indispensables de leur réussite. Leur renouvellement doit être assuré. La création de PMI sous-traitantes industrielles constitue également une configuration illustrant particulièrement bien les difficultés liées au démarrage des entreprises nouvelles. Nous porterons notre attention sur certains aspects de la création d'entreprise (titre 1) qui nous seront utiles pour tenter ensuite de mieux comprendre la création de PMI sous-traitantes industrielles (titre 2).

1. Création d'entreprises : des configurations différentes

Telles qu'elles sont recensées par l'INSEE, qui dispose d'un des meilleurs outils statistiques dans le monde, les créations d'entreprises recouvrent des réalités différentes³. Pour 1998, l'INSEE a recensé 166 190 créations dites *ex nihilo*⁴, c'est-à-dire sans prise en compte des reprises et des réactivations

¹ Le lecteur pourra se référer à l'ouvrage récent : Verstraete T., *Entrepreneuriat - Connaître l'entrepreneur - Comprendre ses actes*, L'harmattan, collection Economie et Innovation, 1999
² Bruyat C., *Création d'Entreprise : Contribution Epistémologique et Modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Supérieure de Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 1993

³ Pour un exposé faisant le point sur ce problème, se reporter à : Marion S., *L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une évaluation financière*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III, Institut d'administration des entreprises, 1999

⁴ Observatoire APCE, *La création/reprise d'entreprises en 1999*, février, 1999

d'entreprises. Les créations d'entreprises du secteur industriel ne représentent qu'un peu moins de 6,5 % de ces créations. Si le taux de renouvellement moyen du parc des entreprises est d'environ 7 % en 1998, il est de près de 11 % pour les entreprises de services aux entreprises alors qu'il n'est que de 5,5 % pour l'industrie. Si la plupart des nouvelles entreprises industrielles demeureront de toute petite taille, un très faible pourcentage d'entre elles seront les entreprises moyennes ou grandes de demain, on constate cependant qu'elles démarrent avec un effectif salarié plus important. Sans aller plus loin, on le voit, les enjeux en terme d'emplois et plus généralement d'accroissement de la richesse produite sont très différents selon le type d'entreprises nouvellement créées. Cette diversité concerne aussi les difficultés que peuvent rencontrer les créateurs, les moyens qu'ils devront mobiliser, les facteurs clés de réussite... Même s'il est possible, nécessaire et souhaitable de chercher à comprendre et à décrire le phénomène entrepreneurial en général, il est important de comprendre également la diversité de ses manifestations. La combinaison d'approches globales et d'approches plus spécifique alimente les réflexions des entrepreneurs et de ceux qui souhaitent les aider, elle permet aussi de faire progresser les connaissances.

1.1. Angle de vue privilégié : le projet

Nous nous intéresserons ici à la création d'entreprises nouvelles initiées et contrôlées par des individus n'étant pas déjà à la tête d'une entreprise existante. Plus spécifiquement à celles qui, dès le départ, sont des PMI ou ont pour ambition de le devenir.

Comprendre le phénomène passe nécessairement par la prise en compte conjointe de quatre dimensions :

- > l'entrepreneur ;
- > son projet ;
- > le ou les environnements dans lesquels ils baignent ;
- > et enfin le processus dans lequel ils se trouvent.

Cette dernière dimension est trop souvent négligée. Elle est cependant particulièrement importante pour la compréhension d'un phénomène qui a trait au changement : la création d'une valeur nouvelle et des changements importants pour l'entrepreneur. Les phases de création et de démarrage des entreprises nouvelles peuvent se révéler particulièrement délicates pour certaines configurations. Ces quatre dimensions interagissent en permanence. Au cours du processus de création, le projet peut évoluer, l'entrepreneur peut étoffer son réseau de relations et modifier ses buts, ce qui peut alors affecter le reste du processus...

La diversité du phénomène conduit à faire des typologies ou des classements qui n'ont de sens, pour un processus aussi complexe, que s'ils sont au service de la résolution d'une problématique particulière. En effet, ces typologies ne peuvent pas rendre compte de la complexité du phénomène dans sa

totalité, mais en offrant un point de vue plus local, elles apportent des grilles de lecture utiles à la compréhension de situations particulières. C'est précisément une situation particulière qui nous intéresse, et le référent typologique¹ pris ici est celui d'une des quatre dimensions évoquées plus haut : le projet. Cette typologie concerne particulièrement les phases de mise au point et de démarrage de l'entreprise. La phase de démarrage sera considérée comme achevée lorsque l'entreprise aura assuré sa place sur le marché et atteint un équilibre d'exploitation.

1.2. Une typologie particulière

Lors des phases de mise au point du projet et de démarrage, toutes les entreprises nouvelles créent un potentiel qui ne pourra être exploité que par la suite. Les entrepreneurs sont tenus de fournir des efforts et de mobiliser des moyens plus ou moins importants selon les projets. Le "décollage" doit pouvoir se faire suffisamment rapidement pour que les ressources disponibles ne s'épuisent pas avant que la rentabilité de la nouvelle entreprise puisse en assurer la survie et le développement. Il y a une sorte de course contre la montre. Si le projet prend du retard, si les commandes sont décalées, si des coûts non prévus viennent alourdir les charges, il est fort probable que la nouvelle entreprise rencontrera des difficultés financières risquant de la conduire vers un échec. La nouvelle entreprise doit générer suffisamment de valeur économique² pour surmonter avec succès les obstacles à son entrée sur le marché. D'une manière générale, lorsque les obstacles à l'entrée sont faibles et lorsqu'il s'agit de marché en phase de maturité dans lesquels la technologie est devenue banale, le jeu concurrentiel se rapproche de la concurrence pure et parfaite. Dans de tels marchés, la rentabilité des entreprises est plus réduite que dans les secteurs où l'on s'éloigne singulièrement de ce modèle.

Dans l'industrie, l'importance des obstacles varie selon le projet envisagé, le métier de l'entreprise, le profil de l'entrepreneur, l'environnement dans lequel il se trouve et la manière dont il envisage de pénétrer sur le marché.

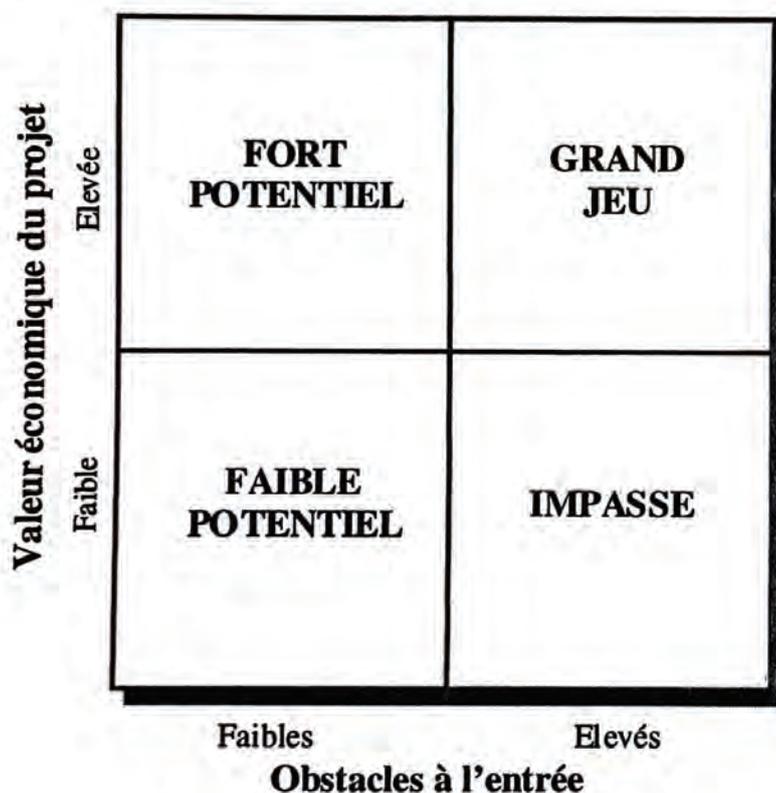
¹ Bruyat C., Une démarche stratégique pour aider le créateur d'entreprise à évaluer la faisabilité de son projet, in Fontaine J, Saporta B, Verstraete T, *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre 1999

² La notion de valeur recouvre des réalités très différentes. Ce qui nous préoccupe ici, c'est la capacité potentielle du projet à générer une rentabilité d'exploitation (CAF/Valeur ajoutée), à dégager un résultat net après impôts permettant la rentabilisation des capitaux investis et le renforcement des fonds propres. A peu de chose près, il s'agit de la notion financière fréquemment utilisée aujourd'hui par les financiers pour mesurer la création de richesse : l'EVA (*Economic Value Added*) ou le free cash flow : Albouy M., Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur, *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1999

Les obstacles à l'entrée¹

- Importance des moyens à mobiliser et besoin de capitaux
- Produits différenciés et coûts de transfert
- Processus d'achat du client et accès aux circuits de distribution
- L'incertitude irréductible
- Equivocité
- Coûts spécifiques de démarrage
- Complexité du projet et performances minimales
- Nominalité requise
- Ripostes des concurrents

Le schéma suivant permet de mettre en évidence quatre configurations génériques ou archétypes de projets.



L'immense majorité des créations d'entreprises sont des projets à faible potentiel de croissance et de rentabilité : artisans, petits commerces... Pour réussir le créateur devra surtout bien connaître son métier, être prudent quant aux investissements et limiter l'endettement. Les projets à fort potentiel de croissance sont beaucoup plus rares, mais ils sont particulièrement importants pour le dynamisme économique. L'innovation protégée est une source classique de valeur élevée. Les projets de type grand jeu peuvent être réalisés par des professionnels reconnus, ils attireront les investisseurs du fait de leur

¹ Cette notion fait référence notamment aux travaux de Michael Porter, pour un exposé plus complet sur ce sujet se reporter à : Bruyat, 1999, *op. cit.*

grande valeur mais le droit à l'erreur est limité. Les projets de type impasse sont les plus risqués, ils ont toutes les chances de ne pas pouvoir être réalisés. La faible valeur du projet et les risques importants liés aux obstacles à l'entrée élevés décourageront les partenaires potentiels de la future entreprise à moins que d'autres enjeux de types politiques ou sociaux ne les mobilisent.

2. La création de PMI sous-traitantes industrielles

Pour le groupe *ad hoc* « sous-traitance » de l'AFNOR, « peuvent être considérées comme activités de sous-traitance industrielle, toutes les opérations concourant, pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise, dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres »¹. En ce qui concerne la prise en compte des services, l'AFNOR a opté pour une solution intermédiaire, c'est-à-dire que sont exclus du domaine de la sous-traitance industrielle ceux qui ont pour objet de permettre le fonctionnement général de l'entreprise ou la maintenance de son équipement productif. Les services ainsi écartés constituent le champ de la "sous-traitance générale".

2.1. Un contexte favorable à la sous-traitance industrielle...

Les évolutions récentes de la compétition économique poussent les entreprises à se recentrer sur le cœur de leur métier. Ce faisant, elles peuvent à la fois réduire leurs coûts, gagner en flexibilité, renforcer leur solidité financière et ainsi mieux faire face aux aléas. La sous-traitance de nature industrielle confiée par les entreprises de l'industrie manufacturière représentait 220 milliards de francs (7,3 % de la production²) en 1997³. Les entreprises preneuses d'ordres sont essentiellement des PMI. Ce secteur concerne un nombre croissant d'emplois (un salarié sur quatre dans l'industrie si l'on accepte une vision élargie de la sous-traitance industrielle⁴). De sa santé

¹ AFNOR: Sous-traitance industrielle, vocabulaire. *Fascicule de documentation X50-300*, Paris, AFNOR, Novembre, 1987

² Les nouvelles modalités de partenariat industriel aboutissent à sous-estimer ce chiffre, de nombreux achats qui relevaient hier de la sous-traitance étant comptabilisés aujourd'hui comme des achats. Dans le secteur automobile, les ventes des équipementiers aux constructeurs sont considérées comme des achats et non comme de la sous-traitance. Les grandes entreprises du secteur industriel ayant réduit leur nombre de fournisseurs, les sous-traitants de premier rang sont devenus des entreprises puissantes qui font appel à d'autres sous-traitants. Le paysage du partenariat industriel se modifie rapidement en se complexifiant.

³ Paulin M. H., La sous-traitance dans l'industrie, *SESSI, Le 4 pages*, n° 117 août 1999

⁴ La sous-traitance élargie comprenant les prestations de production et de conception représentait 552 milliards de francs en 1994. *SESSI, De la sous-traitance au partenariat : une*

dépend largement la compétitivité de notre industrie ; son renouvellement est un enjeu important. Dans une relation de sous-traitance, trois critères sont pris en compte en priorité, à savoir le prix, le délai et la qualité. Sur ce dernier point, l'exigence de qualité requiert de plus en plus la certification des entreprises sous-traitantes (ISO 9000). S'agissant du prix, on peut noter que la réduction du nombre de fournisseurs pousse les entreprises sous-traitantes à s'allier. Enfin, du fait des nouvelles manières de produire, la proximité est aussi un critère pris en compte car non sans incidence sur le délai. Il ne s'agit que de quelques illustrations car le monde de la sous-traitance industrielle est en pleine mutation. Ainsi, l'image traditionnelle du sous-traitant dominé par son donneur d'ordres tend à s'estomper. Le « travail à façon » laisse de plus en plus la place à des partenariats dans lesquels le sous-traitant apporte son savoir-faire, réalise ses approvisionnements et collabore activement à la phase de conception des produits de son client qui conserve l'exclusivité de la commercialisation. Les rapports de force tendent à se rééquilibrer bien que l'importance des premiers clients dans le C.A. des sous-traitants demeure un facteur de vulnérabilité pour ces derniers, qui pour se pérenniser négocient des accords annuels ou pluriannuels.

2.2. Mais des obstacles à l'entrée importants

Si nous examinons la grille diffusée par INFOGREFFE qui visait à déterminer le taux de risque que présente pour un donneur d'ordres l'entreprise avec laquelle il envisage de traiter, nous pouvons mesurer la difficulté qu'il y a de créer une entreprise de ce type.

		Points
ANCIENNETE	Moins de 4 ans	0
	De 4 à 10 ans	1
	Plus de 10 ans	2
CAPITAL	Moins de 250 000 F	0
	De 250 000 F à 1 MF	1
	Supérieur à 1 MF	2
CA	Inférieur à 5 MF	0
	De 5 à 50 MF	1
	De 50 à 200 MF	2
BENEFICES	Négatif	0
	De 0 à 2%	1
	Supérieur à 2%	2
DYNAMISME (*)	Négatif	0
	Inférieur à 10%	1
	Supérieur à 10%	2

(*) augmentation du CA d'une année sur l'autre

Nb de points	Appréciation	Taux de risque
0 pt	Méfiance	40 %
1 - 2 pts	Grande Vigilance	16 %
3 - 4 pts	Vigilance	4 %
5 - 6 - 7 pts	Confiance modérée	1 %
8 - 9 - 10 pts	Confiance forte	0,1 %

Une entreprise qui démarre ne pourra au mieux (capital supérieur à 1 MF) obtenir que deux points ! Elle se retrouve dans le cercle vicieux classique : pour obtenir une commande, il faut inspirer confiance, pouvoir présenter des références...

Dans le contexte actuel, les obstacles à l'entrée pour les nouvelles entreprises de sous-traitance industrielle paraissent insurmontables. Nous allons ici en évoquer les principaux.

Importance des moyens à mobiliser et besoin de capitaux.

Une nouvelle entreprise ne pourra sérieusement prospecter sa clientèle que si elle dispose des capacités de production lui permettant de faire face. Il lui faudra donc investir et recruter un personnel qualifié avant de pouvoir passer des contrats. Elle est donc théoriquement condamnée à perdre de l'argent jusqu'à ce que son carnet de commandes se garnissant, elle puisse atteindre son équilibre d'exploitation. Significatif de ce phénomène, les nouvelles PMI ont une productivité apparente du travail plus faible que celle de leurs aînées - environ 20% en moins - et ceci pour toutes les tranches de taille. Elles ont, par contre, un taux d'investissement considérablement plus élevé (plus du double), les jeunes PMI de plus de 20 personnes ont un taux 3,5 fois plus élevé¹ !

¹ Bonneau J., Les nouvelles PMI - Beaucoup de créateurs malgré les risques, ANCE, *SESSI*, Le 4 pages, n° 58, février 1996

Produits différenciés et coûts de transfert

Lorsque les produits ou services sont différenciés ou lorsqu'il y a des coûts de transfert pour le client, la nouvelle entreprise devra attendre longtemps avant d'obtenir ses premières commandes et consacrer des moyens importants pour la conquête de ses premiers clients. Un donneur d'ordres satisfait de son sous-traitant changera difficilement de fournisseur. Les coûts de transaction (*ex ante* et *ex post*) sont en effet importants du fait des caractéristiques du processus d'achat du client et de l'intégration du produit dans son système de production. Les produits étant par définition différenciés, l'acheteur prenant en compte des facteurs multiples (prix, délai, qualité...), il faudra que l'offre du nouvel entrant soit particulièrement attrayante et pérenne dans le temps. Tout ceci fait qu'il y a une prime au fournisseur en place. Le changement de fournisseur est souvent perçu comme un risque qui n'a d'intérêt que si le titulaire actuel du marché ne paraît plus compétitif.

Processus d'achat du client

L'achat industriel se caractérise par des processus longs impliquant de multiples acteurs, surtout dans les grandes entreprises. Les entreprises donneuses d'ordres remettent périodiquement en cause leurs fournisseurs même si elles entretiennent avec eux des relations de partenariat. Pour cela, elles engagent des frais (coûts de transaction *ex ante*) qui sont souvent importants. De ce fait, elles ne consulteront que les fournisseurs suffisamment solides pour justifier ces dépenses. Avant de passer commande, elles demanderont à leurs fournisseurs potentiels des efforts d'amélioration des produits et procédés, et elles passeront des marchés tests sur des petites quantités. Tenant compte de la réduction du nombre de fournisseurs, seuls les sous-traitants jugés comme particulièrement intéressants seront consultés avec de réelles intentions d'achat.

L'incertitude irréductible et équivocité

L'acheteur industriel n'achète pas un produit sur stock dont la qualité peut être évaluée avant l'achat, mais une prestation future pour laquelle la qualité globale ne peut être évaluée que lorsque la prestation aura été réalisée. Les références ou l'expérience de la relation sont les seuls critères lui permettant d'avoir une idée suffisamment fiable de la bonne fin des opérations. Ce sont aussi ces principes de précaution qui lui permettront de se justifier auprès de sa hiérarchie en cas de difficultés. La nouvelle entreprise, au moins pour les premières commandes, devra donc le convaincre de la réalité de cette bonne fin alors qu'elle n'a pas encore fait ses preuves...

Complexité du projet et nominalité requise

Le nouveau sous-traitant devra s'intégrer dans le système de production de son client et s'adapter à ses modes de fonctionnement. S'il a la chance d'obtenir ses premières commandes, elles seront des tests qui devront être particulièrement réussis pour que les relations se développent et se pérennisent.

Elles deviendront les premières références indispensables pour acquérir de nouveaux clients et limiter la dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordres. Il n'y a pas de droit à l'erreur. D'une certaine manière, le fait que la nouvelle entreprise n'ait pas un carnet de commandes important lui permet de consacrer une attention et des moyens particuliers à ces premières commandes. Mais cela a un coût et peut avoir des effets pervers : les clients prennent de mauvaises habitudes qu'il sera difficile de faire changer par la suite, la production peut s'habituer à ne pas prendre garde à la productivité...

Ripostes des concurrents

Les entreprises sous-traitantes ont souvent un nombre restreint de clients qui représentent chacun une part non négligeable de leur chiffre d'affaires. Ainsi, elles feront les efforts nécessaires pour ne pas perdre un "vieux" client. Les consultations de nouveaux fournisseurs sont parfois un moyen pour faire pression sur les sous-traitants en place afin qu'ils satisfassent les nouvelles exigences du donneur d'ordres sans que celui-ci ait de réelles intentions de changer de partenaire. Pour les sous-traitants, les réponses aux consultations des nouveaux clients potentiels sont des sources importantes de dépenses et de pertes de temps, les espoirs sont souvent déçus.

2.3 Une configuration de création délicate

Du fait de l'importance des obstacles à l'entrée, la valeur des projets ou la rentabilité moyenne du secteur de la sous-traitance industrielle devrait être particulièrement attrayante. Il n'en est rien, car le pouvoir de négociation des clients est généralement très élevé. Ils représentent souvent une part importante du chiffre d'affaires de leurs fournisseurs, ils sont capables de décortiquer les coûts de la prestation car ils en ont défini le cahier des charges... Ils exercent donc une forte pression sur les prix et ceci d'autant plus qu'ils sont eux-mêmes confrontés à des batailles de prix sur leurs marchés.

Les projets de création d'entreprises de sous-traitance industrielle semblent se trouver, de manière un peu simplifiée et globale, dans une situation d'impasse si l'on fait référence au schéma présenté plus haut. Même si l'idée paraît bonne et économiquement viable, la nouvelle entreprise ne devrait pas parvenir à surmonter les obstacles à l'entrée, à "décoller". Pour se donner le temps de réussir, il faudrait qu'elle soit particulièrement bien capitalisée, mais alors on voit mal pourquoi il serait intéressant de mobiliser autant de moyens et d'affronter autant de risques pour un enjeu aussi limité en terme de rentabilité.

Un échec

H.B. avait toujours souhaité créer son entreprise. Après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur et acquis une solide expérience de gestion de production dans une des plus grande entreprise du secteur du meuble de style, il décida de passer à l'action. Son but était de créer une entreprise qui pourrait grandir rapidement dans le métier qu'il connaissait. Ses recherches le conduisirent à développer un projet de panneau-tage de petits bois réalisé sur les spécifications des donneurs d'ordres dans le domaine du meuble. L'idée semblait séduisante pour les clients. Cette manière de faire devait leur permettre de diminuer leurs coûts de fabrication (il n'y a pas de chutes, peu de stocks...), de diminuer leurs besoins en financement et de gagner en flexibilité et en qualité. Les avantages concurrentiels semblaient sérieux, le projet était relativement innovant. Une étude de marché confirma l'intérêt des clients et permit de construire un plan d'affaires encourageant. L'investissement à réaliser était relativement important car il fallait construire une usine comportant un matériel automatisé géré par une GPAO performante, former et embaucher le personnel... Ce n'était pas pour décourager H.B. qui possédait cette expérience de gestion de production mais qui ne disposait pas des moyens financiers nécessaires. Après de laborieuses recherches de partenaires, il réussit à mobiliser autour de son projet les acteurs du développement économique d'un bassin d'emploi en grande difficulté mais disposant des ressources en matières premières qui étaient, jusque là, peu ou pas valorisées. Des scieurs furent associés au projet. Enfin, l'affaire put être créée en mobilisant les énergies locales et de multiples sources de financement publiques et privées. Les commandes furent beaucoup plus difficiles à obtenir que ce qui avait été prévu. H.B. qui n'avait pas d'expérience commerciale, ni de relations anciennes avec ses futurs clients, fut surpris par la frilosité du marché. Les clients hésitaient à passer commande car, pour profiter de cette nouvelle formule, ils devaient modifier leurs process de fabrication... La confiance ne s'instaura pas. Pour utiliser le personnel et les investissements réalisés, l'entreprise dut fabriquer des produits standards qui ne généraient pas de rentabilité compte tenu de la structure de l'industrie. Les pertes s'accumulant, l'entreprise dut déposer son bilan... Plus de dix ans après, les collectivités locales viennent tout juste d'affecter les locaux vides à l'implantation de services collectifs...

2.4. Et pourtant elles existent !

Dans l'enquête SINE 94¹, la " création pure " d'entreprises industrielles sous-traitantes représente 1,2 % du total des créations. Cependant près d'un cinquième des entreprises industrielles nouvelles (hors reprise d'entreprise) déclarent que la sous-traitance pour d'autres entreprises représente l'essentiel de leur chiffre d'affaires. Bien que globalement les entreprises industrielles nouvelles soient de petite taille, 6,2 % des sous-traitants nouveaux démarrent avec un effectif de plus de 5 personnes alors que seulement 2,4 % des entreprises ne recevant jamais de sous-traitance sont dans ce cas.

¹ Ces chiffres sont issus d'un traitement statistique effectué sur la base de données de l'enquête SINE 94 de l'INSEE. Les auteurs tiennent à remercier l'INSEE pour la mise à disposition de ces données

Pour élucider ce paradoxe apparent, il faut revenir sur les fondements même du champ de l'entrepreneuriat¹. Comprendre le phénomène, passe nécessairement par la prise en compte d'une manière conjointe des logiques du créateur et de celles de son projet, au cours d'un processus se déroulant dans un environnement particulier. Lors de la conception du projet et du démarrage de l'entreprise, cette dernière s'identifie pour ses partenaires à son créateur. En matière de sous-traitance, le profil du dirigeant, son expérience et son réseau relationnel feront que même si juridiquement l'entreprise est nouvelle, l'entrepreneur n'est quant à lui pas réellement un nouvel entrant. C'est à lui que les clients font confiance. Certes, ceci n'est pas spécifique à la sous-traitance, mais plus que les autres ils déclarent qu'un ou plusieurs clients ont facilité la création de leur entreprise (2/3 de nos créateurs alors qu'un peu plus de 4/10 pour les autres). Trois nouvelles entreprises industrielles de sous-traitance sur quatre ont été aidées par un ou plusieurs clients ou fournisseurs alors que pour les autres créations, ils ne sont qu'un sur deux.

Une réussite

Ingénieur électronicien chargé d'un bureau d'études dans une grande entreprise aéronautique, M.P. souhaitait depuis longtemps créer sa propre entreprise. Lorsque son entreprise connut quelques difficultés, il saisit l'occasion pour se lancer dans la réalisation et le test de cartes électroniques en petites séries. L'investissement initial n'était pas très élevé. Tout naturellement son premier client fut son ancien employeur dont il connaissait bien la culture, les besoins et les acheteurs. Du reste, c'est dans son emploi précédent qu'il avait pu se rendre compte que ce marché existait et que la proximité géographique et culturelle serait un avantage indéniable. Il y avait une place à prendre. Cette première référence et l'aide de ses anciens collègues lui permirent très vite d'accroître son portefeuille de clients. L'activité se développant, il put acquérir des machines plus performantes et augmenter ses capacités d'études et de test lui permettant de développer régulièrement son entreprise qui est aujourd'hui un concurrent qui compte dans sa niche.

Conclusion

Les cadres généraux de référence ou les modèles qualitatifs relatifs à l'entrepreneuriat nous fournissent les outils méthodologiques indispensables pour étudier ce phénomène complexe et très hétérogène. A ce titre il faut encourager ce type de recherches. Mais il s'agit là de recherche fondamentale dont les résultats doivent être utilisés avec discernement pour la pratique. Trop souvent, ces résultats servent abusivement de référents à des discours généraux sur l'entrepreneuriat, et plus spécifiquement sur la création d'entreprises, qui sont souvent des énoncés de lieux communs ou d'idées reçues forts éloignés de la réalité du terrain. Ceci ne fait qu'obscurcir le débat et conduit parfois les décideurs souhaitant, à juste titre, favoriser l'entrepre-

¹ Bruyat C., Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue Française de Gestion*, n° 101, novembre-décembre, 1994

neuriat à mettre en place des actions coûteuses dont l'efficacité reste à démontrer. Comme Gartner l'écrivait déjà il y a plus de 15 ans : "une revue de la littérature concernant l'entrepreneuriat montre qu'il y a autant de diversité parmi les entrepreneurs et leurs projets que de différences entre les entrepreneurs et le reste de la population et entre les nouvelles entreprises et les entreprises existantes"¹. Tout en tentant de faire progresser la théorie, il nous faut aussi poursuivre les efforts de recherche concernant des configurations particulières, en prenant garde de ne pas faire de généralisations abusives. Ce cas de la création de PMI sous-traitantes industrielles permet d'illustrer le fait que la création d'entreprise ne peut pas être comprise si l'on ne tient pas compte de manière conjointe du projet et du créateur. Dans les phases de création et de décollage de l'entreprise, le projet et l'entrepreneur ne font qu'un. La notion d'opportunité doit toujours être relative, un bon projet n'existe pas en soi. Comme le savent depuis longtemps les professionnels du domaine, l'entrepreneur est au centre de la réussite du projet. Mieux vaut un bon entrepreneur qu'un bon projet. Mais ce qui est au cœur de la réussite ou de l'échec, c'est la cohérence entre un individu et son projet situé dans un environnement particulier.

¹ Gartner W. B., A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of management review*, 10(4), 1985

EXTERNALISATION ET ENTREPRENEURIAT

Robert Paturel

Parmi les thèmes qui font aujourd'hui florès dans l'actualité, figurent l'externalisation et l'entrepreneuriat. Le nombre d'articles publiés touchant ces sujets est très élevé. La France se trouve actuellement directement concernée par une vague d'externalisation, comme les pays anglo-saxons ont été, il y a plus de dix ans, frappés par ce phénomène qualifié d'"outsourcing". L'entrepreneuriat mobilise également les énergies pour ses effets en matière d'emplois et de redynamisation du tissu économique. Toutefois, le rapprochement des deux termes n'est pas ou peu abordé alors que sa pertinence constitue une réalité.

Que contiennent ces deux concepts ? En quoi leur analyse conjointe présente-t-elle un intérêt ? Telles sont les questions auxquelles nous voulons apporter des éléments de réponse.

Le terme "externalisation" s'applique à une organisation qui se sépare d'activités qu'elle juge pouvoir être obtenues avec plus de réussite à l'extérieur grâce à une capitalisation de savoir-faire et une mutualisation des moyens. L'externalisation se concrétise par un abandon -relatif- par l'entreprise des activités connexes à son (ses) métier(s) de base. Fondée sur la recherche d'une réduction de coûts, d'une meilleure maîtrise des budgets des fonctions externalisées, d'une plus grande flexibilité, de compétences actualisées en permanence, d'une qualité plus élevée et d'une optimisation des performances globales de la firme, l'externalisation vise à atteindre le niveau d'excellence dans les métiers conservés. A côté du mot externalisation plane celui d'amputation d'une partie de l'entreprise, et l'idée de poursuite d'un développement par répulsion dans un premier temps, relayé par une croissance plus rapide ensuite au moyen d'une concentration des ressources sur quelques extrants. Cette pratique engendre inévitablement des conséquences organisationnelles, humaines, financières, commerciales, etc. notamment en cas de licenciements ou de transferts vers le prestataire de l'activité externalisée de tout ou partie du personnel (problèmes de rémunérations, de conventions collectives, de gestion de carrières, d'emplois...). La décision est donc stratégique, vu ses effets à moyen ou long terme sur toute l'entreprise, sa réversibilité délicate et ses implications en matière d'investissements précédents remis en cause.

L'entrepreneuriat est assimilé à une notion d'une grande complexité en raison des phénomènes qu'il engendre et des diverses formes qu'il revêt. D'une

façon générique, l'entrepreneuriat va de pair avec une création de valeur (avec toute l'ambiguïté existante autour de cette création : est-ce une valeur nouvelle ? Si oui, pour qui ? Etc.), obtenue à la suite d'une constitution ex nihilo avec ou sans entité juridique nouvelle ou sur la base d'une organisation existante (exemple de la reprise d'une entreprise ou d'une branche d'activité, etc.) de la part d'un ou de plusieurs particuliers, personnes physiques. Cette situation provoque donc un changement de statut et/ou de responsabilité, et/ou d'activités de ceux qui sont à l'origine de la création ou de la reprise. Par ailleurs, l'entrepreneur accepte l'incertitude, le changement et les risques liés à son engagement.

Nous nous proposons donc, après avoir explicité ce que représente l'externalisation aujourd'hui, de montrer comment elle peut intervenir dans le champ de l'entrepreneuriat, avant d'analyser les pratiques entrepreneuriales qui facilitent sa mise en oeuvre tout en préservant les intérêts des diverses parties concernées.

1. L'externalisation, phénomène favorisant l'entrepreneuriat ?

Pour répondre à cette question, il s'impose de mieux cerner ce qu'est l'externalisation, car son contenu est à géométrie variable. Pour cela, nous envisagerons successivement les cibles de l'externalisation, son étendue par le biais de ses deux logiques de base et de la nature des activités touchées, avant d'insister sur ses modalités de mise en oeuvre et ses contraintes. Enfin, nous évoquerons la relation qui peut exister entre l'externalisation et l'entrepreneuriat.

1.1. Les cibles de l'externalisation

Nous verrons que l'externalisation peut avoir un sens plus ou moins large, qu'elle revêt selon les cas un caractère défensif ou offensif, et que son intérêt dépend des spécificités de l'activité externalisée.

Au sens large, l'externalisation consiste à sortir une ou des activités hors de l'organisation qui les gérait auparavant. Elle entre donc dans une politique de décroissance au moins dans les activités concernées et correspond à une manœuvre stratégique de désinvestissement. L'origine de ce désengagement trouve sa justification théorique au sein des théories des coûts de transaction, des conventions et des incitations notamment, combinées avec l'approche par les ressources compétences. Pour cette dernière, la firme doit se focaliser sur ce qu'elle sait faire le mieux et sortir des activités non stratégiques et/ou proposées dans de meilleures conditions à l'extérieur. Ce n'est donc pas exclusivement la recherche d'économies qui justifie l'externalisation, mais le désir de disposer de compétences plus approfondies issues de spécialistes, d'une meilleure qualité et flexibilité en substituant des coûts variables aux coûts fixes.

L'externalisation peut être défensive ou offensive. Dans la première situation, elle offre une réponse aux contraintes de l'environnement qui impose une focalisation sur les seules activités se rapportant au(x) métier(s) de base de l'entreprise. La deuxième option s'appuie sur une démarche formalisée, dynamique et relativement permanente de restructuration socio-économique. Une réflexion est alors conduite en termes de ressources compétences afin de mettre en exergue les ressources sous-exploitées qui pourraient être source d'avantages concurrentiels dans une logique de spécialisation.

L'externalisation répond aux préoccupations des dirigeants qui voudraient mettre un terme à des difficultés financières provenant de l'activité analysée (non rentables ou/et à faible croissance), au profit d'un recentrage ou redéploiement de leur entreprise sur un nombre limité de métiers parfaitement maîtrisés.

Le désinvestissement est bénéfique si l'activité externalisée n'a pas de lien avec les autres ("non relatedness business"), ce qui signifie que les moyens de production concernés sont sans connexion et incohérents avec le centre organisationnel. Par opposition, les "relatedness business" possèdent une proximité stratégique avec le ou les métiers de base de l'entreprise et forment une zone de flou pour l'externalisation, du fait de la présence d'une cohérence partielle. Enfin, les actifs correspondant à une "Resource based value" sont en cohérence totale entre eux et avec les choix de l'entreprise, et sont donc à conserver. S'en séparer revient inévitablement à désagréger l'avantage concurrentiel durable de l'organisation qui repose sur des compétences issues d'une coordination complexe entre un grand nombre de ressources rares et difficilement transférables.

1.2. L'étendue de l'externalisation

Après avoir examiné les deux logiques fondamentales de l'externalisation, nous nous intéresserons à la nature des activités externalisées.

Les deux logiques de l'externalisation

La première repose sur l'abandon total d'une activité. Elle se manifeste par l'arrêt de l'ensemble de la chaîne de valeur se rapportant à un extrant destiné au marché. L'entreprise n'intervient plus dans cette activité, que ce soit dans sa conception, production ou distribution : elle accroît sa spécialisation et fonde son développement sur quelques chaînes de valeur.

Une autre logique consiste à se séparer d'une partie de la chaîne de valeur d'une activité tout en conservant une place sur le marché du produit. Elle est alors l'inverse de l'intégration verticale et entre dans le cadre de l'impartition de compétences, avec spécialisation sur quelques activités de la chaîne de valeur¹ d'un produit. A la limite, l'entreprise pourrait ne conserver que la

¹ Il s'agit de la conception de l'activité au sens de Porter dans sa chaîne de valeur. Rappelons que l'outil portérien revient à décomposer le travail de l'entreprise en activités homogènes en

conception et la distribution, et externaliser le reste des étapes du processus de production, réalisées de façon plus efficace et efficiente par des partenaires commerciaux potentiels ou déjà présents sur le marché. La firme ne peut également garder qu'une partie des prestations provenant d'une activité donnée (exemple : la conservation du développement des applications en matière informatique combinée avec l'externalisation de la maintenance ou de la gestion du parc de matériels) au lieu d'externaliser en totalité la fonction (exemple de l'info gérance qui résout les problèmes de coûts informatiques et de changement de technologie).

La nature des activités externalisées

Toutes les activités non stratégiques sont désormais touchées. Après les produits ou prestations hors métiers de base de l'entreprise (gardiennage, restauration et archivage), sont désormais confiés à l'extérieur : l'informatique, les services financiers et administratifs, le management des ressources humaines, la gestion des stocks, la fonction achat... L'externalisation s'étend aujourd'hui non seulement aux activités périphériques très éloignées du métier de l'entreprise, mais également aux fonctions plus spécifiques à forte valeur ajoutée comme l'informatique ou la logistique (externalisation qui concernerait plus de 85 % des firmes industrielles), élargissant d'autant les opportunités offertes aux entrepreneurs potentiels.

1.3. Les modalités de réalisation de l'externalisation

Deux modalités que nous aborderons successivement permettent la mise en œuvre de l'externalisation : d'une part, la décroissance interne et, d'autre part, la décroissance externe.

Le désinvestissement peut avoir lieu par éclatement de la fonction de production actuellement exploitée (décroissance interne¹). Cette pratique provoque inévitablement la perte de l'emploi des salariés concernés par l'activité. Des licenciements en résultent (cas le plus fréquent) et l'externalisation entraîne des réactions sociales fortes. La fonction de production est remise en cause globalement en cas de logique d'abandon total d'un produit, et partiellement en cas de logique d'arrêt d'une partie de la chaîne de valeur de l'activité.

mettant en relief, d'une part, les activités principales qui sont en relation directe avec les extrants fabriqués et, d'autre part, des activités de soutien qui sont, elles, en relation directe ou non avec les activités principales. Les activités dont il est question dans la chaîne de valeur correspondent souvent aux services ou fonctions présentes au sein de la firme.

¹ En présence d'une décroissance interne, la dislocation de la fonction de production exploitée qui intervient, provoque la vente séparée des moyens de production avec le plus souvent le licenciement du personnel. Au contraire, en cas de décroissance externe, la fonction de production est vendue en totalité (donc avec le personnel) au repreneur, ce qui lui permet de disposer immédiatement d'une combinaison de moyens de production en état de fonctionnement.

L'externalisation peut porter sur la totalité de la fonction de production concernée. L'ensemble des moyens de production combinés change uniquement de propriétaire et le personnel reste affecté aux mêmes tâches et machines. Ce cas est beaucoup plus concevable dans la logique d'abandon total que dans l'autre. En effet, dans cette dernière, si la prestation externalisée peut être cédée, il est rare qu'elle fonctionne seule en tant que telle. Il conviendra que le repreneur combine la partie rachetée avec tous les ingrédients utiles pour assurer une prestation compétitive.

Les compétences à réunir par un entrepreneur ne sont manifestement pas les mêmes selon les deux modalités envisagées puisque, dans le premier cas, le lancement dans l'activité par création ex nihilo impose de découvrir une combinaison des moyens de production compétitive alors que, dans l'autre situation, la reprise porte sur un ensemble qui fonctionne déjà.

1.4. Les contraintes de l'externalisation

L'externalisation n'est pas la panacée. Ses conséquences sociales ne sont pas négligeables comme nous l'avons vu. Le cas récent d'Alcatel illustre le propos avec la vive réaction de ses salariés lors de l'annonce du projet d'externalisation auprès de Computer Sciences, prestataire de services américain, de la gestion de son informatique, avec transfert de 600 informaticiens du groupe français. Les problèmes de dépendance envers le nouveau partenaire commercial génèrent des effets négatifs graves en cas de retard de livraison (dus à des grèves ou anomalies techniques,...), si bien que l'entreprise ne maîtrise plus son destin.

Certaines entreprises reviennent même sur leur décision d'externaliser. Ainsi, NOVOTEL a réintégré son activité de nettoyage qui était confiée à l'extérieur, car ses clients, très attachés à la propreté de leur chambre, n'appréciaient pas le niveau de qualité de la prestation effectuée par la société spécialisée.

Mais l'externalisation avait-elle été bien préparée ? N'avait-on pas uniquement recherché l'économie de coûts avec une vision à court terme ?

L'externalisation impose son insertion au sein d'un plan stratégique qui examine toutes les solutions avec la mesure de leurs effets (réorganisation interne, cession, filialisation, externalisation...). Le choix d'un partenariat à long terme (4 à 7 ans) nécessite une sélection draconienne de l'activité et de l'allié, ainsi que de la technique de sortie de l'organisation d'origine. Un contrat complet doit être rédigé, en précisant notamment les conditions du transfert éventuel du personnel chez le prestataire de l'activité, le partage des gains et les sanctions en cas de non-respect des engagements (sur les plans de la qualité, de la confidentialité, des responsabilités respectives des deux partenaires...).

1.5. De l'externalisation à l'entrepreneuriat

Au moins a priori, l'entrepreneuriat peut résoudre ou atténuer un problème social (chômage par exemple ou transfert des salariés vers le prestataire de services sollicité) dû à l'externalisation. L'intérêt du rapprochement des deux phénomènes prend alors toute sa justification.

L'incitation à l'entrepreneuriat dans les organisations fait partie des techniques contemporaines de management des hommes et des structures, qui permettent de mieux s'adapter aux exigences du marché, et de répondre aux défis de la flexibilité et de l'intégration des salariés dans le processus de développement. L'objectif est donc de pousser les créateurs potentiels à passer à l'acte et de se servir du processus entrepreneurial, aussi bien en interne pour gérer les effectifs, re-dynamiser le personnel et réorganiser les structures, qu'en externe pour développer des relations basées sur des synergies interentreprises, fondations préalables à la formation de réseaux. L'entrepreneuriat combine les nouvelles aspirations managériales des entreprises avec l'élan entrepreneurial des salariés.

Selon les situations, les opportunités de développement de l'entrepreneuriat ne sont pas de même ampleur. La décision d'externaliser une activité correspond à la logique du modèle des 3 E, c'est-à-dire à une solution cohérente avec les intentions du dirigeant d'une part, les évolutions possibles des compétences internes à l'entreprise d'autre part, et les opportunités que pourrait offrir l'environnement à l'avenir enfin. La solution de l'entrepreneuriat incité par l'externalisation entre aussi dans les 3 F, modèle complémentaire à celui des 3E¹, puisqu'il vise à assurer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de la décision, en même temps que l'effectivité du personnel c'est-à-dire son maintien dans de bonnes conditions de travail. Cette double cohérence de la réalisation de l'externalisation par recours à l'entrepreneuriat est primordiale pour la réussite de l'opération compte tenu des problèmes humains de l'externalisation liés au changement intervenant dans l'organisation de l'entreprise d'origine.

En définitive, l'externalisation touche toutes les entreprises soucieuses de ne conserver en interne que les activités rentables et de limiter leurs coûts

¹ Le modèle des 3 E correspond au fait que toute décision cohérente, ayant donc le plus de chance de réussir, doit se situer dans la zone d'intersection des trois ensembles constitués des aspirations ou intentions stratégiques de l'Entrepreneur d'une part, des compétences distinctives de l'Entreprise d'autre part, et des possibilités offertes par l'Environnement enfin. En effet, seule une décision de développement (par exemple) compatible avec les compétences particulières de l'Entreprise pour saisir des opportunités de l'Environnement et conforme aux aspirations de l'Entrepreneur, accroît les chances de succès de la firme. Toutefois, cette décision ne doit pas négliger non plus son Efficacité (premier F) c'est-à-dire le respect des objectifs assignés, ni son Efficience (deuxième F) soit la réalisation des extrants en respectant les normes d'utilisation d'intrants en la matière, tout en veillant à l'obtention d'une bonne Effectivité (troisième F) assurant donc que le personnel se trouve dans de bonnes conditions de travail et de vie ainsi que dans une bonne ambiance générale (modèle des 3 F).

fixes. Dans une acception large, l'externalisation concerne la sortie de n'importe quelle activité de l'entreprise, par décroissance interne ou externe, qu'il s'agisse de la production distribution d'un produit actuel ou potentiel (faisant suite aux résultats de la recherche développement par exemple) ou d'une fonction dans sa totalité ou en partie. Dans une définition étroite, l'externalisation se rapporte uniquement au transfert à l'extérieur de la firme de prestations qu'elle réalisait jusqu'alors pour produire ses extrants et dont elle a toujours besoin, ce qui impose un partenariat de longue durée avec l'entité fournissant ladite prestation. Enfin, l'externalisation peut recevoir un contenu intermédiaire, lorsque à la définition étroite, on ajoute la sortie de la firme de toutes les activités actuelles hors de ses préoccupations stratégiques.

Une des solutions pratiques pour parvenir à externaliser est de stimuler l'entrepreneuriat local notamment interne à l'entreprise se restructurant.

2. L'entrepreneuriat, solution aux effets de l'externalisation

Nous réfléchissons tout d'abord sur les cas d'externalisation qui stimulent l'entrepreneuriat. Ensuite, nous évoquerons comment l'entrepreneuriat peut être non seulement favorisé par l'externalisation, mais facilite, selon la façon dont il a lieu, le désengagement. Les pratiques d'entrepreneuriat les plus adaptées à l'externalisation retiendront aussi notre attention avant de rapporter quelques raisons de leur choix pour externaliser. Enfin, nous insisterons sur les possibilités offertes par l'entrepreneuriat salarial à l'externalisation.

2.1. Délimitation des cas d'externalisation retenus

L'externalisation ne se réalise par le biais de l'entrepreneuriat que par recours à la forme PME (PMIsation¹). En effet, on imagine mal l'abandon d'une activité par une organisation, qui serait reprise par des salariés au sein d'une structure de plus grande taille que la société externalisante. Seule l'externalisation par PMIsation sera analysée ci-après. L'externalisation au profit d'entreprises déjà existantes qui se développeraient du fait de l'obtention d'un nouveau marché (cas fréquent dans la vie des affaires) se situent hors de notre propos. Nous insisterons surtout sur la PMIsation profitant au personnel de l'entreprise externalisante, c'est-à-dire à l'entrepreneuriat salarial, destiné à éviter des licenciements secs ou à stimuler leur fibre entrepreneuriale dans le cadre d'une politique de recherche de l'épanouissement des individus. L'externalisation peut aussi être perçue comme une opportunité pour des entrepreneurs ou entrepreneurs potentiels et non salariés de l'entreprise externalisante. Néanmoins, du fait de sa visibilité plus faible, de son impor-

¹ Le mot PMIsation ne signifie que seule l'industrie est concernée. PMIsation est utilisée pour évoquer le recours à la forme PME, quelle que soit l'activité de production réalisée (biens ou services). En effet, c'est uniquement un problème de prononciation du terme PMEsation (pas très heureux, il faut bien l'avouer) qui explique l'option pour le mot générique PMIsation.

tance quantitative réduite et de son intégration au sein d'une approche classique de l'entrepreneuriat, nous ne ferons pas de développement spécifique sur ces cas, tout en gardant à l'esprit leur existence.

L'entrepreneuriat du personnel salarié intervient, selon les modalités de l'externalisation, par création d'une entité nouvelle *ex nihilo* ou par reprise de la partie abandonnée qui, elle, exige fréquemment mais non obligatoirement la création d'une nouvelle structure juridique, mais non nécessairement l'élaboration complète d'une combinaison de moyens de production.

2.2. L'entrepreneuriat et les modalités d'externalisation

L'entrée dans les affaires n'exigera pas les mêmes compétences et son processus d'aboutissement ne sera pas identique, selon les modalités de l'externalisation retenues.

Si le désinvestissement a lieu par décroissance interne, les individus intéressés doivent créer de toutes pièces une organisation compétitive : la combinaison des divers moyens de production à élaborer, impose une compétence en la matière. L'entreprise qui externalise peut, dans un premier temps, aider la nouvelle structure sur le plan technique. Elle a aussi la possibilité de lui assurer (du fait de son activité propre ou de ses relations), surtout si les nouveaux entrepreneurs sont ses anciens salariés, les débouchés les plus importants, quitte à mettre la nouvelle entité dans une dépendance dangereuse. Cet accompagnement qui épargne la nouvelle entreprise de pratiquer une ombrelle de prix durant ses premières périodes de vie, ne peut s'éterniser si l'entreprise externalisante et les nouveaux entrepreneurs veulent bénéficier des avantages de leur décision.

Lorsque l'entreprise procède par décroissance externe, l'entrepreneuriat est dynamisé par une reprise de la part de personnes physiques, qu'elles soient les anciens salariés de l'entité qui revoit son organisation ou qu'elles soient étrangères à la firme se recentrant. L'ensemble fonctionnant immédiatement, les nouveaux entrepreneurs n'ont théoriquement pas à chercher une combinaison de moyens de production, même s'ils ont souvent intérêt à aménager celle-ci afin de gagner en compétitivité. Parallèlement, la diversification de leurs débouchés s'impose afin de ne pas rester trop longtemps dans la dépendance commerciale de l'entreprise cédante. Il s'agit donc de passer d'une PMIsation juridique (dépendance envers la société source) à une PMIsation économique (indépendance obtenue).

Globalement, les frontières de l'entreprise se trouvent modifiées et sont beaucoup moins claires à la suite d'une externalisation réalisée au profit d'anciens salariés entrant dans la vie des affaires, surtout en cas de PMIsation purement juridique laissant la nouvelle entité dans le giron de l'entreprise mère.

On le voit, l'externalisation favorise incontestablement l'entrepreneuriat.

2.3. Les pratiques d'entrepreneuriat adaptées à l'externalisation

L'étape fondamentale que constitue la sélection du nouveau prestataire de l'activité externalisée, est facilitée lorsque ce sont les anciens salariés de l'entreprise qui prennent en charge l'activité en question. En effet, ils possèdent les compétences requises sur le plan de la production, comme l'entreprise le sait bien puisqu'elle les employait pour ce savoir-faire. Cette situation qui transforme le contrat de travail en des contrats commerciaux, financiers, technologiques et moraux, accentue la proximité entre prestataire et client, souvent renforcée par une prise de participation d'un allié dans le capital de son partenaire et par l'absence de divergence culturelle forte entre les entités des deux alliés.

A priori, toutes les pratiques connues de l'entrepreneuriat peuvent être employées pour résoudre le problème d'externalisation de l'entreprise qui désinvestit.

2.4. Les raisons du choix de l'entrepreneuriat pour externaliser

Deux raisons essentielles peuvent être rapportées afin d'expliquer le choix de l'entrepreneuriat pour externaliser. La première est plus interne à l'entreprise que la seconde qui, elle, concerne l'environnement de proximité de l'entreprise externalisante.

La première raison repose sur la résolution d'un problème humain en donnant l'occasion aux salariés concernés par l'externalisation de continuer l'activité en la reprenant à leur compte. Une mise en valeur des actifs et potentiels humains s'en suit. Si l'externalisation porte sur des résultats de la recherche appliquée qui n'intéressent pas l'entreprise qui l'a financée, au moins dans un premier temps (logique de recentrage), leur exploitation par des anciens salariés, maintient la présence de la firme source au sein de lieux d'innovations technologiques. En effet, l'établissement de relations directes et personnalisées, facilitées par l'ancien statut des nouveaux entrepreneurs, contribue à accroître l'image de dynamisme, d'ouverture et de surveillance de l'environnement de la firme d'origine, souvent considérée comme une source de la compétitivité. Si le reclassement des anciens salariés paraît ainsi valorisant, leur situation devient moins stable et la formule peut résulter de la préoccupation de l'entreprise mère d'isoler ou de sortir certains salariés de l'organisation afin de désamorcer des actions collectives futures.

La solution de l'entrepreneuriat pour externaliser est une excellente façon de dynamiser et réactiver l'économie locale en créant les conditions propices pour que des sociétés nouvelles exploitent des opportunités délaissées par les entreprises existantes, parce que non stratégiques ou non rentables pour elles.

C'est donc une pratique intéressante pour développer des activités dormantes¹ dans l'entreprise ou pour mieux exploiter des compétences mal utilisées.

Lorsque les salariés prennent à leur compte l'activité externalisée dont l'entreprise mère a toujours besoin, cette solution assure un partage des risques, une plus grande flexibilité à l'entreprise qui se recentre tout en garantissant la qualité et les livraisons, du fait de l'antériorité des relations entre les partenaires. Ce dernier élément explique la grande confiance qui existe entre l'entreprise externalisante et celle qui se lance dans l'activité externalisée, et le partenariat à long terme qui en résulte (logique d'impartition par PMIsation des activités).

En encourageant ses salariés à créer dans son propre secteur ou dans un domaine proche (zone frontalière de son métier), l'entreprise se constitue un maillage de clients et fournisseurs très efficient et se trouve des alliés pour explorer de nouveaux marchés.

D'une façon encore plus générale, en aidant ses salariés à créer, l'entreprise évite de les perdre et impose une relation gagnant gagnant. En effet, en remotivant ses salariés disposant de compétences rares, elle évite de les voir rejoindre les concurrents.

2.5. Les pratiques de l'entrepreneuriat salarial compatible avec l'externalisation

Nous excluons d'abord de notre propos l'intrapreneuriat et l'essaimage de projet qui sont hors de notre problématique, pour insister sur l'externalisation par essaimage avec apport d'une activité entière, l'essaimage de reconversion et l'extrapreneuriat que nous pouvons assimiler à une forme particulière d'essaimage.

Qu'il se produise par création *ex nihilo* ou par reprise d'une entité existante, l'entrepreneuriat salarial qui nous intéresse, est donc concrétisé essentiellement par certains types d'essaimage. Rappelons que l'essaimage est une pratique par laquelle une firme incite ses salariés à créer ou reprendre une entreprise à partir de l'une de ses activités. Il permet donc bien l'externalisation d'une activité ou l'exploitation d'un produit de l'entité mère.

L'exclusion de l'intrapreneuriat et de l'essaimage de projet

L'intrapreneuriat implique le maintien de la dépendance puisqu'il favorise le développement de nouvelles entités au sein même de l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise mère de diversifier ses activités sous forme de structures autonomes plus légères, sans sortie de l'organisation d'origine. Il n'y a donc

¹ Cette idée rappelle les initiatives prises par certains grands groupes tels que le CEA, concernant les projets dormants au sein de leur organisation qui peuvent constituer autant de perspectives de créations profitables pour des entrepreneurs potentiels compétents souhaitant les retenir pour se lancer dans les affaires.

pas d'externalisation, mais simplement une expression du potentiel des salariés en interne par l'octroi d'une liberté et d'une marge de manœuvre spécifiques. L'intrapreneuriat peut aboutir à un essaimage par la suite pour satisfaire le souhait d'autonomie des salariés.

L'essaimage de projet repose sur l'exploitation d'une nouvelle activité, différente de celles de l'entreprise mère, au sein d'une nouvelle structure juridique. S'il y a sortie définitive du projet (venant du salarié) de l'entreprise source, on ne peut parler d'externalisation, car aucune activité de l'entreprise ne la quitte.

L'externalisation par essaimage avec apport à une entité extérieure. C'est l'approche du groupe Thomson qui constitue un cas particulier d'essaimage par le fait qu'il n'y a pas de création de nouvelle entité juridique ou de reprise par les salariés, mais externalisation d'activités uniquement. Très orientée vers la dynamisation et la réactivation de l'économie locale avec l'idée de pérenniser l'emploi, cette pratique cherche à créer les conditions pour que de nouvelles unités exploitent des opportunités négligées par les organisations existantes. L'objectif consiste à sortir une activité qui n'est plus stratégique pour Thomson, mais potentiellement viable du fait des compétences collectives des salariés. Elle est adossée à une entreprise dont c'est le métier, c'est-à-dire disposant des ressources nécessaires complémentaires à celles apportées par le groupe français (en hommes, machines, locaux...), afin de la pérenniser.

Cet essaimage intègre l'externalisation dans un processus dynamique de restructuration socio-économique aboutissant pour l'industriel repreneur choisi, à poursuivre sa croissance en étroite collaboration avec le groupe français qui lui assure notamment une charge d'activité décroissant avec les années qui s'écoulent.

L'essaimage de reconversion repose sur l'externalisation des résultats de la recherche appliquée de l'entreprise mère, non encore exploités et non actuellement en relation forte avec son (ses) métier(s) de base. L'entité créée par les salariés est destinée à tester un nouveau marché ou produit dans le but d'explorer des opportunités futures de développement.

Lorsque l'essaimage porte sur des activités présentes dans l'entreprise d'origine qui les juge non rentables ou non stratégiques, il permet à la structure essaimante de les conserver dans son réseau de proximité, ce qui est facilité par l'aide apportée aux salariés nouveaux entrepreneurs et par les rapports entretenus avec eux.

On peut évoquer ici l'extrapreneuriat dans la mesure où la nouvelle entreprise se trouve très nettement dans la mouvance de l'entreprise mère.

L'extrapreneuriat n'est qu'une forme particulière d'essaimage, car :

- il ne concerne qu'une externalisation d'activités périphériques et constitue donc un concept plus réducteur ;
- il est fondé sur la recherche de synergies du fait de la participation à la même chaîne de valeur que celle de l'entreprise mère, ce qui exige une sé-

lection des candidatures pour y parvenir, autre élément réducteur par rapport à l'essaimage au sens large ;

➤ il débouche souvent sur des structures fortement dépendantes donnant naissance à des entités qui, du fait de leur situation, entre dans le cadre de la PMIisation juridique exclusivement.

Lorsqu'un essaimage de type complémentaire reste intégré dans le réseau direct de l'entreprise mère en devenant un partenaire particulier, on parle d'extrapreneuriat. Son but est l'élaboration d'une relation bien établie de partenariat à long terme, facilitée par les valeurs partagées par les deux entreprises et la confiance mutuelle des deux entités dont les membres se connaissent. L'extrapreneur qui possède des motivations économiques et personnelles supérieures à celles qui étaient les siennes lorsqu'il était salarié de la maison mère, combine les rôles et les réseaux de l'entrepreneur indépendant et de l'intrapreneur.

Conclusion

L'externalisation bien préparée est une manière de tendre vers un système économique où chacun œuvre dans ses domaines de compétences les plus forts. Elle permet donc de ne plus conserver des ressources ou compétences mal exploitées dans l'entreprise. Toutefois, afin d'éviter les problèmes humains liés à cet abandon, il est possible de transférer ses activités selon diverses modalités aux salariés dans le cadre d'une PMIisation par essaimage. Un partenariat à long terme peut être défini entre la structure source et l'entité essaimée d'autant plus aisément que la proximité culturelle et d'activités entre les alliés qui se connaissent est forte. La réussite de l'alliance stratégique en sera théoriquement renforcée.

On peut conclure que l'externalisation d'activités quelles qu'elles soient, offre des opportunités intéressantes et fortes de création ou reprise d'entreprise avec des chances de succès normalement supérieures à l'entrepreneuriat d'une façon générale, en raison des aides apportées dans tous les domaines par l'entreprise d'origine. De plus, grâce à l'entrepreneuriat pour externaliser ses activités périphériques, l'entreprise mère se concentre sur son métier de base et peut disposer d'un réseau de structures autonomes qu'elle fidélise soit en tant que clients, soit en tant que fournisseurs, et en prenant éventuellement une part dans leur capital. L'externalisation et l'entrepreneuriat salarial fournissent manifestement une combinaison de type gagnant gagnant alors que la sortie seule d'activités de l'entreprise reste synonyme de problèmes sociaux souvent graves.

Des recherches complémentaires sur les concepts d'essaimage, d'intrapreneuriat, d'extrapreneuriat, de reprise d'entreprise ou de branche complète ou partielle d'activité doivent donc être encouragées pour tenter de cerner encore mieux le contenu de ces pratiques de lancement dans les affaires des salariés notamment.

Par exemple, les travaux en cours au CERAG de l'Université de Grenoble II, de H. Daval sur l'essaimage et ses variantes, et de B. Deschamps sur la reprise et ses divers cas de figure, sont particulièrement pertinents et leurs résultats sont attendus avec impatience pour venir accroître notre expertise dans le champ de l'entrepreneuriat. La réalisation de ces modalités associée avec le niveau de résultat ou de réussite obtenu pour chacune d'elles, mériterait d'être travaillée. En effet, on peut avoir l'intuition (à tester) que l'externalisation auprès d'un groupe de salariés qui connaît déjà l'activité sortie de l'entreprise, devrait accroître les chances de succès de la nouvelle structure créée. De même, la reprise par des cadres de projets dormants devrait aboutir normalement au même résultat. Des études de cas en profondeur pourraient ainsi apporter une contribution énorme à l'accroissement des connaissances en matière d'entrepreneuriat salarial, notamment stimulé par l'externalisation d'activité.

Bibliographie du chapitre.

Billiotet K., *Les déterminants de l'intégration et de la quasi-intégration verticales : une application à la filière habillement distribution française*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 1-Panthéon-Sorbonne, 1999

Daval H., L'essaimage comme opportunité de création d'effets de synergie entre grandes entreprises et PME, *IVe congrès international francophone sur la PME*, AIREPME, Nancy-Metz, 22-24 octobre 1998

Daval H., La dimension relationnelle de l'essaimage : création de synergies intraorganisationnelles par extrapreneuriat, *2e colloque La métamorphose des organisations*, Nancy, GREFIGE, 21-23 octobre, 1999

Daval H., L'externalisation chez Thomson : le modèle des ressources et compétences appliqué à l'essaimage, *Communication proposée à la conférence de l'AIMS*, Montpellier, mai 2000

Flores-Hilger K., Influence du positionnement initial des partenaires sur le fonctionnement et le résultat des coopérations : examen de 29 cas d'impartition de compétences, thèse en sciences de gestion, Université de Metz, 2000

Industries, n° 48, juin 1999, cahier sur *Quand les entreprises externalisent*, p. 11 à 21

Pasquet P., *La légitimité du désinvestissement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Limoges, 2000

Paturel R., Nunes P., Les stratégies de PMIsation, *Cahier de recherche du CERAG, Université de Grenoble II*, ESA, n° 87-27

Paturel R., *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaire de Grenoble, 1997

REPRISE D'ENTREPRISE PAR UNE PERSONNE PHYSIQUE Une pratique de l'entrepreneuriat

Robert Paturel

Lorsqu'on évoque le champ de l'entrepreneuriat, l'expression "création d'entreprise" suit instantanément, comme si cette modalité de devenir entrepreneur ne possédait pas d'alternative. Toutes les statistiques font référence à cet aspect de l'entrepreneuriat alors qu'elles contiennent également nombre de reprises d'entreprises existantes. Diverses associations de promotion de l'entrepreneuriat focalisent leur dénomination sur la création *ex nihilo* en occultant la reprise. La reprise est-elle le parent pauvre de l'entrepreneuriat avec toutes ses conséquences en matière d'études et de recherche en la matière ? Il semble que oui. Est-elle simplement une pratique tellement proche de la création *ex nihilo* que la différencier ne présente pas grand intérêt ? La réponse est plutôt négative. Les quelques travaux sérieux se rapportant à la reprise¹ mettent bien en exergue les spécificités de cette voie d'accès à l'entrepreneuriat qui exige une réflexion propre.

La reprise répond à un besoin crucial puisqu'elle est la seule modalité pour sauver les entreprises dont les dirigeants sont sur le point de prendre leur retraite ou manifestent le souhait d'arrêter leur activité ou sont en difficulté (maladie grave), voire ont disparu de façon tragique. On estime le nombre d'entreprises à reprendre à plusieurs centaines de milliers durant la prochaine décennie, ce qui représente une perte potentielle de plusieurs dizaines de milliers d'emplois annuels en cas de fermeture. L'absence de résolution de ce problème constitue un gachis économique et social important, d'autant plus que le "métier" de repreneur se distingue de celui de créateur *ex nihilo*. En effet, le repreneur part d'une affaire en fonctionnement alors que le créateur doit focaliser son énergie sur la constitution d'une société à partir de rien. On perçoit le rapprochement possible de la reprise par le particulier

¹ Siegel D., *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II, 1989

Deschamps B., La croissance externe comme corpus théorique pour la reprise d'une entreprise par une personne physique, *communication au colloque de l'AIMS*, Louvain, mai 1998

Deschamps B., La gestion des problèmes humains dans les opérations de reprise de PME par le particulier, *communication au 4^e congrès international francophone sur la PME*, Metz-Nancy, octobre 1998

Deschamps B., La reprise d'entreprise par une personne physique, comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise, *communication au colloque de l'AIMS*, Paris, Ecole Centrale, mai 1999

avec la croissance externe pour une société, et de la création *ex nihilo* du créateur personne physique avec la croissance interne d'une personne morale.

La reprise d'une entreprise par un particulier personne physique représente un processus qui, par le biais d'un rachat, permet au nouveau propriétaire et dirigeant de poursuivre la vie d'une entreprise, en difficulté ou saine. Le repreneur doit donc avoir la quasi-totalité du capital de l'entreprise ciblée, ce qui signifie que le domaine de la reprise est celui de la PME, car le rachat doit rester à la portée de la fortune personnelle d'une personne physique (avec toute la latitude pour définir les contours de son importance...). Pour être qualifié d'entrepreneur, le repreneur doit non seulement initier un changement dans l'entreprise, à l'origine d'une certaine création de valeur, mais aussi s'y impliquer, avoir la motivation pour cela, présenter des caractéristiques d'optimisme, d'esprit d'entreprise et d'opportunisme, avoir le goût du risque, le souci de l'indépendance et accepter l'incertitude quant au succès. Le repreneur cumule des qualités de gestionnaires et de meneur d'hommes, la compétence, une bonne réputation passée et une forte personnalité qui vont assurer sa légitimité.

La reprise se prépare et exige des compétences de la part du repreneur à la fois sur le plan organisationnel et humain. Cependant, 50 % des reprises s'avèrent être des échecs au bout de 2 ans du fait de la non réunion des conditions précédentes. Ainsi, si nous faisons abstraction de l'incompétence en matière de gestion (concrétisée par l'acceptation de la dépendance commerciale ou par la non maîtrise de la croissance par exemple) et éventuellement sur le plan technologique du repreneur, le problème le plus délicat à résoudre est de nature humaine. C'est donc sur cet aspect fondamental de la reprise que nous insisterons plus particulièrement ci-dessous.

Toutefois, avant d'aborder ce sujet, nous ferons quelques développements succincts sur les types de repreneurs ainsi que sur d'autres points fondamentaux de la reprise.

1. Éléments sur les types de repreneurs

Sans avoir recours à une véritable typologie des entrepreneurs fondée sur une analyse statistique adaptée, six catégories de repreneurs personnes physiques sont habituellement différenciées, dégageant autant de problématiques différentes. Il s'agit des reprises par :

- un ancien salarié ;
- une personne de l'entourage du salarié ;
- un actionnaire minoritaire ;
- un ancien partenaire commercial ou financier ;
- un membre de la famille du cédant ;
- un repreneur sans lien avec l'entreprise rachetée avec, dans cette dernière catégorie, une distinction entre les repreneurs "professionnels" ayant déjà repris ou essayé de reprendre une ou plusieurs sociétés, les

repreneurs néophytes mais avec un véritable projet de reprise, et les repreneurs sans projet disposant de fonds à placer qu'ils souhaitent mobiliser dans une reprise d'entreprise quelle qu'elle soit (taille, activité, localisation...).

1.1. La reprise par un ancien salarié

Elle correspond à différentes situations. Tout d'abord, le salarié est contraint de prendre la suite de son patron afin d'assurer la survie de la firme ou simplement d'une de ses parties abandonnée ou externalisée. Ensuite, le salarié a été embauché dans une optique de rachat, la transmission et le passage des pouvoirs s'effectuant en douceur. Enfin, le salarié est pressenti longtemps à l'avance comme l'éventuel repreneur. Cette situation le prépare ainsi à occuper différents postes dans l'entreprise de manière à favoriser une transition et acceptation par l'organisation progressives.

1.2. La reprise par un actionnaire minoritaire

La reprise peut être l'œuvre d'un actionnaire jusqu'alors minoritaire dans la répartition du capital, qui reprend les parts d'un autre actionnaire souhaitant sortir de l'affaire, quelle qu'en soit la raison, le rendant ainsi majoritaire et, donc, porteur des caractéristiques du dirigeant. La connaissance de l'entreprise par le repreneur facilite certaines étapes du processus, notamment en matière d'évaluation et de négociation avec les actionnaires désirant abandonner leurs titres.

1.3. La reprise par un ancien partenaire

L'ancien partenaire commercial ou financier connaît bien, du fait des relations antérieures, le cédant, de même qu'un certain nombre de ses collaborateurs. Il opère en tant que personne physique et quitte donc son précédent statut pour prendre la direction de la firme (cas du banquier salarié qui reprend la société d'un de ses clients souhaitant prendre sa retraite). Là encore, cette situation est de nature à accélérer certaines phases du processus de reprise (notamment la détection, l'appréciation et la négociation), mais ne règle pas les problèmes humains de ce type de changement.

1.4. La reprise par un membre de la famille du cédant

Trois types de reprises par un membre de la famille du cédant sont à différencier :

- celle d'un descendant direct du cédant pour lequel l'entreprise a le plus souvent été destinée ;
- celle d'un membre de la famille plus éloigné qui s'est toujours intéressé à la société et a prévu de la reprendre ;

➤ celle d'un membre de la famille qui se retrouve parachuté à la tête de l'entreprise pour diverses raisons (héritage, absence d'autres solutions, problèmes fiscaux insurmontables pour les autres options,...) alors qu'il ne s'était pas préoccupé auparavant de la firme (descendant direct ou autre membre de la famille).

Les difficultés et facilités ne seront pas identiques selon les diverses situations, car elles amplifient certains problèmes ou les atténuent selon le cas (lorsque le repreneur de la famille est déjà intégré et accepté par l'organisation, son installation à la tête de l'entreprise inquiétera beaucoup moins les diverses parties prenantes que dans les autres situations).

1.5. La reprise par l'entourage d'un salarié et par un repreneur sans lien avec l'entreprise à racheter

Nous regroupons ces deux types de reprise, car ils provoquent des effets relativement proches. Dans ces deux situations, le repreneur rencontre plus de difficultés que les autres, car il ne bénéficie pas des effets de l'existence d'un lien familial, hiérarchique, commercial ou financier pour le guider dans sa démarche.

La difficulté est fortement accentuée si le repreneur en est à son premier essai en la matière ou s'il est motivé exclusivement par le placement d'argent. C'est la situation qui cumule le plus d'obstacles pour le repreneur, d'où l'exigence d'une préparation encore plus minutieuse que dans les autres cas afin d'éviter des problèmes pouvant faire échouer l'opération.

1.6. Quelques réflexions complémentaires

Globalement, il est estimé à environ 80 % les reprises par des repreneurs sans lien avec l'entreprise rachetée, à 10-12 % les reprises par un ou plusieurs salariés. Les autres situations représentent près de 10 %, mais demeurent par catégorie relativement marginales.

Cette classification qui mériterait d'être confortée par un test sur une population représentative de repreneurs demeure intéressante à plusieurs niveaux. Ainsi, comment l'idée de reprendre a-t-elle germé selon ces diverses catégories ? Est-elle le résultat d'un projet prémédité ou de la saisie d'une opportunité ? Les repreneurs qui connaissent la cible ont normalement pu avoir l'occasion de la racheter à plusieurs reprises. Si cela n'a pas pu se faire, devenir entrepreneur devient le plus souvent pour le repreneur un pur hasard. Au contraire, lorsque le repreneur potentiel n'a aucun lien avec la société à reprendre, l'expérience montre qu'il a fait le choix de la reprise et suit donc un cheminement qui l'amène vers une, voire plusieurs entreprises à racheter. Selon les liens existants avec la cible, le processus de reprise des entrepreneurs potentiels ne passera pas par les mêmes étapes et le contenu de ces dernières ne sera pas identique ni aussi long. Ces phases seront encore largement influencées par les profils des repreneurs sur le plan de leur for-

mation, entourage, âge, motivation (envie d'être patron, reprendre son emploi, réaliser une plus-value, sentiment d'être un développeur, travailler avec une équipe existante...) et, surtout, expérience dans le domaine.

Enfin, chaque catégorie concerne à la fois des repreneurs contraints ou déterminés ou indécis ou simplement investisseurs, avec des implications spécifiques liées à chacune de ces caractéristiques dans le processus de reprise qui retient maintenant notre attention.

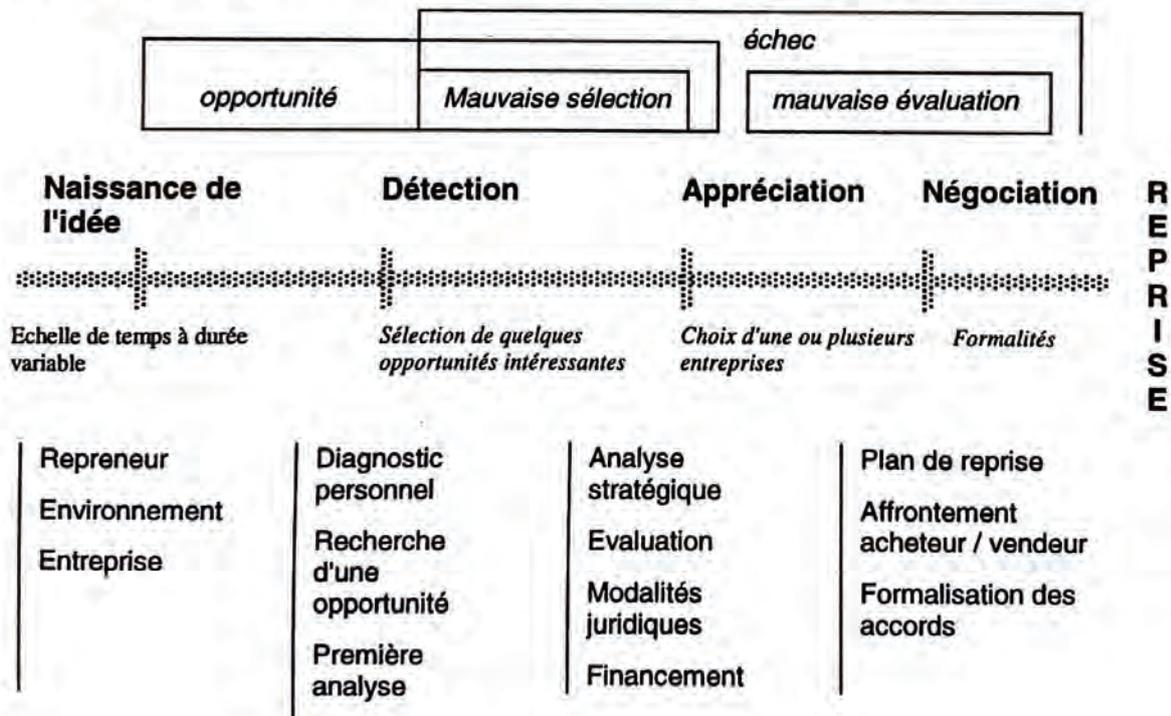
2. Le processus et les freins de la reprise

Nous aborderons tout d'abord le processus de la reprise avant de repérer les principaux freins à son aboutissement.

2.1. Le processus de la reprise.

Dans ses grandes lignes, le processus de reprise se résume comme suit avec, bien entendu, des phases plus ou moins longues ou plus ou moins délicates à traverser selon le type de repreneur concerné.

Figure 1. Le processus de reprise (source : Deschamps, 1998)



Pour être bref, on doit noter que les problèmes interviennent surtout avec le cédant (notamment du fait de comptes falsifiés, etc.) et également pendant la transition (qui est maître de quoi ?), puis après l'installation du repreneur aux commandes de l'entreprise changeant de propriétaire gérant. Ce dernier constate souvent l'existence d'informations pipées et de divers problèmes cachés jusqu'alors. Ces situations, signalées par de nombreux repreneurs, ne

leur facilitent pas la tâche et compromettent largement leur réussite éventuelle.

2.2. Les freins essentiels à la reprise

Les obstacles à la reprise peuvent être regroupés selon qu'ils concernent le marché, les difficultés techniques ou psychologiques.

Les obstacles relatifs au marché.

De façon simple, *l'opacité du marché* se manifeste par un manque d'information se rapportant aux entreprises à vendre ou à reprendre, qu'elles soient saines, en difficultés avancées –en dépôt de bilan– ou simplement en présence de germes de difficultés. En dépit des efforts entrepris par divers organismes ou magazines pour atténuer ce flou (Chambres de Commerce et d'Industrie, pages spéciales au sein de plusieurs revues économiques, institutions européennes, cabinets de transmission, clubs de cession et reprise,...), qu'il convient de poursuivre, les repreneurs potentiels sont encore aujourd'hui face à un manque de transparence du marché de la reprise. L'absence ou l'insuffisance de structures d'interface entre les vendeurs de leur affaire et les repreneurs est aujourd'hui préjudiciable au développement des reprises. De plus, la culture du secret des affaires n'arrange rien dans les pays où elle est fortement ancrée dans les esprits (cas notamment de la France). En effet, annoncer le projet de vendre son affaire provoque inévitablement un sentiment de méfiance de la part des partenaires de l'entreprise concernée, toujours négatif à terme... même si l'opération a été correctement préparée et l'information à transmettre suffisamment réfléchie puis diffusée.

Les obstacles techniques

Des difficultés techniques apparaissent aussi. Il s'agit, d'abord, des choix initiaux du cédant qui ne souhaite pas transmettre son affaire (souvent véritable concrétisation du projet de toute une vie) à n'importe qui. Toutes les raisons sont alors bonnes pour retarder l'échéance et rester un peu plus longtemps dans l'entreprise. L'évaluation est un autre problème, peut-être encore plus important, entre le vendeur et l'acheteur qui sont sur des problématiques opposées. La valeur pour le cédant, sentimentale et plutôt élevée de son entreprise, ne converge que rarement avec la recherche d'un prix plus bas par le repreneur, surtout si ce dernier n'a jamais eu de relations avec la firme à vendre, son propriétaire ou ses salariés. Des négociations plus ou moins longues et difficiles peuvent en résulter, d'où le recours à des cabinets conseils pour faciliter la sortie de cette impasse probable. Le financement de la reprise par un repreneur motivé constitue encore une pierre d'achoppement non négligeable dans nombre de projets de reprises, même si des solutions juridiques existent (constitution d'une holding par exemple).

Enfin, la fiscalité et, d'une façon plus générale, les aspects juridiques entravent la bonne réalisation de l'opération de reprise. La présence de

consultants compétents en la matière est, une nouvelle fois, recommandée compte tenu de la complexité des problèmes, ce qui accroît inévitablement le coût de l'opération pour le repreneur.

Les obstacles d'ordre psychologiques

Des difficultés psychologiques interviennent également dans le processus de la reprise. L'attachement affectif du cédant à son affaire, bien compréhensible, associé au changement fondamental de sa vie (moins stressante et laissant plus de temps libre à combler par d'autres activités) et à une préparation trop tardive de l'opération sont encore des facteurs de difficultés, voire d'échecs de la réalisation de la reprise. Une des solutions repose sur la décision d'accepter, dans un premier temps, le maintien de l'ancien dirigeant propriétaire au sein de l'entreprise reprise, aux côtés du nouveau gérant. Il s'agit là d'une modalité destinée à amoindrir les effets directs du changement à la fois pour le dirigeant partant et pour les salariés restant dans l'organisation cédée¹.

3. Le changement, conséquence inévitable de la reprise

Qu'il touche l'ancien propriétaire cédant ou les salariés et les autres parties prenantes de l'entreprise rachetée, la reprise est quasi systématiquement liée au changement. Nous évoquerons donc comment reprise et changement se trouvent réunis avant de voir dans quelle mesure le maintien de l'ancien dirigeant dans l'entreprise cédée peut éventuellement atténuer ses effets.

3.1. Reprise et changement pour qui et pour quoi

Toute reprise provoque plus ou moins un changement pour l'entreprise elle-même (type de management, orientation du développement,...), pour le personnel (nouvelle façon de manager les ressources humaines et modification dans les habitudes de travail), pour les partenaires commerciaux, financiers,... et pour le repreneur. En effet, ce dernier change de statut (par exemple : passage de l'état de salarié ou chômeur à celui de chef d'entreprise), mais aussi sa façon de vivre (l'incertitude devient son univers, la prise de risque permanente et le temps disponible rare...).

La particularité de la reprise par rapport à la création *ex nihilo*, est à côté du changement, véritable rupture (totale dans la création à partir de rien), la présence malgré tout d'une certaine continuité à assurer pour ne pas provoquer les parties prenantes internes et externes qui pourraient perdre la totalité de leurs référentiels et, donc, de leurs motivations. La perception du changement est globalement forte dans le cas de la reprise du fait du remplacement physique du dirigeant. Toutefois, la capacité de changement de

¹ Une illustration d'un type de difficultés est présentée dans le chapitre de Philippe Pailot dans cet ouvrage.

l'organisation est perçue comme étant beaucoup plus élevée par le nouveau dirigeant alors qu'elle est plutôt faiblement ressentie par les salariés, pour des raisons assez aisées à comprendre. Dans tous les cas, la reprise et les modifications qu'elle entraîne, n'auront des chances de réussir que si le repreneur, une fois accepté, prépare correctement et informe clairement son personnel de ses options. Dans le cas contraire, les salariés pourraient réagir négativement par rapport au changement de dirigeant réalisé et aux nouvelles orientations qu'il propose ou impose.

La préparation de la reprise auprès des parties prenantes internes et externes apparaît de nouveau comme primordiale pour accroître les chances de réussite du nouveau dirigeant.

Dans certaines circonstances, le maintien dans les locaux de l'ancien dirigeant atténue les conséquences des changements consécutifs à l'arrivée du nouveau propriétaire.

3.2. Le maintien de l'ancien dirigeant dans l'organisation.

Cette option inévitablement temporaire, peut solutionner les problèmes d'appréhension légitime du personnel, faisant suite à la cession de leur entreprise à un nouveau dirigeant. Il s'agit toutefois d'une solution pas toujours aisée à mettre en place en raison des profils des deux personnes en présence que sont le cédant et le repreneur, chacun pouvant exiger le pouvoir de décision dans sa totalité. L'ancien propriétaire a souvent le réflexe de poursuivre sa façon de faire avant la vente, car il reste présent dans son ancienne affaire et ses routines sont engendrées systématiquement par certains stimulus, tandis que le repreneur désire uniquement bénéficier des compétences de l'ancien dirigeant lorsqu'il se trouve en difficulté, mais sans subir l'ombre du vendeur dans les autres domaines. La cohabitation n'est donc pas facile et cette solution destinée à atténuer les problèmes de changement générés par la reprise n'est pas la panacée.

Si, dans certains cas comme celui de la succession familiale à la tête de l'entreprise, la présence de l'ancien patron est une extraordinaire façon pour l'héritier d'apprendre son métier et de voir se transmettre en douceur les rôles de la direction, cette présence peut s'avérer, dans tous les autres cas, souvent extrêmement pesante pour le nouveau directeur. En effet, les différences de perception du management de l'entreprise apparaîtront au grand jour et perturberont le personnel. N'a-t-on pas vu également l'ancien dirigeant ne pas assumer officiellement la direction (conformément à ce qui a été prévu dans l'accord avec le nouveau propriétaire), mais dénigrer son successeur parce qu'il bouleverse les anciennes pratiques managériales, et ainsi créer un climat très déplaisant, aboutissant à la démotivation et à l'incompréhension de certains membres de l'entreprise ? Le changement des dirigeants n'est pas facile pour le personnel, mais il est encore plus accentué lorsque l'ancien patron reste dans l'entreprise sans jouer le jeu de son remplacement. La présence de l'ancien chef d'entreprise doit donc être une so-

lution retenue que dans des situations très particulières et en délimitant très clairement les domaines de chacun et la date de sortie de l'ancien dirigeant vendeur.

4. Les effets du changement

Les implications du changement sont nombreuses. Toutefois, nous nous focaliserons sur le changement d'identité que provoque la reprise d'une entreprise, avant de nous intéresser aux réactions face au changement.

4.1. Les conséquences du changement d'identité

Elle se manifestent à la fois sur le plan organisationnel et sur le plan individuel.

Les difficultés organisationnelles naissent aussi bien lors de l'entrée du repreneur en fonction, qu'au moment du changement de techniques de production, du choix de canaux de distribution renouvelés, ou de l'introduction de nouvelles méthodes de gestion. Au niveau organisationnel, la crainte se traduit par une baisse de l'engagement des salariés envers l'entreprise, par des conflits de pouvoirs, des comportements néfastes au travail et des relations tendues avec le repreneur.

Sur le plan individuel, un mauvais management de l'acquisition provoque des difficultés psychologiques liées à un fort stress dû à la crainte du salarié quant à la continuation de son emploi, à la reconnaissance de ses compétences ou à la sauvegarde de ses acquis... Le sentiment de trahison généré par le fait que les salariés se sentent abandonnés par leur dirigeant est fort, et, par manque d'information, des rumeurs négatives concernant l'opération apparaissent avec un effet amplificateur élevé. Les conséquences sont normalement atténuées, au moins pour certaines d'entre elles, en cas de reprise par un ou plusieurs salariés, sauf si la réaction des autres membres du personnel s'appuie sur un sentiment de jalousie.

4.2. Les réactions face au changement

Les deux principaux problèmes des salariés face au changement sont le choc culturel qu'ils subissent et la résistance naturelle qu'ils manifestent face à toute modification.

Le choc culturel provient de la confrontation entre la culture du repreneur et celle de l'entreprise qu'il rachète, conflit largement atténué, pour des raisons évidentes, lors de la reprise par un ancien salarié. Toutefois, en cas de reprise d'entreprise en difficulté, les salariés présentent, d'une façon générale, un comportement beaucoup plus coopératif et confiant, comprenant que le repreneur est souvent la dernière chance de survie de la firme.

La résistance au changement représente un problème très sérieux, car le repreneur est retardé dans sa démarche de redressement ou de développe-

ment de l'entreprise et la méfiance suscitée peut aboutir à une baisse générale du moral des salariés.

Dans une reprise, il convient de ne pas oublier que le repreneur, même s'il a eu le choix entre créer et reprendre et, en définitive, s'il a opté pour le second volet de l'alternative, doit travailler avec un personnel qu'il n'a pas recruté. Ce point pose inévitablement des problèmes relationnels. La compréhension et la prise en considération de l'identité passée de l'entreprise sont des facteurs de la réussite de l'opération.

Le management de la résistance au changement du personnel passe par une identification précise des raisons qui l'expliquent. Ainsi, la stratégie définie par le repreneur doit être cohérente par rapport à celle passée et ce dernier doit s'imposer en tant que leader d'opinion afin que les salariés adhèrent à ses objectifs et à ses choix pour l'avenir.

Pour cela, quatre finalités majeures ressortent de son action. Le repreneur doit motiver son personnel en lui assurant une certaine sécurité. Il faut qu'il veille à présenter un bon niveau de transparence de l'entreprise pour acquérir la confiance des salariés. Il a aussi tout intérêt à expliquer les choix opérés pour la société et informer, enfin, de son action en faveur d'une certaine justice envers le personnel. La mise en place d'un bon système de communication interne sera bénéfique et installera une certaine confiance parmi l'effectif salarié.

Le repreneur tel que nous l'avons défini, doit donc cumuler des compétences, dans les domaines de l'organisation et du management, propres à un gestionnaire et également vérifier les caractéristiques de l'entrepreneur.

Conclusion

Le particulier qui reprend une entreprise, essentiellement une PME, vise au moins deux buts. Le premier est entrepreneurial puisqu'il y a formulation d'un projet réfléchi et construit autour d'une cohérence entre les "3 E" (aspirations de l'Entrepreneur, opportunités de l'Environnement, et caractéristiques de l'Entreprise ciblée). Le second correspond à l'insertion sociale du repreneur dans la mesure où il aspire à exercer pour son propre compte une activité à partir d'un savoir-faire et d'en tirer un revenu suffisant afin de prendre une place nouvelle dans la société.

Réussir une reprise est conditionné par la préparation de l'opération, sa planification et l'obtention de l'adhésion des diverses parties prenantes.

On imagine, au terme de cet article, les besoins en connaissances plus approfondies qu'il conviendrait de satisfaire dans le domaine de la reprise d'entreprises. Après les travaux déjà anciens de Siegel¹ (1989), Deschamps a repris le flambeau, en intégrant dans ses recherches les nouveaux apports académiques qui sont intervenus dans le champ de l'entrepreneuriat. On attend donc avec une certaine impatience la diffusion de ses résultats se rap-

¹ Siegel, 1989, *op. cit.*

portant au processus "repreneurial", et à ses diverses versions correspondant aux différents types de repreneurs repérés. Comment développer des dispositifs d'accompagnement efficaces des repreneurs ? Faut-il innover en la matière par rapport à ce qui se pratique pour la création d'entreprise *ex nihilo* ? Quelles mesures convient-il de prendre pour faciliter la reprise, condition nécessaire à l'évitement de nombreux licenciements dus à une absence de préparation de la transmission, y compris lorsque l'entreprise est saine ? La réussite de la reprise est-elle dépendante du type de repreneur ou/et du type d'entreprise reprise ou/et encore d'autres facteurs ? La reprise est-elle perçue comme plus problématique que la création *ex nihilo* ? Existe-t-il d'ailleurs une véritable alternative entre création *ex nihilo* et reprise ou bien le choix n'est-il qu'une gageure ? La reprise repose-t-elle sur des motivations particulières ou communes à l'entrepreneuriat ? Existe-t-il un modèle spécifique de la reprise par rapport aux modèles classiques de création déjà existants ? Telles sont les principales questions qui pourraient être élucidées par un développement de la recherche sur ce sujet, bien utile aujourd'hui, vu notre ignorance relative dans ce domaine.

Bibliographie complémentaire

Paturel R., *Stratégie de croissance externe*, Encyclopédie du management, Edition Vuibert, tome 1

Paturel R., *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, 1997

L'INTRAPRENEURIAT

A la recherche de complices innovants et entreprenants

Camille Carrier

Dans un contexte croissant de mondialisation des marchés et de libéralisation des échanges, les entreprises doivent innover constamment pour améliorer leur flexibilité et leur compétitivité. Il n'est donc pas étonnant que l'intrapreneuriat soit de plus en plus présenté comme une voie susceptible de supporter les entreprises dans cette recherche d'innovation. L'intrapreneuriat est, on le devine, un concept apparu dans la foulée de celui d'entrepreneuriat. Comme le soulignait Wortman¹, il reste encore difficile de s'entendre sur une définition de l'entrepreneur qui fasse consensus et le mouvement actuel qui met l'emphase sur l'intrapreneur (*corporate entrepreneur*) vient encore augmenter cette complexité.

Ce qui distingue essentiellement l'intrapreneuriat de l'entrepreneuriat, c'est d'abord et avant tout le contexte dans lequel l'acte entrepreneurial s'exerce. Tout d'abord, l'entrepreneur entreprend pour lui-même, tandis que l'intrapreneur entreprend à la solde d'une organisation qui l'emploie. Cette différence de contexte entraîne conséquemment d'autres différences. En premier lieu sur le plan de l'autonomie interne : l'entrepreneur a d'emblée un pouvoir de décision alors que l'intrapreneur doit convaincre pour l'obtenir. En deuxième lieu, la nature des risques encourus n'est pas la même : ainsi l'entrepreneur risque ses avoirs financiers, tandis que l'intrapreneur met plutôt en jeu sa crédibilité personnelle. Il en va de même des gains qui seront disponibles pour ces deux types d'acteurs. L'entrepreneur est toujours certain de profiter des fruits des innovations réussies qu'il met en oeuvre mais l'intrapreneur reste à ce titre à la merci de la plus ou moins grande générosité de son employeur. Enfin, l'entrepreneur se choisit lui-même tandis que l'intrapreneur doit être choisi par l'organisation ou, dans certains cas, parvenir à se faire reconnaître par cette dernière et même à s'y imposer.

Malgré ces quelques distinctions entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, ce dernier concept est lui aussi considéré comme un concept polyphonique, utilisé par plusieurs voix et à différents registres. Comme le souligne Zahra², les termes utilisés pour en traiter dans le langage

¹ Wortman M.S., Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field, *Journal of Management*, 13(2), 1987

² Zahra S.A., Financial outcomes of corporate entrepreneurship, an exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 6, 1991

anglo-saxon sont fort variés: *intrapreneurship*, *corporate entrepreneurship*, *internal corporate entrepreneurship*, *corporate venture*, etc. Nous ne disposons pas encore d'une définition largement partagée du terme. Une analyse de la littérature sur le concept permet de voir que deux grandes tendances sont utilisées pour décrire le phénomène¹.

Une première tendance met principalement l'accent sur l'acteur et ceux qui s'inscrivent dans cette dernière présentent l'intrapreneuriat comme un ensemble de caractéristiques psychologiques et d'attributs personnels. Tout comme pour l'entrepreneur, on s'intéresse également beaucoup aux rôles joués par ces intrapreneurs dans l'organisation. La deuxième grande tendance pour aborder l'intrapreneuriat met l'accent sur le processus lui-même, sur ses facteurs d'émergence et ses conditions de réalisation. On y présente l'intrapreneuriat comme un mode organisationnel se caractérisant par des facteurs de liberté et d'autonomie permettant à des employés de mener à terme un projet d'innovation². On le conçoit également comme une stratégie managériale visant à stimuler des comportements entrepreneuriaux chez les employés ou même, par l'essaimage, à les aider à devenir eux-mêmes des entrepreneurs avec l'aide de l'organisation. Quelle que soit cependant la perspective avec laquelle on aborde le concept, il est presque toujours synonyme d'innovations initiées et concrétisées par le biais des employés, comme ce sera le cas dans le présent chapitre.

La première partie de ce chapitre aborde d'abord la problématique intrapreneuriale telle qu'elle se pose dans les plus grandes organisations puisque c'est traditionnellement dans cet univers que l'on a vu naître l'intérêt pour cette approche. Cependant, au cours des dernières années, de nouvelles voix se sont élevées pour affirmer que l'intrapreneuriat s'avérait tout aussi important pour les plus petites organisations, souvent dirigées par des entrepreneurs. Conséquemment, la deuxième partie de ce chapitre mettra plus largement l'emphase sur la nécessité d'amener nos entrepreneurs à considérer eux aussi l'urgence de mobiliser des partenaires intrapreneurs pour assurer la pérennité ou la croissance de leur entreprise.

1. Intrapreneuriat et grande entreprise

Traditionnellement, bon nombre de nos grandes entreprises ont eu tendance à éviter à tout prix les employés trop créatifs et entreprenants, souvent perçus comme des menaces à l'équilibre de l'organisation. Pendant longtemps et encore aujourd'hui, on a prôné la nécessité d'établir une culture organisationnelle forte à travers laquelle des valeurs et des façons de faire deviennent largement partagées par l'ensemble des membres d'une même

¹ Pour plus de détails à ce sujet voir Carrier C., *Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), automne, 1997

² L'intrapreneuriat est quasiment toujours associé à l'innovation.

organisation. Certains auteurs, dont Nemeth¹, ont commencé à dénoncer les pièges qui guettent les organisations dans lesquelles règne une trop grande uniformité de pensée et d'action. Dans le contexte actuel, on constate l'urgence de développer des organisations intelligentes, des organisations qui apprennent². Dans le même ordre d'idées, Postrel³ dénonce avec vigueur le conflit inquiétant qui persiste entre d'une part les exigences de la créativité et de l'innovation et d'autre part les pratiques de conformité et de contrôle qui se sont installées dans nos entreprises.

Autre temps, autre mœurs : la "déviance créatrice" intrapreneuriale est maintenant non seulement tolérée mais recherchée. Il n'en reste pas moins que le passé pèse lourd sur les mentalités. Le défi est alors de réussir l'articulation de deux pratiques fondamentalement divergentes. Koenig⁴, qui présente l'intrapreneuriat comme un mariage du feu et de l'eau, mesure fort bien les tensions qui existent entre la fougue intrapreneuriale et le fonctionnement traditionnellement bureaucratique des grandes organisations. Il parle du heurt nécessaire de deux logiques, qui s'affrontent à travers les positions des garants du renouveau et celles de défenseurs de la continuité et de l'ordre. Les obstacles et les freins à l'intrapreneuriat sont donc nombreux. La prochaine section présente les principaux enjeux qui en découlent.

1.1 Enjeux majeurs de l'intrapreneuriat dans la grande entreprise

La taille de l'entreprise constitue en elle-même un important obstacle à l'innovation et à l'intrapreneuriat. On remet de plus en plus en cause le mythe de la grande taille comme source d'économies d'échelle. Marchesnay et Julien⁵ ont clairement démontré que la taille optimale d'une entreprise n'est pas nécessairement la plus grande taille. Selon eux, les managers prennent conscience des excès de centralisation. On voit ainsi fleurir des pratiques de cercles de qualité, de micro-culture et d'intrapreneuriat afin d'alléger la structure. "Small is beautiful" devient le nouveau mot d'ordre. De plus en plus d'entreprises, conscientes que les petites organisations sont capables de s'adapter plus rapidement aux remous qui secouent constamment les marchés, se transforment en sous-unités autonomes plus petites pour profiter des avantages de la PME sur ce plan. Cette décision de diminuer la lourdeur

¹ Nemeth C., *Managing innovation : When less is more*, *California Management Journal*, 40(1), Automne 1997

² Sur ce point voir Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Oxford University Press, 1995

³ Postrel V., *The future and its ennemies: the growing conflict over creativity, enterprise and progress*, The Free Press, Simon & Schuster Inc., 1998

⁴ Koenig G., *Intrapreneurship*, *Encyclopédie Française de Gestion*, Tome 2, 1989

⁵ Marchesnay M., Julien P.-A., *The small business as a transaction space*, *Entrepreneurship and Regional Development*, 2, 1990

structurelle de l'organisation assure ainsi plus de responsabilité et d'autonomie aux employés. Elle allège aussi le nombre de paliers hiérarchiques et de niveaux décisionnels, réduisant du même coup le chemin à parcourir pour l'individu ou le groupe qui veut soumettre des idées d'amélioration ou d'innovation aux personnes concernées dans l'organisation.

Le taylorisme et la surspécialisation des travailleurs et des unités constitue un autre important obstacle à l'intrapreneuriat dans la grande entreprise. Dans un tel contexte, il y a souvent rupture entre la conception et l'action et une dichotomie conséquente entre la formation d'un projet et son implantation.

Les systèmes de rémunération doivent également être revus lorsque l'on veut inciter certains individus ou groupes à innover et, conséquemment, à prendre plus de risques. Les façons traditionnelles d'établir le salaire des employés restent peu pertinents pour encourager certains employés ou groupes de l'organisation à sortir des sentiers battus et à accepter de prendre des risques en innovant. Pire encore, on mentionne très souvent que la grande entreprise a tendance à récompenser ses intrapreneurs en leur donnant une promotion. Plusieurs ont dénoncé cette pratique: les intrapreneurs ne veulent généralement pas plus de pouvoir ou de prestige dans la hiérarchie. Ils sont plutôt demandeurs de ressources pour pouvoir initier et réaliser d'autres projets. À ce titre, l'entreprise doit elle-même innover en matière de rémunération des efforts à l'innovation. Il peut s'agir de participation au capital-actions, de primes individuelles ou d'équipe ou encore d'intracapital¹ dispensé pour l'initiation de projets subséquents. Une grande entreprise auprès de laquelle j'ai fait une consultation récemment a décidé d'allouer à toute équipe qui pense pouvoir développer un projet d'innovation intéressant pour l'entreprise, un budget discrétionnaire de 10,000\$² canadiens, et ce, sans l'obtention d'aucune autorisation préalable.

1.2 L'importance d'une culture intrapreneuriale

Un article récent de Russel³, qui se sert de la cartographie cognitive pour illustrer toute la dynamique entourant l'émergence de l'intrapreneuriat, démontre bien toute l'importance des paradigmes culturels d'une organisation au regard de sa propension plus ou moins grande à innover. Nous nous limiterons cependant ici aux aspects le plus largement traités dans la littérature.

¹ Pour plus de détails à ce sujet, voir Pinchot G., *Intrapreneuring*, Harper & Row Publishers, 1985

² Cela équivaut à environ 40 000 francs français.

³ Russell R.D., Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), Printemps 1999

Un des aspects majeurs de cette culture s'avère un ensemble de normes et de valeurs qui valorisent l'innovation partagée par tous. Comme le soulignent Leonard et Swap¹, on découvre de plus en plus que la créativité et l'innovation trouvent souvent leurs germes chez ceux et celles dont on s'y attendait parfois le moins. Le droit et le privilège d'innover ne sont plus réservés à quelques poignées d'élus privilégiés. Le mot d'ordre pour une recherche constante d'innovations est lancé à tous les employés, même à ceux qui se trouvent les plus près des opérations de l'entreprise et des systèmes-client. Dans un tel contexte, le discours ne suffit pas : il faut du même coup décentraliser les décisions au niveau opérationnel et donner, à ce titre, énormément d'autonomie aux employés.

Tom Peters², dans un récent ouvrage sur l'innovation, donne un exemple frappant de ce type de décentralisation opérationnelle. Il relate en effet le cas du Ritz-Carlton Hotel, à San Francisco, organisation dans laquelle tout le personnel, y compris la femme de chambre, le portier, celui qui porte les bagages, celui ou celle qui fait le service aux chambres, le réceptionniste, sont investis du pouvoir de dépenser jusqu'à 2000\$, sans autorisation, s'ils doivent mettre en oeuvre une idée qui résout le problème d'un client lors de son séjour dans l'établissement. Comme le souligne Peters avec humour, de nombreux vice-présidents d'entreprises opérant dans une culture encore très bureaucratique, pourraient avoir bien du mal à dépenser une telle somme sans avoir obtenu au préalable quelques importantes signatures.

Un autre aspect important de la culture intrapreneuriale est la réhabilitation du droit à l'erreur pour les employés. Les plus grands succès ont dans la plupart des cas été précédés par de nombreux échecs. L'organisation intrapreneuriale est consciente que les échecs doivent être vus comme une importante source d'apprentissage. Tom Watson de IBM, répétait souvent qu'il leur faudrait faire encore plus d'erreurs pour réussir. On connaît tous le concept de programmes de suggestions, ces programmes mis de l'avant dans l'entreprise pour stimuler la créativité chez les employés³. S'inspirant de ce type de programme, Gunsch⁴ relate l'expérience étonnante d'une entreprise américaine d'envergure qui a décidé d'instaurer un programme de récompense pour les erreurs des employés, erreurs qui sont jugées les plus porteuses. L'erreur la plus prometteuse est alors primée et son auteur reçoit alors 100\$ pour l'en féliciter.

Enfin, la culture intrapreneuriale est également favorisée par un terrain fertile et accueillant pour les individus et groupes innovateurs et entrepre-

¹ Leonard D. et W. Swap, *When sparks fly, Igniting creativity in groups*, Harvard Business School Press, 1999

² Peters T., *The circle of innovation. You can't shrink your way to greatness*, New York, Vintage books, 1999

³ Pour plus de détails à ce sujet, voir Carrier C., Employee creativity and suggestion programs : an empirical study, *Creativity and Innovation Management*, 7(2), june, 1998

⁴ Gunsch D., Awards programs at work, *Personnel Journal*, 70(9), sept., 1991

nants. Dans le contexte de lourdeur structurelle évoqué précédemment, les intrapreneurs sont souvent noyés dans la masse, parfois incapables de soumettre leurs projets ou idées à un niveau suffisamment élevé pour obtenir des ressources conséquentes pour les mettre en oeuvre. Ils sont parfois même paralysés sous le joug de certains gestionnaires qui, soit ne partagent pas leurs vues ou, pire encore, se sentent menacés par eux. Il faut donc se préoccuper du dépistage de ces intrapreneurs potentiels. Conséquemment, il faut créer et mettre en place des lieux pour accueillir les idées et les projets des éventuels intrapreneurs.

2. Intrapreneuriat et PME

Tel que mentionné au début du chapitre, la plupart des études traitant de l'importance de l'intrapreneuriat se sont principalement intéressées au phénomène au regard du contexte des plus grandes organisations. Pourtant, Zahra et Pearce¹ ont fort bien démontré que l'intrapreneuriat est tout aussi important pour les entreprises de petites tailles que pour les plus grandes. D'ailleurs, dans la même veine, Covin et Slevin² précisent bien que leur modèle conceptuel de l'entrepreneurship corporatif peut s'appliquer, à différents degrés, à des firmes de plus petite dimension.

2.1 De la nécessité de réconcilier l'entrepreneur et l'intrapreneur...

Il semble nécessaire, pour les entrepreneurs et les dirigeants de PME, de s'intéresser aux avantages de l'intrapreneuriat, puisqu'ils doivent eux aussi faire perdurer et croître des entreprises qui évoluent, à l'instar des plus grandes, dans un univers très fortement concurrentiel³. Parmi les arguments évoqués pour défendre une telle position, un des plus importants s'avère le fait que l'intrapreneur puisse devenir un allié fort précieux pour le propriétaire-dirigeant ou l'entrepreneur qui veut parvenir à faire croître son entreprise. En tout premier lieu, il faut bien voir que les employés sont généralement plus près des clients et, conséquemment, plus à même de pouvoir déceler des opportunités de croissance. Et lorsqu'il s'agit de passer à l'action, ils peuvent dans certains cas jouer un rôle très précieux. Cela est particulièrement vrai dans les cas où il s'agit de s'insérer dans un marché moins connu, dans la perspective où justement, un intrapreneur connaît mieux les

¹ Zahra, S.A., Pearce J.A. II, Corporate entrepreneurship in smaller firms: the role of environment, strategy and organization, *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3(1), 1994

² Covin J.L., Slevin D.P., A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 1991

³ Carrier C., Intrapreneuriat et PME, *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, HEC, 16(4), Novembre, 1991

caractéristiques de ce nouveau marché. Il peut alors devenir un intrapreneur qui concevra toute la stratégie nécessaire pour occuper ce créneau.

L'intrapreneur peut également être très utile lorsqu'on envisage une stratégie de diversification. Cette dernière force souvent l'entreprise à dépasser le simple élargissement de ses activités. Dans un tel contexte, un intrapreneur possédant le type d'expertise recherché selon les caractéristiques du nouveau projet envisagé, pourrait non seulement poser une pierre importante à ce titre mais aussi le faire avec beaucoup plus de motivation. Cela n'est évidemment possible que si on lui procure à la fois la liberté et les ressources pour le faire et qu'on le récompense en conséquence.

Ces éléments sont tout aussi applicables aux situations dans lesquelles l'entreprise se trouve dans la nécessité ou l'opportunité d'opter pour une stratégie d'intégration complémentaire, laquelle consiste à développer des produits ou services qui viennent enrichir ou élargir la gamme déjà offerte. Dans certains cas de ce genre, il peut même devenir plus approprié de songer à l'essaimage, c'est-à-dire d'envisager d'aider un employé à créer sa propre entreprise, en collaboration avec l'entreprise-mère.

Un deuxième argument, plus percutant encore, se révèle dans le constat que la perte d'un intrapreneur peut être fatale pour l'entrepreneur et la PME. Effectivement, on constate que de nombreux entrepreneurs à succès ont eux-mêmes été des intrapreneurs dont on a refusé de reconnaître le potentiel, et qui, frustrés de voir ignorer leurs efforts et leurs idées, ont alors décidé que la seule issue qui leur restait était de créer leur propre entreprise ou d'aller travailler chez un compétiteur plus capable de mettre leur expertise à contribution. Dans les deux cas, ces intrapreneurs quittent leur entreprise avec des connaissances précieuses et cette dernière y perd généralement beaucoup. Cette situation risque de se produire dans des entreprises de toutes tailles.

Les conséquences d'une telle situation risquent cependant de s'avérer beaucoup plus menaçantes pour l'entrepreneur et la petite entreprise que pour la grande organisation. Cette dernière dispose généralement de ressources financières beaucoup plus importantes et peut souvent supporter, sans grand dommage immédiat, le départ d'un intrapreneur qui crée son entreprise ou opte pour le travail chez un compétiteur. Il en va cependant tout autrement pour la PME, aux ressources fréquemment beaucoup moins importantes et dont les stratégies et les activités elles-mêmes peuvent être plus facilement imitées par un intrapreneur qui décide de la quitter pour créer une entreprise qui lui fera directement concurrence. De toute évidence, il s'agit là d'une situation qui peut même mettre en péril la survie de l'essaimeur, s'agissant d'une petite organisation moins capable de supporter une concurrence accrue à proximité¹.

¹ Pour un exemple concret d'un tel genre de situation, voir *Le rêve de Chantal* dans Carrier C., *Contes des Mille et Un Jours ouvrables*, Editions JCL, 1999

Enfin, les intrapreneurs risquent de se manifester encore plus rapidement dans la plus petite entreprise. Comme le démontre la théorie de l'apprentissage social de Bandura¹, la présence de modèles est un puissant moteur de motivation, en particulier dans la mesure où ces modèles sont à la fois valorisés socialement et admirés par celui qui y est confronté. Dans une petite entreprise, les employés ont l'avantage de côtoyer régulièrement l'entrepreneur ou le dirigeant et d'apprécier ses réalisations. On peut alors penser que bon nombre d'intrapreneurs potentiels, visualisant quotidiennement les réalisations d'un dirigeant qu'ils admirent et auquel il leur est facile de s'identifier, auront envie de suivre son exemple. À ce titre, il est vraiment approprié d'affirmer que la PME dynamique constitue généralement un véritable incubateur potentiel d'intrapreneurs, dans la mesure évidemment où l'entrepreneur concerné n'est pas obnubilé par une vision unitaire et omnipotente de son rôle.

2.2 Un intrapreneuriat qui émerge autrement dans les plus petites entreprises...

La grande entreprise et la PME constituent des univers fort différents l'un de l'autre, tant sur le plan structurel que décisionnel. Conséquemment, l'intrapreneuriat y émerge et s'y exerce suivant des logiques et des pratiques qui diffèrent considérablement. Nous nous attarderons ici aux spécificités les plus importantes de l'intrapreneuriat de la PME².

La première spécificité réside dans l'identification des intrapreneurs potentiels de la PME qui est susceptible d'y être beaucoup plus facile que dans les grandes organisations. Tel que mentionné précédemment, dans la grande entreprise, il faut mettre en place des mécanismes de dépistage efficaces si on veut qu'ils émergent. Il en va tout autrement dans le contexte de PME qui permet à l'entrepreneur ou à son propriétaire-dirigeant de pouvoir repérer assez rapidement celui ou celle qui a le goût d'innover. D'autant plus qu'il s'agit là d'un environnement qui permet aussi à l'intrapreneur potentiel de pouvoir lui aussi rapidement accéder à la tête de l'entreprise et a ainsi de meilleures chances de convaincre son ou ses interlocuteurs de la pertinence et des avantages des projets d'innovation pour lesquels il propose une collaboration de nature entrepreneuriale.

Dans ce dernier cas, l'émergence de l'intrapreneur ne relève plus d'une logique de dépistage mais plutôt d'une logique d'appariement ou de convergence. Ses projets d'innovation seront d'autant plus faciles à faire accepter par le ou les dirigeants concernés, dans la mesure où ils s'inscriront dans la

¹ Bandura A., *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, 1986

² Le lecteur qui voudrait un aperçu plus exhaustif des spécificités de l'intrapreneuriat en PME peut consulter l'article suivant: Carrier C., *Intrapreneurship in large firms and SME's: a comparative study*, *International Small Business Journal*, 12(3), av.-ju., 1994

lignée stratégique poursuivie ou encore qu'ils viendront proposer un changement de trajectoire qui apparaît attrayant et profitable aux détenteurs premiers de l'entreprise en cause. Cette facilité de contact et d'alliance fertile entre l'entrepreneur et l'intrapreneur a été présentée comme un avantage au tout début de cette section. Il importe cependant de voir que l'attitude d'un dirigeant indûment soucieux de préserver un vedettariat unique peut très facilement transformer cet avantage en menace.

La grande différence entre la dyade intrapreneur-gestionnaire (typique de la grande entreprise) et celle d'intrapreneur-entrepreneur apparaît comme une autre des spécificités importantes de l'intrapreneuriat en contexte de PME. En effet, le mariage entre l'entrepreneur et l'intrapreneur semble plus facilement réalisable, dans les cas où, évidemment, les projets du dernier viennent enrichir, élargir ou améliorer ceux du premier. Ces deux types d'acteurs, même s'ils n'entreprennent pas au même degré, partagent fréquemment un ensemble d'attributs personnels qui convergent. Cette convergence dans les intérêts, les motivations et les caractéristiques psychologiques ne garantit certes pas une entente inconditionnelle. Mais elle est généralement plus facilement porteuse d'ententes éventuelles fertiles.

Un contexte relationnel plus convivial dans la PME favorise lui aussi des ententes plus faciles entre l'entrepreneur ou le dirigeant au sujet des gains que ce dernier peut anticiper. Chaque fois qu'un intrapreneur réalise une innovation importante, il a toute la latitude pour négocier avec son interlocuteur pour obtenir une compensation qui lui apparaît intéressante. À nouveau, il s'agit encore ici d'un contexte qui peut sembler plus favorable que celui de la grande entreprise à cet égard. Mais encore une fois, l'attitude ouverte du dirigeant est fondamentale pour que cela puisse être le cas. Une recherche effectuée en 1992¹ a révélé que certains entrepreneurs ou dirigeants n'acceptent pas facilement d'accéder aux demandes de récompenses souhaitées par leurs intrapreneurs, plus particulièrement dans les cas où il s'agit d'une entreprise familiale et que l'intrapreneur concerné désire avoir accès à du capital-actions de l'entreprise en compensation de son apport.

Toujours au chapitre des récompenses, on a précédemment souligné que la grande entreprise avait tendance, à tort, à récompenser ses intrapreneurs par des promotions. Il en va tout autrement pour l'intrapreneur de la PME. La promotion dans une PME a un sens différent pour ce dernier : il la voit comme une opportunité de se rapprocher de l'entrepreneur ou du dirigeant, d'élargir son champ et la polyvalence fréquente des fonctions qu'il y assume par la suite constitue rarement un frein à la poursuite d'autres projets d'innovation ultérieurs.

¹ Carrier C., L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Montpellier, 1992

La dernière spécificité de l'intrapreneuriat que nous évoquerons ici, contrairement à celles qui précèdent, est loin d'apparaître à première vue comme un avantage. Il s'agit en l'occurrence du difficile anonymat pour l'intrapreneur de la PME. Plusieurs recherches effectuées dans le cadre des plus grandes entreprises, ont mentionné que l'intrapreneur ou les groupes d'intrapreneurs, avaient presque toujours avantage à garder leurs projets secrets le plus longtemps possible. En travaillant dans l'ombre, ils se mettent à l'abri, pour un certain temps tout au moins, des oppositions probables à ces derniers. Cet anonymat de l'intrapreneur est rarement possible dans la PME. Dans un univers convivial, chacun sait généralement très rapidement ce que les autres font ; l'intrapreneur est beaucoup plus vulnérable aux critiques de ses condisciples et aux oppositions possibles à ses projets. Ce manque d'anonymat peut à la limite se transformer en avantage, en conduisant le dirigeant ou l'entrepreneur à officialiser son appui à l'intrapreneur dès le début du processus, tuant ainsi dans l'oeuf toute possibilité de contestation sournoise ou de résistance passive.

Pour clore cette section, rappelons ici toute l'importance que l'entrepreneur ou le dirigeant a quant à l'éclosion éventuelle plus ou moins grande de l'intrapreneuriat dans son environnement. À première vue, et compte tenu des contextes particuliers évoqués dans les paragraphes précédents, la PME peut certainement apparaître comme un incubateur potentiel d'intrapreneurs. Pourtant, le dirigeant peut en devenir à la fois le plus grand catalyseur mais aussi, suivant ses attitudes à cet égard, le plus grand frein. Celui qui tient à tout prix à conserver son rôle d'homme-orchestre, qui s'occupe de tout lui-même et partage difficilement ses prérogatives de développeur et d'innovateur dans l'organisation a peu de chances de voir ses employés prétendre à un rôle qui les entraîne bien au-delà de ce qui leur est demandé. Au contraire, celui qui sait qu'il ne peut à lui seul concevoir, initier et mettre en oeuvre toutes les innovations qu'il faut générer, saura créer un climat organisationnel propice à l'éclosion des intrapreneurs. Ce faisant, nul doute que des complices créatifs et entreprenant ne pourront que devenir des alliés précieux pour continuer d'écrire, avec le dirigeant concerné, l'histoire de l'entreprise dans laquelle ils vivent quotidiennement.

Quelques réflexions pour conclure...

Le phénomène de l'intrapreneuriat se situe directement dans la foulée de celui d'entrepreneuriat. Cunningham et Lischeron parlent même d'une école intrapreneuriale de l'entrepreneurship¹. Pour terminer la réflexion entreprise, il semble opportun dans un premier temps de porter un regard critique sur l'état de la recherche s'étant jusqu'ici intéressée au phénomène. De façon

¹ Cunningham J.B., Lischeron J., Defining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 29(11), 1991

générale, on peut affirmer que la plupart des recherches sur le sujet s'inscrivent dans une perspective plutôt objectiviste de la science. En effet, bon nombre des auteurs de ces études tentent de déterminer dans quelle mesure certains aspects de la culture, de la structure, de la stratégie ou même de l'environnement peuvent avoir une relation de cause à effet ou tout au moins d'influence sur le degré plus ou moins grand d'intrapreneuriat que l'on y retrouve. Le tout reste très morcelé cependant et peu de ces recherches s'intéressent à l'ensemble de la dynamique en cause. De plus, ces études sont généralement réalisées de façon linéaire et en ne considérant que quelques-uns des aspects. En réalité, aucune des catégories de facteurs étudiés ne peut à elle seule expliquer l'émergence de l'intrapreneuriat.

Tout ceci nous amène à affirmer que les futures recherches sur l'intrapreneuriat devraient en aborder l'étude avec une perspective plus interactionniste. Une telle perspective implique que le comportement d'un organisme, en l'occurrence une entreprise, est forcément le résultat d'une interaction étroite entre ses propres caractéristiques, celles de ceux et celles qui l'habitent et celles de son environnement plus large. Dans la même veine, il y a place pour plus de recherches menées dans une visée plus subjectiviste et interprétative pour parvenir à comprendre comment les acteurs concernés envisagent et perçoivent le phénomène.

On parle de plus en plus de l'importance, pour les entreprises, de s'infiltrer dans des réseaux pour augmenter leur capacité innovante. À ce titre, des futures recherches devraient s'intéresser à de nouvelles formes organisationnelles, plus susceptibles de permettre d'intégrer les énergies d'un intrapreneur dont les projets sont relativement divergents de ceux de l'entreprise. En l'occurrence, il faudra explorer davantage un thème en émergence : l'essaimage. En effet, plus particulièrement encore dans l'univers de la PME, on pourrait avoir avantage à supporter certains employés qui ont des projets d'innovation en partie attrayants pour l'entreprise et les aider à créer une nouvelle entreprise avec qui il sera possible de conserver des liens. L'essaimage pourrait également s'avérer une voie fort pertinente dans les cas où l'entreprise veut se lancer dans une nouvelle activité qu'elle ne maîtrise pas. Dans un tel contexte, un employé nanti de ce savoir-faire pourrait se voir investi de la responsabilité de créer une filiale pour cette nouvelle activité.

De façon beaucoup plus fondamentale, il importe de réaliser que lorsque l'on s'intéresse à l'intrapreneuriat, on s'intéresse en fait à toute la problématique plus vaste de l'innovation organisationnelle. C'est vers ce thème de recherche que m'ont d'ailleurs d'abord menée bien naturellement mes propres recherches sur l'intrapreneuriat. Mais bien rapidement, j'ai constaté que la plupart des études sur l'innovation ont principalement concerné l'étude de celle-ci en tant que processus et dans une perspective à travers laquelle toute la question de la créativité, un pré-requis pourtant bien essentiel à la réalisation de l'innovation, est à peu près quasiment absente. Il s'agit là d'un

constat fort étonnant car la recherche d'une plus grande créativité des employés est devenue une préoccupation très importante de bon nombre d'entreprises. De plus en plus, ces dernières réalisent qu'il ne suffit plus de rechercher les innovations à grands succès et de supporter principalement quelques héros ou groupes privilégiés dans l'entreprise qui seront chargés de les initier.

Et c'est sur ce chemin de la créativité, bien en amont de l'intrapreneuriat, que se portent maintenant mes intérêts premiers de recherche. J'ai la conviction profonde que plus encore que l'intrapreneuriat, la recherche d'une plus grande créativité, non plus réservée à quelques individus ou groupes d'élites, mais chez l'ensemble de tous les employés d'une organisation est en voie de devenir une des préoccupations premières des entreprises du nouveau siècle. Le très grand nombre de demandes de consultation qui m'est adressé à cet égard en témoigne d'ailleurs largement.

À ce titre, les pistes encore bien peu explorées et à exploiter par les jeunes chercheurs sont nombreuses. Les spécialistes de la psychologie organisationnelle, les premiers à s'intéresser à la créativité en contexte d'entreprise, ont bien sûr largement exploré tout l'aspect des caractéristiques et attributs personnels favorables à l'émergence d'une plus grande créativité. On a également commencé à s'intéresser aux contextes organisationnels la favorisant. Mais il reste encore beaucoup à faire à ce titre. Mieux encore, tout l'univers des techniques, des outils et des approches pour aider les individus, et surtout les groupes, vers la production accrue d'idées nouvelles et porteuses pour l'entreprise reste encore un chemin trop rarement emprunté par les chercheurs. Ces objets de recherche peuvent sembler bien pragmatiques à bon nombre d'entre nous mais l'entreprise actuelle est avide de se voir proposer de nouveaux outils et approches en matière de développement de la créativité.

L'appel est donc lancé à tous ceux et celles qui ont envie eux-mêmes de s'investir dans ces nouvelles voies de recherche. Ce chapitre se termine ici, non pas en fermant la fenêtre de l'intrapreneuriat pour ouvrir une porte unique à la créativité, mais certainement dans un désir avoué d'être moins seule, dans les années à venir à m'intéresser à un tel thème de recherche. Ce dernier a non seulement le mérite d'être encore relativement nouveau en sciences de gestion mais en plus celui de pousser ceux et celles qui s'y intéressent à tenter eux-mêmes de devenir plus créatifs, tant sur les objets mêmes des recherches entreprises que dans la perspective avec laquelle elles seront menées.

DES ENTREPRENEURS DANS LES FRANGES DU SALARIAT

Christel Beaucourt, Pierre Louart

Est-ce utile de développer, chez les salariés, des caractéristiques entrepreneuriales ? Comment y parvenir et au nom de quels enjeux organisationnels ? Tel est le propos de ce chapitre.

Il ne faut pas confondre les qualités d'entrepreneur (sa créativité, son innovation, sa prise de risque) avec le substrat socio-cognitif qui lui sert d'assise, dans un contexte concurrentiel où les valeurs ajoutées reposent de plus en plus sur la matière grise, la recherche et la connaissance sous toutes ses formes.

L'entrepreneur est d'abord un opportuniste et un joueur, qui dispose aussi de talents d'organisation¹. Il utilise les poches d'ignorance des marchés ou des entreprises pour introduire du changement². Dès lors, l'action entrepreneuriale s'apparente à une création d'opportunité(s), suite à la mise en rapport d'informations dispersées (concernant les fournisseurs, les clients, le processus de production, la technologie, etc.)³.

C'est la vigilance de l'entrepreneur qui lui permet de découvrir des informations jusqu'alors négligées car éparses ou mal combinées⁴. L'information qu'il exploite dépend de ses savoir-faire personnels, en grande partie tacites, donc difficiles à communiquer ou à imiter. Ces acquis d'un passé productif lui servent à décoder l'environnement d'une manière qui lui est propre et à laquelle d'autres n'avaient pas pensé.

L'entrepreneur est toujours associé à un projet opérationnel, c'est-à-dire à la transformation d'une créativité en potentiel d'innovation. Le plus souvent, il s'agit d'une firme (une exploitation autonome, une petite entreprise, une start-up, une société rachetée), mais ce peut être aussi un développement intra-organisationnel⁵. Ses qualités premières sont l'inventivité, le savoir-faire pratique et une capacité à prendre des risques psychologiques (tensions), matériels (investissements incertains) ou sociaux (comportement de minorité active). Dans le contexte actuel, il a aussi besoin de sagacité cogni-

¹ Julien P.-A., Marchesnay M., *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica, 1996

² Bonardi J.P., Le marché et l'entrepreneur : l'apport de l'école autrichienne, dans Laroche H., Nioche J.P. (éd.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, 1998

³ Buchanan J.M., Di Pierro A., Cognition, choice and entrepreneurship, *Southern Economic Journal*, n°46, janvier, 1980

⁴ Foss N.J., The Theory of the Firm : the Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory", *The Review of austrian Economics*, 7(1), 1994

⁵ Louart P., Entrepreneur, in R. Le Duff (éd.), *Encyclopédie du management et de la gestion*, Paris, Dalloz, 1999

tive (ce qu'on peut associer à la pensée stratégique, à l'apprentissage continu et à la réflexivité)¹.

Notre but principal, ici, est de montrer qu'une grande partie des aptitudes entrepreneuriales peut être exploitée pour répondre aux besoins des organisations modernes : par exemple, la proactivité adaptative, le partage de complexité et l'autonomie d'action. Avec des moyens appropriés, on peut pousser des salariés à construire des projets au moins aussi difficiles que certaines créations de firme.

Si ce quasi-entrepreneuriat est viable, c'est qu'il répond à de nouvelles formes de contractualisation salariale ou d'indépendance partiellement intégrée. Il convient aussi à de nouvelles formes d'organisations, là où se développe :

- la flexibilité (entre externalisation des risques et adaptation collective),
- la compétence (entre réseaux de partenaires et apprentissage organisationnel),
- la valorisation des résultats (entre optimisations productives et besoins d'innovation : dans l'intelligence économique, les modes organisationnels, les produits ou les procédés d'action).

Encore faut-il qu'on ait intérêt à entreprendre dans les territoires du salariat. Ce n'est possible que si, en même temps, on économise certains risques (financiers, relationnels ou psychologiques), bref si l'on n'entre pas dans une forme déguisée de dumping social. Cette façon d'entreprendre demande un mode de régulation où s'équilibrent les assurances et les incitations.

Nous allons décrire successivement :

- les poussées entrepreneuriales des nouvelles organisations,
- les moyens juridiques et structurels permettant de développer des conduites d'entrepreneur,
- les bases d'une GRH qui prenne en compte ces enjeux et en tire des pratiques appropriées.

1. De nouvelles formes d'organisations

1.1. Une valorisation de l'engagement individuel

Dans beaucoup d'organisations, les exigences productives poussent au développement des compétences en stimulant l'activité créatrice dans les réalisations opérationnelles ou les agencements organisationnels². En apparence, le lien de subordination s'affaiblit avec l'accroissement des responsabilités, les nouvelles organisations du travail et des horaires ou la réduction des niveaux hiérarchiques. A l'autorité du chef se substitue celles du client et des marchés. Mais ce n'est pas sans paradoxes, car on déplace le contrôle :

¹ Verstraete T., *Entrepreneuriat*, Paris, L'Harmattan, collection économie et innovation, 1999

² Zarifian P., *Objectif compétence*, Paris, Liaisons, 1999

Ingham M. (éd.), *Management stratégique et compétitivité*, Bruxelles, De Boeck, 1995

➤ en offrant de l'autonomie ambiguë (celle-ci restant soumise à des exigences précises en matière de résultats¹),

➤ en cherchant à responsabiliser alors même que les contraintes formelles s'accroissent (vu les certifications imposées, les nouvelles standardisations, le développement d'une ingénierie compacte et sous pression)²,

➤ en attendant une implication forte mais discontinue (souvent brisée par la précarité des postes, des emplois ou des appartenances de groupe)³.

Sur les marchés du travail, l'augmentation des niveaux d'éducation⁴ permet d'obtenir une main-d'œuvre mieux formée, avec des effets indirects sur les potentiels d'auto-développement et de gestion d'activité. La complexité personnelle est utilisée :

➤ pour demander aux individus d'assumer leur carrière ; mais on occupe beaucoup d'énergie à focaliser leurs perspectives sur des enjeux avant tout individuels ; à la marge, on presse certains à franchir le pas de la création d'entreprise ;

➤ pour exiger de l'initiative et de la réactivité ; celles-ci vont du bricolage local d'applications technologiques ou d'aménagements organisationnels⁵ à des initiatives plus larges ; la créativité peut devenir complexe quand elle se traduit en gestion de projets, mission internationale, création de filiales ou essaimage.

De son côté, la pression concurrentielle insiste sur la création de valeur, ce qui passe par l'implication des personnels. Il semble que les entreprises ayant adopté une telle démarche enregistrent des performances supérieures à celles qui se contentent d'outils de mesure et de modalités de rémunérations traditionnelles. "Bien orchestré par une communication interne efficace, l'esprit création de valeur irrigue toutes les strates de l'entreprise, modifie les comportements en profondeur et transforme tous les acteurs en entrepreneurs". Les salariés peuvent "se sentir actionnaires s'ils possèdent des actions, des stocks-options ou simplement des contrats d'intéressement tenant compte de la valeur" qu'ils contribuent à produire⁶.

¹ Coutrot T., Les grandes entreprises occidentales favorisent une organisation du travail qui repose sur une autonomie contrôlée, dans Cordellier S. (éd.), *Le nouvel état du monde*, Paris, La Découverte, 1999

² Gollac M., Volkoff S., *Citius, Altius, Fortius : l'intensification du travail*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, Paris, sept., 1996

³ Sennet R., *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000

⁴ Louart P., Les décideurs organisationnels face à l'offre de diplômes, Toulouse, *Cahier du LIRHE (CNRS) 287*, contrat européen EDEX, 1999

⁵ Avec le risque de le voir récupéré (institutionnalisé) aussitôt que possible ; l'explicitation du tacite (voir Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford U. Press, 1995) est aussi un conflit de pouvoirs (locaux, globaux) : Alter N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France, 1996

⁶ Neveu D., La création de valeur, une nouvelle relation à l'actionnaire, *L'Actualité fiduciaire*, n° 830, juin 1999

Pour faire face à l'évolution rapide de l'environnement¹, on valorise les modes organiques de diffusion des connaissances. La communication se déformalise, l'action se décentralise, on invente des organisations horizontales ou apprenantes² en maillant le jeu collectif. Dans certains cas, les cellules productives fonctionnent dans l'auto-organisation³, avec une "attitude entrepreneuriale" qui les poussent à s'approprier et à faire fructifier leurs ressources-clefs⁴.

Dès qu'une GRH d'entreprise introduit des espaces de négociation et des logiques de marché interne, elle engendre des intrapreneurs, c'est-à-dire des salariés à conduite entrepreneuriale.

Au sens strict, la démarche vise à "réactiver l'esprit d'entreprise au sein d'organisations menacées de bureaucratisation"⁵. Les intrapreneurs mènent des missions complexes ayant pour but de développer des idées nouvelles⁶. Concrètement, on leur offre "la possibilité de se comporter comme s'ils créaient leur propre affaire à l'intérieur de l'entreprise"⁷. A partir d'une idée prometteuse, ils deviennent des patrons d'affaire dans leur structure. Ils réalisent un business plan, s'entourent des moyens nécessaires et sont laissés libres de leurs choix jusqu'à une période d'évaluation convenue. Leurs unités d'action sont du même ordre que des groupes d'intervention (task forces) et des équipes de projet (project teams), mais avec un degré de liberté encore plus grand. Au mieux, leurs partenaires sont totalement détachés sur la mission. Le contrôle n'intervient qu'*a posteriori*. Parfois, le besoin de discrétion est tel qu'on en vient à créer une structure autonome, un isolat temporaire, afin de laisser les coudées franches jusqu'au moment de la réalisation⁸. Après coup, certains projets peuvent donner lieu à des créations de filiales.

Cette logique d'intrapreneur peut être étendue, en tout ou partie, à des projets moins complexes mais fortement délégués. Il y a des analogies, par exemple, avec les gestions de chantier, les missions internationales ou les

¹ Milliot E., Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle, *Revue Française de Gestion*, sept.-oct. 1999

² Les organisations qualifiantes sont plus riches en contenus cognitifs, en potentiels éducatifs, en sources d'autonomie (Parlier M., Perrien C., Thierry D., L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après, *Revue Française de Gestion*, nov.-déc. 1997). Avec des risques plus compensés, leur compétitivité provient de qualités humaines proches de celles des entrepreneurs.

³ En France, dans l'après-guerre, les coopératives de production et les groupes semi-autonomes inspirés de Dubreuil ont été des pépinières d'entrepreneurs.

⁴ Miles R.E., Snow C.C. et al., Organizing in the Knowledge Age : Anticipating the Cellular Forms, *Academy of Management Executive*, 11(4), 1997

⁵ Koenig G., *Management stratégique. Vision, manœuvres et tactiques*, Paris, Nathan, 1990

⁶ Burgelman R., Sayles L., *Les intrapreneurs*, Paris, Mc Graw-Hill, 1987

⁷ Pinchot G., *Intraprendre*, Paris, Editions d'Organisation, 1986

⁸ Brechet J.-P., *Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre*, Paris, Eska, 1996

initiatives opérationnelles d'experts dans les bureaucraties professionnelles¹. Dans tous les cas, de grands degrés de liberté s'associent avec de l'initiative locale et de la créativité pratique.

I.2. Un déploiement de réseaux flexibles

D'autres opportunités entrepreneuriales apparaissent avec les modèles réticulaires², autrement dit les réseaux interpersonnels et interorganisationnels. Des formes multiples de partenariat naissent afin de coopérer sur des marchés, de partager des systèmes productifs, d'échanger des connaissances ou des services³. Ces assemblages hybrides engendrent des statuts de même nature en ce qui concerne le travail. Les marginaux-sécants⁴ s'y développent pour la maîtrise des interstices, des zones d'incertitude et des espaces de changement.

Dans beaucoup d'entreprises, les jeux de réseaux augmentent la variété contractuelle. Si les contrats restent majoritairement à durée indéterminée, leur contenu se transforme. Le temps de travail diminue en s'intensifiant, avec une recomposition des rythmes et des exigences productives. Les nouvelles techniques offrent des opportunités de travail sur plusieurs sites (à commencer par le domicile). Les réseaux incitent à l'éclatement des activités, avec des répartitions de tâches obéissant à des modèles plus souples et plus mouvants.

Certains emplois y gagnent en complexité, favorisant la responsabilité ou l'innovation. D'autres se standardisent. Dans certains cas (ingénierie concurrente, certification, etc.), l'activité en réseau est comme un travail à la chaîne où les tâches sérielles sont remplacées par des spécialisations complexes (mais localisées), et où les lignes productives deviennent des enchevêtrements multilinéaires (avec des chemins critiques, comme dans l'arborescence d'un PERT).

Les emplois peuvent transiter

➤ d'un lieu à l'autre de la même entreprise (en gestion de projet, en intrapreneuriat ou pour des activités en groupes matriciels),

¹ C'est par son intrapreneuriat diffus que les administrations réussissent à décider, localement, quand le global est plutôt paralysé. Cf. le modèle du *garbage can*.

² Milliot E., 1999, *op. cit.*

³ Paché G., Paraponaris C., *L'entreprise en réseau*, Paris, Presses Universitaire de France, 1993

⁴ «Les marginaux-sécants sont partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres. Ils peuvent, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaires entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires», Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, p. 73 (concept emprunté à H. Jamous).

- d'une entreprise à l'autre (par multi-salariat¹, par transfert d'activités à des tiers avec intégration des salariés dédiés à ces activités dans les entreprises d'accueil),
- d'une entreprise à son tissu de sous-traitants (par exemple, à travers l'essaimage qui permet à des salariés de créer leur entreprise en bénéficiant d'aides financières ou logistiques et, au mieux, d'un droit de retour en cas d'échec),
- des réseaux partenaires à l'entreprise elle-même (par création de GIE de services ou de supports techniques, par management relais² ou portage).

Par leurs contraintes de réseau (partage de complexité, flexibilité collective, besoins de contrôle), les relations interentreprises mélangent les incitations et les contraintes. Elles utilisent à la fois des coordinations hiérarchiques et des accords de marché, avec des dépendances qui, parfois, ressemblent à celles des contrats de travail. C'est d'autant plus vrai que les contrats de travail eux-mêmes s'assouplissent, en perdant de leur soumission au profit d'une certaine autonomie. Certes, on est parfois loin des rapports de confiance annoncés. L'action collective reste un lieu de tensions entre les hommes comme entre les organisations, avec un enchevêtrement de conflits et de coopérations.

Dans les nouveaux modes d'impartition, les contrats inter-entreprises ne présentent plus de différence essentielle avec les contrats de travail, dès lors que ces derniers laissent place à l'autonomie créative, à la ténacité productive et au contrôle d'objectifs. Les uns et les autres sont ouverts à l'esprit d'entreprise, avec les contreparties d'une coordination qui mêle à la fois l'autorité, l'incitation et la confiance³, dans des termes qui ressemblent aux modes de contrôle d'Etzioni (la coercition, le marchandage et le partage idéologique).

En même temps, les frontières de l'organisation s'estompent. Le développement des pratiques de coopération ou d'alliance se moque de la qualification formelle des contrats entre les partenaires. Ou, du moins, il en utilise les intérêts indirects, en fonction des accords communs ou des rapports de domination. Certains statuts sont d'ailleurs exagérés, comme celui des mono-entreprises, autrement dit des travailleurs indépendants. Officiellement, cela flatte l'idée d'une société d'entrepreneurs. Mais il y a l'esprit et la lettre. En période d'incertitude économique aiguë, l'adaptation à la demande exige un travail flexible avec des individus polyvalents. L'absence de statut salarial

¹ Ce qu'on appelle aussi de la pluriactivité. Voir Casaux L., *La pluriactivité*, Paris, LGDJ, 1993

² Emploi temporaire, comme cadre salarié (pour une mission d'audit, de projet, de réorganisation), d'une personne faisant partie normalement d'un cabinet conseil (avec statut salarial ou indépendant).

³ Baudry B., *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte, 1995. Pour Etzioni A., voir *Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press, 1961

est tantôt un choix professionnel, tantôt une manière d'obéir à des contrats d'entreprise sans les conditions protectrices des contrats de travail¹. Dans le second cas, ce n'est pas de l'entrepreneuriat mais une précarité déguisée qui s'estompe avec la reprise de la croissance économique.

2. De nouvelles formes d'emplois

2.1. La variance des contrats d'activité

Pour mobiliser les ressources humaines, les cadres contractuels évoluent. Les contrats à durée indéterminée restent largement majoritaires, mais leurs contenus s'assouplissent. Ils incluent l'engagement pour des missions larges ou évolutives, le forfait temporel et diverses clauses d'ajustement (contrats de chantier ou d'objectifs, exclusivité des services, non-concurrence, dédit-formation, avantages en nature pour un travail en couple, etc.). A la marge, d'autres formes contractuelles se développent : le CDD (durée déterminée), le travail intérimaire, le contrat d'activité², la sous-traitance, la franchise, le portage, le leasing, les centrales d'achat, les accords de coopération, etc. Dans certains secteurs productifs, cela mène à des configurations relationnelles complexes où les relations sont basées conjointement sur la propriété, le contrôle ou le contrat³.

Certaines entreprises développent des collaborations mêlant la subordination et l'autonomie. Par exemple, on appelle para-subordonnés les acteurs économiques qui travaillent sans les protections liées à la subordination juridique, mais en vivant un rapport de dépendance sur le plan économique. Le travail para-subordonné représente un type de contrat dont le trait caractéristique est moins la subordination que la collaboration. Il engage à être compétitif, professionnel et autonome, dans l'espoir de meilleurs revenus (du moins en théorie) contre davantage de risques (car les missions sont flexibles et instables, dans la mesure où elles proviennent d'une externalisation des entreprises⁴).

Dans des logiques plus entrepreneuriales, on trouve trois formes d'emploi, certes peu fréquentes, mais caractéristiques d'un salariat dynamique :

➤ l'intérim des cadres, pour du management relais ou des contrats sur projets. Par exemple, "est appelé à la rescousse, à un moment crucial, un expert qui acceptera, pendant un laps de temps négocié, d'intégrer une

¹ Boutillier S., Chaillou J. et al, *Le salariat en friche*, Cahiers d'économie et d'innovation, n°10, 1999

² Boissonnat J., *Le travail dans 20 ans*, Paris, La Documentation Française, 1995

³ Brechet J.-P., Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, juin-août 1994

⁴ Lebaube A., La parasubordination, un nouveau concept, *Le Monde*, 9 février 1999

structure qu'en d'autres temps il aurait conseillé de l'extérieur comme un consultant classique"¹.

➤ la pluriactivité. C'est la reprise, modernisée, de ce qu'on trouvait dans l'économie rurale traditionnelle. En cas de libre choix, elle offre l'intérêt d'une diversité d'expériences, d'un capital de contacts et d'un apprentissage à champ large. Mais elle est marginale par manque de cadre législatif protecteur (avec mutualisation sociale et indemnisation du chômage). Passer d'une entreprise à l'autre permet d'y être entrepreneur sur des projets de sa compétence, car on innove sur des mises en place contextuelles de dispositifs techniquement maîtrisés.

➤ le portage. Il permet à des techniciens et à des cadres d'allier sans risque un travail indépendant et un contrat salarial. Selon les cas, il s'agit de personnes disposant d'une expertise, de jeunes diplômés en quête d'expérience, de salariés désireux, avant de créer leur entreprise, de tester un produit, un marché ou la solidité d'un tissu relationnel. Ils trouvent une mission eux-mêmes. Pour ne pas se mettre à leur compte, ils signent une convention avec une société de portage, qui reçoit mandat pour facturer et encaisser les honoraires perçus. Parallèlement, ils signent un contrat de travail, avec pour salaire un pourcentage de ce qui a été facturé.

Même les contrats les plus courants (CDI) peuvent devenir des outils d'impulsion stratégique. Il suffit de les concevoir sur une base d'activité générale donnant lieu à une rémunération statutaire. Ensuite, selon les opportunités, les titulaires se voient offrir des missions spécifiques (expertise, projets) qui sont rétribuées à la réalisation.

Pour l'heure, le travail à domicile n'est guère entrepreneurial. Il correspond souvent à des tâches prescrites, qu'il s'agisse de façonnage ou de téléactivité. Les seuls vraiment créatifs sont "les techniciens, les cadres moyens et supérieurs, les travailleurs intellectuel" ; mais "ils ne représenteraient pas plus de 10 % des salariés travaillant chez eux, soient 2 pour 1000 de la population active"².

Plus largement, ce qu'on appelle carrière sans frontière³ (ou nomade⁴) est un concept attractif, mais dont les effectifs réels sont encore faibles. Certes, il y a de plus en plus de trajectoires croisées ou complexes⁵, y compris entre les sphères privées et publiques (ce que facilite le système de détachement

¹ Chauvet P., Gestion juridique de l'emploi et du travail, dans Weiss D. (éd.), *Les ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1999

² Rey J.-E., *Rapport pour le Conseil Economique et Social*, 1999

³ Arthur M.B., Rousseau D.M., *The Boundaryless Career. A new Employment Principle for a new Organizational Era*, New York, Oxford U. Press, 1996

⁴ Cadin L., Bender A.-F., de Saint-Giniez V., Les carrières nomades, facteur d'innovation, *Revue Française de Gestion*, nov.-déc. 1999. Voir aussi Cadin L., Guérin F., *La gestion des ressources humaines* (ch. 4 : «Carrières organisationnelles ou carrières nomades ?»), Paris, Dunod, 1999

⁵ Kanter R.M., *Careers and the Wealth of Nations*, dans Arthur M.B., Rousseau D.M. (éd.), 1989, *op. cit.*

ou de mise en disponibilité)¹. Mais pour être intéressants, les cas cités ne font pas masse. Les salariés concernés oscillent entre des justifications personnelles (vocations) et des facteurs de contexte (opportunités, contraintes).

Parmi ces acteurs à mobilisation hybride², on peut distinguer :

- ceux qui transportent, d'une firme à l'autre, un savoir-faire de métier.
- ceux qui bougent à l'intérieur de périmètres balisés (géographiques, fonctionnels, culturels), en naviguant parfois entre statut salarial et travail indépendant. Par exemple, ce sont des salariés que leur entreprise a encouragés à exercer leur métier à l'externe, en restant tributaires de ses commandes. Ou encore, ce sont des informaticiens payés en honoraires quand rien, dans l'organisation de leur travail, ne les distingue de leurs collègues salariés.

- ceux qui sont vraiment nomades au sens où ils juxtaposent des vies professionnelles distinctes, dans une logique entrepreneuriale. Ils mobilisent alors des capacités relationnelles permettant de réutiliser, d'une activité à l'autre, les compétences accumulées dans leurs expériences successives. Au bout du compte, leurs trajets mènent aussi bien à une logique d'insertion organisationnelle qu'à un maintien de leur mouvance ou à une opportunité de création de firme.

2.2. Entre choix volontaires et risques forcés

Ces nouvelles formes d'initiatives ne sont pas sans dilemmes. Elles sont très liées aux capacités stratégiques des acteurs en présence. Pour résumer :

- elles développent des capacités d'autonomie et d'apprentissage ; elles renforcent l'employabilité ; elles offrent des choix contractuels adaptés à certains besoins.

- mais elles font croire à une fausse indépendance, en brouillant les caractéristiques du lien de subordination (qui reste bien réel) ; elles produisent de "l'autonomie contrôlée"³.

- en outre, elles externalisent une partie des risques d'emploi ; c'est peu gênant dans des environnements favorables où l'embauche est facile et où la variété des expériences est une voie d'évolution ; c'est dangereux dans des contextes durs aux sanctions brutales, quand les résultats économiques sont coupés des efforts réalisés ou quand les performances productives se heurtent à des variables non contrôlées ; c'est clairement inacceptable, si on en

¹ Depuis le 13 janvier 1999, les chercheurs à statut public peuvent être détachés ou mis à la disposition d'une entreprise. Au bout de six ans, ils doivent choisir entre l'entreprise et leur établissement d'origine. Ils peuvent aussi jouer un rôle de consultants.

² Dupuy Y., Larré F., Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail, *Travail et Emploi*, vol. 77, 1999

³ Aizicovici F., Van Eeckhout L., Le travail indépendant ne tient pas ses promesses d'alternative au salariat, *Le Monde*, 6 janvier 1999

profite pour faire endosser, par les (quasi)-salariés, leurs coûts de gestion ou leurs aléas prévisionnels¹.

Au fond, ces pratiques ont l'ambivalence naturelle des outils de gestion. Tout dépend de ce qu'on en fait. Par exemple, un contrat de travail temporaire (CTT) équivaut, ici, à de la sous-traitance capacitaire, là, au moyen que choisit un demandeur d'emploi pour construire son employabilité, ailleurs, à une stratégie professionnelle ("la nouvelle économie est en train de donner à l'autonomie individuelle dans le travail une importance considérable ; le lien traditionnel de subordination sera de moins en moins toléré par ceux qui disposent de connaissances rares ou de compétences reconnues ; pour eux, l'intérim devient un choix de vie et d'organisation professionnelle"²).

Cela dit, on note un déplacement global de responsabilités vers l'individu³. Mais dans un double sens : celui de l'engagement professionnel (par la décentralisation des décisions, la demande d'initiatives, la prise en charge d'enjeux économiques) et celui des risques assumés (par les incertitudes ou la fragilité des contrats). Les deux aspects ne sont pas sans liens, car les risques incitent à davantage se professionnaliser, donc à endosser certaines caractéristiques de l'entrepreneur. Même pour les salariés ordinaires, le contrôle devient complexe, avec un mélange d'attentes implicites et explicites de la part de l'encadrement. Il intervient sur les buts et les objectifs beaucoup plus que sur les moyens de les atteindre⁴, faisant peser le poids des résultats sur chaque travailleur individualisé.

Divers problèmes, plus ou moins graves, peuvent surgir en rapport avec cette ingénierie des contrats

➤ certaines entreprises utilisent la sous-traitance comme une forme de travail clandestin. Elles y ont recours pour baisser leurs coûts, contourner leurs seuils sociaux et dégager leur responsabilité dans les domaines de la sécurité ou des rapports sociaux.

➤ les savoir-faire cumulatifs (sources de qualifications stables) sont parfois dépecés au profit de compétences d'adaptation (plus faciles à combiner en interne ou à retrouver sur le marché du travail) ; tout en devenant plus subtils et plus riches en potentiel, certains emplois gagnent en substituabilité vu leur forte proportion de compétences génériques et l'augmentation générale des niveaux d'éducation.

➤ enfin, la recherche de flexibilité peut nuire aux communautés de travail en individualisant les trajectoires professionnelles, en bousculant les apparte-

¹ Comme le montre Gilbert P. (*La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, Revue Française de Gestion*, juillet 1999), on est passé d'une prévision d'effectifs (puis de carrières) à une prévoyance d'emplois (puis de compétences) : avec un large report des responsabilités sur les salariés eux-mêmes.

² Tiberghien F. (président de VediorBis), *Le marché du travail a besoin d'idées, Les Echos*, 3 avril 2000

³ Francfort I. *et al.*, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995

⁴ Clot Y., *Le travail sans l'homme*, Paris, La Découverte, 1994

nances de groupes ou en forgeant des coopérations opérationnelles à faible investissement. Si c'est le cas, les salariés n'ont plus alors de relations durables. Même sédentaires, ils ont du mal à prendre racines et à trouver les liens qui donnent ancrage à leurs projets.

Revenons maintenant à l'ensemble des dispositifs organisationnels et des contrats décrits plus haut. Entre les logiques traditionnelles du travail indépendant et du salariat, toutes sortes de situations intermédiaires sont possibles en fonction des types d'organisations et de risques encourus (tableau ci-après).

Tableau 1. Types d'organisations, nature des risques (INSEE, enquêtes sur l'emploi, 1998)

	Risque individuel	Risque mixte	Risque Collectif
Organisation individuelle	Travailleurs indépendants	Prestataires indépendants (par exemple, installateurs de sites internet, ayant un portefeuille de contrats d'assistance)	Gérants, PDG, mandataires sociaux à la fois salariés et dirigeants
Organisation mixte	Salariés créant leur entreprise et dont l'ancien employeur est le client principal (essaimage)	Personnes combinant les statuts de salarié et d'associé (par exemple, dans des sociétés d'experts-comptables, d'architectes, etc.)	Salariés ayant un fixe et un forfait (pour des activités complémentaires)
Organisation collective	Salariés à plusieurs employeurs (par exemple, marchands-seurs rémunérés par divers fournisseurs)	Salariés ayant un fixe et un intéressement (par exemple, vendeurs)	Salariés

Comme on le voit, les contrats ne sont pas équivalents. Le pire, sans doute, est celui du risque personnel en organisation collective, car ses coûts probables sont personnalisés alors que ses gains sont captés par d'autres ou globalement redistribués. Il est plus intéressant d'obtenir des profits en partageant les risques.

Mais les jeux réels sont davantage brouillés. Dans les frontières incertaines entre contrat de travail (fondé sur un lien de subordination) et contrat d'entreprise (régé par le droit commercial), il faut donc se demander ce que veulent ou subissent les acteurs concernés. Sont-ils dans un choix volontaire ou dans des risques forcés ? Par exemple, il y a un gouffre entre "l'indépendance choisie" de l'entrepreneur dans l'âme et "l'indépendance subie" de chômeurs qui, exclus du marché du travail, ne voient pas d'autre issue que de créer leur propre emploi. Le tableau qui suit distingue les aventuriers par vocation et les personnes obligées à des errances incertaines

qu'elles auraient préféré ne pas choisir. Il montre les dangers d'un mode entrepreneurial contraint : faute de psychologie adaptée (initiative, ténacité, réflexivité, etc.), on risque un échec intérieur (mauvaise image de soi) et extérieur (liquidation, licenciement, stagnation, situation de *working poor*¹).

Tableau 2. Types de statuts, formes d'enjeux (entre spéculation et contraintes)

	Aventuriers par vocation	Obligés de se débrouiller
Intégrés dans une organisation	Intrapreneurs de fait Professionnels mercenaires	Salariés impliqués dans des processus participatifs à injonctions contradictoires : "soyez autonomes, restez dépendants"
Entre deux statuts	Intrapreneurs en voie d'essaimage ou de création d'entreprise Nomades accumulant des expériences	CDD, intérimaires, stagiaires et contrats partiels engagés pour des projets incertains
Indépendants	Partenaires indépendants, free lance Entrepreneurs en pépinières ou en "portage"	Anciens salariés externalisés Petits sous-traitants et autres façonniers à la limite du contrat de travail

3. Une GRH de l'entrepreneuriat salarial

Malgré ses limites ou ses risques, la variété contractuelle a bien des avantages. Mais il y a moins à inventer de nouveaux contrats (comme le voudrait le MEDEF en France) qu'à optimiser ou adapter l'instrumentation disponible. Par exemple, il devient nécessaire :

- de s'associer aux logiques de carrière plus ouvertes de certains détenteurs de compétences,
- d'offrir des opportunités d'action à géométrie variable,
- d'assouplir les structures afin qu'elles puissent valoriser l'initiative ou intégrer l'innovation,
- de tenir compte des fluctuations contractuelles (embauches temporaires, associations indirectes, réseaux changeants) pour réorganiser le savoir interne (par capitalisation active des expériences et constitution de bases de données pertinentes).

Certaines entreprises doivent apprendre à construire une GRH active dans leurs domaines de contrats ouverts. Par exemple, pour la gestion des personnels non subordonnés (ressources non salariées de l'entreprise mais intégrées

¹ Activité si faiblement rémunérée qu'elle mène au statut de "travailleur pauvre".

dans son organisation), la DRH n'a pas de responsabilités directes. Mais il lui revient de participer à un contexte mobilisateur en offrant des services, de l'assistance et des conseils personnalisés¹.

3.1. Des trajectoires et cadres d'action

Plus profondément, les entreprises doivent s'adapter à différentes trajectoires d'insertion des individus à potentiel entrepreneurial. Leurs dispositifs de recrutement ont à devenir plus prospectifs dans leurs besoins en "capitaux immatériels" (réserves de compétences utiles, de relations, de capacités à entreprendre ou à manager des projets)². Que les carrières de ces salariés-là soient continues ou discontinues, leur cumul d'expériences remplacera, en bonne partie, les traditionnelles progressions hiérarchiques. Il y aura beaucoup moins d'étanchéité entre travail et formation (depuis les contrats d'alternance et autres insertions qualifiantes jusqu'aux missions exploratoires, au développement de compétences collectives et à l'*action learning*). Bien des jeunes, aujourd'hui, se rassurent avec des diplômes³ tout en manifestant leur potentiel par des engagements pratiques. Dans les PME innovatrices, par exemple, on observe une maturation conjointe entre les carrières des embauchés et le développement de leurs entreprises⁴.

Les comportements attendus requièrent des capacités stratégiques, un calcul des risques et de la maturation affective⁵. Ils exigent une aptitude à "s'inscrire dans des réseaux de relations sociales, d'alliance ou de confiance"⁶. C'est ainsi que, sur le "net", de nombreuses formations proposent d'acquérir des caractéristiques intrapreneuriales (*clarify their core competencies and interests, build coalitions for their ideas, develop skills in forming partnerships and alliances, etc.*). Encore faut-il que les organisations d'accueil s'adaptent aux trajectoires idiosyncratiques des nouveaux entrants⁷ et qu'elles les intègrent, selon les besoins, dans leurs projets centraux ou dans les marges actives de leur développement.

¹ Weiss D., Vers une responsabilité étendue et la mesure d'une fonction Ressources Humaines, dans *Les Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1999

² Reverchon A., Le capital immatériel, un discours à la mode pas toujours bien compris et rarement appliqué, *Le Monde*, 11 avril 2000.

³ Louart P., 1999, *op. cit.*

⁴ Valax M., *Les logiques structurelles d'intégration des jeunes cadres en PME. De la régulation des tensions à la stabilisation professionnelle*, thèse soutenue à l'U. de Toulouse I, janvier 1999.

⁵ Sainsaulieu R., 1977, *op. cit.*

⁶ Granovetter M., Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse, dans Orléan A. (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994

⁷ Cadin L. et al., 1999, *op. cit.*

En ce sens, il faut recomposer les règles de contrôle¹, préciser les attentes productives et bâtir sans cesse de nouvelles architectures organisationnelles (*corporate architectures*) au service de la création de valeur². Les nouveaux managers doivent passer du temps à produire du sens, même risqué, pour aider les autres à clarifier leurs représentations³. Parallèlement, ils ont à déléguer de diverses façons, en confiant des missions au plus grand nombre et en rendant responsables des résultats obtenus⁴. Dans les entreprises, la délégation est un enjeu qui augmente avec la complexité croissante du travail et l'aspiration des salariés à plus d'autonomie⁵. Comme l'indique le tableau 3 (page suivante), elle peut aussi bien répondre à des opportunités locales (productives ou relationnelles) qu'à une stratégie généralisée de responsabilisation (avec des effets plus ou moins massifs sur la prise de risque, l'initiative et la réalisation de projets autonomes).

Collectivement, il y a deux risques majeurs à contrôler :

➤ on peut craindre une perte d'affectivité, une montée du cynisme émotionnel ou des conduites de retrait social (déshumanisation), par excès de nomadisme ou de distance relationnelle. Il faut donc insister sur la convivialité, sur l'appartenance et les projets collectifs. Dans sa mise en pratique, la flexibilité opérationnelle ne doit pas empêcher l'attachement. Les affinités personnelles sont à ménager, pour éviter la peur d'approfondir des relations qu'un rien pourrait interrompre. Les temps d'échange doivent offrir des compensations au télétravail, aux missions solitaires ou à l'enfermement technique (y compris dans le lien aux outils informatiques).

➤ on peut s'inquiéter aussi d'une fragmentation des projets, d'un écartèlement d'initiatives mal articulées. Pour éviter cela, il faut veiller à la cohérence d'ensemble⁶. Les jeux mouvants d'adaptation active (leur chaos relatif) ne sont pas incompatibles avec un noyau dur identitaire (des objectifs ou des valeurs tenaces)⁷. C'est aussi vrai pour les organisations que pour les

¹ Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989

² Larreche J.-C., *Corporate Leadership in the New Economy*, Harvard Business School Press, nov. 1999

³ Dans une réunion de jeunes dirigeants (avril 2000), un créateur de *start-up* insistait sur le rôle visionnaire des "entrepreneurs" (à quelque place statutaire qu'ils soient): mêmes incertains, leurs idées doivent être une source de sens pour les autres (rendus confiants, gagnés à leurs représentations). C'est un rôle de minorités actives (S. Moscovici).

⁴ Gardner N., Davis J., *The Art of Delegating*, trad. Fr. : *La délégation de pouvoir*, Tournai, Gamma, 1968

⁵ Picq T., Retour D., *Délégation : proposition d'une grille d'analyse*, dans *La GRH éclatée*, IX^e Congrès de l'AGRH, Saint Quentin en Yvelines, 1998

⁶ Kœnig, 1990, *op. cit.*

⁷ Weiss D., *Les nouvelles frontières de l'entreprise*, *Revue Française de Gestion*, sept.-oct. 1994

personnes : elles n'évoluent qu'en évitant à la fois l'éclatement (la désagrégation de soi) et le blocage (l'enkystement structurel).

Tableau 3. Styles de délégation

	Visée stabilisatrice	Visée dynamique
Objectif majeur : la qualité du système d'action	Délégation fonctionnelle Pratiques formalisées reposant sur des règles ou des procédures dans un but de bon fonctionnement	Délégation optimisante Souhait d'améliorer les performances globales en s'appuyant sur les compétences disponibles à partir d'objectifs, de suivi et de contrôle
Objectif majeur : les rapports interpersonnels	Délégation individualisée Pratiques informelles liées à la culture interne Basées sur la confiance, elles consolident les rapports de personnes et visent à développer ceux qui le méritent (ou à charger ceux qui le peuvent)	Délégation mobilisatrice Philosophie de gestion prônant l'autonomie locale dans le cadre de règles globales Volonté de responsabilisation et de développement (à la fois individuels et collectifs)

3.2. Des incitations et des assurances

Sur le plan rétributif, l'entrepreneuriat salarial exige des formes d'incitations appropriées. Il suppose aussi un respect des personnes, donc de leurs limites à prendre des risques.

Les rémunérations devraient être conçues sous la forme d'un revenu mixte (ce que permettent bien des techniques d'ingénierie salariale). C'est du principe dont nous parlons ici : on paie certes le travail (pour l'effort et les résultats réalisés), mais aussi l'initiative entrepreneuriale (en incluant ses risques)¹. De plus en plus, le temps de travail évolue en "tant de travail" (par les performances accomplies et les développements engagés)².

Pour la capacité à consentir des risques, il faut d'abord vérifier que les personnes aient assez de ressources pour négocier individuellement³. On ne

¹ Depuis 1999, l'excédent brut d'exploitation des entreprises individuelles est appelé «revenu mixte», pour montrer qu'il contient deux éléments indissociables : (a) la rémunération d'un travail (celui du propriétaire et, s'il y a lieu, des membres de sa famille), (b) un profit brut lié à la fonction d'entrepreneur.

² Bartoli M., Productivité et performances, dans Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D., *Le monde du travail*, sous la direction de, Paris, Editions La Découverte, 1998

³ Salariés à identité professionnelle négociatrice (voir Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, PFNSP, 1977, ou Dubar C., *La socialisation*, Paris, A. Colin, 1991). C'est le modèle professionnel décrit par la Fondation Saint Simon (actuellement 2-3 % des actifs, peut-être 10

peut exiger de conduite entrepreneuriale chez ceux dont le besoin de sécurité prime sur les enjeux d'autonomie¹. Par ailleurs, même chez un intrapreneur, il y a de forts désirs d'accompagnement ou de soutien. Il serait naïf de croire qu'une personne accepte des risques partout. Dans un danger voulu, face à une spéculation incertaine, toute personne cherche des aides, de la reconnaissance ou des bases d'enracinement. Même les gens de tempérament nomade ou mercenaire attendent un cadre de travail qui équilibre leurs implications, par exemple entre les contraintes et l'autonomie², entre la distance et l'engagement. C'est pourquoi les entreprises doivent mêler le désir et le plaisir³ au travail si elles veulent construire des potentiels de créativité⁴. A contrario, quand la flexibilité devient désinvolte, elle casse les élans humains⁵.

Selon le management choisi, l'entrepreneuriat salarié est une opportunité ou un alibi tactique. Dans un univers salarial en évolution, c'est une aubaine pour ceux qui savent négocier à leur profit. Pour d'autres, plus contraints, l'individualisation qu'il entraîne se traduit par un éclatement des formes collectives de contre-pouvoir, par une réduction du potentiel d'opposition et, partant, "des capacités d'organisation des travailleurs face aux propriétaires et aux dirigeants des entreprises"⁶. Instrument d'autonomie pour certains, c'est donc un moyen d'emprise pour d'autres, un piège à exigences nouvelles sans vraies contreparties⁷. En définitive, les formes de mobilisation du travail sont dépendantes du contexte de leur gestion.

% dans le futur), J.-L. Beffa *et al.*, *Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers*, juin 1999

¹ En ce sens, nous rejoignons les théories hiérarchiques et les explications d'auteurs comme R. Coase sur la distinction nécessaire entre preneurs de risques et personnes sous contrat salarial.

² DARES, *L'organisation du travail entre contrainte et initiative, Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998*. Voir aussi : *Travail, activité, emploi. Une comparaison France-Allemagne*, Paris, La Documentation Française, mars 1999

³ Contrairement au titre de l'ouvrage de Kourilsky-Belliard F., *Du désir au plaisir de changer*, Paris, InterEditions, 1995, c'est la dialectique incessante du désir et du plaisir qui constitue l'aiguillon de l'action. On reste à jamais désirant dans la durée d'entreprendre, le plaisir venant jouer avec la souffrance (de l'échec ou de la peine), et le travail étant aussi une perlaboration (un travail de soi dans le rapport à l'action).

⁴ Beaucourt C., Louart P., Aspects psycho-sociologiques d'un développement des potentiels humains, dans Bournois F., Roussillon S. (éd.), *Préparer les dirigeants de demain. Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Editions d'Organisation, 1998

⁵ C'est le cas des pratiques américaines de *churning* (barattage), où l'on mêle embauches et dégraissages à volonté. Les habitudes prises en période de crise ont déculpabilisé cette technique qui s'est moralement aseptisée (Licenciez du vieux, embauchez du neuf, *The Wall Street Journal*, mars 2000, trad. *Courrier International* n° 491)

⁶ Laperche B., Uzunidis D., Le rôle de la flexibilité dans le conflit capital-travail, *Problèmes économiques*, n°2614, avril 1999

⁷ Bauman Z., *Le coût humain de la mondialisation*, Paris, Hachette, 1999

Tableau 4. Types de mobilisation du travail (entre incitations et assurances)

	<i>Trajectoire autonome</i> (opportunisme individuel, création de sa propre employabilité)	<i>Evolution contrôlée</i> (passage par des conditions d'accès aux postes ou par des règles de carrière)
Préférence pour les incitations (sous réserve de quelques assurances)	Entrepreneuriat courant	Travail indépendant à la limite du contrat salarial
<i>Priorité aux assurances</i> (tempérées par des contraintes, activées par des incitations)	Salariat créatif d'esprit entrepreneurial	Salariat traditionnel

Bien que significatives, les transformations en cours restent incertaines dans leur ampleur et leur durée. Les tendances doivent être suivies de près, en relation avec les aménagements réglementaires, afin de mieux caractériser leur champ d'évolution :

➤ selon le déploiement des nouvelles formes de travail. Jusqu'où ira le tissage des réseaux ? Conduira-t-il à toujours plus externaliser (selon les logiques de l'*outsourcing*, du *contracting out*, etc.) ? Intégrera-t-il des trajectoires internalisées mais flexibles, avec de fréquents ajustements structuro-conjoncturels (nouveaux marchés internes du travail) ?

➤ selon les enjeux des coopérations. Qui pourra le mieux négocier ? Le salarié entrepreneur à conduite mercenaire, l'indépendant aux implications multiples, l'engagé plutôt fidèle mais vigilant sur ses rétributions ? Qui manquera de pouvoir d'action (ou de réaction) ?

➤ selon les potentiels des organisations. Comment équilibreront-elles leurs besoins paradoxaux de contrôle et d'initiative, de poussées entrepreneuriales et de régulations collectives ? Comment donneront-elles des pouvoirs d'action en ménageant leur emprise ? Comment maintiendront-elles le lien social (la confiance et les interactions) en favorisant les comportements innovateurs ?

➤ selon les cadres formels disponibles (à travers les arbitrages économiques, les marges productives et les adaptations réglementaires). Va-t-on vers des ajustements locaux ou vers une reformatisation juridique étendue qui puisse restructurer la contractualisation du travail ? "Quand les articulations des normes sont secouées par la tempête (...), il faut débattre sur ce qu'on admet par rapport aux transformations en cours (...) et aux réglementations qui en découlent"¹.

¹ Blanke T., Crise de la société du travail et transformation des relations contractuelles de travail, in *Travail, activité, emploi, op. cit.*, 1999

L'ENTREPRISE FAMILIALE A LA LUMIÈRE DE L'ENTREPRENEURIAT

Bruno Amman

Les thèmes de l'entrepreneuriat et de l'entreprise familiale témoignent d'une évolution assez similaire au point que la question de l'entreprise familiale est souvent agrégée à celle de l'entrepreneuriat¹.

Ceci est patent tout d'abord dans le domaine des recherches qui y sont consacrées. Partant des travaux d'économistes qui présentaient l'entrepreneur comme le moteur de la croissance économique et de l'innovation² (ceci après la très longue ignorance de l'entrepreneur par la théorie économique³) les premières études consacrées à l'entrepreneuriat étaient essentiellement prescriptives. Ce n'est réellement qu'à partir des années 1970 que le monde académique commence à étudier le thème. Le schéma est très semblable - quoique plus tardif - s'agissant des études sur l'entreprise familiale. Les premiers travaux sont le fait de consultants spécialisés qui (comme les premiers auteurs écrivant sur l'entrepreneuriat) adoptent une démarche essentiellement prescriptive. L'amorce d'un intérêt académique interviendra plus tard avec des études comparatives. Cette évolution, dans les deux domaines, conduira par la suite à une production scientifique de bonne tenue.

Ceci est patent ensuite dans le domaine des méthodes de recherches utilisées. Avec l'intérêt croissant du monde universitaire, les méthodologies ont connu un perfectionnement évident⁴. Ceci va par ailleurs de pair avec le volume croissant de données accessibles.

Ceci est patent enfin dans la reconnaissance, tardive mais réelle aujourd'hui, de l'intérêt de ces deux questions (deux phénomènes) par le monde économique. Des explications historiques, politiques et sociales peuvent être amenées à ce sujet⁵. Cette évidente proximité permet de situer l'actualité et le

¹ Litz Reginald A., The family business: Toward definitional clarity, *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*, 1995

² Schumpeter J., *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University, 1934

Baumol W.J., Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review*. 58(2), 1968

³ Même s'il est vrai qu'il y a eu R. Cantillon pour qui l'entrepreneur c'est l'auto-emploi avec des résultats incertains, J.-B. Say pour qui la fonction de l'entrepreneur est de combiner des moyens de production ou encore J.S. Mill pour qui la fonction de l'entrepreneur est l'assomption du risque

⁴ Handler W.C., Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2, 1989

⁵ Amann B., Allouche J., L'entreprise familiale, un état de l'art, *Finance, Contrôle, Stratégie (FCS)*, printemps, 2000

futur de la recherche sur les entreprises familiales à la lumière de l'histoire et l'actualité de la recherche sur l'entrepreneuriat. Reste que les domaines ne se confondent pas même s'ils se chevauchent sur certains aspects.

Distinctions et chevauchements constituent le pivot autour duquel s'articulent la quête d'une définition (1) et les thèmes explorés (2).

1. Distinctions et chevauchements: la difficile quête d'une définition

Comme le remarque Brockhaus¹, les chercheurs ont au cours des années 1970 et 1980 consacré de nombreux efforts à la recherche d'une définition du terme "entrepreneur".

Cette difficulté d'élaboration d'une définition est pareillement attestée dans le domaine des recherches sur l'entreprise familiale (1.1.).

Un état des définitions dans ce domaine, même peu satisfaisant reste possible (1.2.).

1.1. Les difficultés dans l'élaboration d'une définition

Récemment, Shane et Venkataraman ont considéré que le principal obstacle à la création d'un cadre conceptuel dans le domaine de l'entrepreneuriat résidait justement dans cette définition et dans l'impossibilité, largement admise², de s'accorder sur une définition unique. D'une manière générale, il est possible de remarquer plusieurs niveaux de définitions : Miller accentue la volonté affichée d'initier des démarches innovatives. Pour Covin et Slevin³, il s'agit beaucoup plus d'un niveau de comportement de l'entreprise que de traits spécifiques et individuels. Ceci amène Litz⁴ à considérer l'entrepreneuriat essentiellement comme une initiative organisationnelle. Toujours dans le même cadre des définitions, Gartner⁵ distingue deux "écoles". La première est axée sur les attributs caractéristiques de l'entrepreneuriat (innovation, croissance..), c'est la plus importante ; la seconde est elle axée sur les

¹ Brockhaus R.H., Entrepreneurship and Family Business research : Comparisons Critique and Lessons, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 19(1), 1994

² *Ibid.*

Katz J.A., Brockhaus R.H., Hills G.E., Demographic variables in entrepreneurship research, dans Kent C.A., Sexton D.L., Smilor R. (éd.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, 1993

Miller D., The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, (7), 1983

³ Covin J.G., Slevin D.P., A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Fall, 1991

⁴ Litz, 1995, *op. cit.*

⁵ Gartner W. B., What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5, 1990

résultats, les conséquences de l'entrepreneuriat (création de valeur par exemple).

Les chercheurs sont confrontés dans le domaine de l'entreprise familiale à une difficulté assez proche¹, du moins dans la démarche. Dans une très intéressante étude menée sur le Royaume-Uni, Westhead et Cowling² ont pu mettre en évidence combien la définition retenue pour l'entreprise avait une influence sur les résultats des études comparatives. Partant d'un échantillon de 427 entreprises non cotées, ces auteurs les distribuent entre entreprises familiales et entreprises non familiales suivant 7 définitions de l'entreprise familiale couramment admises. Les résultats sont très parlants. Ainsi par exemple, pour une définition qui considère une entreprise comme familiale en utilisant deux critères dans la définition, la distribution de l'échantillon est de 80,80% d'entreprises familiales et 19,20% d'entreprises non-familiales. En revanche, pour une définition qui considère une entreprise comme familiale en utilisant quatre critères dans la définition, dans ce cas, la distribution de l'échantillon est de 15% d'entreprises familiales et 85% d'entreprises non-familiales. Cette étude montre, s'il était besoin, l'importance cruciale d'un accord sur la définition de ce qu'est une entreprise familiale, ce qui est loin d'être le cas à l'heure actuelle.

1.2. L'état des définitions sur l'entreprise familiale

Deux grands corps de définitions coexistent³ : des définitions mono-critère et des définitions pluri-critères

Les définitions mono-critère sont à la fois des plus anciennes et des moins nombreuses. Sont principalement retenus comme critères la propriété, le contrôle ou encore l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

➤ L'entreprise est considérée comme familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille⁴. Lansberg, Perrow et Rogolsky⁵ se réfèrent à la notion de contrôle légal. Alcorn⁶ retient le critère de la propriété et glisse vers une approche pluri-critères lorsque l'entreprise fait appel à l'épargne publique.

¹ Lansberg I., Perrow S., Rogolsky S., Family business as an Emerging Field, *Family Business Review* 1, 1988

² Westhead P., Cowling M., Family Firm Researches: the Need for a Methodological Rethink, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, fall, 31-56, 1998

³ Allouche et Amann, 2000, *op. cit.*

⁴ Barnes L.B., Hershon S.A., Transferring Power in a family Business, *Harvard Business Review*, 54, 1985

⁵ Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988, *op. cit.*

⁶ Alcorn P. B., *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1982

➤ Dans d'autres hypothèses c'est le critère du contrôle qui est retenu. C'est le cas de Barry¹ qui considère une entreprise comme familiale si elle en pratique contrôlée par une seule famille. La définition retenue par Handler² est quasi-identique.

➤ Enfin le critère de l'interaction famille/entreprise est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer³ qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration. Pareillement, pour Davis⁴ c'est cette interaction entre deux organisations, la famille et l'entreprise, qui caractérise l'entreprise familiale.

A côté de ces définitions mono-critère, la majorité des auteurs se réfère à des définitions qui exigent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale.

➤ C'est généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise. La définition de Davis et Tagiuri⁵ est significative de cette démarche : ces auteurs définissent une entreprise familiale comme "...une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital". Appartiennent à cette voie Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson⁶, Stern⁷, Hollander et Elman⁸, Green et Pryde⁹ ou encore Aronoff et Ward¹⁰. Certains auteurs tentent de préciser des seuils de détention ou des degrés d'implication de la famille. C'est le cas de Channon¹¹

¹ Barry B., The Development of Organisation Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, 3(1), 1975

² Handler, 1989, *op. cit.*

³ Beckhard R., Dyer W.G., Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*. Summer, 1983

⁴ Davis P., Realizing the Potential of the Family Business, *Organizational Dynamics*, 12(1), 1983

⁵ Davis J.A., Tagiuri R., *Bivalent attributes of the family firm*. Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute, 1982

⁶ Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M., Johnson, *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985

⁷ Stern M. H. *Inside the family-held business*. New York Harcourt, Brace, Jovanovich, 1986

⁸ Hollander B.S., Elman N., Family-Owned Business : An Emerging Field of Inquiry, *Family Business Review*, 1(2), 1988

⁹ Green S., Pryde P., *Black Entrepreneurship in America*, New Brunswick, N.J.: Transaction, 1989

¹⁰ Aronoff C.E., Ward J. L. (éd.), *Family Business Sourcebook*. Detroit, MI : Omnigraphics, 1990

¹¹ Channon D.F., *The strategy and the structure of British enterprise*, London MacMillan, 1971

de Leach et alli¹ ou encore de Gallo et Estapé² et de Cromie, Stephenson et Monteith³.

➤ Certains auteurs⁴ ajoutent à ces critères la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération.

➤ Un dernier groupe de définitions s'appuie sur des critères variés. Le nom pour Christensen⁵, l'identification de l'entreprise à la famille pendant au moins deux générations pour Donnelley⁶ ou encore l'influence de la famille sur l'entreprise pour Lank⁷.

A l'heure actuelle, la tendance dominante est plutôt à une approche multi-critères avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille. Les définitions qui paraissent les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères : le contrôle de la propriété (et on se référera au critère de l'influence dominante), le contrôle ou au moins l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

La quasi impossibilité de définir l'entreprise familiale par une définition unique est aujourd'hui de plus en plus couramment admise⁸. C'est une évolution qui est somme toute assez proche de celle relevée plus haut dans les recherches sur l'entrepreneuriat

La deuxième question qui mérite ici d'être évoquée est celle des thèmes de recherches.

¹ Leach P. & al, *Managing the Family Business in the UK*, Stoy Hayward, 1992

² Gallo M.A., Estapé M.J., Family Business among the top 1000 Spanish Companies, *IESE research paper* n° 231, 1992

³ Cromie S., Stephenson B., Monteith D., The Management of Family Firms: An Empirical Investigation, *International Small Business Journal*, 13(4), 1995

⁴ Churchill N., Hatten K. J., Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Businesses, *American Journal of Small Business*, 11(3), 1987

Ward J.L., *Keeping the family business healthy : How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1987

Handler, 1989, *op. cit.*

Astrachan J.H., Kolenko T.A., A Neglected Factor Explaining Family Business Success : Human Resource Practices, *Family Business Review*, 7(3), Fall, 1994

⁵ Christensen R., Management Succession in Small and Growing Enterprises, Harvard University, School of Business Administration, *A Thesis for the Degree of Doctor of Commercial Science*, Massachusetts, 1953

⁶ Donnelley R., The Family Business, *Harvard Business Review*, 42(4), 1964

⁷ Lank A., Launching a family business program: A European case study and its lessons. Presented at the Annual Conference of the Family Firm Institute, Boston, MA, 1992a ; Lank

A., Les entreprises familiales européennes : espèces en voie de disparition ou puissants acteurs économiques?, *Revue Économique et Sociale*, n° 3, 1992b

⁸ Westhead, Cowling, 1998, *op. cit.*

Chua J.H., Chrisman J., Pramodita S., Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 1999

2. Distinctions et chevauchements : les thèmes explorés

L'un des constats majeurs pour l'observateur des deux champs de recherches est peut être, et c'est lié à l'absence de consensus sur les définitions, un problème de délimitation¹. Un problème de frontière entre les champs, l'entrepreneuriat et l'entreprise familiale, un problème de frontière, par ailleurs, avec des questions voisines mais pas toujours similaires, l'entrepreneuriat avec la petite entreprise, l'entreprise familiale avec la petite entreprise ou la PME. Sans revenir sur cette nécessité de clarification méthodologique, il semble que l'on puisse dans le cadre qui est le notre poser les jalons d'une co-évolution autour de la gestion spécifique des fonctions (2.1.) et de l'analyse des spécificités (2.2.)

2.1. La gestion spécifique des fonctions

A titre illustratif, l'analyse ici sera limitée à la finance, à la GRH et au marketing.

S'agissant de la finance, les recherches consacrées aux comportements financiers ont aujourd'hui une place importante. Cela est manifeste dans le champ de l'entrepreneuriat et dans celui de l'entreprise familiale. S'agissant de l'entrepreneuriat, une très grande partie des travaux est consacrée au financement du projet de démarrage², la notion de capital-risque étant appréhendée de manière large³. Les questions abordées par les chercheurs dans le domaine de l'entreprise familiale sont différentes. Un premier pan est axé sur l'étude des performances financières. Ces études sont majoritaires. La notion de performances financières de l'entreprise est entendue au sens large et est mesurée par des critères très différents suivant les travaux. Le constat majeur à ce niveau, et les études sont relativement convergentes, c'est celui d'une supériorité marquée des entreprises à contrôle familial⁴. Les comportements financiers différenciés constituent une deuxième préoccupation.

¹ Wortman M.S. Jr., Theoretical foundations for family-owned business : A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7, 3-27, 1994
Brockhaus, 1994, *op. cit.*

² Brophy D.J., Financing the new venture: a report on recent research. *The State of the Art of Entrepreneurship*, 1992

³ Timmons J.A., Sapienza, H.J., Venture capital : The decade ahead, dans Salganicoff M. (éd.), *The state of the art of entrepreneurship*, Boston : PWS-Kent, 1992

⁴ Allouche J. et Amann B., Le retour triomphant du capitalisme familial" in de Jacques Coeur à Renault : *Gestionnaires et Organisation*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995 ; Allouche J., Amann B., Le Second Marché au coeur de l'aventure entrepreneuriale française, *Cahiers du Larego*, Avril, 1998a ; Allouche J., Amann B., L'entreprise familiale, un état de la recherche, *Cahiers du Larego* septembre, 1998b ; Allouche J., Amann B., La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales, *Economie et société, série Gestion*, n° spécial septembre, 1998c ; Allouche J. et Amann B., 2000, *op.cit.*

Les entreprises familiales auraient une logique financière propre avec un rapport particulier à la dette, des relations spécifiques avec les institutions financières¹, une stratégie financière prudente des dirigeants d'entreprises familiales qui ont pour objectif la pérennité de l'entreprise. Ce comportement est l'illustration d'une certaine confusion entre patrimoine familial et patrimoine professionnel². La question du gouvernement de l'entreprise familiale fait par ailleurs l'objet d'attentions récentes³.

S'agissant de la Gestion des Ressources Humaines, le constat est moins enthousiaste. C'est celui d'un relatif désintérêt des chercheurs. Desman et Brush notent que sur les 202 références de leur état de la littérature sur les entreprises familiales, seules 4,2% des publications abordaient la question des ressources humaines⁴. Les quelques travaux menés dans ce domaine s'accordent à reconnaître le rôle important des pratiques de ressources humaines dans la survie des entreprises familiales. Foard et al.⁵ dans le domaine de l'entrepreneuriat étudient également cette influence sur la réussite de l'entreprise. A côté de ces études à vocation généraliste, il existe quelques travaux dont l'objet est plus spécifique. Ainsi, Lansberg⁶ aborde les contradictions structurelles entre la famille et l'entreprise et les différents problèmes de ressources humaines susceptibles d'en découler. La question, voisine, des influences du conflit entre la famille et l'entreprise sur la satisfaction au travail, la satisfaction en général et les intentions de cessation d'activité des propriétaires, est envisagée par Boles⁷.

S'agissant enfin du marketing, assez curieusement peu d'études y sont consacrées et ce, dans les deux domaines. Pour l'entrepreneuriat, Hills et

¹ Gallo M.A., Vilaseca A., Finance in Family Business, *Family Business Review*, 9(4), 1996

² Hirigoyen G., Le Comportement Financier des Moyennes Entreprises Industrielles Familiales, *Banque*, n° 417, 1982 ; Hirigoyen G., *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières*, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Bordeaux I, 1984a ; Hirigoyen G., Peut-on parler d'une politique de dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées?, *Banque*, n° 436, 1984b

³ Aronof C., Ward J., *Family Business Governance: maximising family and business potential*, Family Business Leadership Series, 1996 ; Neubauer F., Lank A.G., *The Family Business : Its Governance and Sustainability*, Routledge, 1998.

Par ailleurs, dans le cadre d'un appel d'offre du Commissariat au Plan, le CREF (Bordeaux IV) et le LAREGO (UVSQ) travaillent sur la gouvernance des grandes entreprises familiales européennes.

⁴ Desman R., Brush T., Family business : State of the notion, *Paper presented at the annual meeting of the Family Firm Institute*, Beaver Creek, CO, 1991

⁵ Foard & al., HR practices that promote entrepreneurship, *HRMagazine*, mai, 1995

⁶ Lansberg S., Managing Human Resources in Family Firms : The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, 12(1), 1983

⁷ Boles J.S., Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners : The Case of Family-Operated Businesses, *Family Business Review*, 9(1), 1996

LaForge parlent de recherches en bas-âge¹ même s'ils relèvent un intérêt croissant pour la question. Un constat similaire est fait par Allouche et Amann². Sur 341 références publiées depuis 1936 dans des revues académiques internationales, sur la période "depuis 1990", seul 1,12% des travaux sont consacrés au marketing. A la marge, quelques rares travaux évoquent le domaine. C'est le cas de Sexton et Bowman-Upton³ en termes de liens entre les buts du fondateur et la taille et la croissance de l'entreprise. On est là en fait à l'interface du marketing et de la stratégie⁴. Une série d'études⁵ aborde la question sous l'angle de l'"attrait des entreprises familiales" en mettant en évidence le fait qu'elles sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions.

Les apories évoquées ci-dessus tiennent indiscutablement aux difficultés évoquées plus haut d'élaboration ou de consensus sur une définition. L'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques. La même difficulté est partagée par le champ de l'entrepreneuriat. Considérer l'entrepreneuriat essentiellement comme une initiative organisationnelle⁶ ou l'appréhender plus comme un niveau de comportement de l'entreprise que comme des traits spécifiques et individuels⁷ n'est pas nécessairement de nature à faciliter des travaux sur les modes différenciés de gestion.

¹ Hills, G.E., LaForge, R. W., Marketing and entrepreneurship: The state of the art, dans D.L. Sexton & J.D. Kasarda (éd.), *The state of the art of entrepreneurship*, Boston: PWS-Kent, 1992

² Allouche, Amann, 2000, *op.cit*

³ Sexton D.L., Bowman-Upton N., A growth model of the firm based on market, owner, and strategic factors, dans Hills G.E. (éd.), *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, Chicago: University of Illinois, 1987

⁴ Des questions importantes dans le champs d'études de l'entreprise familiale comme la succession ne sont pas ici évoquées parce que trop spécifiques. Sur ce thème, voir Allouche et Amann, 2000, *op.cit* ; voir également Mouline J.-P., *Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale: Une approche par les récits de vie*, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université de Nancy 2, 1999

⁵ Prokesch S., Renewing traditional values. When the relatives fall out. Wrestling with vulnerability *New York Times*, June 10, 1986

Longenecker J., Moore C., Schoe, J., Consumer perceptions of family-owned service industries : A study of the "family" cue in the funeral home industry, *Presented at the annual meeting of the International Council on Small Business*, 1989

Lyman A.R., Customer Service : Does Family Ownership Make a Difference?, *Family Business Review*, 4(3), 1991

⁶ Litz, 1995, *op. cit.*

⁷ Covin, Slevin, 1991, *op. cit.*

2.2. Les analyses des spécificités

L'un des points communs entre les deux domaines est indiscutablement l'absence de réflexion théorique unifiée : ceci est largement souligné tant dans les travaux consacrés à l'entrepreneuriat¹ que dans ceux relatifs à l'entreprise familiale² : l'inexistence de paradigme unifié est l'un des traits saillants. Reste au delà de ce constat, si l'on excepte des analyses des spécificités qui se fondent sur les structures de propriété³, qu'un certain nombre d'analyses tournent autour de la notion de "valeurs"⁴ entendue au sens large.

L'éthique, fait l'objet de quelques -trop rares - travaux dans le domaine de l'entrepreneuriat⁵ et dans celui de l'entreprise familiale⁶.

Plus récemment un courant relativement nouveau⁷ a introduit dans l'analyse la confiance comme explication possible d'un comportement différencié. Le concept de confiance (avec son corollaire la défiance) paraît susceptible de fournir une explication à la supériorité en termes de performances des entreprises familiales sur les autres types d'entreprises.

¹ Dyer W.G. Jr, Handler W., *Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connection*, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 19(1), 1994
Shane, Venkataraman, 2000, *op. cit.*

² Wortman M.S. Jr., Theoretical foundations for family-owned business : A conceptual and research-based paradigm, *Family Business Review*, 7, 1994

³ Théorie de l'agence, théorie des droits de propriété. Sur cette question, voir Allouche, Amann, 2000, *op.cit*

⁴ Voir la réflexion de Obrecht J.-J., Plaidoyer pour une conception humaniste de l'entrepreneuriat et de l'éducation entrepreneuriale, Vème colloque international INSCAE, l'entrepreneuriat dans un contexte dynamique, 27-28 mars 2000 Antananarivo, Madagascar, 2000

⁵ Brown D.J., King J.B., Small business ethics : Influences and perceptions. *Journal of Small Business Management*, 18, 1982

Ackoff R., Business ethics and the entrepreneur, *Journal Business Venturing*, 2, 1987

Longnecker J., McKinney J., Moore C., Ethics in small business, *Journal of Small Business Management*, 27(1), 1989

⁶ Owens R., Australian family business, ethics, energy and long term commitment: The hallmarks of success. *Family Business Network Newsletter*, No. 9, 1994

Adams J., Tashian A., Shore T., Ethics in Family and Non-Family-Owned Firms : an Exploratory Study, *Family Business Review* Summer, 9(2), 1996

Gallo M.A., Ethics in Personal Behavior in Family Business, *Family Business Review*, 11(4) 1998

⁷ Fukuyama F., *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York. 1995, édition française, *La confiance et la puissance, vertus sociales et prospérité économique*, Plon, 1997

Chami R., What's different about family business? Working Paper Un. of Notre Dame, September, 1997

Chami R., Fullencamp C., The Market Value of Family Values, Working Paper Un. of Notre Dame, January, 1997

Allouche, Amann, 1998c, *op. cit.*

Par-delà ces différents travaux centrés sur le concept de confiance comme explication des performances des entreprises familiales, d'autres s'y réfèrent uniquement à la marge¹.

Conclusion

Conclure ici est à la fois difficile et enthousiasmant. Difficile parce que l'étendue des champs à explorer est considérable. Enthousiasmant pour exactement la même raison. Les pistes, voies ou avenues de recherche sont considérables. L'intégralité du texte qui précède en est une illustration. Les priorités en termes de recherches sont claires. Dans l'un et l'autre domaine, la nécessité d'une précision, d'un consensus au niveau d'une définition serait un pré-requis confortable. Par ailleurs, l'abondance des travaux anglo-saxons (dans les deux domaines) occulte l'intérêt important des comparaisons internationales bi ou tri-continentales. La liste pourrait être allongée. En fait, comme dans tout domaine récemment devenu l'objet de l'attention d'une communauté (académique ou autre), on assiste à une véritable épidémiologie des connaissances. Cette épidémiologie des connaissances est saine mais contribue un peu, dans cette phase de jeunesse - voire de genèse - à troubler la mesure d'une avancée de la connaissance. En outre, plus qu'ailleurs, l'apport des différentes disciplines de la gestion, mais également l'apport des disciplines voisines (Droit, Économie, Sociologie, Histoire des entreprises) est précieux...et risqué.

¹ Harvey S.J., Owner as manager, extended horizons and the family firm, *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 1999

L'ENTREPRENEURIAT AFRICAIN : Mythe ou réalité ?

Bertrand Saporta, Lucien Kombou

La question de l'entrepreneuriat mobilise un flux croissant d'énergies, tant sur le plan académique que professionnel, et on peut constater avec satisfaction que le retard des pays européens, et de la France en particulier, par rapport à l'avance qu'avait prise dans ce domaine les chercheurs nord-américains tend à s'estomper rapidement¹. Il n'en est pas tout à fait de même à l'égard du développement de la discipline en Afrique, notamment dans les régions sub-sahariennes du continent. Il existe sans doute un grand nombre de publications sur les capacités de survie de très petites unités économiques dans un environnement difficile, pour ne pas dire hostile ; le cas particulier du secteur informel attire depuis un grand nombre d'années une attention soutenue, notamment chez les spécialistes de l'économie du développement. Mais on doit constater que ces travaux revêtent pour la plupart un caractère parcellaire, voire anecdotique, et l'on manque actuellement d'une vision d'ensemble, et encore davantage d'une théorie unifiée, sur le statut de l'entrepreneuriat, et de la création d'entreprise comme une de ses manifestations les plus spectaculaires, en Afrique. L'intérêt d'un développement de travaux en ce sens est, bien entendu, d'ordre économique et social ; une meilleure compréhension de la question de l'entrepreneuriat en Afrique ne peut que contribuer à l'éclosion de nouvelles unités pérennes et dotées d'un minimum de potentiel de croissance dont ces pays ont tant besoin pour pallier le désengagement des pouvoirs publics vis-à-vis de l'activité économique et redonner confiance dans l'avenir à la masse croissante de jeunes diplômés sans emploi : leur présence constitue à notre point de vue un atout non négligeable si l'on se réfère aux modèles classiques d'explication des flux de créations d'entreprises dans un pays². D'un point de vue plus strictement académique, le champ théorique de l'entrepreneuriat a également

¹ On en veut pour preuve le développement récent des soutenances de thèses de doctorat en Sciences de Gestion spécifiquement dédiées au thème de la création d'entreprise et de l'entrepreneuriat. Depuis le travail de pionnier de Christian Bruyat (1993) le nombre de ces soutenances s'est multiplié, au point que la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion a décidé récemment d'attribuer un prix de thèse aux travaux doctoraux spécialisés dans le domaine.

² Dans le modèle ancien mais toujours actuel de Shapero, par exemple, la condition initiale de ce flux est la présence sur un territoire donné d'un réservoir suffisant d'individus ayant la volonté et la capacité d'entreprendre. Cette condition semble réunie dans les pays africains que l'un des co-auteurs a été amené à visiter au cours de ses missions d'enseignement.

beaucoup à gagner à intégrer la dimension "éco-sociale" dont les spécialistes du management des pays en voie de développement ont souligné l'importance en Afrique sub-saharienne, et qui est selon eux à l'origine des nombreuses difficultés de transfert dans cet univers des méthodes organisationnelles occidentales¹.

On ne manquera pas toutefois de souligner au début de cet article la difficulté de traitement d'une question de recherche qui peut apparaître pour certains comme insoluble : y-a-t-il une place pour une discipline aussi imprégnée par l'individualisme et la recherche de l'accomplissement personnel dans une culture qui privilégie avant tout les valeurs collectives et la fusion dans le groupe social ? C'est donc avec beaucoup de prudence qu'on essaiera d'y répondre dans un premier temps, d'autant plus que la diversité des territoires et des ethnies constitue un obstacle supplémentaire aux tentatives de généralisation dans le domaine. Prolongement naturel de la première question, celle de savoir si l'on peut considérer le commerçant ou plus généralement l'opérateur informel comme un véritable entrepreneur occupera ensuite notre attention ; ici encore, on cherchera davantage à susciter un débat qu'à apporter des certitudes, tant la question est porteuse de controverses. On terminera par un certain nombre de suggestions destinées à faire progresser le champ d'action de l'entrepreneuriat dans un espace géographique au premier abord peu propice à notre propos, mais dont la spécificité ne peut que contribuer à un élargissement et un enrichissement de notre discipline.

1. La question de l'adéquation des théories de l'entrepreneuriat à la réalité africaine

Il n'est pas possible dans un cadre relativement restreint de reprendre l'ensemble du champ théorique de l'entrepreneuriat, actuellement en pleine expansion, mais qui a des racines anciennes, notamment en économie, aux fins de le confronter à un univers dont il conviendra d'établir s'il peut et à quelles conditions constituer un terrain fertile d'application. On se bornera donc ici à proposer une discussion autour de quelques grands courants qui ont marqué l'évolution de la discipline, à commencer par les premières définitions de l'entrepreneur héritées des économistes, et en terminant par les approches les plus récentes, tournées semble-t-il vers une exploration de la notion de processus entrepreneurial alors que les conceptualisations plus classiques mettent au premier plan la personnalité et les comportements de l'entrepreneur .

¹ Pour un exposé argumenté de cette dimension "éco-sociale" africaine, on consultera avec profit l'ouvrage d'Emile-Michel Hernandez, *Le management des entreprises africaines*, Editions l'Harmattan, 1997

1.1. L'entrepreneur de Jean-Baptiste Say, Frank Knight ou Joseph Schumpeter pourrait-il être africain ?

A première vue, la question peut sembler incongrue, tant les écrits de ces auteurs, sans oublier ceux de leur précurseur Cantillon, semblent coulés dans un moule historique et géographique donné, sans lien apparent avec ce qui se passait à leur époque sur le continent africain. Une manière d'é luder la difficulté consisterait à se demander si les définitions proposées par ces pionniers sont suffisamment générales pour pouvoir dessiner les contours d'un entrepreneur valable en tous lieux et en tous temps. Qu'en est-il, par exemple, de la variable identificatrice de prise de risque, pour la première fois évoquée par Cantillon, puis enrichie par le concept voisin d'incertitude, développé plus tard par Knight, et qui justifie selon lui l'obtention d'un profit supérieur à celui occasionné par des activités économiques "normales" (c'est à dire non entrepreneuriales) ? Cette dimension encore aujourd'hui centrale de l'entrepreneuriat est-elle compatible avec ce que nous savons de la culture africaine ? Cette question, qui mérite d'être posée, n'est pas facile à trancher : on remarque la présence dans la plupart des pays d'Afrique d'un petit nombre d'hommes d'affaires richissimes, le plus souvent autodidactes, propriétaires de véritables empires industriels et commerciaux très diversifiés, et dont les ambitions et le parcours personnel semblent correspondre au portrait dressé par Knight, à la nuance près que les profits accumulés par ces entrepreneurs de très gros calibre sont largement redistribués sous la forme de grands travaux à usage personnel ou profitant à la collectivité¹. Mais la notion d'"incertitude" chère à Knight caractérise-t-elle vraiment ces trajectoires entrepreneuriales, quand on sait l'étroite interpénétration entre les univers des affaires et de la politique en Afrique et le poids qu'elle a pu jouer dans leur réussite ?

Nous ne sommes pas certain non plus que l'entrepreneur peint par J.B.Say, très marqué par l'individualisme bourgeois du début du XIXe siècle, et dont le "métier" n'est possible que dans un environnement donné (de type capitaliste), corresponde parfaitement au profil de l'homme (ou de la femme) d'affaires africain, même si la description que fait l'auteur de sa "capacité de jugement", de sa "tête habituée au calcul" peut occasionnellement favoriser des rapprochements. Quant à "l'entrepreneur-innovateur" de J.Schumpeter, il nous paraît plus éloigné encore de la culture africaine : celle-ci privilégie en

¹ C'est ainsi qu'à Ngaoundéré (Nord Cameroun) on peut remarquer l'édification de mosquées ouvertes au public mais financées par de riches investisseurs privés ; sur les hauteurs de la ville, dont un des hommes d'affaires les plus riches du Cameroun est originaire, se réalise depuis plusieurs années un chantier que l'on peut qualifier de pharaonique, sous la forme d'un véritable château accompagné d'un grand nombre de résidences à l'usage des invités, ainsi que d'une magnifique mosquée privée. On ne sait si le propriétaire, vu son âge et le retard qu'a pris le chantier, pourra profiter longtemps de cette réalisation ; mais celle-ci a incontestablement fourni une masse très importante de salaires à la population de cette localité peu favorisée sur le plan économique...

effet le sacré, l'ordre immuable de la nature, le respect des anciens, toutes valeurs qui ne semblent pas vraiment compatibles avec les missions "héroïques" de remise en cause des combinaisons traditionnelles de production qu'avait assignées à son personnage l'économiste autrichien...

1.2. L'approche par les "traits" ou l'approche par les "faits" : laquelle est plus utile à notre propos ?

Tout chercheur spécialisé dans le domaine se remémore la controverse ayant opposé en 1988 les tenants du courant "personnaliste" privilégiant l'identification de caractéristiques communes au personnage de l'entrepreneur, à ceux du courant "comportementaliste" mettant en avant les activités, les types de démarches, voire les manières de penser, auxquelles seules il conviendrait de se référer pour lui donner cette qualification¹. En ce qui concerne le premier de ces courants, la piste de recherche qui se concentrait sur la détection chez l'entrepreneur de traits de personnalité relativement profonds comme le besoin d'accomplissement, de contrôler sa destinée, semble peu à peu abandonnée ; mais on ne peut contester la prégnance de facteurs associés comme l'environnement familial, ethnique ou religieux, ainsi que d'un ensemble d'attitudes, d'aptitudes ou de compétences que l'on retrouve fréquemment au cours du parcours d'obstacles que constituent les phases de pré-démarrage et de démarrage d'une entreprise nouvelle. Ces deux familles de facteurs représentent indéniablement des avenues de recherche profitables pour qui veut creuser le portrait de l'entrepreneur africain².

Pour l'école classique à prédominance nord américaine, le "comportement" d'un entrepreneur a pour axe central la détection et la transformation, avant que d'autres ne le fassent, d'opportunités en de véritables (et en principe profitables) occasions d'affaires. Dans un des textes fondateurs de ce courant, une opposition systématique, sur cinq dimensions, était proposée entre le style de gestion d'un entrepreneur et celui d'un "administrateur", le premier ayant pour mission essentielle de créer des ressources, le second celle d'en faire le meilleur usage³. Si l'on regarde de près certaines de ces

¹ Pour un bon résumé de ce débat, voir la thèse récente de Cécile Fonrouge : *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, Université Bordeaux IV, 1999, p.27 et suiv. Nous suivons cet auteur dans sa conclusion que ces deux courants sont en réalité indissociables et complémentaires.

² Lors d'une conférence auprès d'un public de doctorants africains mettant en avant l'importance d'une de ces aptitudes, en l'espèce l'endurance et la résistance à la fatigue et au découragement, l'un des co-auteurs s'est vu objecter que celle-ci était, pour un certain nombre de raisons (climatiques, de santé, etc.) peu présente même chez de jeunes candidats africains à la création d'entreprise.

³ Il s'agit d'un article de deux professeurs de Harvard, H.Stevenson et W.Sahlman, dont on trouvera un résumé dans l'ouvrage de Hisrich R. et Peters M., *Entrepreneurship*,

dimensions, comme l'engagement envers les opportunités (bref chez l'entrepreneur, plus durable chez l'administrateur) ou envers les ressources (progressif chez l'entrepreneur, total dès le départ chez l'administrateur), ou les préférences structurelles (pour des structures plates et en réseau chez l'entrepreneur, pour des structures hautes et hiérarchisées chez l'administrateur), force est de constater que ce que nous savons du dirigeant (et *a fortiori* de l'opérateur informel) africain ressemble plus au premier portrait qu'au second...

1.3. L'étude des processus peut-elle nous aider à mieux appréhender le phénomène entrepreneurial africain ?

La notion de processus entrepreneurial peut être envisagée, à l'instar des travaux de Christian Bruyat¹, comme la série des étapes que le porteur de projet doit franchir avant de passer définitivement à l'acte. Le "déclenchement" ne s'opérerait que si l'individu est en possession d'une idée créatrice en adéquation avec ce qu'il perçoit comme le domaine de ses compétences et de ses capacités, et se trouve dans une situation de relative tension et disponibilité de temps et d'esprit. L' "engagement" définitif n'aura lieu que si le candidat à la création ne dispose pas d'une opportunité d'emploi plus séduisante et que s'il arrive à surmonter la peur du changement inhérente au passage à l'acte. Il serait intéressant d'étudier le rôle que peut jouer l'environnement spécifique africain dans la plus ou moins grande vitesse de franchissement de ces étapes. Le peu d'attrait des rémunérations "officielles" (notamment dans le secteur public), qui sont souvent inférieures aux gains que peut procurer une occupation dans le secteur informel, devrait normalement débloquer plus rapidement qu'en Europe le deuxième frein à l'engagement...

La place manque ici pour étudier les possibilités d'application à la réalité africaine de théories plus récentes envisageant le phénomène entrepreneurial comme le résultat d'un processus dialectique complexe associant de manière interactive l'individu porteur d'un projet et l'organisation qu'il va faire émerger puis naître officiellement et éventuellement développer². On peut toutefois supposer que ce courant de pensée peut apporter un éclairage intéressant sur les contraintes et les modalités d'apparition de nouvelles entités économiques sur le sol africain ; il s'agit là à notre avis d'une direction majeure de travaux de recherche sur laquelle nous reviendrons en fin de contribution .

Economica, 1991, p. 35 et suiv.

¹ Bruyat, C. *Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Grenoble, 1993

² Pour une conceptualisation ambitieuse de ce type de processus, avec un recours à la théorie des conventions et des représentations sociales, v. l'ouvrage récent de T. Verstraete, *Entrepreneuriat*, l'Harmattan, 1999

2. Quelle place accorder au secteur informel dans la discussion ?

Comme on l'a laissé entendre dans nos propos introductifs, il est difficile de répondre nettement à la question de savoir si on peut véritablement qualifier d'entrepreneuriat l'activité économique de type informel, si présente sur le sol africain, au point qu'elle est parfois considérée comme la seule voie d'accès au développement de ces pays. Il s'agit en effet d'un problème à géométrie variable, dont la solution sera fonction la fois de la délimitation que l'on donnera aux contours du secteur informel, et de ce qu'on entend exactement par le terme d'entrepreneuriat. Nous nous bornerons donc à souligner l'ambiguïté du sujet, en exposant dans un premier temps un certain nombre de motifs de rattachement du secteur informel à l'univers entrepreneurial, mais qui sont quelque peu battus en brèche quand on avance un peu plus loin dans l'analyse.

2.1. D'une réalité informelle qui emprunte bien des traits à l'entrepreneuriat...

La réalité du secteur informel étant elle-même multiple, nous retiendrons ici la définition restrictive qu'en donne un spécialiste du domaine, le réduisant à un sous-ensemble qu'il qualifie de "non structuré moderne", par opposition avec les activités de type strictement individuel (petits métiers de la rue, mendicité, etc) qui sont davantage de la compétence du sociologue que du gestionnaire ; ce sous-ensemble est d'autre part plus représentatif du dynamisme affiché par les multiples activités collectives supposant un certain degré d'organisation qui fleurissent dans les grandes villes africaines, que ce soit dans la production (travail du bois et du métal, habillement), dans les services (réparation de cycles et d'automobiles) ou le bâtiment. Mais le trait commun à toutes ces activités (qu'elles partagent avec les petits métiers individuels) est qu'elles échappent aux règles formelles de l'économie du travail (comptabilité, déclarations fiscales etc.)¹. Que remarque-t-on lorsque l'on se penche avec attention sur les modes de fonctionnement de ces entités, à la fois au niveau de leur logique d'ensemble (stratégie, adaptation à l'environnement) et de leurs modalités d'application des différentes disciplines de gestion (marketing, gestion de la production, finance, gestion des ressources humaines)² ? On est, en premier lieu, frappé par leur extrême faculté d'adaptation à leur environnement, notamment culturel, qui explique leur multiplication et leur relative pérennité, qui se rapproche du fameux

¹ Hernandez E.M., *La logique de gestion de l'entreprise du secteur informel*, Revue Française de Gestion, avril-mai 1995, p.66-75

² Ici encore, les travaux d'E.M. Hernandez semblent difficilement contournables. V., par ex. : *L'entrepreneur informel africain et la démarche marketing*, Recherche et Application en Marketing, vol.X, n° 3/95, et *Aspects comptables et financiers de l'entreprise informelle*, Gestion, vol.24, printemps, 1999

taux de survie de 50 % à cinq ans des entreprises nouvellement créées en France ; d'autre part, comme on l'a dit plus haut, le niveau des rémunérations des patrons comme des apprentis est en général tout à fait comparable à ce qu'ils gagneraient dans le secteur formel. Cette symbiose étroite de l'entreprise avec son milieu n'est-elle pas en définitive le résultat d'une caractéristique typique de la démarche entrepreneuriale, à savoir la faculté chez un agent économique de détecter à temps les opportunités (celles du milieu) qui se présentent, et de les exploiter de manière à la fois efficace et efficiente ?

Si l'on se penche sur des exemples concrets de comportements, au niveau de la finance ou du marketing, ou de gestion en général, les illustrations ne manquent pas qui conduisent l'observateur à effectuer des rapprochements avec les préceptes de la littérature la plus récente en entrepreneuriat. Prenons, par exemple, l'observation qui a été faite des comportements de femmes sénégalaises responsables d'activités de micro-mareyage sur le marché de poissons de Dakar vis-à-vis des aides financières qui leur avaient été accordées par une institution internationale¹. L'enquête qui a été effectuée a montré qu'une bonne partie des fonds qui leur avaient été alloués (afin de leur éviter de recourir à des usuriers) n'avait pas été en réalité utilisée pour financer l'activité économique de ces opératrices (ce à quoi elle était destinée), mais pour conforter un réseau de relations sociales sans rapport direct avec cette activité. "Notre banque c'est nos relations" est la phrase qui était souvent prononcée en guise de justification, les "obligés" étant considérés à leur tour comme autant de tiroirs pouvant être sollicités à tout moment pour faire face à des obligations pressantes. Outre le fait que cette pratique représente une réponse ingénieuse à la carence des institutions traditionnelles de financement en Afrique, elle peut être également considérée comme une application très fine du précepte en vertu duquel la confiance qu'inspire l'entrepreneur dans son milieu représente un capital particulièrement précieux, notamment dans les pays où le respect des contrats et la protection des opérateurs économiques contre les agissements malhonnêtes de leurs concitoyens ne sont pas assurés².

2.2. ...A un difficile passage de l'opérateur informel à un véritable statut d'entrepreneur

Les remarques précédentes autorisent-elles pour autant à considérer le commerçant ou le producteur de biens ou de services informels comme un véritable entrepreneur ? Une réponse positive conforterait la thèse, par ailleurs controversée, selon laquelle c'est dans le secteur informel que l'on peut trouver le principal réservoir de futures PME, catégorie d'entreprises qui a

¹ Cet exemple est décrit dans E.M. Hernandez, 1997, *op.cit.*, p.68 et suiv.

² Voir à ce sujet Venkataraman S., *The distinctive domain of entrepreneurship research*, in *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 1997, JAI Press

toujours été déficitaire en Afrique. Un accompagnement financier digne de ce nom et une formation accélérée aux techniques modernes de management seraient les moteurs principaux de cette transformation sur laquelle certains spécialistes reportent leurs espoirs. Il est vrai que si l'on considère la débrouillardise et l'adaptation immédiate et ingénieuse aux exigences des marchés aval comme amont comme un trait entrepreneurial majeur, l'Afrique ne manque pas d'entrepreneurs. Mais si nous retenons de l'entrepreneur une définition récente qui recueille l'assentiment d'un grand nombre de chercheurs, les difficultés commencent. D'après cette définition, peut être considéré comme un entrepreneur un agent économique qui, après avoir détecté une opportunité (ou occasion d'affaires), *crée une organisation pour l'exploiter*¹. C'est cette dimension organisationnelle, malgré les difficultés d'interprétation qu'elle suscite forcément, qui peut faire hésiter à une assimilation sans nuance entre les deux univers.

Dans un premier temps, on est en droit de se demander en effet comment une organisation digne de ce nom peut émerger et surtout se faire reconnaître par son environnement si son promoteur, en restant dans l'informalité, dont il supporte par ailleurs les coûts directs (taxation arbitraire des pouvoirs publics, impossibilité de recourir à des sources de financement autres que les siennes et celles de son entourage immédiat), se met en quelque sorte "hors jeu" par rapport aux conventions en vigueur ; la liquidité considérée comme un objectif en soi et remplaçant celui de rentabilité (déterminant en gestion "occidentale"), la non prise en compte de la notion d'amortissement (et de l'inscription dans le long terme que sous-tend cette écriture comptable), la défiance vis-à-vis de la comptabilité et du recours au système bancaire, tout cela fait sans doute partie du "registre conventionnel" de l'opérateur informel. Mais lui est-il possible de convaincre d'autres acteurs économiques d'un certain poids d'y adhérer, en dehors de l'entourage immédiat et familial ? Or cette "reconnaissance" de l'environnement par le biais d'un système partagé de conventions semble constituer aujourd'hui une clé importante de compréhension des phénomènes entrepreneuriaux².

D'autres freins à la création d'une véritable organisation par l'opérateur informel doivent être également soulignés. Il s'agit ici, dans une large mesure, de ce qu'on a pu appeler les "coûts indirects de l'informalité"³. Le non respect de la réglementation est une condition de survie pour l'opérateur informel (il ne pourrait pas payer les charges liées à la légalité) ; mais la contre-

¹ Bygrave W.D., Hofer C.W., Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship theory and practice*, winter, 1991. Pour ces auteurs, création d'une organisation ne veut pas dire forcément mise en place d'une structure formelle, mais seulement la mise en relation d'éléments auparavant dépourvus de liens, le tout étant susceptible de produire des résultats bénéfiques pour l'ensemble des parties prenantes concernées.

² Sur la théorie des conventions comme grille de lecture en entrepreneuriat, v. T. Verstraete, *op.cit.*, chapitre IV.

³ Hernandez E.M., *L'Etat et l'entrepreneur en Afrique*, Revue internationale PME, vol.10, n°1, 1997

partie réside dans l'incertitude et l'absence de protection contractuelle qui caractérise le mode de fonctionnement de cet agent économique. Cette situation le conduit à privilégier des relations, vis-à-vis des clients comme des fournisseurs, limitées à des réseaux ethniques ou familiaux ; même muni d'un capital lentement accumulé de relations jugées fiables, vendre ou acheter en grandes quantités à une seule personne reste dangereux, ce qui conduit à des pratiques de commercialisation et d'approvisionnement sous-optimales. Sur le plan géographique, l'expansion de la firme est problématique : comment trouver des distributeurs au loin ou y implanter des succursales si l'on n'a pas soi-même une raison sociale ? Ces arguments, désormais bien connus, ne disqualifient pas pour autant le rôle de régulation sociale que peut jouer le secteur informel ; ils doivent tempérer toutefois l'enthousiasme de ceux qui y voient un réservoir inépuisable de futures "belles entreprises" en Afrique...

3. Quelques pistes de réflexion pour un développement du champ entrepreneurial africain

On proposera pour terminer quelques orientations futures de recherche destinées à compléter celles qui ont été suggérées au fil des propos précédents. Il nous semble en effet qu'avant de se lancer dans d'ambitieux programmes de formation ou d'accompagnement à la création d'entreprise (actions entamées avec des fortunes diverses un peu partout sur le continent) davantage de connaissances devraient encore être accumulées et diffusées sur les caractéristiques originales et diverses du phénomène entrepreneurial en Afrique. Sans aucune prétention à l'exhaustivité, on suggèrera les quelques directions ci-après :

➤ Approfondir par l'étude des processus entrepreneuriaux la compréhension de l'existant.

L'approche par les processus, à laquelle nous avons fait allusion plus haut, nous semble une bonne stratégie de recherche pour éviter les pièges de l'anecdote et du descriptif si l'on souhaite procéder à un état des lieux sur l'existant en matière d'entrepreneuriat en Afrique. Il s'agirait d'étudier les mécanismes au bout desquels, malgré les difficultés environnementales propres à ces pays (faiblesse des facteurs de crédibilité et de faisabilité issus du modèle de Shapero), malgré tout certaines opportunités (de quel type ?) sont détectées par certains individus (lesquels et pourquoi ?), et transformées par eux en de véritables entreprises (même très petites) productrices de biens et de services relativement innovants, et dotées d'un certain potentiel de croissance. Si au niveau méthodologique la méthode inductive qualitative (études de cas avec sans doute une dimension longitudinale) semble la plus à même pour mener ce type d'investigation, une stratégie plus précise de recherche, assez délicate lorsque l'on s'intéresse aux processus, reste à définir.

➤ Explorer les contours de la dimension éco-sociale de l'entrepreneuriat africain.

L'importance de cette dimension, on l'a vu plus haut, ne peut être ignorée dans les recherches futures sur le domaine qui nous intéresse. Elle résulte du fait que dans les sociétés traditionnelles, le social et le respect des valeurs familiales et collectives prime sur la réussite économique, alors que c'est l'inverse dans les sociétés dites développées. Plutôt que vers l'identification des facteurs classiques de succès de l'entreprise nouvellement créée (adéquation homme-projet, clarté de la vision stratégique etc.), il faudra orienter ses investigations vers l'habileté avec laquelle l'entrepreneur africain à succès arrive à concilier ces deux systèmes de valeurs opposés ; si l'on souhaite – et cela paraît légitime – prolonger cette question de recherche par l'établissement de typologies d'entrepreneurs africains, il ne faudra pas omettre d'inclure ce type de dimension parmi les variables permettant de constituer les groupes. Au point de vue méthodologique, on recommandera ici également une démarche inductive, sans pour autant négliger la possibilité de procéder à des recherches de type quantitatif. D'assez grands nombres sont nécessaires pour alimenter les programmes usuels de classification hiérarchique, et la présence dans la plupart des pays concernés d'une population dynamique de Très Petites Entreprises (TPE) récentes, que l'on peut rattacher au secteur formel, constitue un terrain d'élection pour ce type d'investigation¹.

➤ "Revisiter" la question de l'acquisition par l'opérateur informel d'un statut de véritable entrepreneur.

Ici encore, des recherches complémentaires s'imposent, et un nouveau regard, influencé par les théories les plus récentes en entrepreneuriat (notamment le courant cognitif), pourrait être posé sur cette importante question. Même si les modes de fonctionnement du secteur informel constituent, on l'a vu plus haut, un obstacle majeur à la promotion souhaitée par certains, il n'en reste pas moins que la population concernée, ou du moins une partie de cette population, est constituée par des individus ayant incontestablement des dispositions à entreprendre. Il s'agirait d'effectuer des recherches destinées à cerner et mesurer le potentiel entrepreneurial de cette population informelle. Plutôt qu'une fois de plus observer des modes de gestion particulièrement adaptés à l'environnement hostile et à la clientèle dépourvue de moyens financiers qui sont le lot de ces agents économiques, il serait souhaitable d'étudier de plus près le profil exact de certains de ces individus (diplômes, raisons pour lesquelles ils se sont réfugiés dans l'informel etc.)

¹ Au Cameroun, par exemple, sous l'impulsion d'un des deux co-auteurs de cet article, une équipe de recherche doctorale répartie sur plusieurs établissements s'est assignée l'objectif de dresser un état des lieux exhaustif sur l'émergence et les modes de gestion de cette population dynamique de TPE. L'approche "réseaux" constituera une clé possible d'interprétation de cette tentative de découverte d'une nouvelle configuration d'entreprises plus adaptées au contexte que la formule traditionnelle de la PME.

afin d'évaluer la capacité et la volonté de ces agents à passer à la vitesse supérieure. Ce type de recherche doit être mené bien entendu sans ignorer les diverses actions institutionnelles possibles en faveur du secteur informel, et en particulier celles qui cherchent à faire bénéficier cette activité d'un minimum de protection et de reconnaissance légale. Les efforts qui sont faits actuellement en ce sens montrent que les Pouvoirs Publics sont davantage sensibilisés que par le passé au rôle que peut jouer l'entrepreneur africain dans le développement des pays concernés. Il reste aux chercheurs en gestion locaux, dont le nombre et la qualité sont en augmentation notable ces dernières années, à privilégier ce champ d'études original et important.

TYPOLOGIES D'ENTREPRENEURS Est-ce vraiment utile ?

Louis Jacques Filion

Quel que soit le domaine abordé, le moindre approfondissement nous conduit à classifier pour mieux comprendre et mieux apprendre. Une des façons de classier consiste à établir des typologies. L'entrepreneuriat n'échappe pas à cette règle. Beaucoup de typologies d'entrepreneurs sont disponibles aujourd'hui. Ce chapitre traite de ce sujet et se penche sur l'origine de la "pensée" typologique, puis en aborde les applications dans le champ de l'entrepreneuriat.

Il convient, dans un premier de temps, de préciser la signification des termes utilisés. L'origine du terme *typologie* vient du grec *tupos* qui signifie *caractère, modèle*, et *logos* qui signifie *discours*. Le Larousse définit le terme *typologie* comme une "méthode d'observation des types humains". Le Robert précise en suggérant : "science des types humains, considérés du point de vue des rapports entre les caractères organiques et mentaux". Les deux définitions ne font référence qu'à la dimension humaine et aucune à la notion de classification. En fait, le terme "taxonomie" (aussi taxinomie) est celui utilisé pour référer à "classification" : "science des lois de la classification des formes vivantes", ou encore : "science des lois de la classification" (Robert). Il vient du grec *taxis* qui signifie *arrangement, ordre, mise en ordre* et *nomos* qui signifie *loi, usage*. Le Larousse indique que le terme est surtout utilisé en biologie et le définit de la façon suivante : "science qui considère les organismes à l'état statique, et qui cherche les lois de leur classification systématique ou naturelle". Suite à ces définitions, il convient de mentionner qu'il semble plus approprié de référer aux classifications d'entreprises sous le vocable *taxonomie* alors qu'il conviendrait mieux de référer à des *typologies* lorsque nous référons à des personnes.

L'usage du terme *type* peut inclure plusieurs dimensions soit de nationalité, d'ethnicité, de comportement : elle est du type breton et individualiste. Le terme *type* est souvent complété par des préfixes, tels des *archétypes* ou des *prototypes* qui font plutôt référence à des modèles idéaux ou originaux. Ceci dit, l'usage du terme *type* a pris de l'extension et est devenu courant pour référer à des éléments autres que strictement des humains. Alors qu'il faudrait se référer à des *types* qui seraient classifiés dans des *taxonomies*, il semble qu'un relatif consensus ait été établi pour que le terme *typologie* se réfère à l'étude de types humains.

Le terme *type* implique une certaine distinction établie entre des personnes et réfère implicitement à une classification sans que celle-ci se veuille toujours exhaustive.

En sciences de gestion, des auteurs ont inclus les réflexions sur les typologies et les taxonomies sous le vocable de *configurations*. Ainsi, à titre d'exemple, Miller¹ suggère trois typologies marquantes : celles de Burns et Stalker², de Miles et Snow³ (voir tableau 1 ci-dessus) et de Mintzberg⁴. Burns et Stalker ont étudié de quelle façon l'environnement influençait l'organisation de 20 entreprises. À partir des taux de changement de la technologie et du marché, ils ont distingué cinq types d'environnement allant du plus stable au moins prédictible. Puis ils ont identifié deux types d'organisation : le type mécanique convenant à des conditions stables et le type organique convenant à des conditions instables. Quant à Mintzberg, il a suggéré cinq catégories principales pour classifier la majorité des structures des organisations : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en département et l'adhocratie. Ces typologies ont été élaborées à partir des types de stratégies, d'organisations ou de styles de prise de décision. Miller insiste sur le fait que la valeur de ces typologies réside en ce qu'elles montrent comment et pourquoi les attributs de chacun de leurs types entrent en interrelations. Ajoutons à ces classiques celle plus récente de Pitcher⁵ qui suggère trois types de leaders dans les organisations : artistes, artisans et technocrates.

Concernant cette brève incursion en sémantique et en sémasiologie, il importe aussi de préciser que, généralement, l'étude de types est faite à l'intérieur d'une catégorie – le plus souvent professionnelle – déterminée. Par exemple, en entrepreneuriat, nous pouvons établir et étudier divers types à l'intérieur de catégories entrepreneuriales distinctes. Ces catégories peuvent inclure des intrapreneurs, des propriétaires-dirigeants de PME, des propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales, des travailleurs autonomes, des propriétaires-dirigeants de micro-entreprises, des entrepreneurs proprement dits de même que des entrepreneurs de catégories plus spécifiques, tels des "technopreneurs" (entrepreneurs technologiques), des entrepreneurs sociaux, des entrepreneurs collectifs et coopératifs.

¹ Miller D., *Configurations Revisited*, *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996

² Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, London : Tavistock, 1996

³ Miles R., Snow C.C., *Organization Strategy, Structure and Process*, New York : McGraw-Hill, 1978

⁴ Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Éditions d'organisation, 1982 (version originale : *The Structuring of Organizations*, New York : Prentice-Hall, 1979)

⁵ Pitcher P., *Artistes, artisans et technocrates*, Montréal : Québec/Amérique, 1996 ; Paris : Village Mondial, 1994

1. Origine des typologies

Il n'est pas facile d'identifier à quelle époque débute l'utilisation des typologies dans l'histoire de l'humanité. L'être humain a besoin de nuancer et de se différencier. Mais le discernement de types nécessite l'accumulation d'un niveau minimum de connaissances et un approfondissement de la réflexion sur un sujet donné. Elles sont le plus souvent suggérées par des chercheurs qui ont longuement travaillé sur le sujet. Au regard de l'histoire de la pensée, nous pouvons évaluer que Platon et Aristote sont parmi les premiers à avoir suggéré au moins implicitement des types. Leurs réflexions sur les modes d'organisation des sociétés dépassent ce qu'on avait connu avant eux. Ils proposent des conceptions de l'être humain de types différents. *La République* de Platon présente un être humain pour qui le concept de soi, la relation avec ses semblables ainsi que les rôles sociaux joués impliquent un type différent de ce que suggère Aristote, en particulier dans *La Politique*.

Toutefois, l'apparition des typologies telles qu'on les connaît à l'aube du XXI^e siècle est une des conséquences du développement de l'esprit scientifique et de la quête de savoir qui l'accompagne depuis quelques siècles. L'auteur qui a en quelque sorte posé les jalons de l'utilisation des typologies dans les sciences humaines est sans doute Carl-Gustav Jung avec son ouvrage devenu un classique sur les types psychologiques¹. Sa longue discussion sur "le problème des types dans l'histoire de la pensée antique et médiévale, dans la connaissance des hommes, dans la poésie, etc.", montre qu'il s'agit là d'un sujet de discussion plus souvent implicite qu'explicite entre les humains depuis très longtemps. Néanmoins, son étude magistrale pour introduire sa présentation des types extraverti et introverti a déclenché un mouvement qui devait connaître jusqu'à nos jours beaucoup d'ampleur en psychologie². Ces approches typologiques sont souvent utilisées pour améliorer la gestion des ressources humaines³, mais elles sont aussi maintenant utilisées abondamment pour les études de marchés⁴, en stratégie⁵, en gestion de

¹ Jung C.G., *Types psychologiques*, Genève : Georg Éditeur, 1991

² Briggs Myers I., *Introduction aux types psychologiques*, Edmonton : Psychometrics Canada, 1988

Krebs Hirsh, S., Kummerow J.M., *Introduction aux types psychologiques dans l'organisation*, (MBIT), Montréal : Consulting Psychologists Press, 1994 (Paris : Éditions du Centre de Psychologie Appliquée)

³ Samson A., *Mieux comprendre ses collègues, son patron, ses employés - L'utilisation des types psychologiques et de l'Indicateur MBIT au travail*, Montréal : Transcontinental, 1999

⁴ Kwon J., The Seven Faces of Singaporeans : A Typology of Singapore Consumers and their Aspirations and Life Satisfaction, *Asia Pacific Journal of Management*, Singapore, Aug. 16(2), 1999

⁵ Tsang E.W.K., A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances, *Journal of World Business*, Greenwich, Fall, 34(3), 1999

projets¹, etc. Plus largement, elles existent dans presque toutes les sciences humaines et administratives.

Mais elles sont aussi mobilisées dans le cadre des voyages² et sont devenues très populaires chez les agences qui proposent toutes sortes d'approches en vue de mieux identifier l'âme sœur³ (vous pouvez même répondre à leur quiz sur internet et vous classifier vous-mêmes).

Ces typologies, certes de valeurs inégales, ont été développées à partir de méthodologies et d'échantillons très différents. Celles que nous pouvons lire dans des publications avec comités de lecture présentent généralement des bases scientifiques plus reconnues car elles répondent à des critères de validité interne et externe qui font qu'elles devraient normalement être reproduites telles quelles si elles devaient être refaites à partir des mêmes échantillons et méthodologies.

2. Les typologies en entrepreneuriat

Il est intéressant d'observer que l'utilisation de typologies en entrepreneuriat a débuté avec l'intégration de notre champ d'étude au domaine académique. Un des premiers à suggérer une typologie fut un des pionniers du champ : Arthur H. Cole. Ce dernier a créé avec Joseph Schumpeter⁴, un des premiers, sinon le premier, Centre d'entrepreneuriat. C'était à l'Université Harvard à la fin des années 1940⁵. Cole avait suggéré quatre types d'entrepreneurs : pratique (rule-of-thumb), informé, sophistiqué, mathématiquement articulé (mathematically advised⁶).

¹ Roberto E., A Typology of Project Management : Emergence and Evolution of New Forms, *International Journal of Project Management*, Kidlington, 17(5), 1999

² Moscardo G., Developing a Typology for Understanding Visiting Friends and Relative Markets, *Journal of Travel Research*, Boulder, Feb. 38(3), 2000

³ Keirse D., *Please Understand Me II*, Del Mar, CA : Prometheus Nemesis, 1998

⁴ Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development* Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1934 (Édition originale allemande 1912).

⁵ Cole A.H., Entrepreneurship as an Area of Research, *The Task of Economic History. Supplement to Journal of Economic History*, 2, 1942

Cole A.H., (1946) An Approach to the Study of Entrepreneurship : A Tribute to Edwin F. Gay, *The Journal of Economic History. Supplement VI. The Tasks of Economic History*, 1946. Reproduit dans : Aitken H.G.J. (éd.), *Explorations in Enterprise*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1965

Cole A.H., An Appraisal of Economic Change – Twentieth Century Entrepreneurship in the United States and Economic Growth, *The American Economic Review*, 4, 2, May, 1954

Cole A.H., *Business in its Social Setting*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1959

⁶ Livesay H.C., Entrepreneurial History, dans Kent C.A., Sexton D.L., Vesper K.H. (ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J., 1982

De nombreux auteurs allaient en suggérer d'autres par la suite (le tableau 1 de la page suivante ci-dessous présente quelques typologies). Des chercheurs les ont répertoriées, présentées¹ ou ont discuté du sujet². Mentionnons tout particulièrement Daval, Deschamps et Geindre³ qui en rapportent une vingtaine, soit les plus connues. En entrepreneuriat, leur article est un des rares écrits à discuter plus à fond du sujet et à proposer une grille de lecture de typologies.

Le premier auteur du tableau 1, Smith⁴, a construit une typologie qui est restée une des plus classiques et, qui plus est, vérifiée⁵. Cette typologie établit une différence entre l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste ou entrepreneur d'affaires. Il faut mentionner ici que le principal facteur discriminant était l'orientation vers la croissance, cette orientation étant plus marquée chez l'entrepreneur opportuniste que chez l'entrepreneur artisan. Smith a considéré l'entrepreneur technologique comme faisant partie d'une catégorie à part.

Sans revenir sur chacune des constructions des différents auteurs, la prochaine section jette un regard sur les approches méthodologiques et les critères utilisés pour élaborer ces typologies.

¹ Fillion, L.J., Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME*, 10(2), 1997

² Woo C.Y., Cooper A.C., Dunkelberg W.C., Entrepreneurial Typologies : Definitions and Implications, dans Kirchoff B.A., Long W.A. & al. (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988

Woo C.Y., Cooper A.C., Dunkelberg W.C., The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies, *Journal of Business Venturing*, 6, 1991

³ Daval H., Deschamps B., Geindre S., Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, dans Fontaine J, Saporta B, Verstraete T, *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre 1999

⁴ Smith N.R., *The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan : Michigan State University Press, 1967

⁵ Davidsson P., Type of Man and Type of Company Revisited : A Confirmatory Cluster Analysis Approach, dans Kirchoff B.A., Long W.A. & al. (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988

Tableau 1. Typologies d'entrepreneurs¹

Auteurs	Date	Typologies
Smith	1967	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur artisan 2. L'entrepreneur opportuniste
Collins et Moore	1970	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur administratif 2. L'entrepreneur indépendant
Laufer	1975	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le manager ou l'innovateur 2. L'entrepreneur orienté vers la croissance 3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité 4. L'entrepreneur artisan
Miles et Snow	1978	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le prospecteur 2. L'innovateur 3. Le suiveur 4. Le réacteur
Vesper	1980	Au moins 11 types d'entrepreneurs : 1. Travailleurs autonomes travaillant seuls 2. Bâtisseurs d'équipes 3. Innovateurs indépendants 4. Multiplicateurs de modèles existants 5. Exploitants d'économies d'échelle 6. Rassembleurs de capitaux 7. Acquéreurs 8. Artistes qui achètent et vendent 9. Constructeurs de conglomerats 10. Spéculateurs 11. Manipulateurs de valeurs apparentes
Julien et Marchesnay	1987 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants : 1. PIC (pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Carland, Hoy, Carland	1988	Deux types d'acteurs organisationnels : 1. L'entrepreneur 2. Le propriétaire de PME
Lafuente et Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs : 1. Artisan 2. Orienté vers le risque 3. Orienté vers la famille 3. Managérial
Filion	1998	Deux types d'entrepreneurs : 1. Opérateur 2. Visionnaire
Marchesnay	1998	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Isolé 2. Nomade 3. Notable 4. Entreprenant
Duchéneaut	1999	Socio-style de créateurs d'entreprises 1. Rebelles (28%) 2. Matures (41%) 3. Initiés (25%) 4. Débutants (6%)

¹ les références bibliographiques relatives à ce tableau sont reportées en fin de chapitre

4. Méthodologies et critères utilisés pour l'élaboration de typologies

Dans le champ d'étude plus spécifique de l'entrepreneuriat, tout comme en gestion d'ailleurs, nous pouvons identifier une grande variété d'approches méthodologiques et de critères utilisés pour identifier et élaborer des typologies. S'agissant des critères, le tableau 2 ci-dessous en présente une vingtaine, parmi ceux les plus couramment utilisés.

Tableau 2. Critères les plus couramment utilisés pour l'élaboration de typologies en entrepreneuriat

Concept de soi	Besoin de pouvoir
Engagement	Besoin de reconnaissance
Racine systémique	Besoin de sécurité
Vision	Attitude face à la croissance
Système relationnel	Attitude dans les relations interpersonnelles
Délégation	Attitude face aux profits
Finalité	Attitude face au risque
Autonomie	Style de leadership
Internalité	Style de management
Capacité d'adaptation	Style de prise de décision
Créativité	Style stratégique
Innovation	
Besoin de réalisation	

Nous n'expliquons pas en détail chacun de ces critères, mais en commençons très brièvement quelques-uns. Le concept de soi est utile en entrepreneuriat. Il fait beaucoup référence aux modèles auxquels s'est identifié l'entrepreneur et qui sont venus marquer sa personnalité. Il explique en partie ce qui pourra être possible pour un entrepreneur donné. Une racine systémique constitue une base conceptuelle à partir de laquelle un ensemble d'activités est conçu et décidé. Elle permet de mieux circonscrire un système d'activités. Elle permet de mieux comprendre la logique du comportement d'un acteur. Une vision est un état futur perçu ou désiré. Pour l'entrepreneur, il s'agit essentiellement d'un espace à occuper dans le marché ainsi qu'un type d'organisation qui permet d'y parvenir. Elle offre un fil conducteur autour duquel un acteur peut organiser son système d'activités de façon plus cohérente et plus économique. L'internalité (locus of control) peut être décrite comme étant la croyance entretenue par un acteur que ses projets se réaliseront compte tenu du degré d'influence qu'il exercera sur des personnes pour que les choses se produisent dans le sens de ce qu'il préconise. Il s'agit d'une caractéristique qui n'est pas particulière aux entrepreneurs. Elle se retrouve chez toutes les catégories de leaders.

Il est intéressant d'observer que la grande majorité des critères utilisés pour l'établissement de typologies en entrepreneuriat sont des critères qui

ont essentiellement rapport aux comportements des personnes. Pourtant, l'établissement d'une typologie est le plus souvent motivé par la recherche de types classiques qui puissent répondre à des lois sociologiques fondamentales. Il est inévitable que certains types servent à regrouper des constellations de profils comportementaux en grappes autour d'axes distinctifs. L'établissement d'un type devrait cependant aussi permettre de camper des catégories qui répondent à des logiques organisationnelles de conditions et d'actions. Les types que nous retrouvons dans les publications dites scientifiques en entrepreneuriat devraient pouvoir répondre à des lois universelles et pouvoir être reproduits tels quels dans la quasi totalité des contextes sociaux.

S'agissant des méthodes utilisées pour élaborer une typologie, elles sont le plus souvent empiriques. Comme le champ de l'entrepreneuriat est dominé, mais à un moindre degré que celui de la stratégie, par le paradigme de l'économie industrielle, beaucoup des méthodologies déployées pour établir des typologies sont de nature positiviste et fonctionnaliste. Nous sommes néanmoins dans une perspective phénoménologique. Les méthodes qui ont permis d'élaborer des typologies, de leur donner corps et qui ont conçu en quelque sorte la pratique du concept tel qu'il existe dans les sciences humaines contemporaines sont celles de l'observation et de l'analyse sur le terrain. Dans ce domaine des typologies, il est aussi intéressant de comparer les résultats des recherches réalisées à partir d'approches multi-méthodes.

À l'opposé, nous pouvons suggérer aux étudiants du domaine un exercice d'apprentissage stimulant qui consiste à établir leur propre typologie à partir de leurs critères et d'acteurs entrepreneuriaux qu'ils connaissent et de s'y situer eux-mêmes. Cela permet de démystifier l'approche, de mieux faire réaliser que si les écrits en entrepreneuriat proposent des types bien circonscrits, c'est pour améliorer les connaissances et faciliter les apprentissages. Cela leur permettra de relativiser ce qui existe et de mieux comprendre leur propre dynamique.

5. Usages et utilité des typologies d'entrepreneurs

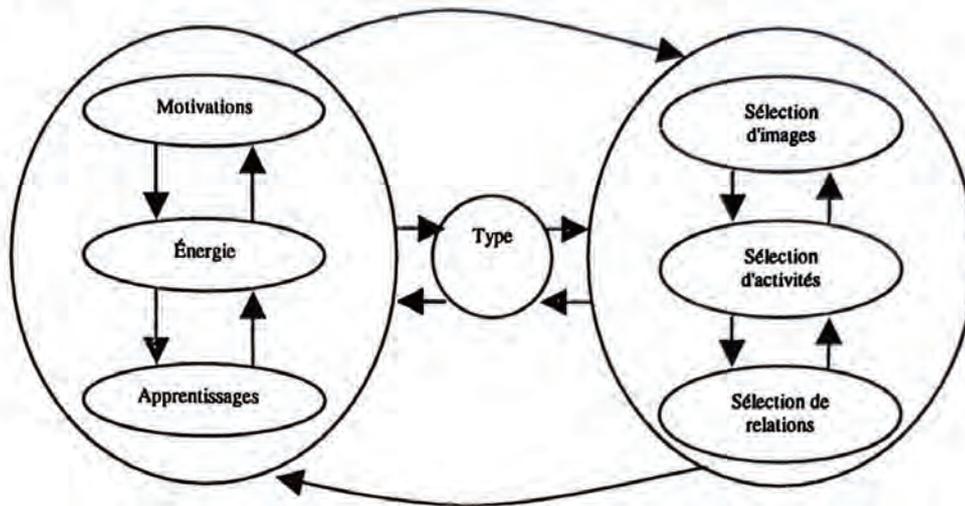
L'usage des typologies facilite la compréhension de la nature de la relation entre un type et son sujet, entre un type et son objet. Par exemple, il permet d'atteindre beaucoup plus de rigueur au cours du processus d'apprentissage en livrant des exemples de mise en situation. Il sert à l'apprenant afin de mieux se situer, de se définir avec plus de précision. Il facilite l'identification de compétences requises de chaque type pour sa pratique professionnelle¹. Chaque type implique un ensemble de critères qui sont implicitement utilisés pour prendre des décisions qui portent tant sur la

¹ Joras M., *Le bilan des compétences*, Paris : Presses Universitaires de France. Que sais-je ? 2979, 1995

Eray F., *Précis de développement des compétences*, Paris : Éditions LIAISONS, 1999

progression du processus d'identité, les savoir être et les savoir devenir, que sur le faire. Le schéma 1 ci-dessous illustre quelques-unes de ces interrelations entre le cheminement d'un type donné et des décisions – souvent implicites - portant tant sur l'être que sur le faire.

Figure 1. Types et décisions



L'usage de types permet d'identifier des éléments clés qui feront que les acteurs de ce type pourront soit choisir, soit construire des contextes organisationnels plus cohérents en fonction de leurs caractéristiques d'identité. Ces choix leur permettront de mieux choisir et de mieux cibler des activités ainsi que les savoir faire requis en fonction des savoir être et des savoir devenir correspondant à l'identité de l'acteur du type concerné. Cela permettra aussi d'améliorer la performance. Par exemple, l'établissement du profil et des caractéristiques d'un type permet d'identifier avec plus de facilité et de précision les motivations, les sources d'énergie, les apprentissages qui sont les plus pertinents et cohérents avec chaque type. La combinaison de ces éléments vient généralement renforcer l'identité d'un acteur en relation d'un type, mais elle peut aussi faire évoluer un acteur d'un type à un autre.

L'identité ainsi que les caractéristiques propres à un type jouent un rôle déterminant pour discriminer ce qui est pertinent en ce qui a trait au processus de perception et de mémorisation. L'usage de typologies permet de mieux comprendre la sélection du processus perceptif, telles les images retenues comme étant pertinentes. Celles-ci servent à construire le prisme à partir duquel la réalité est perçue et interprétée. Elles comprennent une accumulation de critères qui viennent influencer implicitement tant le processus de décisions que le processus visionnaire. Ces critères servent aussi dans la sélection des activités, dans les choix de ressources de même que lors de la sélection des relations.

Chez l'entrepreneur et le propriétaire dirigeant de PME, ces choix relationnels seront beaucoup dictés par les choix d'activités à accomplir, et

viendront à leur tour influencer le choix de nouvelles activités rendues possibles par l'intégration de ces nouvelles relations. C'est là où nous pouvons identifier le plus clairement les sources du passage d'un acteur d'un type à un autre.

Le type établit une frontière implicite et même parfois explicite du possible et du probable. Ainsi, un type peut mieux utiliser deux éléments systémiques de base pour mieux décider et mieux s'organiser : une racine systémique qui sert de référent pour les choix et les décisions de même que des frontières qui délimitent des champs d'activités possibles.

Revenons brièvement sur une dimension plus fondamentale, celle de la sélection d'éléments du système relationnel. Si l'usage de typologies permet à un acteur de mieux comprendre sa dynamique et en conséquence de mieux préciser ses propres besoins d'apprentissage, il permet aussi de se situer avec plus de précision par rapport à d'autres types, d'identifier puis de construire un système relationnel qui comprend des éléments de complémentarité plus équilibrés et mieux choisis. Ceci revêt une importance qui peut devenir capitale pour expliquer la réussite et même la survie de plus d'une PME et d'une PMI.

L'utilité des typologies n'est pas négligeable pour améliorer l'efficacité, l'efficacité et aussi la performance des acteurs et des organisations dans lesquelles ils évoluent. Bien utilisées, elles permettent de rendre explicites les critères de décisions et par là de mieux cibler ce qu'on veut réaliser. Elles peuvent ainsi permettre la mise en place d'outils mieux appropriés à la réalisation de buts et d'objectifs. Elles deviennent des instruments de gestion et de formation de base, par exemple, pour la gestion du temps et des ressources.

L'utilité des typologies demeure exceptionnelle en ce qui a trait à la capacité prédictive du comportement d'un acteur. Non seulement les typologies permettent-elles de mieux comprendre les modes d'actions, les attitudes ainsi que les choix d'activités des acteurs organisationnels, mais elles facilitent aussi la compréhension de leurs modes de réaction à leurs divers milieux. Si l'analyste comprend bien les types concernés, maîtrise bien la logique des comportements de chacun, cette utilité peut devenir très grande dans un processus de négociation, pour prédire les attitudes et comportements de concurrents, de leaders de secteurs industriels, sans compter les multiples applications possibles à l'analyse approfondie du comportement de leaders dans quel que domaine que ce soit.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, l'utilité des typologies demeure considérable pour l'éducation, la formation et la recherche. Elles peuvent être élaborées à partir d'une grande variété de prémisses, par exemple à partir de l'une ou l'autre ou même à partir d'une combinaison de trois dimensions de l'entrepreneuriat suggérées par Verstraete¹ : cognitive, praxéologique et

¹ Verstraete T., *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, Comprendre ses actes*. Paris : L'Harmattan, collection économie et innovation, 1999

structurale. Leur utilisation demeure aussi utile pour chacune de ces dimensions.

Conclusion

Il existe peu d'acteurs organisationnels ou sociaux qui représentent un type à l'état pur. Il arrive cependant qu'un chercheur ait établi chacun des types de la typologie qu'il propose à partir de l'exemple concret et précis d'un acteur donné qu'il décrit. Cet acteur se situe en fait au centre de la constellation à partir de laquelle son type a été établi. Tous les autres sont en périphérie, certains plus près du modèle central, d'autres se situant à la limite des constellations de deux ou trois types.

À la limite, chaque acteur constitue son propre type. La grande diversité des acteurs de chaque catégorie professionnelle ou organisationnelle devrait conduire à l'élaboration de typologies complexes présentant soit une grande diversité de types, soit des typologies à étages multiples. S'il existe quelques-unes de ces typologies qui soient plus complexes, nous devons tout de même mentionner que la pratique pédagogique ne semble avoir retenu que très peu de typologies qui proposent plus de cinq types. En réalité, les typologies qui ont fait école incluent entre deux et cinq types.

Dans bon nombre de domaines, les typologies sont apparues au moment où un champ d'étude était en train de se structurer en discipline. Elles venaient confirmer en quelque sorte certains consensus paradigmatiques. En entrepreneuriat, les typologies précèdent l'établissement d'un consensus sur la définition de l'entrepreneur, mais peut-être sont-elles en train de le préparer !

Les pratiques entrepreneuriales se diversifient et se complexifient à un rythme encore jamais vu, en particulier dans les secteurs des technologies, mais aussi en ce qui a trait aux pratiques d'internationalisation, à celles d'impartition, de maillage, de sous-traitance, d'essaimage, de gazellisations, et autres. Pour mieux préparer les systèmes d'apprentissage des futurs entrepreneurs, nous risquons de voir bientôt apparaître de nouvelles formes d'élaboration de typologies, en particulier à partir de logiques d'approches différenciées telle celle des ensembles flous¹. Il existe cependant quelques constantes dans l'élaboration de typologies : permettre aux acteurs entrepreneuriaux et péemmistes de mieux délimiter leurs espaces de soi afin de choisir et de déterminer avec plus de précision leurs interrelations avec les sujets et les objets pertinents de leur système d'activités, celui-ci devenant par le fait même de mieux en mieux ciblé.

¹ Zadeh L.A., *Fuzzy Sets. Information and Control*, 8, 1965

Hornaday R.W., *Thinking About Entrepreneurship : A Fuzzy Set Approach. Journal of Small Business Management*, 30(4), 1992

Références bibliographiques du tableau 1.

- Carland J.W., Hoy F., Carland J.A.C., Who Is an Entrepreneur? Is the Question Worth Asking?, *American Journal of Small Business*, Spring, 1988
- Collins O. F., Moore D.G., *The Organization Makers : A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York : Appleton-Century-Crofts, 1970
- Duchéneau B., *Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998*, EURO PME/ Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs, 1999 (voir site : <http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html>)
- Filion L.J., Two Types of Entrepreneurs : The Operator and the Visionary - Consequences for Education, dans Pleitner H.J. (ed.), *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St-Gall : Verlag KMU/HSG, 1998
- Julien P.A., Marchesnay M., *La petite entreprise*. Paris : Vuibert, 1987
- Lafuente A., Salas V., Types of Entrepreneurs and Firms : the Case of New Spanish Firms, *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989
- Laufer J.C., Comment on devient entrepreneur, *Revue française de gestion*, nov., 1975
- Marchesnay M., Confidence and Types of Entrepreneurs, dans Pleitner H.J. (ed.), *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St-Gall : Verlag KMU/HSG, 1998
- Miles R., Snow C.C., *Organization Strategy, Structure and Process*, New York : McGraw-Hill, 1978
- Julien P.A., Marchesnay M., *L'entrepreneuriat*, Paris : Economica, 1996
- Smith N.R., *The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan : Michigan State University Press, 1967
- Vesper K.H., *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1980

ENTREPRENEURIAT ET TERRITOIRE

Michel Marchesnay

Dans l'histoire du capitalisme, les entrepreneurs ont souvent comblé le vœu d'Alphonse Allais, en mettant les usines à la campagne, les villes s'édifiant dans le site ou le district industriels. Au cours du capitalisme proto-industriel, du dix-neuvième siècle, les fabriques s'implantent près des ressources naturelles (gisement de minerai, bois en abondance, cours d'eau...), là où, de surcroît, la rente du sol est la plus faible. Des dynasties locales se créent, fondées sur l'exploitation d'une activité manufacturière. À côté des maîtres de forges, les écrivains et historiens régionalistes décrivent des sagas familiales dans la petite industrie, comme la chapellerie, la ganterie, la clouterie, la biscuiterie, etc.

C'est au cours du développement de la seconde phase du capitalisme industriel, qui, d'artisanal et corporatiste, se fait managérial, que la dissociation villes-campagnes s'opère, non sans brutalité. On sort d'une large autoconsommation villageoise pour entrer dans une économie axée sur la production et la distribution de biens de consommation standardisés. La proximité du lieu de consommation, conformément à la "loi de Reilly" suscite des aménités, des économies d'agglomération, en relation avec l'avènement d'une classe salariale et citadine, boutée hors du milieu rural. Le phénomène d'urbanisation se traduit par une dualisation, en mégapoles et zones désertifiées.

Au plan entrepreneurial, la conséquence est - en France, au cours de l'Entre-Deux-Guerres - une disparition progressive des petites unités situées en zones rurales (artisanat, commerces, petite industrie) qui s'établissent dans le tissu urbain. Mais, après la Seconde Guerre mondiale, notamment à partir des années 60, la concentration dans l'industrie et les services se traduit par une disparition des petites activités intra-urbaines, entraînant une désertification des centres villes (*inner cities*).

Ainsi, à l'entrée du dernier quart du vingtième siècle, la situation de la petite entreprise semblait d'autant plus désespérée qu'elle avait perdu une grande partie de sa légitimité territoriale : la création de valeur (salaires, emplois, profits) se faisait désormais dans les grandes agglomérations, près de la "banane bleue" européenne (zones de forte industrialisation). Le but de ce chapitre consistera à se demander pourquoi la prophétie ne s'est pas réalisée, et comment le passage à la troisième vague du capitalisme industriel, que nous qualifierons de "capitalisme entrepreneurial", bouleverse fondamentalement les données du problème concernant le rapport de la firme à son territoire.

1. Un nouveau mode d'insertion territoriale...

Au cours des années 60-80, ce que nous appellerons par commodité la "datarisation" du territoire va consister à implanter des unités industrielles déconcentrées, appartenant à des groupes industriels en voie de forte centralisation. Les discours de l'époque attribuent le plus souvent un rôle fortement négatif aux PME. Cette politique industrielle et territoriale s'appuie sur le concept hérité de Perroux, de pôle de développement : à l'urbanisation moderniste, est opposé un nécessaire exode rural, comme aux plus beaux temps des "enclosures" de la révolution industrielle anglaise ! Après le célèbre ouvrage opposant "Paris et le désert français", les tenants des métropoles d'équilibre leur opposent le "désert rural", conforté en agriculture par la recherche de la productivité (agriculture intensive et spécialisée), des économies d'échelle (remembrement, regroupement) et de management (mythe de l'"agromanager").

Au cours des années 80-99, les tendances et les politiques se retournent. La régionalisation favorise une diversification des tailles des villes. Autour des métropoles et autres mégapoles, des villes moyennes se développent. Au cours des années 90, l'idée de politique territoriale est, à notre sens, largement relayée par la notion de politique municipale ou districale (communauté de communes), en matière de développement économique et d'aides à l'entrepreneuriat.

On ne reviendra pas sur le retournement des années 80, qui voient les grands groupes industriels, puis financiers, soumis à un processus de restructuration tel que la légitimité du fordisme est remise en cause. Les économies d'échelle, de champ, d'intégration, d'expérience, apanage de la grande firme managériale, sont remises en question. Il en résulte que la grande firme capitaliste française n'est plus en mesure de "gouverner" son territoire, de le structurer autour d'elle.

A l'éclatement, proche de l'implosion, des hyperfirmes, qui se recomposent ensuite, correspond, à nos yeux, l'éclatement des territoires. Les nouvelles formes d'organisation territoriale constitueront, conformément à l'approche d'écologie des populations et d'"embeddedness", un des éléments-clés de la compétitivité de nombre d'entreprises, mais à des degrés et sous des formes très différentes.

Cette diversité, voire cette hétérogénéité, facteur de complexité, n'est pas sans lien avec l'éclatement de l'entrepreneuriat. S'il est possible de classer grossièrement les créateurs-repreneurs d'entreprises de petite taille (pour s'en tenir à cette seule définition), en "chasseurs" et "chassés" de la Société salariale et post-salariale, force est de reconnaître que les relations avec le territoire d'accueil sont elles-mêmes devenues beaucoup plus complexes. Au

cours des pages qui suivent, on souhaiterait en déduire une typologie d'entrepreneurs qui, à notre sens, n'est pas sans intérêt pour le décideur local.

Dans une publication récente, l'INSEE-INRA évoque les nouvelles relations qui se tissent entre les campagnes et "leurs" (sic) villes. Pour des raisons qui ont été largement évoquées par ailleurs, l'opposition entre le monde rural et le monde urbain s'estompe, et s'efface au profit d'une gradation, d'un continuum plus complexe, sans que nécessairement une hiérarchie s'instaure. Il n'est nul besoin d'être grand clerc pour faire les observations suivantes :

- un noyau dur surdensifié ("inner center"), en voie de paupérisation, éventuellement réaménagé pour le loisir, voué à des activités de proximité ou hyper-spécialisées (artisanat d'art, commerces de luxe, services de faire et de conseil) ;

- une périphérie immédiate, où se localisent la grande distribution, les zones d'administration publique et privée, les services spécialisés, les zones d'activité et de recherche ;

- une périphérie plus ou moins reculée, à usage résidentiel, empiétant sur l'espace rural, chiche en aménités diverses ;

- une zone intermédiaire, combinant des activités rurales, des activités de proximité, mais aussi de nouvelles implantations, en fait susceptible de se désertifier, de se "dortoiriser", mais aussi de se diversifier et de se densifier, en fonction de certaines opportunités ou menaces ;

- une zone à dominante rurale, peu dense, mais susceptible d'accueillir, pour diverses raisons, de nouvelles entreprises, dans le secteur du divertissement au sens large (activités culturelles, de loisir, de sport ,etc.), mais aussi dans les activités de troisième génération industrielle, pour lesquelles la gestion du temps devient plus importante que la gestion de l'espace ;

- enfin, une zone à friche, offrant peu d'opportunités de développement, ce qui se traduit par une "désertification". A notre sens, ces zones sont susceptibles de réinvestissement, comme le montrent les exemples du plateau du Lévezou (entre Rodez et Millau) de la zone entre Castres et Albi, de certaines communes de l'Ardèche, etc.

Nous allons tenter maintenant de voir selon quelles modalités le processus entrepreneurial se manifeste dans ces différentes zones, grossièrement dessinées.

La première zone est fortement urbaine. Au sein de l'hypercentre, la création et le développement d'entreprises se heurtent à de nombreux obstacles, comme l'a montré Porter, dans une étude récente, sur les *inner centers* des mégapoles nord-américaines : encombrement, insécurité, impôts locaux, etc. A ses yeux, le rétablissement de ces zones dégradées passe par la création d'activités innovantes correspondant aux populations en place. En France, une observation simple fait apparaître plusieurs types d'entrepreneuriat hyper

urbain: des petits commerces de proximité, à rentabilité faible ; des commerces de luxe, des commerces de mode (à rotation rapide) et de loisirs. Le problème évoqué par Porter se trouve en fait reporté sur les ZUP, où des zones franches ont été créées : celles-ci ont essentiellement permis l'implantation d'activités artisanales ; sur la zone de Montpellier-La Paillade, on estime que la moitié des emplois créés l'a été sur le site.

Dans une seconde zone urbaine, les activités créées sont largement périphériques et liées à la proximité (professions libérales et indépendantes, petits commerces, activités de loisirs, etc.). Toutefois, ces zones, réputées plus tranquilles, accueillent de plus en plus des activités de type quaternaire, notamment autour des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication).

Dans une troisième zone urbaine, on trouve les parcs d'activité, les "technopoles" de tout poil. Celles-ci résultent largement d'une concurrence interurbaine, afin d'attirer les activités nouvelles, mais aussi les entrepôts, les sièges sociaux, etc., apporteurs de taxe professionnelle. Il est remarquable d'observer que les mobiles d'implantation sur ces zones tiennent largement à l'existence d'aménités (hôtels, restaurants, installations sportives), davantage qu'à l'opportunité de relations entre firmes, comme l'a montré, par exemple, David Storey pour le Royaume-Uni. Toutefois, si l'on prend l'exemple du District de Montpellier, le phénomène "technopolitain" se traduit par une "technopolarisation", autour de pôles d'activités spécifiques (agronomie, appareillage médical, etc.) comme dans la plupart des villes dites "moyennes" en expansion. L'esprit d'entreprise y est très affirmé, au point que le recensement des TPE en émergence s'avère difficile, compte-tenu d'une extrême turbulence.

Maintenant, sortons de la zone proprement dite d'attraction urbaine. A la périphérie de la "grande ville", on observe le développement d'activités entrepreneuriales, autour, nous semble-t-il, de trois catégories d'entreprises.

Tout d'abord, des activités implantées de longue date dans l'agglomération, telles que l'artisanat industriel, l'agroalimentaire (transformation des produits ruraux), etc., et, bien entendu, les activités de proximité.

Ensuite, des activités plus récentes, "repoussées" de la périphérie immédiate de la zone *sururbanisée*, compte tenu des déséconomies d'agglomération précédemment évoquées.

Enfin, des implantations plus proactives, jouant sur les gains de non "agglomération" et sur les aménités qu'offre un environnement moins exposé. Par exemple, le relatif isolement permet d'éviter les problèmes de diffusion

trop rapide des innovations et des savoirs, donc de se protéger des imitateurs (problème évoqué par Miles et Snow). Cette implantation peut également présenter un caractère affectif : souci écologique, retour au pays, etc. Il convient également de prendre en considération la volonté politique des élus locaux, soucieux d'attirer, dans des parcs d'activité, des entreprises nouvelles, génératrices d'emplois et de ressources.

Une telle préoccupation se trouve exacerbée dans les zones en voie de reconversion industrielle, qui peuvent disposer d'une main d'œuvre formée, d'une friche industrielle, d'équipements collectifs. Le problème consiste alors à attirer des activités innovantes, susceptibles de modifier l'image de la ville : il n'est d'ailleurs pas sûr que tous les notables, voire la population acceptent cette reconversion, les "nouveaux entrepreneurs" modifiant les ordres établis (on citera l'exemple du Millavois). Bien souvent, les nouvelles activités s'établissent alors en-dehors de la ville (par exemple, entre Rodez et Millau).

Enfin, les zones à forte dominante rurale, qualifiées de "désertifiées", connaissent une "révolution tranquille", à notre sens encore mal appréhendée. De tous temps, certaines régions ont connu une activité industrielle, plus qu'industrielle, immergée dans le milieu rural, souvent avec une spécialisation propice à la constitution de districts (Bocage Vendéen, Vallée de l'Arve, etc.). D'où l'idée de constituer des regroupements territoriaux, destinés à favoriser le développement de l'esprit d'entreprise, comme les systèmes productifs locaux.

Mais, en parallèle, on observe l'implantation d'activités innovantes pour lesquelles la distance, non seulement ne constitue pas un obstacle, mais comporte des opportunités : absence de pollution, protection de l'innovation, qualité de l'environnement en termes de style de vie, etc., pour des activités high-tech ou à forte créativité. Bien entendu, le développement des activités post-industrielles du loisir et du divertissement favorise l'implantation ou la diversification de TPE rurales : la Lozère compte autant de lits en hôtellerie-gîte que d'habitants !

Bref, l'esprit d'entreprise n'est plus, s'il l'a jamais été, l'apanage de la "grande ville". Mais, dans les zones non-urbaines, il va s'exprimer sous des formes très diversifiées, qui justifient de tenter une typologie des propriétaires-dirigeants plus appropriée à cette diversité.

2. ... impliquant des comportements diversifiés

La relation des propriétaires-dirigeants avec leur territoire va s'exprimer en termes de degré d'intégration. Cette question a déjà été largement débattue tant par les sociologues que par les spécialistes de l'économie spatiale et

territoriale ; la référence la plus courante est celle de Granovetter, qui a introduit la notion d'"embeddedness" (encastrement, insertion, etc., territorial).

En fait, l'observation montre qu'il convient de distinguer les deux dimensions du temps et de l'espace.

➤ La première se réfère au degré d'enracinement sur le territoire. Il s'agit de repérer depuis combien de temps s'est établie la relation avec le milieu local. A l'extrême, l'affaire existe depuis plusieurs générations, et appartient toujours à la même famille. A l'autre extrême, l'affaire est implantée de fraîche date, sans qu'il soit certain qu'elle s'y pérennise. Mais il existe bien d'autres situations intermédiaires : l'entrepreneur est originaire du "pays", mais son affaire est récente ; à l'inverse, l'affaire est ancienne, mais elle a été reprise par des "étrangers". Ainsi, l'enracinement est plus ou moins fort, c'est affaire de degré.

➤ La seconde se réfère au degré d'imprégnation dans le territoire, c'est-à-dire au réseau de relations, au sens large. On pense d'abord au réseau d'affaires, avec les fournisseurs, les clients, les confrères. Mais, surtout pour des petites entreprises, il faut prendre en compte les relations sociales tissées avec les différents acteurs du territoire. Il ne s'agit pas que d'une dimension affective (même si elle peut jouer un rôle décisif), dans la mesure où l'attachement au territoire est susceptible de conforter la légitimité de l'entreprise et de son dirigeant, et, partant, de lui attacher une certaine bienveillance, voire protection. Par ailleurs, ce réseau social constitue un poste de veille privilégié en matière concurrentielle.

Là encore, le degré d'imprégnation sera plus ou moins élevé. Certaines entreprises, certains entrepreneurs sont fortement intégrés au territoire, dans les deux champs, concurrentiel et sociétal. D'autres, à l'extrême opposé, sont non seulement déconnectés du territoire, mais entendent le rester. Dans les situations intermédiaires, on trouvera les deux situations typiques suivantes :

➤ une forte imprégnation concurrentielle, mais une faible imprégnation sociale. Exemple caricatural : une entreprise du littoral audois, de vieille souche, fournit dans le monde entier le sable qui sert de référence pour la fabrication du ciment : non seulement personne ne la connaît dans la ville d'accueil, mais, de plus, les gens se plaignent de "ces camions qui enlèvent le sable de la plage !" ;

➤ une forte imprégnation sociale, mais une faible imprégnation concurrentielle. Exemple caricatural : les familles de la ganterie millavoise, qui tiennent le haut du pavé, mais qui se sont largement désinvesties de l'économie de la cité.

La relation qui s'instaure entre l'entrepreneur et le territoire semble donc fortement connectée avec les logiques d'intention et d'action des dirigeants. Or, la caractéristique majeure, nous semble-t-il, de telles logiques réside dans une interpénétration plus ou moins étroite de l'affect, de l'intellect, et de l'effect (Blaise Pascal dit : "il y a trois ordres de choses : la chair, l'esprit, la

volonté", ce qu'on pourrait traduire par une triple recherche de reconnaissance, de connaissance, et de puissance). La logique d'action de l'entrepreneur, dans cette optique, se traduit en conséquence par une triple recherche : rationnelle (l'efficacité dans l'engagement de ressources), pragmatique (l'efficacité dans l'atteinte des résultats visés), affective (effectivité dans l'engagement de chacun au sein de l'organisation). Or, comme on va le voir, les quatre idéaux-types d'entrepreneurs que nous allons maintenant évoquer manifestent des attentes et des comportements très différents en ces trois domaines de performance.

3. ... débouchant sur quatre idéaux-types

Ces quatre idéaux-types sont l'isolé (3.1), le notable (3.2), le nomade (3.3) et l'entreprenant (3.4).

3.1. La figure de l'isolé

L'isolé présente les caractéristiques suivantes.

Il offre très peu de relations avec son environnement, tant concurrentiel que sociétal. Au demeurant, cet environnement peut être lui-même très pauvre (démographie faible).

Cet environnement est souvent perçu par l'isolé comme peu favorable, voire hostile. Par exemple, il explique qu'"il a demandé un apprenti à la Chambre des Métiers, mais on ne lui a rien envoyé" (ou des personnes incompétentes). De même, il pense que les "autorités" ne peuvent rien lui apporter, et qu'il doit se défendre tout seul.

Il adopte une attitude très réactive émergente : il s'adapte aux évolutions, attend les marchés.

L'environnement étant plutôt conçu comme source de menaces, plus que d'opportunités, son activité est largement perçue comme "risquée", puisque, pour reprendre l'expression célèbre de Richard Cantillon, il reçoit des "gages incertains". Il accepte donc d'assumer ces risques, mais de façon passive, sans réelle gestion ou prémonition. Il ne compte guère sur "les autres" pour les partager, ou pour se protéger.

Au total, l'isolé compose la majeure partie des TPE, dans tous les secteurs d'activité, des plus traditionnels aux plus innovants. Cette attitude se traduit par une logique d'action où l'affect risque de dominer, quitte à déboucher sur des tendances paranoïdes. Le revenu obtenu est généralement affecté à la subsistance au sens large, dans la mesure où le souci de pérennisation de l'entreprise est absent (on espère que les enfants "feront autre chose", ou, tout simplement, l'individu est seul maître à bord). Le patrimoine personnel est mélangé avec celui de l'entreprise. La gestion, le management, sont réduits au minimum, et l'entrepreneur s'entoure peu de conseils (l'épouse,

éventuellement le comptable ; le banquier est souvent regardé avec soupçon!).

S'agissant d'un idéal-type, la présentation est caricaturale. En particulier, elle n'implique pas que, nécessairement, l'entreprise ne soit pas performante : elle peut correspondre au style de vie de l'entrepreneur, en lui fournissant par exemple une liberté dans l'usage de son temps, ou en lui permettant de développer sa passion. Or, l'expansion des activités culturelles et artistiques favorise de telles attitudes d'isolement, et, pour dire les choses clairement, nous ne sommes pas assurés que l'entrepreneur ait intérêt à sortir de son isolement.

Cette attitude est en revanche préoccupante lorsqu'elle met en cause la survie de l'affaire (la question de son développement est plus problématique, car nous ne sommes pas assurés que l'entrepreneur y aspire ; sauf condition de survie). Il entre alors dans les préoccupations des assistants techniques, des conseillers des Centres de Gestion, etc., de repérer les entrepreneurs isolés qui pourraient tirer un meilleur parti de leur affaire en s'intégrant dans un réseau territorial, à préciser au cas par cas. Mais l'approche nécessite une forte adaptation aux attentes comme aux comportements de l'isolé, afin de briser sa méfiance et son individualisme

3.2. La figure du notable

Le notable (terme intraduisible, ce qui est déjà significatif), représente une figure assez répandue dans les zones non urbaines (au sens de mégapoles "anonymisées"). Le notable présente les traits suivants (en tant qu'idéal-type, rappelons-le).

Le notable est fortement implanté sur le territoire. Cette implantation repose d'abord sur un enracinement de longue date, souvent depuis plusieurs générations. Elle repose également sur un tissu dense de relations territoriales sur le plan concurrentiel, mais aussi sur le plan sociétal. Dans cette acception caricaturale, le "notable", comme son nom l'indique, est "notoirement connu", il a une certaine "notoriété" (les gens savent où est l'entreprise). Cette légitimité pourra s'appuyer sur une participation aux activités sociétales : vie politique, vie associative, etc. Certaines activités sont à la frange du professionnel : clubs d'affaires, (type CJD), de notables (Lions, Rotary, qui, soit dit en passant, ne sont pas d'origine française...), syndicats patronaux ou professionnels, etc.

Le notable s'appuie sur une logique fortement patrimoniale. Il entend développer son affaire, en considérant qu'elle contribue au développement de la richesse familiale. Son souci de pérennisation se traduit par l'intégration des membres de la famille dans l'entreprise, quitte à reprendre d'autres activités pour asseoir l'"empire familial" .

Vis-à-vis des attentes par rapport au milieu environnement, l'attitude ne laisse pas d'être ambiguë. D'un côté, le notable entretient de fortes relations

personnelles et institutionnelles très variées. Mais, d'un autre côté, il tient à conserver la maîtrise de son affaire, et reste de ce point de vue très individualiste, comme le révèle, notamment, son attitude par rapport à des bailleurs de fonds éventuels.

En fait, comme l'avait déjà fait observer Adam Smith, il tient avant tout à se protéger de la concurrence potentielle, en développant des relations durables avec les entreprises et les institutions territoriales, confortant de la sorte l'idée chère à Williamson, selon laquelle les entrepreneurs sont avant tout mus par leur intérêt personnel, leur opportunisme.

L'attitude à l'égard du risque concurrentiel est donc fondée sur la méfiance. Il s'agit avant tout de se protéger, en développant un climat de confiance entre des acteurs mus par un intérêt commun, par exemple, en bloquant l'arrivée d'"intrus", d'"étrangers".

Il en découle que le notable fait avant tout reposer sa rentabilité sur une "rente de protection" des marchés, de façon plus ou moins tacite (on se renseigne sur le prix des "confrères"). Cette rente peut évidemment disparaître en cas d'intrusion plus ou moins brutale de concurrents agressifs et/ou innovateurs.

En général, le notable est très attaché à une logique d'action familiale. Il entend régner en "bon père de famille" sur ses "collaborateurs", en adoptant une structure de décision centralisée, voire autocratique. Il prend en charge une sorte de veille informelle, au travers de son réseau de relations : carnet d'adresses et repas en ville y contribuent (le notable a souvent des problèmes de poids...)

Là encore, la présentation peut sembler caricaturale. Mais, dans un pays comme la France, où la recherche de "rentes", de situations acquises, est importante pour l'équilibre social, la recherche de notabilité, même à une toute petite échelle, participe de ce besoin de socialisation, voire d'affiliation à une couche de la Société, dans un souci de reconnaissance.

3.3. La figure du nomade

Le nomade manifeste un désintérêt certain à l'égard du territoire. En fait, son implantation est dictée par des considérations rationnelles : proximité d'une ressource quelconque (matérielle, humaine, technologie, etc.) ; proximité d'un marché ; accès à des infrastructures et autres aménités ; différentiel de coût, etc. Il est donc mobile, et peut se délocaliser rapidement.

En conséquence, le nomade n'entend pas immobiliser sa mise (à l'inverse du notable, souvent saisi par la "maladie de la terre et de la pierre") sur le territoire. Par exemple, il préfère louer les installations, externaliser nombre d'activités non essentielles : d'où l'intérêt de l'accueil sur un parc d'activités.

Sa logique d'action est plus managériale que patrimoniale. En particulier, il considère le problème de la détention du capital de façon plus rationnelle que passionnelle : il s'agit d'obtenir le maximum d'efficience (on minimise le

capital) pour un maximum d'efficacité (on obtient la plus grande rentabilité possible) ; d'où le recours aux capitaux extérieurs, notamment l'endettement.

Cette logique managériale transparaît dans le style de direction : l'entreprise est conçue de façon rationnelle, en-dehors de toutes relations affectives. Les salariés le sont en fonction de leur qualification, en concurrence avec la machine, ou le recours à des prestataires extérieurs. Le nomade se désintéresse des problèmes d'effectivité, d'attachement affectif du personnel (observons que le notable attend un attachement à sa personne, ou à sa famille).

Fondamentalement, le nomade recherche une rentabilité fondée sur la compétitivité. A l'inverse du notable, il considère que la concurrence est naturelle, et que le plus apte (ou le plus compétent) doit l'emporter, en faisant abstraction de toute autre considération, notamment territoriale, telle que le rôle "social" de l'entreprise. Souvent, le nomade possède une culture technique (ingénieur, cadre supérieur, etc.) et se considère plus comme "PDG" que comme "patron" (à l'inverse du notable). Il peut passer d'une entreprise à une autre, ou modifier les activités, ou les externaliser, ou se délocaliser sans état d'âme.

Au total, le "nomade" participe de ce renouvellement du tissu non urbain, en favorisant l'implantation d'activités nouvelles, ou en "modernisant" des entreprises existantes pour les rendre compétitives. Il attend du territoire une attitude rationnelle, fondée sur un échange négocié d'intérêts réciproques.

3.4. La figure de l'entreprenant

L'entreprenant accorde un grand intérêt à son implantation territoriale, comme levier de son esprit d'entreprise. Ce levier peut être d'ordre affectif ("amour" de ce territoire), d'ordre rationnel (existence de ressources qu'il entend mobiliser à son profit ; y compris les aménités), d'ordre praxéologique (possibilité d'action privilégiée)

Le levier territorial se couple avec un réseau "a-spatial", hors du territoire, d'acteurs divers. Le problème de l'entreprenant est plus axé sur la gestion du temps que sur la gestion de l'espace, notamment dans les activités en émergence (NTIC, divertissement, culture et loisirs, savoirs divers, etc.). Son ancrage territorial constitue un atout, et non un frein, pour le développement de ces réseaux.

L'entreprenant attache une grande importance à l'effectivité, c'est-à-dire à l'engagement organisationnel (l'attachement est tourné sur le projet lui-même) : ainsi, une entreprise concevant des jeux vidéos. La notion de compétences devient décisive, chacun devant exploiter ses propres talents au sein du groupe, comme les virtuoses dans un quatuor.

Le couple efficacité-efficience est largement occulté par l'innovativité des activités, donc par l'absence de référentiel. Dans ces conditions, le profit attendu est intimement lié au risque assumé : le projet est soumis à un destin souvent aléatoire (le jeu vidéo pourra être un succès énorme ou un "bide"

retentissant 1). Les critères d'évaluation de la performance sont donc plus difficiles à mettre en œuvre, comme on le voit dans le capital-risque.

Il en résulte que la pérennité de l'entreprise est plus problématique que dans les autres idéaux-types. De plus, le succès se traduit bien souvent par une prise d'intérêts de la part de partenaires extérieurs (grands groupes, sociétés d'investissement, etc.) : l'entreprise "entreprenante" peut alors disparaître du paysage territorial. Cependant, si la compétitivité repose sur des caractéristiques propres au territoire, l'entreprise peut acquérir une position monopolistique sur un "nano-marché" (parfois mondial) et se maintenir sur le territoire.

La notion d'entreprenant ne concerne pas uniquement les activités de haute technologie : nous avons trouvé de telles entreprises dans l'agroalimentaire (produits de terroir), dans le BTP (pose de portes et fenêtres), dans la coutellerie (exemple du "Laguiole"). L'élément essentiel réside dans l'instauration d'un "esprit d'entreprise", impliquant : une vision, un projet innovant, une équipe, et, sans doute, un territoire.

Conclusion

Au total, cette typologie permet de situer les entrepreneurs au sein de leur territoire et elle renvoie à des questions qui pourraient donner lieu à quelques études. Ainsi, elle pose la question de l'attitude, de la politique à adopter de la part des institutions territoriales vis-à-vis de ces différents types (ce qui suppose aussi de mesurer les attentes de ces derniers vis-à-vis des décideurs locaux).

Il en ressort la nécessité d'une démarche fortement nuancée, sachant que chacun de ces types (encore une fois, caricaturaux) présente des avantages et des inconvénients dans la perspective d'un développement territorial durable.

Il serait aussi intéressant d'intégrer à la réflexion les incidences de l'économie dite virtuelle sur le positionnement territorial, d'identifier ce que les "nouveaux" entrepreneurs de la dite "nouvelle" économie sont susceptibles d'apporter à de "nouveaux" espaces territoriaux.

Pour saisir le développement durable, la création de réseaux d'entrepreneurs, tels qu'il en existe au Québec, ou dans la région lyonnaise, nous semble constituer un excellent point de départ, sous réserve de relever les modes de constitution des réseaux d'entrepreneurs sur ces territoires.

Bibliographie du chapitre

L'Entreprise et son Territoire, Numéro spécial Espaces et Sociétés (à paraître) Notamment : Colletis G. et a.a. : Firmes et Territoires : entre nomadisme et ancrage

Marchesnay M., "L'entrepreneur face à ses Risques", *Innovations*, n° 12 2000

Marchesnay M. (éd.), "Les PME en Zone rurale", *Revue Internationale PME*, 12(1-2), 1999

PME et Territoire, Numéro spécial Sciences de la Société (à paraître)

INSEE-INRA, Les campagnes et leurs villes, Contours et Caractères, INSEE 1998

Granovetter M., "Economic Action and social Structures : the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, V91(3), nov. 1985

Porter M., *Porter sur la Concurrence*, Village Mondial, 1999

DE LA DIFFICULTÉ DE L'ENTREPRENEUR À QUITTER SON ENTREPRISE

Philippe Pailot

Dans la littérature en entrepreneuriat, les auteurs s'attachent plus souvent à décrire l'entrée et le maintien dans la fonction que son issue. Certes, les difficultés rencontrées par certains entrepreneurs ou dirigeants à quitter leur entreprise, quelle qu'en soit la taille, sont pleinement reconnues. Ainsi, la perte de gains symboliques et narcissiques procurés par l'occupation d'une position sociale dominante, la privation des bénéfices secondaires liés à une structuration stricte et rythmée de leur emploi du temps, la disparition du plaisir associée à l'activité entrepreneuriale, la tentation de l'immortalité symbolique sont quelques-uns des motifs les plus souvent évoqués pour expliquer une impossible retraite¹ ou contrarier le mythe de la transmission spontanée². Leur évocation nous permet de comprendre partiellement la nature des freins psychologiques qu'expriment certains entrepreneurs confrontés à l'épreuve de la succession managériale. En effet, celle-ci est rarement un acte neutre. Si elle est vécue de façon très contingente selon les circonstances et les personnes concernées, elle correspond parfois au dénouement d'une histoire de vie, à la perte d'un lien fortement investi, au renoncement à un "petit bout de soi" qui peut s'exprimer dans une expérience de crise douloureuse : "Renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort) est une décision naturellement perçue comme une rupture"³. Cela se vérifie tout particulièrement chez les entrepreneurs qui voient leur entreprise comme une prolongation d'eux-mêmes ou qui éprouvent pour elle un attachement viscéral, charnel, quasi possessif s'accompagnant souvent d'une très forte implication professionnelle.

L'objet de cet article est de présenter un modèle d'analyse du processus de séparation Entrepreneur-Entreprise s'appliquant à ces entrepreneurs pour lesquels la frontière entre leur enveloppe psychique et leur entreprise apparaît indécise et poreuse. Le lecteur l'aura compris, il ne s'agit pas pour nous de proposer un modèle qui prétend couvrir la totalité des formes de sépara-

¹ Pinçon M., Pinçon-Charlot M., *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Calmann-Lévy, 1999

² Bauer M., *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions, Collection l'Entreprise, 1993

³ Vatteville E., Le risque successoral, *Revue Française de Gestion*, n°98, mars-avril-mai, 1994, p. 29

tion, ou de vouloir affronter leur diversité avec le même outil théorique. Sur la base d'une étude de cas cliniques, nos propos concernent les entrepreneurs qui ressentent un attachement profond pour leur entreprise et se trouvent susceptibles de vivre la rupture avec celle-ci à travers une crise psychique (qu'ils l'identifient comme telle ou non).

Pour comprendre cette réaction de crise, la mobilisation de la théorie du deuil nous paraît essentielle. Les gestionnaires peuvent légitimement s'interroger sur l'intérêt de cette théorie psychanalytique pour rendre compte des situations observables dans les organisations. Ce questionnement appelle deux remarques. La première concerne son champ d'application. Il se rapporte à des changements profonds qui provoquent une rupture avec un état de vie antérieur et entraînent un dérèglement d'une dimension essentielle de l'existence d'un sujet. Une succession managériale peut *a priori* répondre à cette première exigence.

La seconde se rapporte à la pertinence de son application à une situation de gestion. Depuis Freud, on sait que la théorie du deuil ne s'applique pas exclusivement à la perte d'êtres chers ou aimés, mais également à des formes de rupture, d'abandon, de renoncement qui nécessitent un ajustement et une adaptation à une nouvelle réalité. La valeur de cette homologie tient à l'importance prise par les objets de notre environnement quotidien dans notre vie psychique. Au-delà de leur matérialité, ils sont souvent supports d'attentes, d'attachements et de déceptions comparables à ceux que nous éprouvons envers les êtres humains. Chargés de sens, ils peuvent être vécus comme des parties de notre corps psychique. De plus, ils contribuent de façon significative à notre sécurité affective, à la stabilité et la continuité de notre vécu ou encore à l'élaboration de notre sentiment d'identité sociale et personnelle ¹. En d'autres termes, la caractérisation du processus de deuil dépend moins de la nature de l'objet "perdu" que de la nature du lien reliant un sujet à celui-ci, et du type d'investissement psychique dont il est le support. Fort de ce principe, on peut légitimement émettre l'hypothèse selon laquelle un départ en retraite, une succession managériale, une transmission d'entreprise constituent des phénomènes qui peuvent, dans certaines conditions, donner lieu à un travail de deuil.

1. La théorie du deuil et son application

La théorie du deuil est une théorie psychanalytique dont les premiers développements remontent aux travaux de K. Abraham, S. Freud, M. Klein ou encore D. Lagache. Chez les psychanalystes, le terme de "deuil" est souvent

¹ Searles H., *L'environnement non humain*, Editions Gallimard, collection Connaissance de l'Inconscient, 1986

Tisseron S., *Comment l'esprit vient aux objets*, Aubier, 1999

employé pour désigner la perte irréversible d'un être aimé, une renonciation narcissique (renoncement à un projet, passage difficile d'un mode de vie à un autre, etc.) et, plus généralement, toute perte ou séparation importante¹. Le travail de deuil procède d'un travail psychique, en bonne partie inconscient, consécutif à la perte subie d'un objet ou d'un lien d'attachement ayant fait l'objet d'un investissement intense sur le plan symbolique, narcissique et/ou fantasmatique.

Quel est l'objet de cette théorie ? Fondamentalement, la théorie du deuil est une théorie de la perte. En effet, le deuil est consécutif à une perte objective réelle², la perte soudaine d'un objet narcissiquement indispensable³, d'une relation signifiante et satisfaisante⁴ ou d'un lien vital⁵. Cette perte s'accompagne d'un renoncement à un "petit bout de soi" qui menace le sujet de mort psychique et bouleverse son identité organisée autour d'un mode de vie familial. La référence à l'objet, donc à l'extérieur, donne au deuil un caractère "objectif", palpable, concret, même si le retentissement psychologique de la perte est fonction de la singularité de l'organisation psychique du sujet concerné.

L'un des intérêts de cette théorie tient à son caractère processuel qui en facilite la validation empirique. En fait, le travail de deuil se déroule selon un processus, c'est-à-dire un enchaînement de phases dont l'ensemble constitue la démarche du changement. Son identification est inséparable des travaux de J. Bowlby⁶ confirmés par de nombreux auteurs⁷. La délimitation temporelle de ces phases, leur nombre n'obéissent pas à des lois strictes. Dans l'expérience des individus, leur enchaînement n'est ni linéaire ni séquentiel et l'on retrouve dans chacune d'entre elles des échos des étapes précédentes qui persistent encore. Dans son modèle, Bowlby retient quatre étapes :

❶ **La phase d'engourdissement** traduit la stupeur, le refus d'accepter la perte. Ce déni de la perte constitue un mécanisme de protection qui va permettre au sujet d'intégrer progressivement la reconnaissance non seulement intellectuelle, mais aussi physique et "viscérale" de la perte.

¹ Hanus M., *Les deuils dans la vie : deuils et séparations chez l'adulte et l'enfant*, Editions Maloine, 1994

² Hanus, 1994, *op. cit.*

³ Abraham N., Torok M., *L'écorce et le noyau*, Flammarion, 1987

⁴ Gut E., *Dépression productive et improductive : réussite ou échec d'un processus vital*, Presses Universitaires de France, Le Fil Rouge, 1993

⁵ Fischer G.-N., *Le Ressort invisible : Vivre l'extrême*, Éditions du Seuil, 1994

⁶ Bowlby J., *Attachement et perte : 3 - La perte tristesse et dépression*, Presses Universitaires de France, 1984

⁷ voir notamment Bacque M.-F., *Le deuil à vivre*, Editions Odile Jacob, 1992 ; Hanus, 1994, *op. cit.*

② **La phase de langueur et de recherche** consacre le commencement de la prise de conscience de la réalité de la perte. Elle s'accompagne d'expressions affectives intenses (détresse, nostalgie, colère, culpabilité, etc.) qui apparaissent indispensables au travail de deuil. Les réactions agressives ne sont pas les seuls mécanismes de défense contre l'angoisse de séparation. Le sujet peut refuser l'épreuve de réalité par une hyperactivité pleine de fièvre et d'angoisse, une fuite en avant qui le plonge dans une incessante agitation, une avidité de consommation affective, matérielle, culturelle, sociale ou encore intellectuelle. En ne laissant aucun temps libre pour la formation de pensées, le tourbillon d'activités agit alors comme un procédé auto-calmant favorisant une évacuation totale et continue de l'excitation.

③ **La phase de désorganisation et de désespoir** génère un état de dérégulation, de confusion ou de déperdition entrecoupé d'états dépressifs et apathiques plus ou moins profonds et récurrents. Ces affects sont l'expression et la conséquence du travail de désinvestissement du lien perdu. Ils marquent la reconnaissance du caractère définitif de la perte et consacrent un travail de détachement progressif du lien perdu.

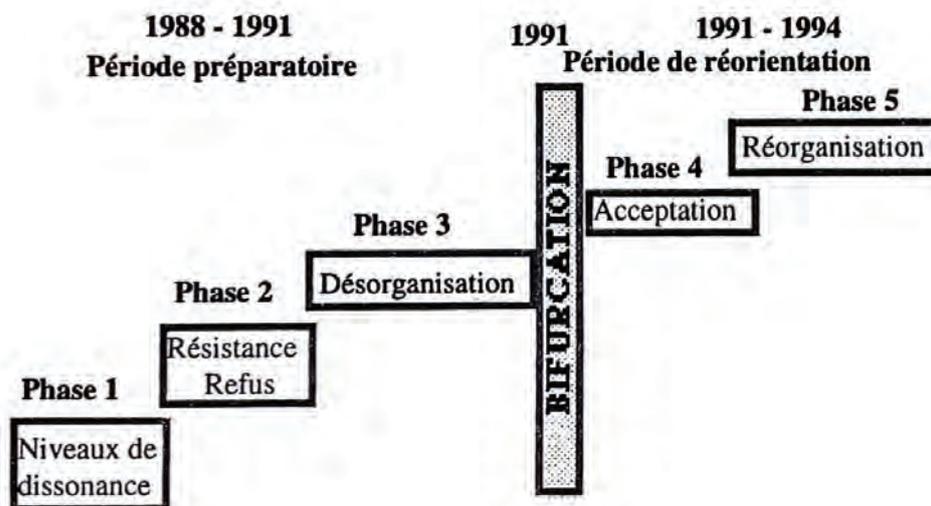
④ **La phase de réorganisation** marque la reconstruction du sujet sur d'autres bases. Elle ne consiste pas en un abandon pur et simple du passé, mais en un processus de reconstruction identitaire et narcissique. Cette redéfinition personnelle est aussi douloureuse que cruciale puisqu'elle implique la reconnaissance et l'acceptation de l'irréversibilité de la perte. Elle est indispensable pour réactiver l'orientation désirante vers l'avenir et d'autres liens.

Pour illustrer la fécondité de la théorie de deuil dans l'analyse de la séparation entre l'entrepreneur et son entreprise, nous évoquerons le cas de Fernand. Fernand est un entrepreneur, au sens donné à ce terme par T. Verstraete¹, à la tête de l'imprimerie familiale depuis deux décennies. Tout au long de sa carrière, il s'est efforcé d'impulser une dynamique de nature entrepreneuriale. Il a innové techniquement, introduit des changements auxquels se sont souvent opposés les membres de sa famille (Fernand ne contrôlant pas la société qu'il dirigeait dans les faits). A la fin des années quatre-vingt, deux séries d'événements précipiteront son départ de l'entreprise : 1) des changements technologiques majeurs dans la filière graphique au niveau des procédés d'impression (passage de la typographie à l'offset) et de préimpression (introduction de la P.A.O.) qui rendaient ses compétences techniques obsolètes au sein de l'entreprise. 2) l'instrumentation du système de gestion de l'entreprise (systèmes de gestion des coûts, informatisation de la gestion, etc.) qui s'est accompagnée d'un glissement progressif des com-

¹ Verstraete T., *Entrepreneuriat : Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'harmattan, 1999

pétences gestionnaires du père vers le fils (successeur). Ces deux niveaux de changement ont fortement transformé la réalité et le cadre de fonctionnement de l'entreprise qui est devenue en l'espace de dix ans une entreprise performante ayant fortement intégré en amont la filière graphique avec des équipements technologiques de pointe au niveau du prépresse (P.A.O., scanner couleur, flasheuse), alors qu'elle était une imprimerie en perte de vitesse aux technologies obsolètes en 1984. S'il avait accepté l'idée qu'il transmettrait un jour ou l'autre l'entreprise à son fils, par ailleurs seul successeur possible au sein de la famille, Fernand n'en a pas moins mal vécu cette succession managériale. En fait, il l'a traversée à travers une crise psychique que nous avons analysée avec la théorie du deuil¹ et dont on retrouve clairement les étapes telles que nous les avons présentées précédemment. Pour notre part, nous avons identifié et retenu cinq phases dans ce processus de séparation dont l'enchaînement ne peut se concevoir comme une suite linéaire aux frontières clairement délimitées. Nous les avons regroupées en deux périodes distinctes : une période préparatoire et une période de réorientation.

Figure 1. le processus de séparation de l'entrepreneur avec son entreprise



1.1. La période préparatoire

Dans une première phase, Fernand a vécu une dissonance praxéologique (compétences), socio-cognitive, culturelle et symbolique par rapport à l'évolution de la firme, notamment à la suite d'une modification de la technologie utilisée dans les procédés d'impression. Sa culture artisanale transmise par un père idéalisé auprès duquel il a appris son métier de typographe

¹ Pailot P., *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement : de l'emprise au deuil - approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse de doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille (Lille I), I.A.E. de Lille, novembre 1995

marquait l'incorporation d'un système d'habitus¹ qui a structuré son identité et son contexte d'action managériale (rationalité axiologique, volonté de maintenir une proximité étroite avec l'exécution concrète du travail, valence affective associée au travail de production, désintéret pour la gestion, etc.). Dans cette perspective, la rationalisation du système de gestion de l'entreprise se mariait difficilement avec sa culture d'homme d'action dont le sens pratique, obéissant à "*une logique qui n'est pas celle de la logique*"², était essentiellement basé sur une expérience empirique où se mêlaient passion, tradition et pragmatisme. À ce premier niveau de dissonance s'ajoute un second. La modification des procédés d'impression (introduction de l'offset), combinée à son absence de formation à cette nouvelle technologie, ont rendu rapidement ses compétences techniques obsolètes et ne lui ont pas permis de conserver une proximité avec le travail productif à laquelle il tenait tant. La mutation du prépresse, associée à la disparition de l'atelier de typographie et la réorganisation de l'espace de travail, viendra accentuer ce sentiment de décalage au point de lui faire perdre ses points de repère dans une entreprise qu'il ne reconnaît plus. Des dissonances symboliques, sociales et axiologiques liées respectivement à des dynamiques conflictuelles avec certains salariés, au transfert progressif des compétences stratégiques du père vers le fils et à des conflits de valeurs entre le père et le fils viendront exacerber ce sentiment de décalage par rapport à l'évolution de la firme, sans pour autant presser Fernand à quitter son entreprise.

Dans une deuxième phase, Fernand adopte des comportements agressifs et obsessionnels liés à la fois à la déstructuration de son contexte d'action (fracture identitaire, etc.) et à l'angoisse associée à l'anticipation de la succession managériale (menace de perte de l'objet). Ces manifestations émotionnelles incontrôlables, parfois violentes et s'accompagnant "d'agressions verbales" vers tous les membres du personnel, lui permettaient d'évacuer les tensions intérieures qui l'oppressaient et qu'il n'arrivait pas forcément à verbaliser en raison de son éducation (intérieurisation de "valeurs traditionnelles" incarnées par l'image paternelle l'empêchant d'exprimer sa souffrance et son ressenti). Ces réponses agressives constituaient également un moyen de lutter contre l'angoisse liée à la menace de perte de l'objet d'amour et de plaisir (l'entreprise) dont le contrôle lui échappait progressivement mais inéluctablement.

Dans une troisième phase, Fernand a vécu une désorganisation psychique qui s'est manifestée tant par des réponses dépressives que par des somatisa-

¹ La notion d'habitus s'entend ici au sens donné à ce terme par Pierre Bourdieu chez qui elle désigne un "*système de dispositions durables et transposables (...) prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs des pratiques et des représentations*".

Bourdieu P., *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit, 1980, p.88

² Bourdieu, 1980, *op. cit.*

tions (problèmes cardio-vasculaires¹). Si, dans le cas qui nous intéresse, les réactions dépressives ne peuvent s'analyser qu'en fonction de son histoire de vie (il avait déjà connu une dépression d'épuisement (burn-out) quelques années auparavant), ces ruptures traduisent à la fois un conflit entre ses différentes instances psychiques (Surmoi et Idéal du Moi, etc.) et un conflit avec la réalité extérieure (lié à la déstructuration du contexte d'action managériale, menace de perte de l'objet). Le sentiment dépressif apparaissait chez lui comme une réaction protectrice, une défense contre le morcellement qui lui permettait de reconstituer un sentiment de cohésion interne, alors que son répertoire habituel de conduites ne lui permet plus de lutter contre les effets de la déstructuration qui l'assailent. Parallèlement, cette phase consacrait l'amorce du processus de détachement de Fernand vis-à-vis de son entreprise. Les somatisations, vues comme une manifestation de la pulsion de mort² ou un substitut à une expression émotionnelle inhibée s'exprimant par le langage du corps³, seront consécutives à des changements sociaux (licenciement des deux plus anciens salariés, que Fernand vivra très mal) et technologiques (suppression de l'atelier typographique) qui ont marqué la disparition irréversible et définitive de l'entreprise telle que Fernand l'avait connue et développée pendant près de trente ans. Finalement, en mai 1993, ses problèmes cardio-vasculaires le conduiront à mettre un terme définitif à son activité professionnelle tout en lui donnant le prétexte et l'opportunité de se dégager d'une situation qu'il voulait quitter mais dont il se sentait prisonnier. Ces troubles coronariens marqueront le commencement de la période de réorganisation.

1.2. La période de réorientation

Les deux dernières phases concernent le processus de dégagement psychologique amorcé par Fernand quelque temps auparavant avec son premier arrêt maladie et la réorganisation de sa vie. Ce changement est devenu possible grâce notamment à une réappropriation de son temps personnel, une modification de son activité désirante, une confiance dans son fils qui lui a succédé à la tête de l'entreprise et un sentiment global de réussite de sa vie. Ces deux étapes clôturent le processus de deuil à proprement parler et nous permettent d'évoquer l'existence d'un deuil apparemment réussi, c'est-à-dire se traduisant par un double mouvement de désinvestissement de l'objet perdu et de réinvestissement d'autres champs de vie du sujet. L'identification de ces cinq phases constitue en soi une validation descriptive de la théorie du deuil dans une problématique de transmission d'entreprise.

¹ qui sont fréquents dans la phase dépressive d'un processus de deuil - voir notamment Bacque, 1992, *op. cit.* ; Hanus, 1994, *op. cit.*

² Dejours C., *Recherches psychanalytiques sur le corps : répression et subversion en psychosomatique*, Science de l'homme, Éditions Payot, 1989

³ Pagès M., *Psychothérapie et complexité*, Hommes et Perspectives, EPI, 1993

2. Discussion et réflexions

L'exemple empirique évoqué ci-dessus nous a permis de mettre en application la théorie du deuil dans l'analyse d'une séparation entre un entrepreneur et son entreprise. Il s'agit maintenant pour nous d'amener le débat autour de cette question. Nous proposons deux axes. Le premier pose la question des raisons pouvant expliquer une réaction de deuil dans ce type de séparation. Le second souligne le danger potentiel que représentent les entrepreneurs à la fois identifiés et s'identifiant à leur entreprise pour la pérennité de celle-ci.

2.1. Pourquoi un processus de deuil ?

Nous l'avons vu, le deuil rend compte de la perte d'un objet (ou d'un lien) d'attachement¹ jouant un rôle important dans l'étayage affectif, identitaire et narcissique d'un individu. Ce type de réaction ne doit donc rien au hasard. Car, force est de le reconnaître, tous les entrepreneurs ne vivent pas cette étape de leur vie sur un mode dramatique et fortement déstructurant. Dans le processus de séparation d'un entrepreneur de sa firme, évoquer l'hypothèse d'un processus de deuil nécessite de questionner la nature du lien de sens qui les relie. Ce lien peut se comprendre dans une double perspective situationnelle (enjeux associés au vécu immédiat) et dispositionnelle (histoire de vie de l'entrepreneur).

Dans son vécu immédiat, son départ de l'entreprise est toujours synonyme de pertes pour l'entrepreneur, que celles-ci soient bien ou mal vécues. Quitter son entreprise, c'est renoncer à une situation qui a donné un sens à sa vie (une direction et une signification), qui lui a procuré des gains symboliques, sociaux, relationnels plus ou moins gratifiants, qui lui a procuré un pouvoir sur le temps, l'espace et les hommes et qui a nourri une passion suffisamment forte pour remplir une vie et concurrencer l'investissement dans d'autres sphères de vie (famille, loisirs, etc.). Il est nécessairement difficile de se priver volontairement de ses différents éléments qui constituent autant d'agents protecteurs contre une certaine forme d'angoisse du vide. Cette difficulté est d'autant plus aiguë dès lors que le départ n'est pas désiré ou même préparé. A cela s'ajoutent d'autres pertes. Une perte identitaire, tout d'abord. L'identité, d'un point de vue subjectif, désigne *"la constance que chacun a de son individualité et la tendance à établir une continuité dans cette expérience subjective et à rechercher un sentiment d'unité et d'intégration, au-delà de la pluralité des rôles et des changements temporels"*². En consacrant

¹ L'attachement peut se définir comme *"l'idée d'un lien affectif très fort, à des situations, états, signes, et finalement objets, lien par le moyen duquel le sujet accède au sentiment d'une existence propre"* - Bianchi H., Vieillir ou les destins de l'attachement dans *La question du vieillissement*, Dunod, 1989, p. 33

² Lipiansky E.-M., L'identité à l'articulation du social et du psychique, *Revue Internationale*

la perte des liens d'intégration spatiale, temporelle et sociale, la sortie de l'entreprise s'accompagne d'une rupture de ce sentiment de continuité, de cohérence et d'intégration. Elle requiert alors chez l'entrepreneur un mouvement de désappropriation d'une représentation et d'une définition de soi (sociale et personnelle) qui lui permettait d'établir une frontière en lui et les autres, et de réguler les interactions avec son environnement social. Cette perte peut être particulièrement délicate à assumer pour les entrepreneurs dont la dynamique identitaire se trouve bloquée ou investie de façon exclusive dans un seul élément de leur champ de vie, la sphère professionnelle. La rigidité de leur noyau identitaire parvient alors difficilement à s'accommoder d'un changement brutal de vie et explique pourquoi certains d'entre eux cherchent par tous les moyens à se maintenir envers et contre tout à la tête de leur entreprise. Dans un second temps, il s'agit d'une perte narcissique. Une démarche entrepreneuriale, comme toute forme de création, est un "*organisateur narcissique*"¹. Elle repose sur une certaine confiance de l'entrepreneur dans sa capacité à réaliser ses propres projets, à conquérir une place dans le monde qui s'appuie sur ses idéaux narcissiques, c'est-à-dire les représentations psychiques qui le définissent dans la construction de son identité et lui confèrent une consistance psychique². Elle requiert une certaine dose de confiance en soi et de détermination, réclame la définition d'un projet d'avenir qui sont autant de composantes "*du narcissisme réconfortant*"³. La transmission remet en cause cet étayage narcissique et questionne sa plasticité. Elle peut être vécue comme une menace pour certains entrepreneurs car elle requiert une dynamique de réaménagement et de remodelage dont l'ampleur explique pourquoi certains d'entre eux se révèlent incapables de dissocier l'avenir de leur création de leur parcours professionnel.

Ces différents niveaux de perte ne suffisent pas à comprendre la réaction de deuil. Car l'attachement à l'entreprise ne prend pas exclusivement sa source dans des enjeux présents, mais peut aussi s'expliquer par l'histoire de vie de l'entrepreneur. Attention ! Il n'est pas question pour nous de prôner une vision de l'homme mû par des forces inconscientes, un déterminisme psychologique ou sociologique strict. Comme le note T. Verstraete⁴, il est important de se méfier d'explications mettant en avant certaines formes étroites de déterminisme socio-psychique, supportant difficilement la généralisation, qui pourraient expliquer la vocation entrepreneuriale. Il ne s'agit évidemment pas d'écarter ce que les sciences humaines (psychologie, sociologie en tête) apportent et d'évacuer d'un trait de plume l'influence des forces agissantes du passé. Pour le cas qui nous intéresse ici, nous avons montré

de Psychosociologie, volume II, N° 2, 1995, p. 22

¹ Eigner A., *Du bon usage du narcissisme*, Bayard Editions, 1999

² Duruz N., *Narcisse en quête de soi*, Pierre Mardaga éditeur, 1985

³ Eigner, 1999, *op. cit.*

⁴ Verstraete, 1999, *op. cit.*

ailleurs que la vocation entrepreneuriale et le lien d'attachement existant entre Fernand et son entreprise étaient inséparables d'une fracture narcissique laissée en suspens depuis son enfance et de l'appropriation d'un projet parental (volonté de son père de le voir prendre sa succession)¹. Ces deux formes de détermination ont constitué un principe organisateur fondamental de son existence et expliquent la place centrale, presque exclusive, de "son" entreprise dans sa vie. Dans cette filiation symbolique aux ramifications multiples, l'entreprise était devenue pour Fernand un élément indispensable à son équilibre narcissique menacé et précaire, un élément vital dans la construction de son statut de sujet. Elle était pour lui un lieu privilégié de renégociation de son histoire², un objet indispensable dans l'accomplissement d'un désir aliénant (preuve de sa valeur, nécessité de continuité générationnelle) qui mutilait son historicité. En ce sens, l'entreprise exerçait sur lui une forme d'emprise librement consentie qui explique largement sa réaction de crise face à la nécessité de la quitter. L'examen de ces quelques pistes n'épuise pas le sujet. Un autre aspect du problème consiste à souligner les dangers qu'un attachement trop fort à l'entreprise peut faire peser sur celle-ci.

2.2. Dangers de l'attachement pour l'entreprise

Certains développements de la théorie de la succession managériale³, de la théorie du cycle de vie professionnelle⁴ (ou du cycle de vie de l'entreprise), de la théorie du "plateau de carrière"⁵ se rejoignent toutes pour poser la question de l'opportunité du maintien en place des équipes de direction dans certaines circonstances. Les entrepreneurs, comme d'autres acteurs, n'échappent pas *a priori* à certains phénomènes de lassitude⁶, à des phénomènes de cristallisation psychologique⁷, à l'obsolescence de leurs compétences, à la myopie stratégique, etc.. Au regard du pouvoir dont il dispose, ces phénomènes peuvent avoir des effets catastrophiques pour la

¹ Pailot P., Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique, *Revue Internationale PME*, n°3, 1999

² Dejourn, 1987, *op. cit.*

³ Pailot P., Les théories de la succession managériale : un état des lieux, *Cahiers de la Recherche du CLAREE*, IAE de Lille, CLAREE-IFRESI (ESA CNRS 8020), 1996

⁴ Hambrick D. C., Fukutomi G. D. S., The Seasons of a CEO's Tenure, *Academy of Management Review*, vol. 16, N° 4, 1991

Kets de vries M., Can You Manage the Rest of Your Life ?, *European Management Journal*, 12(2), juin 1994

⁵ Slocum J.W., Hansen, W. & Rawlings S., Business strategy and the management of the plateaued employees, *Academy of Management Journal*, 28, 1985

Chao G. T., Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau : A comparative analysis, *Journal of Management*, 16(1), 1990

⁶ Alter N., La lassitude de l'acteur, *Revue Française de Sociologie*, n°4, 1993

⁷ Berry M.Fridenson P., Faut-il être obsessionnel pour être un bon patron ?, *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, Mars, 1990

survie de la firme. En ce sens, l'attachement excessif à l'entreprise, la volonté d'enracinement, le refus de passer la main peuvent constituer des pièges aux conséquences fatales.

Pour apprécier la pertinence de cette hypothèse, nous avons procédé à une analyse de la rentabilité financière, de la rentabilité économique, du taux de marge nette d'exploitation et du taux de marge nette de l'entreprise de Fernand, dans une perspective longitudinale sur treize exercices (de 1982 à 1994) et comparative sur quatre exercices (comparaison des indicateurs de performance retenus par rapport à ceux de ses principaux concurrents sur une période allant de 1990 à 1993)¹. L'analyse longitudinale montre que la succession managériale a eu des effets positifs sur les performances économiques et financières de la firme. L'étude comparative indique que l'entreprise a mieux résisté à la détérioration conjoncturelle que ses principaux concurrents. Sans légitimer les sacrifices réclamés par une forme d'idéologie néo-libérale qui tend à instrumentaliser l'utilisation du facteur humain dans le monde économique, on peut se demander si l'entreprise aurait survécu sans le virage stratégique que le successeur de Fernand lui a fait prendre, ou si Fernand avait continué à assumer la direction stratégique de sa firme. Ces questions sont sans réponses car l'histoire ne se répète pas. Elles pointent tout de même les dangers d'un attachement trop fort des entrepreneurs à leur entreprise lorsque ceux-ci n'ont pas le désir, la capacité ou la volonté de modifier leurs logiques d'action. Dans un univers imprégné par les valeurs de l'utilitarisme, du pragmatisme et de l'efficacité, on comprend rapidement la dérive possible de ce type de discours. Il donne des arguments "rationnels" aux intégristes gestionnaires pour se séparer des acteurs qui s'avèrent incapables de s'adapter aux exigences évolutives de l'entreprise lorsque cela s'avère nécessaire. Ce type d'argumentation pose un débat éthique central. Son acuité doit toutefois être relativisée pour les entrepreneurs-dirigeants (de PME ou de grandes entreprises) qui contrôlent leur société.

Conclusion

La compréhension du lien (investi) de sens reliant un entrepreneur à son entreprise permet d'expliquer la nature des "freins psychologiques" ressentis par certains d'entre eux lorsqu'ils doivent cesser leur activité. Elle enrichit également la connaissance de l'entrepreneur selon un éclairage complémentaire aux approches plus "traditionnelles". Si l'on considère le caractère nécessairement structurant de ce lien sur certaines logiques d'action déployées par les acteurs dans l'espace organisationnel, on comprend l'intérêt de cette ouverture théorique exploitée d'ailleurs de façon fertile par certains auteurs². L'application de la théorie du deuil à l'analyse de la séparation entre un

¹ voir Pailot, 1995, *op. cit.*, pour le détail des chiffres.

² voir notamment Bauer, 1993, *op. cit.*

entrepreneur et son entreprise illustre cette fécondité théorique fondée sur une phénoménologie et une psychologie des espaces de travail¹. Cet angle d'analyse ouvre d'autres perspectives de recherche en entrepreneuriat. Par exemple, le questionnement socio-psychique du lien reliant un entrepreneur à son entreprise et l'analyse du parcours de socialisation (dans ses dimensions familiales, sociales et psychologiques) qui s'y rapporte pourraient certainement apporter des éclairages intéressants sur la naissance de la vocation et de l'intentionnalité entrepreneuriales inhérentes à la création des organisations². Il compléterait une analyse du phénomène entrepreneurial nécessitant l'intégration de niveaux d'analyse insistant sur l'importance des compétences sociales (connaissance des conventions et représentations sociales établissant les règles du jeu économique, inscription dans des réseaux professionnels et sociaux, etc.) indispensables pour favoriser l'encastrement de l'organisation entrepreneuriale dans le monde industriel et/ou marchand³.

La question entourant la "gestion" du processus de deuil est trop complexe pour faire l'objet de développements dans le cadre de cet article. Dans ce domaine, la diversité (dans leur nature et leur force) des enjeux affectifs, symboliques, narcissiques, identitaires engagés dans la relation à l'entreprise supporte mal la généralisation de propositions normatives. Précisons seulement que l'anticipation et la préparation de la succession managériale, le détachement progressif vis-à-vis de l'entreprise, le réinvestissement des qualités entrepreneuriales dans d'autres sphères du champ social constituent autant de pistes d'action pour les entrepreneurs qui souhaitent limiter les effets trop destructurants de leur sortie de l'entreprise. Mais sur ce terrain, il n'y a pas de miracle. Les bourreaux de travail absorbés (en temps et en investissement mental) par leur univers professionnel, qui ont confondu tout au long de leur carrière leur personne et leur fonction et dont l'identité personnelle se confond avec l'identité socio-professionnelle risquent d'en payer le prix fort ... et celui-ci est parfois très élevé.

¹ qui rejoint par certains aspects les analyses proposés par Gustave Nicolas Fischer, *Psychologie des espaces de travail*, Armand Colin, 1989

² n'en déplaise à la théorie coasienne de la firme qui, comme on le sait, évacue la question entrepreneuriale de la problématique économique au profit d'une conception qui sous-tend l'émergence "spontanée" et "automatique" de la firme dès lors qu'il faut réduire les coûts de transaction.

³ Verstraete, 1999, *op. cit.*

CONCLUSION

L'étude de l'entrepreneuriat, une affaire à suivre...

Cet ouvrage ne prétend pas couvrir l'ensemble des problématiques et thèmes liés à l'entrepreneuriat. Bien d'autres aspects pourraient nourrir des débats fertiles, par exemple : la dimension éthique et la valeur sociale de l'entrepreneuriat (certains avancent que la question entrepreneuriale est inséparable de celle de création d'emplois), l'élaboration et la mise en œuvre d'outils et de méthodes dans une démarche entrepreneuriale (gestion de projet, méthode de créativité, etc.) ou dans un programme de recherche (y a-t-il une méthodologie de la recherche en entrepreneuriat ?), la relation paradoxale entre marketing et entrepreneuriat, la question de l'élaboration et de l'utilité du plan d'affaires, le phénomène de *l'entrepreneuriat social* (lié à l'émergence de l'économie sociale et des structures d'insertion par l'économique), l'accompagnement du créateur d'entreprise, l'évaluation des politiques publiques en faveur du développement de l'entrepreneuriat, l'hypothétique notion d'*entrepreneuriat collectif* (évoquée dans le chapitre introductif), etc. Les thèmes ne manquent pas. Ils représentent des perspectives de recherche fécondes tant pour les gestionnaires, que pour les spécialistes d'autres disciplines. Car l'engouement et l'effervescence théoriques qui entourent l'entrepreneuriat ne peuvent occulter la large diversité, voire l'hétérogénéité, des champs théoriques sur lesquels il est possible de s'appuyer pour comprendre et expliquer ce phénomène. La tendance de certaines disciplines à privilégier une dimension du phénomène (l'entrepreneur) ne signifie pas que la perspective dialectique individu-organisation soit la chasse gardée des gestionnaires. Pour l'*instituer* comme objet de recherche, il appartient sans doute à chacun de démontrer dans quelle mesure l'entrepreneuriat s'intègre à sa discipline de prédilection¹. Mais au delà, c'est aux débats pluridisciplinaires auxquels il serait souhaitable et fascinant de parvenir. La recherche en entrepreneuriat n'est, en France, qu'à ses prémices... L'utilité sociale de la recherche en entrepreneuriat, et sa capacité à s'ancrer dans la "pratique" et le vécu des acteurs requièrent un rapprochement entre deux mondes qui parfois s'ignorent : celui des chercheurs et celui des entrepreneurs. Traiter de cette utilité ne peut faire oublier les champs de tension légitimes et rationnels qui existent entre ces

¹ A titre d'illustration, pour un tel essai en gestion voir : Verstraete T., *Essai de délimitation des sciences de gestion en vue d'y inscrire de nouvelles perspectives de recherche*, Cahier de recherche du CLAREE, novembre, 1999 (<http://www.univ-lille1.fr/claree>)

deux univers. En première lecture, ceux-ci nous renvoient à l'aporie classique entre les exigences de scientificité et celles de l'action efficiente et efficace. Mais dès lors que la recherche peut faire sens pour l'acteur (au niveau du langage, du vocabulaire, des thèmes, etc.), l'irréductibilité des logiques peut rapidement se transformer en une complémentarité féconde. L'entrepreneur devrait pouvoir largement "rentabiliser" le temps qu'il pourrait investir dans cette ouverture institutionnelle. Mais soyons honnêtes : plaire en même temps au monde académique et à celui de l'entreprise n'est assurément pas une sinécure. La recherche en entrepreneuriat doit pourtant s'essayer à cette gageure ...

PRESENTATIONS DES AUTEURS

Philippe ALBERT, HEC et INSEAD, a été directeur-fondateur du Centre des Entrepreneurs du Groupe ESC Lyon de 1984 à 1997. Ses publications concernent principalement la formation à l'entrepreneuriat, les pépinières et la création d'entreprise de haute technologie. Consultant et administrateur de sociétés, il est Président d'honneur de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Président de l'*Entrepreneurship Committee* et administrateur de l'E.F.M.D. (*European Foundation for Management Development*).

Bruno AMMAN est Professeur des Universités à l'Institut d'Administration des Entreprises de Pau. Il s'intéresse particulièrement à l'entreprise familiale, ainsi qu'aux interfaces entre Droit et Gestion. Il est membre du CREG (centre de recherche et d'étude en gestion de l'Université de Pau et des pays de l'Adour) et directeur de recherches associé au LAREGO (laboratoire de recherche en économie et gestion des organisations de l'Université de Versailles St Quentin). Il administre un site web qu'il dédie à l'entreprise familiale (<http://www.univ-pau.fr/~amann/>).

Christel BEAUCOURT est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Toulouse I. Elle y dirige le DESS de gestion de l'entreprise sociale. Consultante en GRH et en organisation, elle travaille sur les problématiques du sens, tel que l'incarnement et le construisent les acteurs des entreprises. Elle a publié divers articles et un ouvrage en psychosociologie des organisations.

Christophe BENAVENT est Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises (USTL) et directeur du CLAREE (centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, UPRESA CNRS). Il est rédacteur en chef de la revue *Décisions Marketing*. Actuellement, il initie au sein du CLAREE et du Pôle Commerce et Organisation Electroniques de l'Université des Sciences et Technologies de Lille un programme de recherche portant sur les implications des Ntics sur les modes d'adaptation à l'environnement et les modes de coordination des entreprises. Il administre un site web dédié au marketing et aux méthodes quantitatives (<http://www.univ-pau.fr/~benavent/>).

Michel BOUCHE est Enseignant-Chercheur à l'ESA (école supérieure des affaires) de Grenoble, Université Pierre Mendès France. Il s'intéresse plus particulièrement aux achats et à l'analyse des choix de sous-traitance dans le management stratégique des entreprises.

Sophie BOUTILLIER est Maître de Conférences en Economie et Docteur en Sociologie. Elle est directrice du DESS *entrepreneuriat et redéploiement industriel* et de l'équipe *Travail et capital* du laboratoire redéploiement industriel et innovation (LRII) de l'Université du Littoral Côte d'Opale. Elle est spécialisée dans la socio-économie du travail et de l'entrepreneur. Sophie Boutillier co-dirige la collection *Economie et innovation* aux éditions l'Harmattan et est co-responsable de publication pour la revue *Innovations*.

Christian BRUYAT, Docteur en Sciences de Gestion, est Maître de Conférences à l'IUT de Valence et affilié à l'ESA (école supérieure des affaires) de Grenoble, Université Pierre Mendès France. Ses travaux portent essentiellement sur l'entrepreneuriat et plus particulièrement sur la création d'entreprise. Il est membre du comité de direction de la Revue de l'Entrepreneuriat.

Camille CARRIER est Professeur agrégé à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Outre des cours de base en management, elle dispense des cours plus spécialisés et reliés directement à ses thématiques de recherche, notamment un cours intitulé "créativité, innovation et entrepreneuriat". Membre de l'Institut de Recherche sur les PME et du comité de direction de la Revue Internationale PME, l'essentiel de ses contributions internationales porte sur l'innovation, la créativité, l'intrapreneuriat.

Gilles COPIN est Directeur du Centre des Entrepreneurs E.M. Lyon. Il travaille depuis 20 ans dans le secteur de la Finance et plus particulièrement de la jeune entreprise innovante. Il a tour à tour été Directeur Financier d'un laboratoire ; Chargé d'Affaires dans une banque ; Professeur de finance ; Président d'une société de Conseil et Associé dans un grand cabinet en charge de la cellule Introduction en bourse et *Venture Capital*.

Alain FAYOLLE est Docteur en Sciences de Gestion et Professeur d'Entrepreneuriat et de Management Stratégique à EM Lyon. Il est, par ailleurs, Vice-Président de l'Académie de l'Entrepreneuriat, et membre du comité de direction de la Revue de l'Entrepreneuriat. Ses travaux de recherche portent sur l'enseignement de l'entrepreneuriat, les comportements entrepreneuriaux des ingénieurs, des chercheurs et des jeunes diplômés ainsi que sur la compréhension des processus entrepreneuriaux.

Louis Jacques FILION est Professeur titulaire et Directeur de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter à H.E.C., École des Hautes Études Commerciales, affiliée à l'Université de Montréal. Il est spécialisé en entrepreneuriat, travail autonome et PME. Détenteur d'un B.A., M.A. (international), MBA, Ph.D., il compte une expérience diversifiée en gestion. Conseiller en gestion, il a été rattaché au bureau de Montréal de Ernst & Young. Il a été Président du CCPME - Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat..

Pierre-André JULIEN est Docteur en Sciences Economiques de l'Université de Louvain (Belgique) et diplômé en sciences administratives de l'Université Laval au Québec. Il est titulaire de la Chaire Bombardier Produits récréatifs en gestion du changement technologique dans les PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il dirige la *Revue internationale P.M.E.* Il a travaillé dans différentes universités en Angleterre, en Espagne, en France et aux États-Unis. Il a participé au projet FAST de la Commission économique européenne et au projet des districts industriels à l'Institut d'Études Sociales du Bureau International du Travail à Genève. Il est consultant auprès de l'*Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)* à Paris.

Lucien KOMBOU, est Docteur en Sciences de Gestion de l'Université Bordeaux IV. Sa thèse portait sur les aides à la création d'entreprise et leurs retombées. Il est Professeur agrégé CAMES. Après avoir enseigné à l'Université de Yaoundé II, il est actuellement Doyen de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Ngaoundéré, au Cameroun. Ses centres d'intérêt sont l'Entrepreneuriat et les TPE (très petites entreprises).

Pierre LOUART est Professeur à l'Université de Toulouse I. Responsable du département gestion du LIRHE (CNRS), Président de la commission recherche de l'AGRH (association de gestion de ressources humaines). Ses publications, articles et ouvrages, concernent la gestion des ressources humaines. Ses travaux actuels portent sur les liens entre les systèmes éducatifs et productifs, sur l'évolution des relations de travail, sur la fonction RH dans les réseaux et sur le management des situations paradoxales en organisation.

Michel MARCHESNAY est Professeur à l'Université de Montpellier 1. Il a créé l'ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie) en 1975, dont il est actuellement Président. Il préside également l'AIREPME (association internationale de recherche sur l'entrepreneuriat et la PME). Il est membre du bureau de l'AIMS (association internationale de management stratégique). Comme l'attestent ses nombreuses publications, il fût parmi les premiers, en France, à mener et diriger des travaux de recherche sur l'entrepreneuriat et sur la PME.

Stéphane MARION est Docteur en Sciences de Gestion et Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Lyon III. Ses travaux et publications portent sur l'entrepreneuriat. Il intervient également dans l'incubateur lyonnais Créalys initié par les principales institutions d'enseignement supérieur de la région Lyonnaise et effectue, depuis une dizaine d'années, des missions d'appui auprès de créateurs. Stéphane Marion est membre du comité de direction de la Revue de l'Entrepreneuriat.

Philippe PAILOT est Docteur en Sciences de Gestion, Maître de Conférences à l'IAE de Lille (USTL-Lille1) et chercheur au CLAREE (UPRESA 8020 CNRS). Il est membre de l'ADREG (<http://asso.nordnet.fr/adreg/groupe.htm>), association de diffusion de la recherche en entrepreneuriat et en gestion. Ses domaines de recherche portent sur l'entrepreneuriat, les dirigeants de PME et les relations entre l'histoire et la gestion. Plus précisément, au sein de l'entrepreneuriat, il travaille sur la socialisation anticipée.

Robert PATUREL est Professeur des Universités à l'Institut d'Etude Politique de Grenoble et membre de l'Ecole Supérieure des Affaires. Ses champs de recherche portent sur l'Entrepreneuriat, l'Intelligence Economique et le Management Stratégique, notamment les problématiques liées à l'externalisation. Il encadre des thèses sur le thème de l'entrepreneuriat. Il est responsable de l'organisation du Tutorat Doctoral National sur l'Entrepreneuriat et membre du comité de direction de la Revue de l'Entrepreneuriat.

Pascal PHILIPPART. Juriste de formation, Pascal Philippart enseigne le droit à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille. Membre du CLARÉE (centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, UPRESA CNRS), ses recherches s'inscrivent à l'interface du droit et de la gestion, notamment dans deux directions : les coopérations interentreprises et l'entrepreneuriat. Il est membre de l'ADREG, association de diffusion de la recherche en entrepreneuriat et en gestion.

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT est Docteur en Sciences de gestion de l'Université de Nantes et membre du laboratoire de recherche Jeune Equipe LRSGUN Modélisation.. Elle est par ailleurs diplômée d'un DESS Système d'information et de l'EDHEC. Elle est responsable du DESS Gestion et Management des PME et chargée du développement de l'entrepreneuriat à l'IAE de l'Université de Nantes. Ses domaines de recherche portent sur la stratégie et la création d'entreprise, ainsi que sur l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Isabel SERVAIS est Chargée de recherche au Centre des Entrepreneurs EM LYON. Elle participe aux activités de recherche et d'enseignement en entrepreneuriat de cet institut d'études et de formation, et consacre son travail de thèse à cette thématique. Plus précisément, son travail porte sur un dispositif de sensibilisation/formation à la création d'entreprise destiné à des jeunes adultes.

Bertrand SAPORTA est Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Bordeaux IV Montesquieu, où il dirige le CREGE (centre de recherche et d'étude en gestion). Il dirige également, avec Xavier NOEL, le *DESS Création d'entreprise et gestion des projets innovants*. Il participe à de nombreux programmes de formation à l'entrepreneuriat au Maroc et dans plusieurs pays d'Afrique francophone. Bertrand Saporta est vice-Président de l'Académie de l'Entrepreneuriat et Directeur de publication de la Revue de l'Entrepreneuriat

(<http://www.entrepreneuriat.com/revue.html>).

Olivier TORRES est Docteur en Sciences de Gestion et Maître de Conférences à l'Université Paul Valéry de Montpellier. Il est chercheur à l'ERFI (équipe de recherche sur la firme et l'industrie). Ses publications portent sur la PME. En matière d'entrepreneuriat, il s'intéresse à la globalisation et aux différents types d'entrepreneuriat selon les cultures.

Dimitri UZUNIDIS est Maître de Conférences en Economie et Sociologue. Il dirige le Laboratoire Redéploiement industriel et innovation (*LRII*). Il est spécialisé dans la socio-économie industrielle et l'économie internationale. Dimitri Uzunidis co-dirige la collection *Economie et innovation* aux éditions l'Harmattan et est co-responsable de publication pour la revue *Innovations*.

Thierry VERSTRAETE a dirigé cet ouvrage. Après quelques années d'entreprise, il a rejoint l'Université où il consacre ses recherches et l'essentiel de ses enseignements à l'entrepreneuriat. Il est Docteur en Sciences de gestion et Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (Université des Sciences et Technologies de Lille). Chercheur au CLAREE (centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, UPRESA CNRS), il est membre de l'ADREG qui est un groupe de chercheurs du CLAREE travaillant actuellement sur

la thématique de la valorisation de la recherche scientifique publique par la création d'entreprise et sur la thématique de l'entrepreneuriat dans le cadre des NTIC. Administrateur à l'AIREPME (association internationale de recherche sur l'entrepreneuriat et la PME) et administrateur à l'Académie de l'Entrepreneuriat, il est directeur exécutif de la Revue de l'Entrepreneuriat. Il administre un site web dédié à la recherche en entrepreneuriat (<http://www.adreg.net>).

Index alphabétique

- Apprentissage : 44, 84, 91, 100, 130, 136, 140, 156, 203, 212, 218, 259
- Aptitude : 18, 82, 87, 93, 212, 242
- Avantages concurrentiels : 16, 59, 175
- Besoin : 18, 21, 26, 28, 41, 45, 53, 56, 61, 71, 86, 90, 100, 112, 136, 171, 187, 211, 226, 253
- Bourse : 94, 107, 148, 154
- Business angel : 105, 108, 151, 157
- Business plan : 214
- Business-model : 16, 89, 97, 100, 149
- Capital : 18, 29, 39, 43, 68, 82, 91, 102, 107, 122, 167, 189, 218, 245, 271
- Capital social : 15, 29, 40, 42, 131
- Capital-risque : 21, 24, 39, 82, 105, 107, 130, 151, 157, 234, 273
- Carrière : 15, 284
- Changement : 12, 17, 34, 46, 49, 54, 63, 70, 84, 99, 105, 161, 174, 188, 243, 276
- Cognitif : 15, 90, 97
- Communication : 39, 62, 70, 81, 99, 122, 150, 213, 266
- Compétence : 28, 45, 82, 103, 112, 131, 148, 173, 184, 218, 242, 278
- Complexité : 19, 41, 62, 90, 126, 143, 155, 162, 193, 212, 224, 264
- Comportement : 19, 29, 38, 41, 44, 73, 84, 96, 110, 136, 195, 227, 242, 251
- Concurrence : 22, 24, 26, 29, 31, 35, 49, 51, 55, 116, 155, 205, 266, 272
- Confiance : 55, 170, 184, 196, 216, 237, 283
- Connaissance : 14, 18, 30, 32, 56, 69, 81, 94, 100, 108, 138, 162, 196, 214, 238
- Contrat : 81, 118, 124, 167, 177, 213, 245
- Contrôle : 14
- Convention : 15, 124, 218, 246, 286
- Conventionnel : 35, 125, 246
- Conviction : 97
- Création d'entreprise : 11, 17
- Croissance : 16, 21, 27, 31, 33, 35, 37, 40, 46, 49, 52, 71, 89, 98, 105, 122, 143, 151, 173, 188, 217, 255, 269
- Culture : 17, 19, 38, 41, 47, 61, 68, 76, 80, 102, 108, 128, 142, 155, 171, 192, 240, 272, 280
- Démarrage : 27, 42, 145, 163, 171, 234, 242
- Deuil : 276
- Développement : 11, 16, 18, 21, 23, 28, 33, 37, 40, 43, 46, 49, 63, 71, 76, 91, 102, 111, 122, 150, 168, 188, 225, 264, 276
- Développement territorial : 19
- Discipline : 14, 57, 104, 148, 240, 261
- Droit : 123, 147, 158, 221, 238
- Échec : 25, 39, 42, 120, 153, 170, 188, 222
- Émergence : 14, 34, 39, 68, 72, 98, 104, 118, 148, 200, 266

- Emploi : 46, 61, 120, 131, 156, 176, 187, 213, 243, 264
 Enseignement : 17, 40, 46, 56, 61, 117, 133, 140
 Entreprenaute : 91, 96, 101
 Entreprendre : 17, 21, 30, 44, 78, 87, 96, 123, 132, 212
 Entrepreneur : 11, 19, 21, 25, 34, 39, 47, 53, 56, 65, 77, 85, 98, 105, 126, 151, 162, 188, 211, 240, 251, 264, 275
 Entrepreneurial : 11, 15, 21, 26, 29, 33, 35, 46, 62, 71, 96, 105, 123, 137, 145, 196, 211, 264, 275
 Entrepreneuriat : 11, 14, 21, 23, 33, 46, 67, 81, 89, 103, 133, 148, 161, 171, 187, 217, 229, 237, 251, 264, 275
 Entrepreneuriat africain : 19, 239
 Entreprise familiale : 18, 21
 Environnement : 12, 16, 21, 33, 42, 61, 67, 80, 90, 98, 118, 150, 172, 196, 214, 243, 266
 Équation économique : 90, 93, 98
 Équipe : 110, 131, 144, 214
 Esprit d'entreprise : 17, 28, 188, 214, 266
 Essaimage : 18, 50, 120, 132, 182, 205, 216
 État : 42, 45, 50, 111, 135
 Évolution : 17, 34, 46, 50, 73, 90, 97, 101, 118, 133, 165, 214, 233, 269
 Ex nihilo : 15, 161, 174, 187
 Expansion : 105, 158
 Exportation : 27, 61, 79, 85, 131
 Externalisation : 18, 21, 43, 161, 173, 212
 Externalités : 91
 Famille : 17, 30, 35, 47, 81, 96, 109, 129, 188, 231, 268, 278
 Financement : 17, 38, 43, 47, 55, 105, 131, 152, 170, 192, 234, 245
 Financier : 15, 22, 28, 30, 36, 39, 43, 44, 47, 105, 112, 139, 170, 188, 234
 Firme : 13, 21, 26, 35, 40, 52, 55, 58, 68, 86, 93, 145, 173, 189, 212, 247, 264, 279, 285
 Fonds d'amorçage : 111, 142
 Formation, 36, 40, 44, 46, 54, 62, 96, 101, 117, 132, 178, 202, 246, 278
 Forme d'organisation : 13, 98, 143
 Forme organisationnelle : 12
 Gazelle : 16, 52, 57
 Globalisation : 16, 67, 79, 86, 149
 Grande entreprise : 21, 30, 35, 40, 42, 54, 65, 72, 83, 152, 168, 200, 285
 GRH : 212, 214, 222
 Haute technologie : 17, 23, 149
 High-tech : 150, 159
 Improvisation : 16, 90, 98, 103
 Incertitude : 16, 29, 49, 51, 55, 58, 64, 73, 93, 154, 168, 188, 216, 241
 Information : 16, 27, 49, 52, 54, 87, 96, 106, 117, 134, 149, 191, 266
 Initiative : 13, 18, 22, 32, 41, 105, 111, 143, 215, 224, 236
 Innovation : 16, 27, 34, 40, 47, 52, 54, 69, 86, 91, 103, 112, 122, 138, 155, 200, 229, 267
 International : 33, 80, 151
 Internet : 74, 82, 89, 98, 102, 122, 149, 254
 Intrapreneuriat : 18, 131, 199
 Intrapreneur : 200, 214, 252
 Laboratoire : 17, 44, 116, 128, 142
 Love money : 109
 Marché : 21, 24, 26, 28, 31, 34, 36, 45, 55, 58, 77, 89, 98, 105, 138, 151, 163, 192, 214, 252
 Méthode : 18, 40, 69, 72, 99, 110, 137, 240, 247, 251
 Milieu : 44, 157
 Modèle économique : 90, 101, 154
 Modèles : 25, 33, 35, 74, 81, 91, 98, 148, 161, 171, 206, 251, 275
 Modélisation : 11, 19, 35, 87, 90, 96, 136
 Mondial : 16, 74, 80, 86, 151
 Net : 78, 82, 90, 96, 223
 Net-économie : 16, 78, 81, 89, 96, 103, 108
 Nouvelle Économie : 94, 105, 160, 220, 273
 Nouvelle technologie : 16
 NTIC : 89, 103, 143, 266
 Outsourcing : 173

- Partenariat : 62, 147, 166, 177
- Performance : 19, 33, 46, 60, 71, 84, 103, 152, 170, 213, 234, 259, 269, 285
- Phénomène entrepreneurial : 12, 15, 77, 90, 103, 128, 136, 162, 243, 286
- Plan d'affaires : 287
- PME : 49, 51, 57, 71, 87, 156, 179, 188, 196, 205, 223, 245, 260, 285
- PMI : 17, 161, 167, 260
- Projet : 38, 45, 59, 81, 98, 105, 112, 124, 134, 144, 162, 188, 202, 272, 277
- Proximité : 25, 30, 39, 56, 61, 67, 77, 85, 109, 117, 142, 166, 205, 229, 264, 280
- Recherche publique : 115
- Régions : 16, 49, 57, 79, 154
- Régulation : 125, 157, 212
- Relation : 14, 19, 23, 30, 42, 57, 76, 86, 109, 119, 131, 144, 162, 183, 216, 235, 245, 286
- Relationnel : 15, 139, 196, 207, 218, 260, 282
- Rentabilité : 59, 105, 151, 158, 169, 272, 285
- Reprise : 18, 161, 187, 217
- Réseaux : 13, 16, 25, 49, 52, 55, 74, 86, 93, 111, 131, 157, 209, 222, 247, 286
- Ressource : 15, 28, 30, 34, 36, 45, 47, 51, 57, 82, 90, 98, 104, 151, 174, 202, 222, 235, 242, 259
- Schémas de pensée : 85, 149
- Signal : 16
- Signaux : 16, 49, 52, 56
- Silicon Valley : 156
- Socialisation : 15, 17, 28
- Start-up : 78, 82, 91, 108, 127, 153
- Succès : 29, 59, 83, 110, 122, 154, 163, 188, 205, 272
- Succession : 50, 275, 284
- Symbiotique : 12, 14
- Technologie : 23, 30, 36, 40, 44, 49, 55, 62, 70, 77, 81, 89, 103, 111, 115, 127, 132, 149, 176, 211, 252, 266, 278
- Territoire : 19, 68, 86, 151, 212, 240, 264
- Transmission : 19, 77
- Typologie : 15, 19, 52, 154, 162, 188, 248, 251, 265
- Valeur : 19, 84, 91, 102, 113, 151, 165, 175, 188, 213, 231, 264, 284
- Valeur nouvelle : 161
- Valorisation : 44, 53, 93, 112, 115, 123, 136, 153, 212
- Vision : 15, 80, 85, 91, 97, 143, 165, 206, 248, 257, 273, 283
- Web : 93

Ouvrage publié dans la collection **GESTION EN LIBERTÉ**
DIRIGÉE PAR GÉRARD CHARREAUX, PATRICK JOFFRE ET GÉRARD KCENIG

Histoire d'Entreprendre

"Les réalités de l'entrepreneuriat"

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

La question est peut-être plus que jamais à poser puisque la demande sociale afférente résonne avec les investigations académiques menées pour comprendre ce phénomène complexe, hétérogène, multiforme et dont on voudrait encourager l'expression.

La réponse offerte par cet ouvrage s'appuie justement sur quelques-unes des manifestations de l'entrepreneuriat pour tenter de le cerner. Il s'adresse à un large public, du chercheur au praticien (entrepreneur ou tout acteur du développement économique et social). On oppose trop souvent les attentes de l'un et de l'autre, en raison notamment de la spécificité de leurs préoccupations. L'entrepreneuriat échappe à ce genre de clivage réducteur et constitue un domaine propice au rapprochement entre ces deux mondes qui souvent s'ignorent.

Les chapitres combinent des réflexions de type académique à des préoccupations d'ordre pragmatique. Les auteurs ont été invités à faire part de leur point de vue sur des thématiques liées à l'entrepreneuriat, et à inciter au débat.

Avant de revendiquer une société plus entrepreneuriale, voici l'occasion de saisir les contours du phénomène !

149 FRF • 22,71 EUR

ISBN 2-912647-50-9



9 782912 647504



éditions
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ
www.editions-ems.fr