

ENTREPRENEURIAT

Thierry Verstraete

L'Harmattan
1999

PREFACE

"Entrepreneuriat" : d'aucuns pourront trouver lapidaire le titre de l'ouvrage que Thierry VERSTRAETE nous propose sur un sujet désormais très porteur (y compris pour des auteurs plus habitués à être lus par des cadres de multinationales, comme le montre la dernière publication de Tom PETERS consacrée au "Cercle vertueux" de l'Innovation...). Mais, outre que le choix d'un substantif sans article nous rappelle à bon escient qu'il s'agit d'un domaine qui est encore loin d'être balisé, le contenu du travail présenté témoigne par contraste de la richesse et du foisonnement d'une intelligence dont nous avons pu apprécier, au cours de ces dernières années de travail en commun, l'extrême fertilité.

Le propos central de Thierry VERSTRAETE est d'approfondir la connaissance d'un phénomène réputé complexe, qu'il appelle phénomène entrepreneurial, et qu'il entend cerner par un recours à la théorie des organisations et à des modélisations très personnelles d'inspiration constructiviste. Si les créations d'entreprises d'insertion sociale - tout à fait digne d'intérêt du seul fait que leur grand nombre représente une contribution significative de la préservation de l'emploi -

semblent peu concernées par cet effort de réflexion, il n'en est pas de même pour les réalisations de type plus entrepreneurial, où la conversion de l'idée initiale du créateur en une véritable entreprise, parfois à croissance rapide (les trop rares "gazelles"), résulte d'une alchimie complexe et d'enchaînements dont les mécanismes sont loin d'aller de soi. C'est ici, sans doute, que les vieilles recettes du Conseil en Création - du type adéquation créateur-projet et vice versa - bien que toujours utiles, montrent leurs limites, et laissent une place à des conceptualisations plus ambitieuses, dont le travail doctoral de Christian BRUYAT avait posé les jalons en 1993.

Il est hors de propos, dans le cadre d'une simple préface, de résumer un ouvrage où abondent les pistes d'interprétation et les grilles de lecture. On sera tenté de retenir, comme fil conducteur, la thèse principale de l'auteur, qui propose une division du phénomène à étudier en trois composantes essentielles, et qui interagissent puissamment tout au long du processus de création. Ces trois dimensions, cognitive, praxéologique et structurale, nous font prendre connaissance des enjeux majeurs que représentent la vision qu'a le créateur de la structure qu'il projette dans l'avenir, les actions qu'il doit engager pour positionner cette structure dans l'espace social qui l'entoure, les efforts qu'il doit déployer pour la faire admettre par l'ensemble des parties prenantes qui ont intérêt à son émergence (le recours aux théories des conventions et des représentations sociales étant ici un apport notable de l'auteur). Ces thèmes sont développés le plus souvent de manière directe, notamment dans le domaine cognitif, où Thierry VERSTRAETE détient un savoir-faire empirique important (accompagnement d'un créateur avec l'outil des cartes cognitives). Mais ils nourrissent aussi le traitement de questions plus classiques, dont l'intérêt est alors renouvelé : l'identité de l'entrepreneur, le cycle de vie de l'entreprise nouvellement créée, et, bien entendu, l'interrogation cruciale sur les facteurs de succès ou d'échec en création d'entreprise. Le chapitre conclusif du manuel, très ambitieux, constitue en quelque sorte un retour en boucle sur les propos

initiaux (le phénomène entrepreneurial y était considéré d'entrée comme d'essence organisationnelle).

En conclusion, nous incitons le maximum de lecteurs - qu'ils soient étudiants, enseignants ou professionnels de la création - à investir dans la lecture d'un travail qui témoigne du potentiel de la recherche française dans un domaine où l'initiative a été longtemps à dominante anglo-saxonne. Nous espérons que Thierry VERSTRAETE ne s'en tiendra pas là et qu'au cours de sa carrière, tout en œuvrant pour notre discipline comme il le fait au sein de l'Académie de l'Entrepreneuriat, il continuera à nous faire bénéficier de ses prédispositions à l'enseignement et à la recherche. C'est, très amicalement, tout le mal que nous lui souhaitons.

Bertrand Saporta
Professeur de Sciences de Gestion
à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV
Co-responsable du DESS "Création d'entreprise
et Gestion des Projets Innovants"

INTRODUCTION

Selon les auteurs, et les disciplines, l'entrepreneuriat renvoie à des logiques parfois fort différentes et il serait illusoire de croire en un possible consensus sur une définition, une théorie ou un modèle de l'entrepreneuriat¹. Alors qu'on pourrait relever dans ce constat des motifs de découragement, cela constitue paradoxalement un formidable stimulant car reflet d'un domaine d'étude où les approches s'enrichissent les unes les autres afin d'apporter de la connaissance sur un phénomène complexe. Au final, cette complexité oblige à un certain éclectisme ; une seule discipline ne saurait couvrir toutes les facettes du phénomène entrepreneurial. C'est sans doute cette idée qui conduit Bygrave et Hofer à lancer l'appel suivant : "Au début des années 1980, l'entrepreneuriat était, au mieux, un champ de recherche potentiellement prometteur. A la fin de cette même décennie, principalement en raison de l'impressionnante avancée en matière de recherches empiriques, l'entrepreneuriat pouvait prétendre à être un champ de recherche légitime à tout égard

¹ Bull I & Willard G, "Towards a theory of entrepreneurship", in Bull, Thomas & Willard, *Entrepreneurship, perspectives on theory building*, Pergamon, Elsevier Science, 1995. Voir aussi comment Stewart démontre que le consensus n'est déjà pas possible ne serait-ce qu'à travers une perspective anthropologique. Stewart A, "A prospectus on the anthropology of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 1991

excepté un : son manque d'une fondation théorique substantielle. Le défi majeur s'imposant aux chercheurs en entrepreneuriat des années 1990 est de développer des modèles et théories construits sur des bases solides issues des sciences sociales"¹. Cet appel résonne depuis quelques années maintenant dans notre travail et le présent ouvrage s'inscrit dans cette veine. La question générique nous guidant est celle posée il y a quelques temps par Gartner² : de quoi parlons-nous lorsque nous parlons d'entrepreneuriat ?

Pour répondre, une simple définition ne saurait suffire si l'on veut saisir cet objet dans toute sa complexité, aussi nous proposons un modèle visant à rendre intelligible le phénomène entrepreneurial. Cette proposition ne peut contourner deux limites. Premièrement, comme les initiatives de nature entrepreneuriale sont d'une grande diversité et subissent des contingences singulières, le modèle est forcément général. Deuxièmement, sa construction s'est appuyée sur une base large issue des sciences sociales, aussi il est difficile d'éviter un certain réductionnisme s'agissant des emprunts (de notions, de concepts, de théories) opérés aux diverses disciplines mobilisées. Si ce réductionnisme est inéluctable dans toute approche interdisciplinaire, nous avons veillé à ne pas sombrer dans les facilités, biais et transferts imprudents.

Le premier chapitre positionne d'emblée l'entrepreneuriat comme un champ d'étude scientifique et présente le modèle construit, lequel est composé de trois dimensions : la dimension cognitive (disons la pensée, mais nous verrons que cette dimension est plus large), la dimension praxéologique (l'action) et la dimension structurale (la structure). Ces trois dimensions sont le fruit d'une dialectique combinant un individu (l'entrepreneur) et une organisation. L'entrepreneuriat est ainsi vu comme un phénomène complexe et comme un type

¹ Bygrave WD & Hofer CW, "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 1991, p.13

² Gartner WB, "What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?", *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 1990

particulier d'organisation impulsé par un entrepreneur qui agit pour tenter de concrétiser, au sein de la structure dans laquelle il baigne, la vision qu'il se fait de cette organisation. L'entrepreneur s'efforce de la rendre conforme à la représentation qu'il s'en fait. Le lecteur ayant de bonnes connaissances de base en sciences sociales commencera par ce premier chapitre. Dans le cas contraire, il le réservera peut-être pour la fin.

De ce phénomène naissent des formes organisationnelles et, pour ce qui nous intéresse, des entités organisées disposant d'une relative autonomie. Ces entités sont d'une grande diversité mais, indéniablement, c'est la création d'entreprise qui attire le plus l'attention. Cela n'est pas surprenant car la création d'entreprise constitue sans doute l'archétype de l'acte entrepreneurial. Elle permet bien de saisir les fondements du phénomène. De plus, elle renvoie à des enjeux de nature sociale et de nature économique essentiels, ainsi en est-il de son impact sur l'emploi ou de sa contribution au renouvellement du tissu économique. Outre la présentation de ces raisons de s'intéresser à la création d'entreprise, le deuxième chapitre souligne la difficulté de saisir les problématiques de ce moment crucial qu'est la création d'une firme, difficulté résidant principalement dans une combinaison d'aspects spécifiques à cette phase avec d'autres, susceptibles d'affecter également les firmes établies. Ainsi, l'un des principaux défis se présentant au créateur est de savoir jongler avec des registres spécifiques à la création et des registres connus par toute firme, jeune ou moins jeune. Le parcours est éprouvant, notamment lorsque le créateur entreprend pour la première fois, sa pensée (cf. dimension cognitive) n'étant pas pourvue des schèmes facilitant l'élaboration de plans d'action (cf. dimension praxéologique) pour la construction de la structure d'entreprise qu'il souhaite instaurer dans la structure sociale plus vaste l'entourant (cf. dimension structurale).

Le troisième chapitre relève quelques questions amenant à des réflexions fondamentales permettant d'avancer dans la

connaissance du phénomène de création d'entreprise¹. Le questionnement ici retenu est triple. Premièrement, puisque l'on parle de la création comme étant une phase du cycle de vie de la firme : quand la création démarre-t-elle, quand finit-elle ? Y a-t-il un moment identifiable inscrivant précisément cette situation de gestion dans telle ou telle phase du cycle de vie de la firme ? Ce moment débute-t-il lorsque l'entrepreneur pense à l'organisation qu'il souhaite impulser, ou avant, par exemple lorsqu'il n'a qu'une idée, ou après, par exemple lorsqu'il commence à agir pour concrétiser sa vision ? A défaut de pouvoir baliser précisément le phénomène, ce type de questionnement conduit à reconnaître le rôle fondamental que joue l'entrepreneur et ainsi à poser un deuxième type de questionnement : que sait-on de cet acteur majeur ? Ses dispositions pour l'entreprise sont-elles génétiquement programmées ? Possède-t-il des caractéristiques le distinguant des non-entrepreneurs (effectifs ou potentiels) ? Naît-on ou est-on entrepreneur de fait ou le devient-on par ce que l'on fait ? L'intérêt majeur des réflexions afférentes concerne dans un cas l'hypothétique repérage des personnes présentant le profil de l'entrepreneur, dans l'autre cas il s'agit davantage de promouvoir un environnement entrepreneurial (en jouant sur la structure) de sorte à favoriser la concrétisation (action) des visions (cognition) d'essence entrepreneuriale. Cette promotion ne peut évincer le corollaire que constitue l'évitement de l'échec pour les personnes se lançant dans l'aventure entrepreneuriale, donc favoriser le succès des entreprises. Encore faut-il définir ce qu'est le succès, ce qu'est l'échec. Cela constitue le troisième type de questionnement de ce chapitre. Comprendre comment interagissent pensée, action et structure oblige la relativisation d'une notion fondamentale en stratégie : celle de facteur clé de

¹ Précision : toute création d'entreprise ne s'inscrit pas dans une logique entrepreneuriale, et les créations d'entreprise s'y inscrivant ne sont qu'une manifestation de la dite logique. Le premier chapitre présente ces nuances en distinguant logique entrepreneuriale et logique d'insertion pour le premier point, en distinguant création d'une firme et création d'une organisation pour le second point. Dans cet ouvrage la création d'entreprise à logique résolument entrepreneuriale nous sert en quelque sorte d'étude de cas pour appréhender ce qu'est, plus largement, l'entrepreneuriat.

succès. En effet, les schèmes cognitifs de l'entrepreneur se construisent autour de facteurs qu'il considère comme importants pour la concrétisation de sa vision. Ce sont ces facteurs qu'il perçoit soit comme éléments clés de son succès, soit comme éléments susceptibles de freiner l'évolution de l'organisation selon ses désirs. Croire en une objectivité de ces facteurs, c'est faire fi de l'interprétation que chacun fait de la réalité. La première contingence à la notion de facteur clé de succès, c'est la représentation qu'ont les acteurs de ces facteurs, ce qui suppose, pour ce qui nous concerne, de s'inscrire dans le référentiel du créateur.

Ce référentiel est façonné par nombre de contingences, qui pourraient être regroupées en deux familles. La première est relative à l'influence de l'environnement. Deux courants d'étude (l'un en économie, l'autre en psychologie sociale) offrent un éclairage particulièrement intéressant s'agissant de l'interaction de l'individu avec les environnements auxquels il est confronté. Il s'agit de la théorie des conventions, telle qu'étudiée en économie, et de la théorie des représentations sociales des psychologues sociaux. Dans le quatrième chapitre, l'articulation de ces deux approches fournit un cadre conceptuel permettant d'appréhender la notion de socialisation entrepreneuriale et tout ce qui en découle (déploiement de l'exercice de conviction pour emporter l'adhésion des parties prenantes potentielles, passage à l'acte, promotion d'un environnement entrepreneurial, diffusion de modèles entrepreneuriaux, etc.). Une fois de plus, les trois dimensions de la modélisation du phénomène entrepreneurial interagissent : la structure sociale portant les conventions et représentations sociales qui façonnent la pensée de l'entrepreneur agissant. Cela ne conduit pas pour autant à une approche holistique ; le cinquième chapitre rééquilibre les forces (individuelles et collectives) en mettant l'accent sur le pouvoir producteur des schèmes d'interprétation des individus. Indéniablement, le créateur, avec sa façon de penser, joue un rôle déterminant dans la concrétisation du phénomène et même si cette pensée subit l'influence de l'affect, de l'histoire donc de la trajectoire (c'est-à-dire les différentes positions occupées le

créateur durant son existence), la construction des schèmes d'interprétation reste le fait d'individus singuliers.

Si dans les précédents propos la dimension cognitive semble avoir pris le pas sur les deux autres dimensions (praxéologique et structurale), c'est que le rapport dialectique individu-organisation n'existe au départ que dans la "tête" de celui qui a l'idée d'impulser l'organisation. Mais le phénomène ne peut exister sans les actions constituant l'essence de sa concrétisation : la mise en place d'une structure organisationnelle s'imbriquant avec la structure économique et sociale. Selon une perspective systémique, le sixième chapitre présente le créateur comme un organisateur se positionnant dans des environnements multiples en prenant appui sur une configuration organisationnelle le relayant dans ses activités, que seul il ne saurait toutes accomplir.

Au final, le travail combine entrepreneur (celui-ci étant ici vu comme un créateur persistant dans l'exercice de création) et organisation dans une analyse dialectique destinée à apporter une connaissance de nature fondamentale sur l'entrepreneuriat.

CHAPITRE 1 : LE PHENOMENE ENTREPRENEURIAL

Ce premier chapitre présente d'emblée une modélisation du phénomène entrepreneurial (B), articulé à une délimitation du champ d'étude qu'est l'entrepreneuriat (A).

A/ LES CRITERES DE DELIMITATION DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT

Comme annoncé en introduction, de multiples disciplines s'intéressant à l'entrepreneuriat, croire en "la" théorie de l'entrepreneuriat est une illusion. Ceci n'empêche aucunement de tenter de cerner les contours de ce que nous appellerons dans un premier temps le champ d'étude. Christian Bruyat¹ s'appuie sur une matrice à deux dimensions pour délimiter le champ de

¹ Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993
Bruyat C, "Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
Nous remercions vivement Christian Bruyat d'avoir accepté la reproduction de ses propos et graphiques. Son travail de thèse a été particulièrement éclairant pour nos propres investigations.

l'entrepreneuriat (§1) et y repérer les courants majeurs s'y référant (§2).

§1. Une matrice à deux dimensions : la dialogique individu/création de valeur et le changement

Bruyat considère l'objet d'étude qu'est l'entrepreneuriat comme la dialogique¹ individu/création de valeur. Il définit cette dialogique comme suit : "- l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la "chose" de l'individu, nous avons :

Individu --> création de valeur

- la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...), nous avons :

création de valeur --> individu"²

Pour délimiter le champ de l'entrepreneuriat, Bruyat s'appuie également sur la notion de changement et rejoint en cela les propos d'Ansoff³ pour qui est entrepreneurial un comportement stratégique incluant des changements importants, des risques et de l'incertitude. Dès lors, la dialogique sujet/objet dans le cadre entrepreneurial s'inscrit dans une dynamique de changement créatrice. La matrice suivante schématise le domaine de l'entrepreneuriat.

¹ La dialogique nous permet, selon Morin, "de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes", Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris, 1990, p.99

² Bruyat, 1993, op. cit.

³ Ansoff I, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1989 (éd. or. 1965)

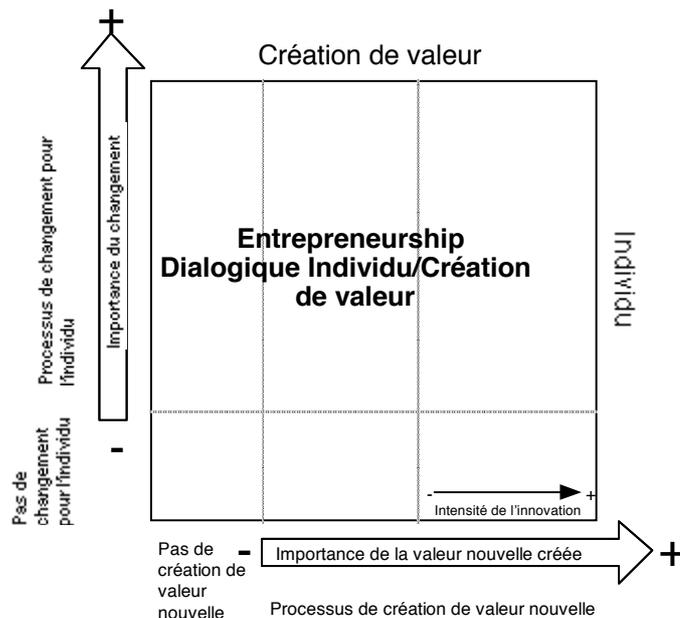


Figure 1 : le domaine de l'entrepreneuriat au sens large (Bruyat, 1993)

La première dimension concerne la création de valeur¹. Deux cas se présentent : celui où il y a création de valeur nouvelle (plus ou moins importante) et celui où il n'y a pas création de valeur nouvelle (ex : continuation sous une autre forme juridique d'une activité existante).

¹ Bruyat nous rappelle que pour certains auteurs la valeur résulte des échanges sur un marché, échanges conduisant à la fixation d'un prix. Pour d'autres, notamment les classiques et marxistes, la valeur se rapporte davantage aux engagements pris dans l'effort de production et se traduit en termes de coûts. Dans ce dernier cas, il est plus facile d'étendre l'entrepreneuriat au secteur non marchand. Sur la notion de valeur cf. les actes du colloque organisé par l'IAE de Nantes en Avril 1998 (journées des IAE). Voir aussi Caby J & Hirigoyen G, *La création de valeur de l'entreprise*, Economica, 1997

La création de valeur nouvelle peut être apportée par une firme déjà existante ou par la création d'une nouvelle firme.

La deuxième dimension a trait à l'individu et plus particulièrement au changement (de statut social, de responsabilité, de savoir-faire à maîtriser...) qu'induit pour lui la création de valeur¹. Ainsi on peut considérer qu'un cadre d'une grande firme ayant créé un petit commerce a vécu un changement plus important que l'intrapreneur ayant en charge de développer une innovation au sein de l'entreprise qui l'emploie.

Bruyat souligne le cas particulier de l'innovation et considère qu'elle a sa place à l'extrême droite de la figure précédente, en ce sens qu'il est rare qu'une création de valeur importante ne soit pas associée à une innovation (alors qu'*a contrario* une innovation ne conduit pas forcément à une forte création de valeur).

§2. Les quatre sensibilités majeures

Quatre grandes sensibilités (cf. les schémas ci-dessous), pouvant être combinées, se retrouvent dans le modèle : les recherches retenant l'événement entrepreneurial dans un sens large (premier schéma), parmi lesquelles les études portant sur la petite entreprise ; celles considérant l'entrepreneur comme un innovateur (second schéma) et par extension celles recouvrant des thèmes comme la création à fort potentiel de croissance, le *business venturing*, l'intrapreneuriat (développement d'un comportement entrepreneurial chez des salariés porteurs de projets de l'entreprise), etc. (troisième schéma) ; enfin celles ciblant la création d'une entreprise sans que la création de valeur soit toujours explicite (quatrième schéma).

¹ Cela n'est pas sans rappeler l'une des quatre composantes du processus de création d'entreprise proposées par Shapero : la discontinuité. Les trois autres étant la psychologie du créateur, la crédibilité et la disponibilité de moyens.

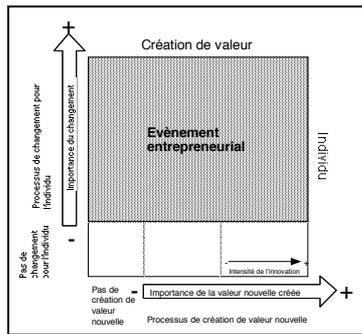


Schéma 1

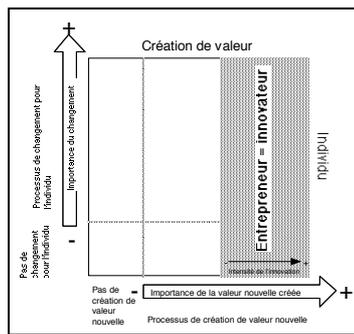


Schéma 2

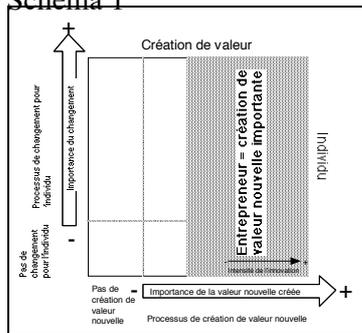


Schéma 3

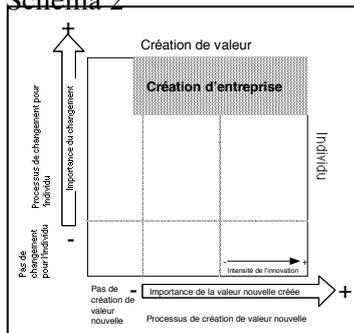


Schéma 4

Par superposition on obtient le domaine couvert par l'entrepreneuriat (Figure 2).

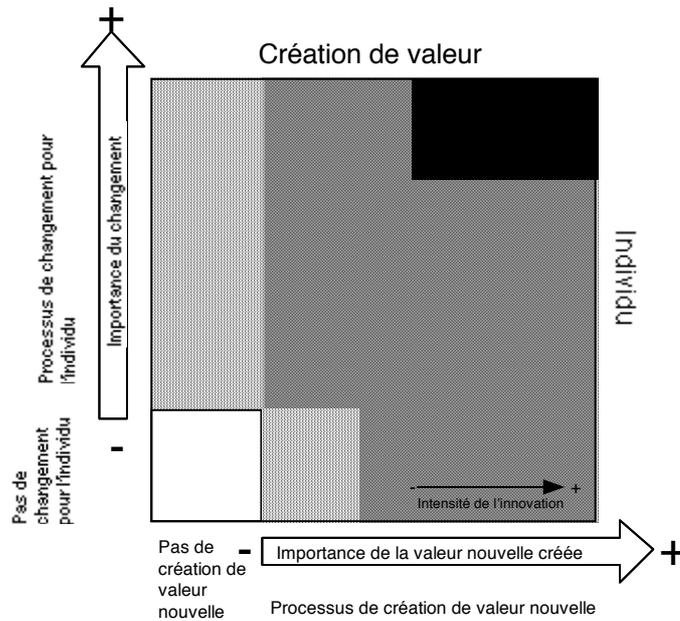


Figure 2 : consensus et divergences sémantiques dans le champ de l'entrepreneuriat (Bruyat, 1993)

La zone noire fait l'objet d'un consensus s'agissant de son inscription dans le domaine de l'entrepreneuriat, la zone gris foncé est généralement acceptée comme faisant partie du champ, la zone gris clair est rejetée par un grand nombre de chercheurs et la zone blanche est rejetée de façon consensuelle.

L'intégration du facteur temps permet de placer dans le modèle la trajectoire des individus dans leur aventure entrepreneuriale. Un exemple d'une personne ayant ouvert une boutique spécialisée est représentée en Figure 3. Lors de la création elle revêt le statut d'entrepreneur (position 1) qu'elle a perdu à terme (position 2). Cette perte du statut d'entrepreneur résulte d'une préférence pour la stabilité, d'un refus

d'exploitation des opportunités éventuelles qui se sont présentées.

Notons que de nouveaux acteurs peuvent s'ajouter à l'initiateur d'un projet et d'une part influencer sur la trajectoire de la firme, d'autre part sur les trajectoires respectives des acteurs finalement impliqués.

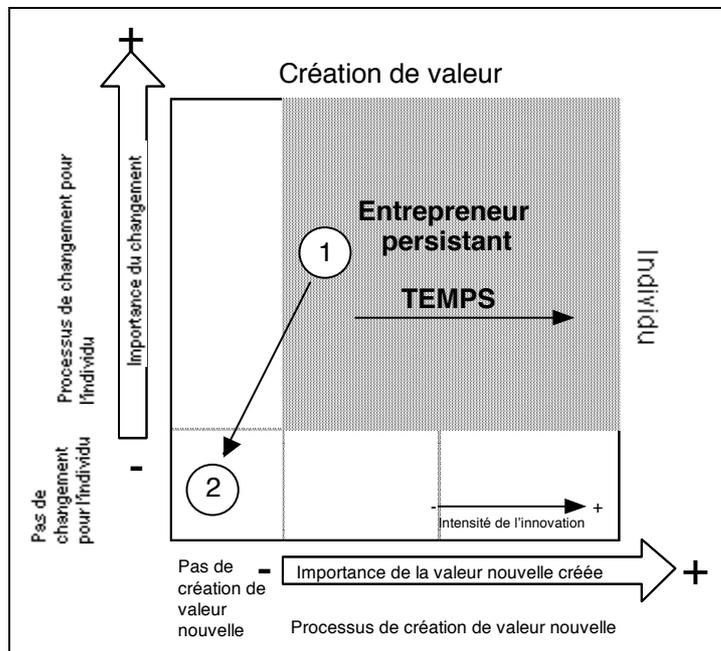


Figure 3 : exemple de perte du statut d'entrepreneur (Bruyat, 1993).

Pour définir l'entrepreneuriat, nous proposons de compléter cette approche, peut-être davantage descriptive (l'entrepreneuriat répondant aux attributs de création de valeur et de changement), par un modèle, peut-être davantage fonctionnaliste (tout individu impulsant le phénomène modélisé

revêtant les fonctions d'entrepreneur), du phénomène entrepreneurial.

B/ LES DIMENSIONS DE L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE : LA COGNITION, L'ACTION, LA STRUCTURE

Avant de présenter les composantes du modèle (§2, 3 et 4), il convient de préciser que nous considérons le phénomène entrepreneurial comme un type particulier d'organisation (§1). Le terme "organisation", on le sait, est polysémique (c'est-à-dire qu'il possède plusieurs sens). Cela devrait conduire les chercheurs à, peut-être, lui adjoindre un autre terme afin de typer l'utilisation qu'ils en font.

§1. Pourquoi parler d'organisation entrepreneuriale ?

Cette question rejoint l'interrogation relative à la définition de la connaissance dans une discipline (ce qu'on appelle en épistémologie : la question gnoseologique). Laissant de côté les problématiques posées par le couple sujet/objet dans les sciences sociales, définir la connaissance renvoie, pour ce qui nous intéresse, aux objets auxquels peut s'intéresser le gestionnaire que nous sommes. La réponse proposée à la question gnoseologique est forcément partielle, toute réponse totale étant illusoire. Elle se fait à travers une proposition¹ relative aux objets intéressants le gestionnaire en ce sens que pour toute discipline la connaissance est intimement liée aux objets qui y

¹ Pour d'autres propositions voir :
Behling O, "Some problems in the philosophy of science of organizations", *Academy of management review*, 3(2), 1978
Chanlat JF, "Vers une anthropologie de l'organisation", in Chanlat (dir), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses Université Laval, Editions ESKA, 1990.
Desreumaux A, *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, 1992a

sont étudiés. Le gestionnaire doit selon nous avant tout s'attacher aux problématiques posées par les entités ayant des objectifs socio-économiques, dont la firme est l'archétype. Cela le conduit à travailler sur quatre types génériques d'organisation, lesquels renvoient à des niveaux et angles d'analyse multiples.

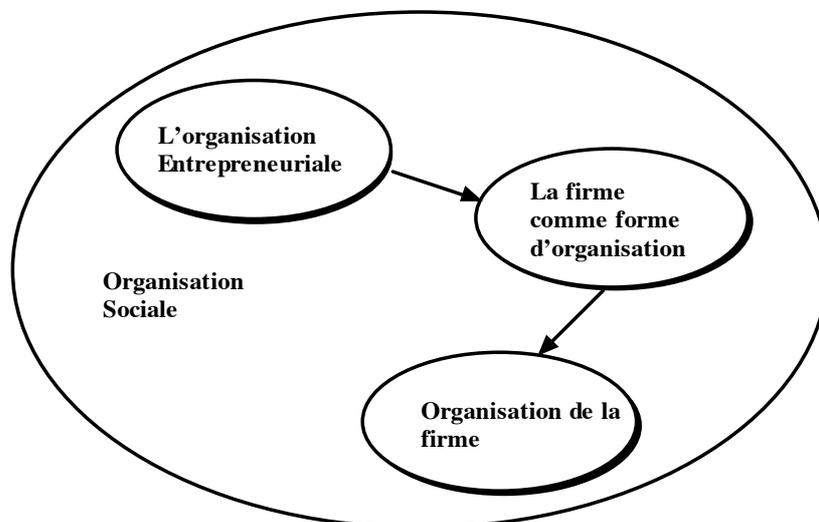


Figure 4 : un exemple des types d'organisation intéressant le gestionnaire.

Le gestionnaire peut s'intéresser :

- aux phénomènes organisationnels donnant lieu à la création de formes organisées ayant des objectifs socio-économiques. Ces phénomènes sont de nature diverse. La figure 4 prend comme exemple l'organisation entrepreneuriale, qui constitue précisément l'objet auquel nous nous intéressons, principalement lorsqu'il est à l'initiative d'un individu et que ce dernier persiste dans l'acte. Le phénomène organisationnel qu'est l'entrepreneuriat fait qu'une firme créée ne met pas forcément fin à l'organisation initiée par l'entrepreneur. L'apparition d'une

entité dotée d'une structure d'entreprise peut n'être qu'un jalon dans l'organisation.

Le gestionnaire s'intéresse à d'autres types de phénomènes organisationnels générant des formes organisées. Ainsi en est-il des mouvements sociaux donnant lieu à l'instauration d'un syndicat dans l'entreprise, des initiatives conduisant à la création de groupements professionnels, des effets d'annonce sur les consommateurs, les porteurs d'actions, etc. Des phénomènes organisationnels sont à la base de la création de marchés¹.

Les phénomènes étudiés par les gestionnaires sont extrêmement nombreux ;

- à la forme née du phénomène, en fait à cette forme en tant qu'entité organisée (dans le graphique : la firme, mais cela peut être une division d'un groupe ou, plus largement, toute autre partie d'une entité ; il est loisible de considérer également d'autres formes que la firme, comme les associations, les groupes de consommateurs, certaines institutions, etc. et, sur un autre plan, les marchés) ;

- à l'organisation de l'entité et donc aussi, pour reprendre le premier niveau, au phénomène conduisant à des formes organisées (deuxième niveau) au sein de l'entité organisationnelle (cf. la dialectique de l'ordre et du désordre).

L'organisation peut être étudiée globalement (le tout) ou localement (les parties) ;

- à l'imbrication et à l'interaction de ces types d'organisation entre eux au sein de l'organisation économique et sociale ;

- enfin à la place de l'individu et au rôle qu'il joue dans ces types d'organisation.

C'est dans cette approche que nous appréhendons le champ des sciences de gestion. En combinant notre approche avec

¹ Sur ce point et selon une perspective économique voir Favereau O, "Vers un calcul économique organisationnel", *Revue d'Économie Politique*, 99 (2), 1989

celles d'autres auteurs¹, la finalité du chercheur en sciences de gestion est d'apporter une connaissance scientifique sur la conception, le pilotage, la conduite et le gouvernement de ces types et formes d'organisation.

Les problématiques diverses que posent, tant sur le plan fondamental que sur le plan pratique, ces types d'organisation obligent parfois à un éclectisme dont ne doit point rougir le gestionnaire car il confère, comme d'autres l'ont souligné, paradoxalement la spécificité des sciences de gestion (lesquelles disposent aujourd'hui d'un corpus propre légitimant leur maturité). Le gestionnaire, chercheur ou praticien, est confronté à des problèmes d'ordres économique, technique, sociologique, psychologique, politique, voire anthropologique, etc. renvoyant chacun certes à une logique disciplinaire (sociologie, psychologie, etc.) mais leur imbrication nécessite un regard multipolaire², c'est-à-dire susceptible d'intégrer dans le champ d'étude des axiomes relevant de champs spécifiques qui, pris isolément, n'éclairent que très partiellement la situation de gestion³ s'agissant notamment de son pilotage. Ce point nous renvoie à la question méthodologique nous ayant permis de construire la connaissance ici apportée sur le phénomène entrepreneurial.

Sur le plan de la méthode, on pourrait artificiellement distinguer la partie empirique de la partie théorique. Artificiellement car la démarche en est une conjonction. Si

¹ Devillebichot G, "La discipline sciences de gestion : quelques réflexions et suggestions", *actes du colloque ISEOR FNEGE*, Université Lumière Lyon 2, 1984
Bréchet JP & Desreumaux A, "Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°8-9, 1998

Savall H, "Réflexions sur une jeune discipline en voie de maturité", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°8-9, 1998

² Selon l'expression de Pagès : Pagès M, *Trace ou sens. Le système émotionnel*, Hommes et Groupes éditeurs, 1986

Pagès M, *Psychothérapie et complexité*, Hommes et perspectives, 1993

³ Selon l'expression de Girin J, "L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode", in Martinet (dir), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, 1990

celle-ci est sans cesse (certes plus ou moins) à l'œuvre dans une recherche s'appuyant sur une collecte, une analyse et une interprétation de données, elle se trouve parfois évincée dans la restitution du travail, sans pour autant laisser croire à une séquence linéaire des phases d'investigation. Nul manuscrit (et nul exposé) ne peut restituer spontanément le caractère itératif du processus de recherche et subit inexorablement la loi de la linéarité. L'exercice constructiviste auquel nous nous sommes astreint est sur ce point délicat puisque la rédaction oblige à rendre linéaire la construction d'un sens souvent appréhendé par raisonnement et investigation dans le complexe. *A posteriori* les destinataires doivent pouvoir puiser dans le modèle (ou la théorie) proposé la source d'éclairage de l'objet étudié. A ce titre ces destinataires sont autant sujets que ne l'est le chercheur ayant construit l'intelligibilité de la situation investie puisque la façon dont ils se servent de cette source n'est pas neutre sur les éclairages subséquents apportés par leur propre construction (que celle-ci soit théorique ou pragmatique).

Les investigations menées pour modéliser ont mobilisé comme outil la cartographie cognitive. Le détail du protocole méthodologique afférent n'est pas ici présenté¹.

Sur le plan théorique la démarche emprunte à l'analyse dialectique selon Pagès. A la lecture de cet auteur, deux acceptions peuvent être données à cette analyse. L'une consiste à parler de dialectique dès lors qu'on étudie un objet aux dimensions indissociables mais irréductibles les unes aux autres. L'autre renvoie à la façon d'étudier l'objet : il s'agit d'effectuer des articulations de processus relevant de domaines différents, à travers une approche interdisciplinaire induisant un questionnement épistémologique profond. Les deux acceptions ne sont pas exclusives et constituent, conjointement, l'analyse dialectique. L'idée générique est de surmonter l'un des problèmes majeurs des sciences humaines et sociales :

¹ cf. Verstraete T, *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse de Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Lille, 1997a

l'intégration ou l'articulation de courants de pensée de première importance, qu'il est impossible de négliger, et qui par ailleurs s'ignorent ou sont antagonistes. Cela conduit généralement à prendre une certaine hauteur de vue, un niveau d'abstraction permettant d'appréhender les fondements des courants utilisés (l'absence de cette appréhension conduit soit à un éclectisme anarchique, soit au dogmatisme) et de proposer des articulations significatives. La démarche proposée par Pagès met plutôt en jeu une dialectique des dialectiques, c'est-à-dire que la "problématisation" n'est pas réservée au corps d'une discipline mais s'applique aussi à ses frontières et à ses marges. La démarche se veut multipolaire. Un exemple d'une telle démarche est donnée par l'ouvrage collectif : l'emprise de l'organisation¹, dans lequel se croisent une analyse sociologique du pouvoir d'inspiration marxiste (les contradictions sociales constituant la genèse d'appareils de pouvoir) et une analyse des ressorts inconscients de la psychologie collective en termes psychanalytiques (les systèmes de défense correspondant à des conflits psychologiques inconscients). Dans cette étude l'organisation apparaît comme une médiation des registres économique, idéologique, politique ou décisionnel ; registres s'articulant avec les systèmes de défense psychologique des individus. "Le système psychologique apparaît à la fois comme l'effet du système social et comme sa cause. L'un et l'autre ont leurs origines, leurs problématiques, leurs processus propres, qui ne peuvent être réduits les uns aux autres. En même temps ils s'intriquent de façon si étroite qu'il est impossible de comprendre le fonctionnement de l'un sans l'autre"². L'analyse dialectique conduit alors à des "problématisations" multiples, non inscrites dans un seul registre disciplinaire, à une

¹ Pagès M, Bonetti M, de Gaujelac V & Descendre D, *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, 1992

en sciences de gestion voir aussi Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1995

² Pagès, 1993, op. cit. p.23

perspective interdisciplinaire, voire transdisciplinaire¹ mais avec, dans ce dernier cas, des réserves relevant des confusions possibles, le risque étant d'importer des concepts de façon malheureuse.

L'approche constructive que nous avons eue du phénomène entrepreneurial étudié s'est exprimée dans une analyse dialectique à deux niveaux : le créateur et l'organisation impulsée.

Notre étude de l'entrepreneuriat se fait au travers de la création d'entreprise mais le modèle proposé peut être élargi sous réserve de partager, bien évidemment, notre acception de l'entrepreneuriat. Deux points majeurs le permettent.

Tout d'abord, comme le souligne fort bien March, saisir un phénomène dans un cadre donné peut être tout à fait éclairant pour appréhender la façon dont le même type de phénomène s'exprime dans d'autres situations de gestion. Sans facilité, nous acquiesçons, le lecteur jugera. Pour reprendre la typologie de Stake² à propos de la démarche par étude de cas, la création d'entreprise nous sert en quelque sorte de cas instrumental : elle joue ainsi pour notre réflexion un rôle de support dans l'étayage théorique en nous permettant d'avancer dans la compréhension de notre centre d'intérêt. Plus précisément, et pour être certain de bien saisir les fondements du phénomène, c'est la création d'entreprise *ex-nihilo* menée par un individu ayant conduit à la création effective d'une (voire plusieurs) structure d'entreprise qui guide notre théorisation. Le but est double. Modestement, il s'agit de faire avancer les réflexions et les perspectives de

¹ Wacheux définit la pluridisciplinarité comme l'activation d'une discussion et d'un échange entre chercheurs de disciplines différentes autour d'un thème particulier, l'interdisciplinarité comme l'utilisation de théories, concepts et méthodes importés d'une discipline pour l'appliquer dans une autre, la transdisciplinarité par la construction de connaissances indépendamment d'une discipline particulière.

Wacheux F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

² Stake RE, "Case studies", in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publications, 1994

Stake RE, *The art of case study research*, Sage publications, 1995

recherche relativement à nos préoccupations. Plus ambitieusement, il s'agit de répondre au défi lancé par Bygrave et Hofer (cf. introduction).

Deuxièmement, le créateur auquel nous nous intéressons persistant dans l'entreprise, il est possible de le confondre avec l'entrepreneur, ce dernier pouvant être vu comme un créateur persistant. Cette logique entrepreneuriale se distingue de la logique d'insertion (individu créant à travers l'entreprise son emploi). Si cette dernière présente, entre autres, indéniablement une voie possible de sortie du chômage, la première représente un moteur économique et social stimulant, surtout lorsque l'entrepreneur persiste dans l'entreprise et que l'organisation qu'il impulse donne lieu à la création véritablement d'une structure d'entreprise (on parlera de persistance entrepreneuriale plutôt que d'entrepreneuriat persistant, cette dernière formule relevant selon notre approche du pléonasma). Cette insistance est motivée par le fait que si tout créateur est un entrepreneur, à terme il peut perdre cette caractéristique. Tout dirigeant n'est pas entrepreneur. Selon Schumpeter les caractéristiques de la fonction font qu'un individu peut n'être entrepreneur qu'un temps, par exemple lors de la création de la firme¹. Pour un autre la logique entrepreneuriale ne s'arrête pas à cette création et se déploie parfois durant toute sa carrière (l'amenant éventuellement à créer plusieurs firmes ou à procéder à des montages permettant de déployer la dite logique). Il persiste et quête de nouvelles solutions pour améliorer la marche de l'entreprise². Il prospecte (pour faire référence à la typologie de Miles et Snow³), c'est-à-dire qu'il recherche constamment des opportunités commerciales, innove, crée le changement et l'incertitude pour ses concurrents et redéfinit constamment son domaine d'activité par adjonction de nouveaux produits et par

¹ Un individu peut, au cours de sa vie, alterner des phases où il est entrepreneur à d'autres où il ne l'est plus.

² Labourdette A, *Théorie des organisations*, Presses Universitaires de France, 1992

³ Miles RE & Snow CC, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill, New York, 1978

désengagement. Pour Davidsson¹ la chose essentielle est que l'entrepreneur reconnaisse la valeur d'une idée et l'exploite, qu'il investisse ou non ses propres deniers². Il devient alors un manager et son statut d'entrepreneur dépend de la façon dont il va poursuivre le changement qui motive ses actions. L'entrepreneur est un créateur persistant dans le sens où il impulse en permanence une organisation entrepreneuriale. En fait, il ne faut pas confondre création d'une firme et création d'une organisation, mais indéniablement les logiques de l'une se retrouvent dans l'autre et il n'y a pas, nous semble-t-il, d'amalgamation dans les propos de cet ouvrage au regard de notre modèle de l'entrepreneuriat.

Nous présentons d'emblée ce modèle ; les chapitres suivants exposent les fondements ayant permis sa construction.

Le modèle est composé de trois dimensions : une dimension cognitive (la pensée), une dimension praxéologique (l'action) et une dimension structurale (la structure). Ces trois dimensions, irréductibles et indissociables, sont elles-mêmes composées de dimensions irréductibles et indissociables.

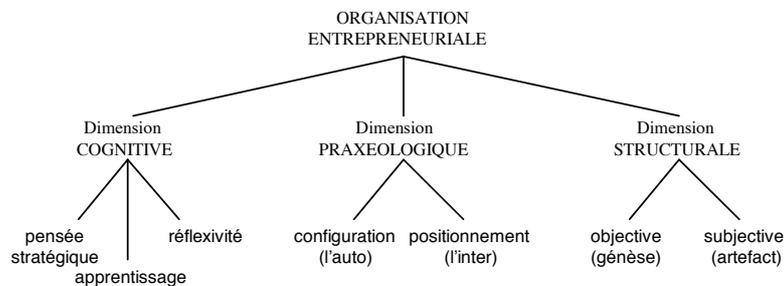


Figure 5 : modélisation du phénomène entrepreneurial

¹ Davidsson P, " Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of Business Venturing*, 6(6), 1991

² Par contre un investisseur financier passif n'est pas un entrepreneur.

§2. *La dimension cognitive*

Elle possède trois composantes (ou trois dimensions) :

- la pensée stratégique. Elle correspond ici à la vision stratégique du créateur. Elle se veut distanciée de l'action en ce sens qu'elle est davantage une réflexion sur, plus globalement, l'organisation qu'une réflexion centrée sur et dans l'action. C'est cette partie de la cognition que l'individu mobilise lorsqu'il raisonne. Ce raisonnement subit l'influence de la passion et des émotions. La vision est antérieure à l'action mais perdure durant l'action d'organiser et devient instantanément une composante de l'organisation telle que définie par le modèle. Elle n'est pas coupée de l'action car irréductiblement liée à la réflexivité ;

- la réflexivité renvoie au principe bien connu par les sociologues. 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 (cf. Giddens) donc aussi à apprendre dans l'action. En effet, outre le fait que l'action guide la pensée, laquelle guide l'action, le créateur apprend dans l'action d'organiser et dans la structuration qu'il entreprend. Autrement dit la capacité réflexive ne peut être coupée de l'apprentissage. Elle ne peut pas non plus être coupée de la pensée stratégique, qu'elle alimente entre autres par la confrontation au quotidien vécu par le créateur ;

- l'apprentissage résulte de l'expérience passée et en cours, des connaissances, des passions, des émotions, des prédispositions, mais aussi des facultés d'apprentissage intrinsèques de l'individu (qu'il ne faudrait pas oublier, certains individus profitent davantage de leur capacité d'apprentissage que d'autres). L'apprentissage peut être vu comme un processus de sélection-rétention (cf. Weick).

Le modèle est relatif à l'organisation entrepreneuriale initiée par un individu. Ce qu'on pourrait appeler la vision

entrepreneuriale est une combinaison de ces trois dimensions et inclue les aspects stratégiques, les aspects opérationnels et les connaissances conduisant l'individu à impulser le phénomène et à le concrétiser. Dans cette vision, notamment dans la pensée stratégique, un (voire des) but peut apparaître.

S'il y a dans une firme établie multiplicité des schèmes d'interprétation, il reste que certains acteurs comme l'entrepreneur, par leurs décisions et actions, engagent davantage la firme dans une certaine trajectoire (surtout dans les PME et les jeunes firmes). Ceci pour dire que l'extension du modèle à d'autres situations de gestion ou d'autres contextes conduirait à reconsidérer fondamentalement cette composante de l'organisation par le passage d'une cognition idiosyncrasique à une cognition sociale (c'est-à-dire un passage de l'individuel au collectif).

Sur le plan empirique cela n'est pas sans poser de nombreux problèmes. Sur le plan conceptuel, ce que Martinet appelle le noyau stratégique pourrait être mobilisé¹. Si dans le cadre de notre étude le noyau stratégique se restreint au créateur, dans d'autres cadres il peut être composé de plusieurs acteurs, lesquels ont pour mission de poursuivre la finalité de la firme. Il resterait toutefois à discuter du caractère entrepreneurial du phénomène ainsi impulsé, l'entrepreneuriat sous-tendant *a priori* une initiative individuelle (cf. la dialogique individu-crédation de valeur évoquée auparavant ; la conclusion de l'ouvrage revient sur ce point).

Avant de passer à la dimension structurale, il convient d'évoquer notre interrogation quant à l'insertion dans le modèle, notamment dans sa composante cognitive, d'une dimension émotionnelle, passionnelle ou affective. A ce jour et sans

¹ "Nous appellerons noyau stratégique le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution et créatrices de l'entreprise. Il peut s'enrichir en s'agrégeant des individus puisés dans l'organisation (cadres...) ou à l'extérieur (experts, conseils, "alliés")."

Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984, p.40

simplicification abusive pour la compréhension globale du phénomène entrepreneurial, elle est considérée comme en partie constitutive (voire explicative dans certains cas) des composantes évoquées ci-dessus.

§3. La dimension structurale

Inspiré par Bourdieu, la structure sociale (avec laquelle s'imbrique la structure d'entreprise instaurée) a été reconnue comme composée de deux pans. Certes elle aurait pu faire l'objet d'un autre "découpage". Par exemple Fombrun¹, qui rejoint une approche marxiste, distingue la superstructure, la sociostructure et l'infrastructure. Il aurait aussi été possible d'opérer un regroupement des variables par nature. Notre approche est différente et la dichotomie ici proposée présente peut-être l'avantage de constituer une réponse à certains débats d'ordre épistémologique².

La structure est composée de variables multidimensionnelles, matérielles ou immatérielles. Ces variables peuvent correspondre à des machines, à des événements, à des acteurs, à des normes ; elles peuvent être biologiques, mentales, artificielles. Des activités peuvent aussi être des éléments de la structure. En cela une structure n'est pas figée. Ces activités ne sont pas celles de positionnement et de configuration propres à l'acte d'entreprendre (§4). Dès qu'une structure prend forme, se développent en son sein des activités qui ne répondent pas forcément aux finalités, explicites ou implicites, de celui (voire de ceux) qui a initié l'organisation. Ainsi en est-il des conflits, des jeux de pouvoir, des gaspillages, des chapardages, etc. Dans tout ordre il y a du désordre et naissent dans la structure des activités échappant au noyau stratégique, c'est-à-dire

¹ Fombrun CJ, "Structural dynamics within and between organizations", *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986

² Elle combine, dans une mesure restant moindre, la vision de Berger & Luckman avec celle de Bourdieu. La vision des premiers renvoie à la structure subjective, celle du second plutôt à la structure objective.

indépendantes de sa volonté. Ce désordre n'est pas forcément néfaste à l'organisation¹, mais plus cette dernière se complexifie plus il risque d'exister des activités parasitant celles de positionnement et de configuration propices à l'atteinte du futur voulu par le noyau stratégique.

La structure constitue à un moment donné un agencement particulier permettant à un observateur de découvrir un ordre et ainsi identifier les entités sociales (sachant que les dispositions cognitives de cet observateur et l'angle de vue qu'il prend ne sont pas neutres sur cette identification). Lorsque cet observateur est un entrepreneur potentiel, il peut identifier dans la structure sociale une opportunité d'y insérer une structure qui lui sera profitable. Cette insertion, ou imbrication ou encore encastrement pour reprendre le vocabulaire utilisé dans l'étude des réseaux, compose avec deux dimensions irréductibles et indissociables :

- la structure objective correspond à la genèse sociale. Elle est le produit de l'existence ontologique et sociale de l'homme. Elle se dégage de la position que les individus occupent ou cherchent à occuper dans la structure sociale et de la distribution des espèces de capital². Cette dimension de la structure oriente

¹ A ce titre nous proposons de distinguer trois types d'ordre : le symbiotique, le commensal et le parasite. Rappelons que le commensal vit sur son hôte en détournant une partie de la nourriture de ce dernier mais sans lui causer préjudice, tandis que le parasite infecte son hôte et peut causer sa mort. À l'inverse dans une relation symbiotique, les protagonistes bénéficient réciproquement des apports des autres.

² Moingeon et Ramanantsoa résumant les types de capital fondamentaux dans la pensée de Bourdieu :

- le capital économique est bien connu des gestionnaires et des économistes ;
- le capital culturel peut prendre trois états. Le capital culturel incorporé renvoie au concept d'habitus ; le capital culturel objectivé correspond aux biens culturels possédés (tableaux, œuvres littéraires ou musicales, ...) ; le capital culturel institutionnalisé peut par exemple prendre la forme de titres scolaires ;
- le capital social : il renvoie à la notion de relations, "le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance".

et contraint les pratiques et les représentations des agents en ce sens que la position d'un agent n'est pas neutre sur ce qu'il observe, sur la façon dont il l'observe, sur le flot d'informations lui parvenant. Tout changement de position contribue à une "socialisation multiple". En effet, toute position occupée par un individu dans un espace social est une opportunité d'appréhension des conventions de cet espace et d'intériorisation des représentations sociales relatives aux objets de cet espace ;

- la structure subjective est le produit de la subjectivité individuelle ou collective. Lorsqu'elle est collective cette subjectivité devient objectivante. Les individus érigent par exemple des frontières artificielles autour d'environnements afin de figer momentanément l'organisation et lui conférer ainsi une relative stabilité d'une part, afin de répondre à certains principes comme par exemple celui de responsabilité, de propriété mais aussi de compréhension et d'intelligibilité du réel. Le découpage disciplinaire des sciences est un exemple de frontières artificielles. Les registres juridique, politique et symbolique permettent aussi de tracer des frontières¹.

Sur le plan épistémologique, la nature dialectique de ces dimensions conduit à voir la structure objective comme en partie construite (et pas, à l'instar de certaines positions, comme exclusivement donnée et à découvrir) et la structure subjective comme en partie donnée (et pas, à l'instar d'autres positions, comme exclusivement construite). Les représentations sociales, les conventions mais aussi les contrats participent à la liaison des deux dimensions de la structure sociale. Bien qu'étant plutôt des éléments de la structure subjective, les représentations et conventions naissent dans un espace social "autonomisé",

Ces trois types induisent un quatrième type, particulier, à savoir le capital symbolique : il correspond au prestige et à la réputation que confère dans un champ la possession d'un volume sensible de capital.

Moingeon B & Ramanantsoa B, "Approche socio-économique du management stratégique", in Ingham (dir), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, 1995

¹ Il est clair que les frontières dont nous parlons ne sont pas des frontières topologiques.

Bourdieu dirait dans un champ, espace non indépendant de la construction que font du monde social les individus.

La structure subjective entretient d'étroits rapports avec la structure objective. Dans le cas qui nous intéresse, le fondateur use des espèces de capital dont il dispose, de sa capacité de conviction (et cela d'autant plus qu'il ne possède pas les espèces de capital nécessaires) pour instaurer un artefact (la firme créée) dont il usera pour changer de position au sein de la structure globale. Plus largement, il se positionne au sein des deux structures (objective et subjective), puisque ces deux dimensions sont irréductibles et indissociables, en initiant une organisation au sein de l'organisation sociale.

§4. La dimension praxéologique (l'action)

Cette dimension est sans doute la plus signifiante du phénomène (peut-être aussi la plus visible). Si d'autres situations combinent de façon irréductible et indissociable la cognition, la structure et l'action, cette dernière, par les dimensions qui la composent, constitue l'essence de la concrétisation du phénomène. Cette concrétisation passe par une organisation renvoyant aux deux dimensions suivantes :

- le créateur va se positionner au sein des multiples environnements que constituent les divers espaces sociaux avec lesquels il interagit. Outre le positionnement par rapport aux concurrents, il doit se positionner de façon favorable par rapport aux parties prenantes (potentielles et effectives) à son entreprise¹. Pour cela il va user de l'exercice de conviction afin

¹ Par parties prenantes ou stakeholders (les deux vocables seront utilisés de façon synonymique) nous entendons tous les individus, entités et groupes ayant, *a priori*, intérêt à la survie de l'entreprise. Autrement dit nous utilisons les termes pour désigner les parties prenantes ayant adhéré au registre conventionnel proposé par l'entrepreneur (la théorie des conventions est abordée dans le chapitre 4). Ainsi, un concurrent peut influencer sur l'état de l'entreprise mais n'est généralement pas une

d'accéder aux espèces de capital dont il a besoin pour atteindre ce qu'il aspire. Le capital social joue là un rôle primordial en ce sens que toute relation constitue une opportunité d'étendre ce capital, donc une opportunité d'accès aux espèces de capital des autres. Convaincre accroît les disponibles, c'est-à-dire les ressources dont dispose le créateur pour mener à bien son projet. Mais pour se positionner il a besoin de fournir aux espaces dans lesquels il s'insère ce qui deviendra des disponibles pour les acteurs de ces espaces, afin qu'eux-mêmes puissent se positionner et se rapprocher de ce qu'ils aspirent. Plus largement, le créateur positionne la structure qu'il initie dans une structure sociale aux espaces multiples. Cela renvoie au principe d'interstructuration¹.

Pour fournir aux acteurs de ces environnements ce qu'ils attendent (du moins ce que le créateur croit que ces acteurs sont susceptibles d'attendre), le créateur a besoin de mettre en place une configuration organisationnelle ;

- le créateur met en place une configuration organisationnelle afin de produire ce qui est attendu par les espaces sociaux dans lesquels il s'insère. Pour cette mise en place il pourra s'appuyer sur une équipe de collaborateurs. Pour se positionner, il va devoir organiser les disponibles pour fournir à ces espaces un produit d'échange. Cette organisation correspond à la

partie prenante dans notre acception, ce qui peut toutefois arriver (les motivations liées au désir de voir les entreprises concurrentes pérennes sont diverses).

Nous renvoyons aux propos de Martinet (p. 73 & 74, et le chapitre 5 de son ouvrage) qui, s'appuyant sur un texte de Freeman & Reed, propose deux définitions des parties prenantes :

- *stricto sensu* il s'agit des acteurs dont l'entreprise dépend en permanence pour sa survie. Ces acteurs sont les employés, les segments de clientèle, les fournisseurs, les distributeurs, les actionnaires, les banquiers, l'administration fiscale ;

- *lato sensu* la définition englobe tous les acteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et des projets de l'entreprise. Sont donc retenus les individus ou groupes de pression, les concurrents, les pouvoirs publics.

Martinet, 1984, op. cit.

Freeman RE & Reed DL, « Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance », *California Management Review*, 25 (3), 1983

¹ Friedberg E, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993. Le chapitre 6 présente ce principe.

configuration qu'il convient de mettre en place afin de concevoir les services ou produits qui seront les fruits de l'échange. Elle aboutit, pour le cas qui nous intéresse, à l'instauration effective d'une structure de firme qui se positionnera dans, ou s'imbriquera avec, la structure sociale. La notion d'imbrication présente l'avantage de pouvoir s'affranchir de celle de frontières. Il est parfois difficile de distinguer ce qui est interne et externe à l'entreprise¹.

Ces deux dimensions sont éprouvées en gestion. Ainsi prennent place dans les actions de positionnement les activités de marketing et toutes celles relevant de la stratégie. Dans l'activité de configuration prennent place les thèmes classiques de spécialisation et de répartition des tâches, de responsabilité, de régulation de la production, de coordination, etc. en fait ce que le gestionnaire place sous le générique de *design* de l'organisation. Ces deux dimensions interagissent et cette interaction renvoie aux problématiques liées aux systèmes d'information, au contrôle, à la déclinaison de la stratégie, voire au management stratégique, etc.²

Si l'on considère l'entrepreneur comme un perpétuel créateur, le modèle conforte les définitions qu'on en donne insistant sur son rôle d'organisateur. Ainsi tout individu initiant une organisation telle qu'ici modélisée serait un entrepreneur (qu'il soit dirigeant d'entreprise, maire, président d'une association, directeur d'un laboratoire, etc.). Par extension serait entrepreneurial tout phénomène correspondant à l'initiative d'une organisation telle qu'ici modélisée, phénomène pouvant

¹ L'entité se positionne vis-à-vis d'acteurs appartenant à des environnements multiples (ainsi la firme se positionne par rapport à des salariés appartenant à d'autres espaces sociaux que sont la famille, l'Etat, éventuellement le club sportif, etc.) et peut se construire, pour l'efficacité de ses activités, autour d'éléments appartenant à un autre espace social du même plan (ainsi un fournisseur peut être amené à tenir ses stocks dans les locaux et sur le site même d'exploitation de son client).

² C'est, dans une certaine mesure, ce que des auteurs ayant pris comme objet d'étude la structure de la firme placent dans ce qu'ils appellent l'infrastructure ou les systèmes de gestion.

ou non perdurer. Si l'initiative perdure il y a persistance entrepreneuriale.

Si l'on croise notre modèle avec la délimitation du champ d'étude proposée par Bruyat, on peut soutenir que le phénomène n'est plus entrepreneurial dès que l'organisation n'apporte plus de valeur et que l'impulsion ne provoque aucun changement pour l'individu l'ayant initié. Encore faut-il relativiser la valeur aux différentes parties prenantes. Celle du banquier n'est pas la même que celle du client. Autrement dit, et par jeu de mots, on ne peut définir l'apport et le changement que par un jugement de valeur... L'idée de valeur reste toutefois sous-jacente à ce type d'organisation (si "l'affaire marche", ou ne serait ce que s'il y a des ventes, c'est que la valeur qu'elle dégage a été perçue par des consommateurs). Certes, il serait confortable d'identifier des critères permettant de savoir s'il y a toujours création ou non de valeur. Les protocoles méthodologiques des études marketing peuvent nous y aider pour certains aspects.

Dans une optique pédagogique, chacune des dimensions du modèle peut être déclinée. La dimension cognitive renvoie à toutes les problématiques d'ordre stratégique. Les questions à se poser étant du type : sur quelles démarches et quels outils doit s'appuyer l'entrepreneur (ou plus largement le noyau stratégique) pour définir sa stratégie ? Par exemple, doit-il y avoir une planification stratégique, une démarche prospective ? Faut-il mettre en place une veille stratégique, déclencher un audit ? etc. Les réponses données à ces questions valent pour les trois composantes de la dimension cognitive puisqu'en découlent une mise à jour de la vision et des opportunités d'apprentissage. Quant à la dimension réflexive, elle est sollicitée à travers le choix et l'engagement dans des activités de direction. La dimension praxéologique renvoie aux problèmes de design de l'organisation d'une part (conception de la structure relative au processus d'exploitation), aux problèmes des positionnements à prendre dans chacun des environnements (politique marketing, politique relationnelle, politique salariale, politique familiale, politique financière, etc.) d'autre part. La dimension structurale renvoie aux problèmes de structure de

l'organisation (à ne pas confondre avec la structure de la firme, qui n'en est qu'une composante), laquelle s'imbrique avec la structure sociale. L'un des défis de l'entrepreneur est de rendre la structure qu'il instaure (et donc une partie de la structure sociale) conforme à la représentation qu'il s'en fait (ce qui est plus ou moins difficile selon le degré de malléabilité de l'environnement investi).

Ce que la littérature managériale appelle la dimension infrastructurelle ou encore les systèmes de gestion constituent (qu'ils soient plus ou moins formalisés) peut-être le ciment des trois dimensions de l'organisation.

La présentation du paragraphe précédent semble commode, aussi sur le plan théorique on n'oubliera pas que les trois dimensions sont irréductibles et indissociables et ne peuvent faire aussi simplement l'objet d'un découpage. Le modèle répond en cela à l'appel de Déry¹, qui invite à dépasser les délimitations et oppositions classiques micro-macro, environnement-organisation, volontarisme-déterminisme, dimension économique-dimension sociale ; à dépasser le clivage opposant des programmes de recherche portant sur les processus stratégiques (lesquels se situent au niveau micro et s'ancrent dans une logique sociale et volontariste) à des programmes portant sur les contenus stratégiques (lesquels se situent au niveau macro et se basent sur une logique économique et déterministe). Pour cela Déry propose de "s'ancrer dans les mouvances théoriques que définissent la théorie de la structuration (Giddens, Whittington), la théorie de l'énaction (Weick, Varela) et la théorie de l'auto-organisation (Dupuy) qui, dans l'espace théorique contemporain, participent précisément aux tentatives de dépassement de ces dichotomies"². Dans cette veine nous avons construit un modèle de l'organisation entrepreneuriale composée de trois dimensions irréductibles et inséparables, elles-mêmes composées de dimensions

¹ Déry R, "La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie", *4e Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Paris, 1995

² Ibid. p.36

irréductibles et inséparables. En tant que forme d'organisation la firme possède aussi une dimension cognitive, une dimension praxéologique et une dimension structurale. Elle s'insère dans un réseau plus vaste d'entreprises, ce réseau possédant également une dimension cognitive, une dimension praxéologique et une dimension structurale. Mais la nature et les relations entre ces dimensions se complexifient et diffèrent sensiblement. Ces différentes dimensions de différents types d'organisation possèdent néanmoins des points communs, des ancrages permettant de les rapprocher, les particularités de chacun résultant avant tout du niveau d'analyse retenu.

Le modèle peut, par une articulation autour de la pensée stratégique, être suggestif pour définir de ce que devrait être la vision stratégique du créateur d'entreprise¹. Une phase empirique, consistant à scruter les schémas de pensée de l'entrepreneur à travers un protocole méthodologique destiné à dessiner et à analyser l'évolution des cartes cognitives du créateur, a apporté beaucoup à la conceptualisation de cette vision. Il fut à cette occasion remarquable de constater la possible articulation de la figure ci-dessous avec le modèle du phénomène entrepreneurial.

¹ Les termes de "pensée stratégique" et de "vision stratégique" sont souvent utilisés de façon synonymique. Il serait possible d'effectuer une distinction. La pensée stratégique porterait sur la stratégie tant dans sa formulation que dans sa formation. La vision stratégique incluerait davantage une dimension prospective et se construirait sur la base d'intentions. Les deux approches sont toutefois d'une évidente proximité et nous les considérons un peu facilement certes comme identiques, avec une préférence pour le terme de vision.

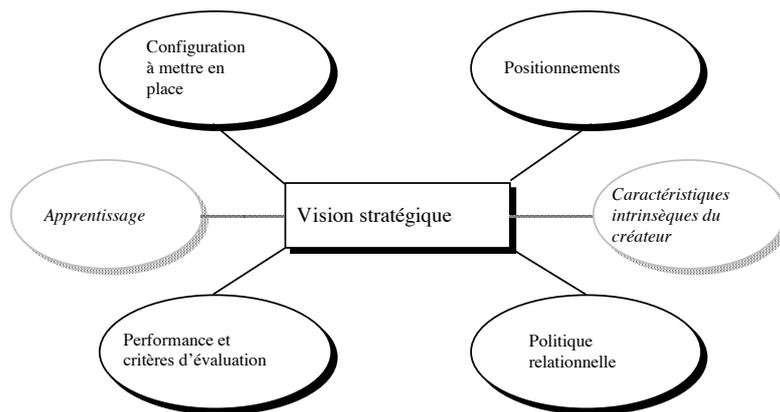


Figure 6. La vision stratégique du créateur : proposition des dimensions devant la composer.

Le créateur peut être reconnu comme la pièce centrale du phénomène et sa vision stratégique devrait incorporer toutes les autres dimensions du précédent schéma pour que ce créateur puisse espérer posséder un certain degré de maîtrise de l'organisation qu'il initie.

La notion de maîtrise à laquelle nous adhérons renvoie à une acception du contrôle consistant à organiser pour maîtriser les facteurs influençant la trajectoire souhaitée. Cela rejoint le principe de déclinaison de la stratégie et l'approche par les facteurs clés de succès (laquelle nécessite toutefois une coloration cognitiviste dépassant l'acception matérialiste dont elle fait généralement l'objet). En effet, il s'agit pour l'acteur de fonder sa réussite sur ce qu'il perçoit, consciemment ou inconsciemment et par utilisation de méthodes plus ou moins formelles d'analyse stratégique, comme facteurs d'évolution en engageant des actions permettant de concrétiser et de maîtriser ces facteurs. Cette maîtrise passe en grande partie par la sensibilisation du créateur aux dimensions du schéma et à leur déclinaison à sa situation pratique. Sans offrir de réponse tranchée ou de recette à la question relative à la maîtrise de l'organisation, sans être suffisant pour garantir un contrôle

puisqu'il convient d'y associer les principes de concrétisation de la vision (concrétisation des facteurs perçus comme essentiels dans l'évolution du projet, sachant que certains facteurs sont maîtrisables, d'autres pas) et de déclinaison (c'est-à-dire une mise en œuvre des pratiques relatives à la concrétisation et à la maîtrise au sein de la structure instaurée), sans ériger les items composant le schéma en facteurs clés de succès, il s'agit en fait de signifier les aspects essentiels auxquels le créateur devrait être sensible.

L'approche est intégrative, transversale et permet de dépasser les clivages fonctionnels souvent opérés. Très synthétiquement, voici les logiques prenant place derrière chacun des pôles du schéma.

Le pôle positionnement : le créateur se positionne dans des environnements multiples. De prime abord on pense à la logique marketing de positionnement des produits et services sur le marché (ce qui renvoie aussi à l'idée impulsant le phénomène). Mais le créateur se positionne également vis-à-vis de sa famille, des actionnaires, des banques, des clients, des fournisseurs, des salariés, etc. et il doit satisfaire (sauf à faire de temps à autre de nécessaires choix) chacun de ces acteurs, à qui il doit rendre des comptes en termes de performances.

Le pôle performances et critères d'évaluation : la jeune entreprise doit fournir des résultats conformes à ce qui est attendu par les différentes parties prenantes. Le critère prégnant est sans doute celui de performance économique (lequel intéresse particulièrement les actionnaires, la banque, etc.), mais il convient aussi de fournir des performances et résultats aux clients (service, prix, qualité, délai, etc.), aux fournisseurs (quantité commandée, contribution à l'image des produits, délai de paiement, etc.), à la famille (récompense aux sacrifices consentis), etc. Or satisfaire l'ensemble des acteurs oblige à trouver un équilibre entre des logiques parfois antinomiques (par exemple le banquier souhaite que l'argent rentre le plus vite possible, le client souhaite payer le plus tard possible). Le

créateur devra souvent jouer de l'exercice de conviction auprès des parties prenantes de sorte à "forcer" l'équilibre convoité.

Les caractéristiques intrinsèques du créateur : telle que sa motivation, sa ténacité, sa passion, ses émotions, etc. La capacité à convaincre est peut-être la caractéristique la plus importante. En premier lieu il faut convaincre la famille de s'engager dans le projet (adhésion et soutien moral). Il faut convaincre les clients à acheter (le créateur a-t-il le sens commercial ?). Il s'agit auparavant d'obtenir les ressources permettant le démarrage des opérations. Parmi ces ressources on pense évidemment aux ressources économiques que l'on peut obtenir auprès des actionnaires, de la famille, des banques etc. mais il y a d'autres types de ressources, notamment ce que l'on appelle les ressources cognitives ou informationnelles¹ permettant à l'individu de structurer sa pensée et d'avoir, par exemple, une représentation congruente de l'environnement investi (ce qui est d'autant plus important que l'environnement est peu malléable, la volonté du créateur pouvant alors difficilement s'exprimer). L'obtention de ce type de ressources nécessite bien souvent l'insertion dans des réseaux.

La politique relationnelle : être inséré dans un réseau (de dirigeants, d'accompagnement, d'acteurs d'un secteur, etc.) sous-tend une politique relationnelle qu'il serait dommageable de négliger. À l'évidence une personne introvertie souffrira du manque d'information. La politique relationnelle doit s'étendre à tous les acteurs influant ou susceptibles d'influer sur la trajectoire que prendra l'entité créée. Chaque rencontre est une opportunité d'apprentissage.

L'apprentissage : il faut être conscient que dans une création d'entreprise il faut apprendre avant (prendre conscience qu'il faudra peut-être de temps à autre prendre du recul, qu'il faudra trouver une façon de combler ses lacunes présentes et à venir), pendant (les capacités réflexives sont largement mobilisées, le

¹ Saporta B, *Stratégies pour la PME*, Montchrétien, 1986

créateur apprend en structurant, en pratiquant) et après (savoir créer n'est pas savoir diriger). Les capacités d'apprentissage ne sont pas à négliger.

La configuration à mettre en place : il convient de mettre en place une configuration organisationnelle afin de produire ce qui est attendu (ou ce que l'on croit être attendu...) par le marché (qu'il faut rencontrer). Pour se positionner, le créateur va devoir organiser les disponibles pour fournir aux acteurs un produit d'échange. Cette organisation correspond à la configuration qu'il convient de mettre en place afin de concevoir les services ou produits qui seront les fruits de l'échange et aussi pour relayer le dirigeant dans la mise en œuvre de la stratégie.

Les six pôles sont interactifs et seuls quelques liens ont été mis en exergue dans les propos précédents. Le créateur devrait avoir conscience de l'importance ces six pôles, des logiques auxquelles ils renvoient ainsi que la possibilité que l'on a de décliner cette approche globale à des situations locales de façon très pragmatique. Cette déclinaison peut mettre en évidence le besoin de recourir à une méthode formelle d'analyse stratégique, marketing, comptable, organisationnelle, etc. Reste au créateur à concrétiser sa vision, à concrétiser ce qu'il perçoit comme important pour la réussite de son projet (l'idée de concrétisation permet d'effectuer un pont entre la notion de FCS et celle de compétences clés) ; on peut parler de FCS perçus. Cette perception s'appuie sur des démarches plus ou moins formelles d'analyse stratégique ; d'ailleurs plutôt moins que plus dans le cadre de la création.

Le modèle ayant été présenté, les chapitres suivants exposent les fondements ayant permis sa construction, le préalable étant de souligner l'enjeux que représente la création d'entreprise en France.

CHAPITRE 2. LES ENJEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE

L'intérêt pour le phénomène de création d'entreprise semble cyclique. A l'aube de l'an 2000 l'initiative est encouragée et la diffusion des termes "entrepreneuriat" et "initiative" va bon train. Cela contraste avec la prudence parfois exagérée des acteurs sociaux en matière de création d'entreprise dans les années 90, alors que durant les années 80 c'est plutôt l'imprudence qui caractérisait l'initiative¹. Nombre d'études démontre l'impact économique et social de la création et il est louable d'encourager, avec précaution, l'entreprise.

Dans une première section (A) sont relevées les raisons d'essence économique et sociale conduisant à se préoccuper du phénomène.

La seconde section (B) s'inscrit dans une perspective théorique de compréhension de l'évolution de la firme en se focalisant sur les premiers instants de son existence. Bien qu'ayant ses spécificités, durant cette période la jeune firme n'est toutefois pas sans être confrontée aux problématiques qu'est susceptible de rencontrer toute firme, jeune ou moins jeune, voire plus ou moins grande.

¹ Saporta, 1994, op. cit.

A/ QUELQUES RAISONS DE S'INTERESSER A LA CREATION D'ENTREPRISE

Les raisons de s'intéresser à la création d'entreprise sont multiples et l'idée n'est pas d'en faire un inventaire exhaustif. Celles retenues ici sont regroupées en deux rubriques. Sans entrer dans les détails quantitatifs, la première relève de l'impact économique et social (§1). La deuxième porte sur l'importance des premiers instants de la "vie" de la firme (§2).

§1. La création d'emploi et le renouvellement du tissu

Les mesures destinées à favoriser l'esprit d'entreprise apparaissent vers les années 1970, sous l'impulsion de la "crise", qui fut un moteur stimulant l'entrepreneuriat¹. La création d'entreprise est devenue une préoccupation qui s'est exprimée par la parution d'ouvrages proposant des actions à entreprendre en sa faveur, par l'établissement de rapports à l'initiative des gouvernements successifs, par la création d'organisations la promouvant (AFACE, ANCE, France initiative, Les boutiques de gestion², ...), par les propos des élus³. Divers acteurs, outre les créateurs eux-mêmes, sont à la base de cet engouement⁴ : l'État, les collectivités locales, les grandes entreprises (essaimage, reconversion), les banques, les sociétés d'assurance et de retraite, etc. chacun de ces acteurs ayant ses propres motivations dans l'exploitation du "marché" de la création

¹ Bruyat, 1993, op. cit.

² Sur les boutiques de gestion voir la thèse de Le Marois H, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 1985

³ Le lecteur peut trouver une description historique plus développée dans : Varlet JP, *L'entrepreneuriat et la création d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1996

⁴ Bruyat, 1993, op. cit.

d'entreprise. Ce marché s'exprime aussi dans les activités de conseil, d'immobilier (pépinières, centres d'affaires...), de presse et d'édition (multiplication des périodiques destinés aux créateurs et créateurs potentiels...), d'études et de recherches (notamment aux USA) qu'il génère et nous passerons sur l'effet que peut avoir l'annonce d'un déblocage de fonds destinés à soutenir les actions favorisant l'entrepreneuriat...

En France, les écoles et universités créent des formations spécialisées ou montent des projets en relation avec l'entrepreneuriat, avec plus ou moins de "bonheur" s'agissant de la réflexion relative aux débouchés offerts aux étudiants. Selon le type d'étudiants, le débouché n'est pas forcément la création d'entreprise, notamment lorsque l'ambition nationale est de créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat. Aucune étude prospective n'a été menée en France pour prédire un développement de l'enseignement en entrepreneuriat aussi sensible qu'aux USA, où Hills & Morris ont mesuré un passage de 29 institutions offrant des programmes plus ou moins dédiés en 1970 à plus de 400 aujourd'hui¹. Il faut dire que, comme Grant l'a souligné dans un autre contexte, la plupart des institutions refuse de traiter l'entrepreneuriat comme une discipline au même titre que le marketing, la finance etc². Les précurseurs ouvrent des formations dédiées, étape nécessaire, mais le véritable pari est d'inclure l'entrepreneuriat comme matière à tous les niveaux de formation.

Encart 1 : formation à l'entrepreneuriat dans les écoles et universités de commerce et de gestion.

Comme l'illustre Fayolle, les expérimentations, le lien avec les activités de recherche pour la structuration de l'enseignement, la mise en situation

¹ Hills GE & Morris MH, "Entrepreneurship education : a conceptual model and review", in Scott, Rosa & Klandt (dir), *Educating entrepreneurs for wealth creation*, Ashgate Publishing Ltd, England, 1998

² Grant A, "Entrepreneurship - the major academic discipline for the business education curriculum for the 21st century", in Scott, Rosa & Klandt (dir), *Educating entrepreneurs for wealth creation*, Ashgate Publishing Ltd, England, 1998

pratique et la reconnaissance du champ sont les bases nécessaires au développement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif¹.

Celui-ci a un rôle primordial à jouer dans le développement d'un esprit et d'un environnement entrepreneuriaux². Restreignant nos propos aux écoles et universités de gestion, l'idée devrait être toutefois moins de "créer" des entrepreneurs ou d'accroître le démarrage de nouvelles firmes que d'améliorer la "qualité" et les chances de pérennité des entreprises s'engageant dans la création d'activité³. Tout étudiant suivant un programme d'entrepreneuriat n'a pas forcément les dispositions à entreprendre en son nom mais peut être à même de gérer l'initiative d'un autre. Les universités et écoles de gestion sont à ce titre susceptibles d'offrir au marché des candidats ayant les capacités de prendre en charge la gestion des initiatives, ce qui diffère sensiblement de la gestion du quotidien. Alors qu'on pourrait croire qu'il y a suffisamment, voire trop, de managers sur le marché de l'emploi, les spécificités d'une nouvelle ou d'une petite entreprise ayant des opportunités de développement (donc de création d'emplois) exigent l'insertion d'individus sachant apprécier tant la politique générale que la stratégie dans ses diverses dimensions (et pas seulement une stratégie fonctionnelle), qu'il s'agisse de sa formulation ou de sa déclinaison. Faute d'avoir un tempérament ou un comportement résolument entrepreneurial, les connaissances qu'un étudiant aurait des implications de l'initiative sont à ce titre susceptibles de servir la création d'activité.

Reste qu'en gestion comme ailleurs (l'entrepreneuriat n'étant pas l'apanage du gestionnaire), une formation à l'entrepreneuriat doit aussi susciter l'engagement des individus porteurs d'un projet apparemment intéressant, voire identifier les individus présentant les capacités à entreprendre⁴. L'entrepreneuriat peut être enseigné, tout en étant conscient

¹ Fayolle A, *L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience*, papier de recherche de l'équipe Entrepreneuriat de l'EM Lyon, novembre 1997

² Varlet, 1996 op. cit. ; Bruyat, 1993, op. cit.

³ Kolvereid L & Moen O, "Entrepreneurship among business graduates : does a major in entrepreneurship make a difference", *Journal of European Industrial Training*, 21(4-5), 1997

Tapp L, "Entrepreneurship : stocking an important engine of growth", *Business Quarterly*, 61(4), 1997

⁴ S'agissant de l'impact des formations à l'entrepreneuriat, voir par exemple les textes :

Bécharde JP & Toulouse JM, "Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship", *6^e conférence on entrepreneurship research, Impérial College, London, 1996*

qu'on ne peut garantir la production d'entrepreneur à succès (de même que, comme le souligne Bygrave, un enseignement en physique ne peut garantir la production d'un Einstein, qu'un entraînement en tennis ne peut fabriquer une Navratilova¹).

Au final, les objectifs d'une formation à l'entrepreneuriat dans une école ou université de gestion peuvent être regroupés en deux familles s'imbriquant :

- la première famille d'objectifs renvoie à la formation de personnes aptes à prendre en charge les différentes formes d'activité nouvelle avec, lorsque l'initiative naît d'une PME établie, la capacité à gérer les problématiques liées au changement que cela induit sur les plans de la stratégie, de la structure et des systèmes de gestion, etc. plus largement sur les plans économiques et sociaux. L'idée est de former des personnes pouvant appuyer le dirigeant dans la formulation et la mise en œuvre d'initiatives et dans la gestion des implications multiples qu'elles ont dans l'entreprise ;

- l'autre est de stimuler les capacités entrepreneuriales, celles-ci renvoyant à l'anticipation (logique prospective), à l'élaboration d'une vision, à la créativité, mais aussi à la concrétisation et à la déclinaison de la stratégie dans le management quotidien (management stratégique).

La dimension entrepreneuriale n'écarte pas la dimension instrumentale, laquelle correspond à la capacité à savoir choisir et utiliser l'outil de gestion approprié selon la situation, ce qui sous-entend la capacité à appréhender la dite situation. Les outils opérationnels de gestion étant, dans les institutions évoquées, généralement connus des étudiants à travers leurs premières années d'étude (le cours d'entrepreneuriat apparaissant le plus souvent en option de dernière année ou en troisième cycle, alors qu'il faudrait qu'il apparaisse plus tôt, comme il en est des matières reconnues), l'accent est à mettre sur les outils et méthodes à l'usage du stratège et de l'organisateur placé en situation de nouveauté ou de bouleversement².

Garavan TN & O'Cinniede B, "Entrepreneurship, education and training programmes : a review and evaluation", *Journal of European Industrial Training*, 18(11), 1994

Fleming P, "The role of structured interventions in shaping graduate entrepreneurship", *Irish Business Administrative Research*, 15, 1994

Vesper KH, "Development in entrepreneurship education", in Sexton & Smilor (ed), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, 1985

ainsi les textes de la rubrique "Education and training" de la conférence annuelle du Babson College *Frontiers of Entrepreneurship Research*

¹ Bygrave WD, "The entrepreneurial process", in Bygrave (dir), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, 1997 (2nd édition)

² Outre les actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (Lille, novembre 1999), voir le remarquable ouvrage coordonné par Scott M, Rosa P &

La multiplicité d'acteurs fait qu'il ne peut y avoir unicité dans une politique globale décidée par le Gouvernement, sauf à restreindre la liberté des organisations œuvrant pour la promotion de la création d'entreprise¹. Pour Varlet, ces organisations sont davantage complémentaires que concurrentes. Cela peut faire l'objet de quelques réserves étant donné que, selon ses propos, les responsables d'actions en faveur de la création d'entreprises ayant leurs propres motivations, ils tentent de faire coïncider les ressources attribuées à ce type d'actions avec des éléments pouvant être bénéfiques à leur propre organisation et à eux-mêmes. Il livre un exemple relatif à la création d'une pépinière qui peut être, sur des considérations électorales par exemple, préférée à une action moins visible même si jugée plus efficace. L'idée n'est pas d'écarter toute reconnaissance sur le rôle important qu'ont joué les élus, plus ou moins directement, dans le développement du phénomène (notamment au niveau logistique)².

Cette préoccupation pour le phénomène de création d'entreprise est-elle légitime ? Les données issues d'études statistiques semblent confirmer son impact sur le plan économique et social. Il serait donc globalement profitable de soutenir les actions en faveur de la création d'entreprise. Ces actions doivent néanmoins prendre en compte certaines catégories de réserves³ : ne pas trop aplanir les obstacles, ne pas pousser tous les candidats sans discrimination, considérer le problème de la concurrence déloyale (à l'égard des entreprises établies) que peut constituer l'aide financière à la jeune entreprise, prendre en compte la capacité des jeunes dirigeants en matière de gestion, etc.

Klandt H (dir), *Educating entrepreneurs for wealth creation*, Ashgate Publishing Ltd, England, 1998

¹ Varlet, 1996, op. cit. La multiplicité d'acteurs est pour lui un facteur favorable à la création d'un environnement entrepreneurial.

² Albert P, Fayolle A & Marion S, "L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

³ Gattaz Y, *La fin des patrons*, Laffont, 1980
Varlet, 1996, op. cit.

Varlet fait un certain nombre de propositions respectueuses de ces réserves et insiste particulièrement sur les conditions de mise en œuvre, l'essentiel étant de promouvoir un environnement entrepreneurial, c'est-à-dire favorable à l'entrepreneuriat. Cela dépend d'acteurs qu'il appelle des "émetteurs d'environnement", dont l'influence est plus ou moins forte, plus ou moins longue et plus ou moins contraignante. Les principaux émetteurs d'environnement sont l'État, les collectivités territoriales, les firmes existantes, les médias, le système éducatif, les organisations consulaires et professionnelles, les institutions financières et capitalistes privées, les associations et groupements divers pour la création d'entreprise, les partis politiques, les syndicats et divers groupes sociaux. Leur influence joue différemment sur la formation d'une attitude entrepreneuriale, sur l'acquisition d'un rôle d'entrepreneur, sur le développement des ressources et leur accessibilité, sur la facilitation de l'accès au marché.

Il reste que favoriser la création d'entreprise doit s'accompagner d'un soutien aux jeunes firmes en raison de leur fragilité. De nombreuses études soulignent un fort taux d'échec à l'échéance des trois et cinq ans. Favoriser la création devrait avoir son corollaire : l'évitement de l'échec des jeunes firmes, au moins les échecs aux répercussions économiques et/ou psychologiques lourdes pour les acteurs impliqués (clients et fournisseurs, par exemple, peuvent souffrir cruellement de la disparition d'une firme, au point de se retrouver eux-mêmes en difficulté). Pour cela des formations et des techniques d'accompagnement permettant le développement des compétences entrepreneuriales sont à soutenir. Dans une étude rapportée dans le numéro d'octobre 1994 de la revue *Objectif PME*, il apparaît clairement que les entreprises de l'échantillon ayant reçu un nombre plus important de conseils sont généralement davantage pérennes¹. Encore faut-il que ces

¹ Voir aussi l'étude de Birley S & Westhead P, "A comparison of new firms in "assisted" and "non assisted" areas in Great Britain", *Entrepreneurship and Regional Development*, 4 (4), oct-déc, 1992 ainsi que la Note d'Information Économique n°173 de novembre 1994.

conseils soient accessibles. Sammut¹ souligne le rôle qu'ont à jouer les autorités dans l'accompagnement post-crédation, la plupart des créateurs n'utilisant pas les services d'organismes privés en raison du coût et du contenu des programmes qu'ils offrent.

Le conseil doit intervenir aussi avant l'engagement effectif du créateur. S'il faut parfois chercher à décourager un projet non viable, il faut *a contrario* motiver le porteur d'un projet qui l'est. Le créateur potentiel est souvent découragé. L'intimidation commence par l'exposé des conséquences "dramatiques" d'un échec, notamment sur la dimension financière, et les exemples pris sont généralement dissuasifs. On a l'impression d'assister à l'exorcisme de la promotion tous azimuts qui fût faite il y a quelques années, où la cohérence des projets ne semblait pas une préoccupation majeure tant on croyait (l'État et les régions) en l'émergence d'entreprises high-tech (le mythe de la Silicon Valley), entreprises à qui on attribuait des caractéristiques intéressantes sur le plan de la création d'emplois, de la croissance, du renouvellement qualitatif du tissu, etc.² Mais le tissu économique est dans sa grande majorité constitué d'entreprises banales, dont le renouvellement n'en est pas moins indispensable pour nos économies³. Concernant l'euphorie qu'a connue la création d'entreprise à la fin des années 80, constituant un véritable phénomène de société⁴, Saporta se demande si les chiffres atteints étaient tenables, voire raisonnables, en raison des conditions peut-être trop favorables de cette période⁵. L'indulgence particulière dont faisaient preuve, entre autres, les institutions financières à l'égard des porteurs d'un projet n'a pas son équivalent de nos jours. Mêmes

¹ Sammut S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Montpellier, 1995

² Albert P & Mougnot P, "La création d'entreprise high-tech", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1988

³ Albert, Fayolle & Marion, 1994, op. cit.

⁴ Séricourt P, "Création d'entreprises : l'ère des BCBG", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1985

⁵ Saporta B, "La création d'entreprises: enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

crédibles, peu de projets de l'époque trouveraient un soutien identique aujourd'hui.

Pour Porter¹, les entreprises nouvelles constituent un facteur essentiel d'avantage concurrentiel. Il précise que dans l'histoire des industries ayant connu une réussite internationale, le foisonnement d'entreprises nouvelles est une constante et le mécanisme de création dans un pays a un impact important sur les avantages concurrentiels des industries nationales. Cela rejoint les propos de Shapero², qui considère la création d'entreprise comme l'indice majeur de mesure de capacité d'une région à se reconverter. Il prend comme indicateur le nombre et le rythme de créations, leur taux de réussite et leur diversité pour apprécier ce qu'il appelle "la capacité d'auto-régénération" d'une communauté. La création d'entreprise est indispensable à l'adaptation des capacités productives, aux besoins nouveaux ou émergents³. Ces propos concernent davantage la logique entrepreneuriale que la logique d'insertion⁴. Il ne s'agit pas de nier l'intérêt de cette dernière, la création d'entreprise représentant une possibilité d'intégration sociale en apportant une réponse à l'exclusion, au refus d'intégration et en permettant une mobilité sociale contribuant à l'élimination de tensions dans une société⁵. Mais la logique entrepreneuriale semble davantage propice à l'accroissement de la compétitivité nationale. Dans cet esprit et en nous inspirant des propos de Varlet, la création d'entreprise est liée à la compétitivité nationale à la fois de façon directe et indirecte :

- de façon directe selon deux aspects. Le premier est quantitatif et correspond au renouvellement du tissu productif, la

¹ Porter ME, *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, 1993

² Shapero AA, *The entrepreneur, the small firm and possible policies : summing up - six countries programme*, Limerick Workshop, 1980

³ Duchéneaut B et le centre de recherche Euro PME, *Enquête sur les PME Françaises*, Maxima, 1995

⁴ Voir à ce propos Gouzien A & Turquet P, "Chômeurs créateurs d'entreprise : logique entrepreneuriale ou logique d'insertion ?", *Colloque Sciences de Gestion et problèmes de l'emploi*, Lille, 1994

⁵ Varlet, 1996, op. cit.

création d'entreprise contrebalançant les disparitions. Sur le plan qualitatif, répondre à la question de savoir si l'offre d'un pays est, par le biais des créations, meilleure que si les entreprises disparues avaient été épargnées est délicat. Il convient d'appréhender comment la création participe de façon indirecte à la compétitivité ;

- de façon indirecte car la création stimule la concurrence. La théorie de l'évolution économique de Schumpeter¹ en constitue une démonstration. Par combinaison de l'apparition de nouveaux produits ou de modification des produits existants, de nouveaux procédés de production et de distribution, de nouveaux marchés, de l'exploitation de nouvelles sources de matières premières, de nouvelles formes d'organisation, les firmes existantes sont stimulées par concurrence des nouveaux produits ou procédés etc., apportés par les entreprises nouvelles ; surtout lorsqu'il leur est possible d'adopter les innovations apparues sur les points mentionnés². L'effet stimulant des jeunes firmes sur les plus âgées s'exprime aussi dans l'intrapreneuriat³.

¹ Schumpeter J, *Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz, 1935

² Au travers de propos qui constituent un plaidoyer de la grande entreprise, Harrison (Harrison B, *Lean and Mean*, Basics Book, New York, 1994) dénonce l'idée que ce sont les jeunes firmes et les PME qui innovent (et d'autres, comme par exemple celle que les PME sont les principales sources d'emplois ; ses arguments ont été largement contredits depuis la publication de l'ouvrage, voir à ce titre l'éditorial de la RIPME 10(1), 1997 ; sur l'emploi voir Kirchoff BA & Greene PG, "Response to renewed attacks on the small business job creation hypothesis", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Bason College, 1995). Sans aucun doute la grande firme a pour elle les moyens de financer l'innovation, mais on concèdera que les firmes nouvelles n'ont pas à supporter le poids d'une inertie pouvant gêner l'activité créatrice, qu'elles peuvent être à l'initiative d'individus n'étant pas "conditionnés" par les représentations des acteurs du secteur, donc éventuellement plus enclins à avoir une nouvelle façon de voir les produits, services et technologies du marché existant ou promu. En fait, notre sentiment est que les oppositions dépassent le cadre d'une réalité dont les contingences ne se laissent pas facilement saisir.

³ Dit synthétiquement, l'intrapreneuriat renvoie au développement de compétences entrepreneuriales à l'intérieur d'une firme par des salariés. Sur le concept voir Carrier C, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses universitaires du Québec, 1997

Même en pondérant selon le secteur d'activité (plus ou moins stable), dans une société où les barrières à l'entrée ne sont pas contrôlées par l'État (sauf pour certains secteurs) ou plus largement dans une société où la liberté d'entreprendre résonne avec développement, la pérennité des firmes est la résultante d'une gestion comportant une dimension entrepreneuriale maîtrisée. Encore faut-il que ces firmes aient pu passer les difficiles premiers instants de leur existence.

§2. L'importance des premiers instants de la "vie" de la firme

Aux raisons d'ordre économique et social, la perspective fondamentale consistant à étudier l'évolution de la firme permet d'avancer des arguments légitimant l'intérêt qu'il convient de porter à l'entreprise naissante. Les travaux relevant de cette perspective insistent sur l'influence des premiers instants d'existence de l'entreprise sur les phases subséquentes de son évolution. Ainsi en est-il des travaux se basant sur la métaphore biologique du cycle de vie. La "vie" de la firme y est décomposée en phases (naissance, croissance, maturité, déclin pour un découpage en quatre phases). Ces travaux étant bien connus, ils ne seront pas détaillés.

La principale critique dont cette métaphore fait l'objet repose sur son aspect déterministe, fataliste. Les firmes sont loin de toutes passer par les différents stades que proposent les modèles. Les constats empiriques n'autorisent pas la généralisation et ne valident le concept qu'en partie. Les séquences de développement sont variées¹ et les problèmes ne sont pas

Koenig G, *Management stratégique*, Nathan, 1990 (chapitre 11 de l'édition de 1990, chapitre 12 de l'édition de 1996)

¹ Eggers JH, Leahy KT & Churchill NC, "Stages of small business growth revisited : insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies", *Insead, Working Paper*, 1994

distribués de façon uniforme¹. Il reste que cette validation, même partielle, est susceptible d'apporter des renseignements intéressants sur les problèmes généralement rencontrés à divers stades du développement et notamment sur les préoccupations majeures des dirigeants à telle ou telle phase. Les principaux enseignements que l'on peut tirer de ce courant de recherche à propos des premiers instants sont, entre autres, les suivants² :

- la jeune firme ne peut s'appuyer sur son passé (pour la mise au point du calcul des coûts, pour l'obtention de la confiance des parties prenantes, etc.) ;

- motivation et énergie déployée (laquelle implique des sacrifices de diverses natures) sont primordiales dans l'exercice consistant à convaincre les parties prenantes ;

- les aspirations de départ sont souvent revues au regard de la "dure" réalité économique. On distingue alors les créateurs qui souhaitent souffler et recherchent une certaine stabilité³, des créateurs puisant dans un deuxième souffle en vue d'une croissance (ou d'une chute...) plus rapide ;

¹ Dodge RH & Robbins JE, "An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival", *Journal of Small Business Management*, January, 1992.

² Adizes I, "Organizational passages ; diagnosing and treating lifecycle problems of organizations", *Organizational Dynamics*, summer, 1979

Adizes I, *Les cycles de vie de l'entreprise: diagnostic et thérapie*, Les Éditions d'Organisation, 1991

Lippitt GL & Schmidt WH, "Crises in a developing organization", *Harvard Business Review*, nov-déc, 1967

Torbert WR, "Pre-Bureaucratic stages of organization development", *Interpersonnel Development*, vol 5, 1974

Basire M, "La théorie des cinq niveaux : le développement de la petite entreprise", *Direction et Gestion*, n°3, 1976

Voir aussi les problèmes signalés par Julien PA & Marchesnay M, *L'entrepreneuriat*, Economica poche, 1996, p.70

³ Kets de Vries M, "Comment sortir du "blues" du PDG ?", *Harvard L'expansion*, hiver, 1994

- à l'instar du modèle présenté par Greiner, l'évolution conduirait vers des crises¹. La première est dite de "leadership" (à rapprocher de ce que Adizes appelle le "piège du fondateur"). La crise de leadership correspond à la difficulté qu'éprouve le créateur à s'effacer, à laisser un nouvel arrivant administrer ce qu'il faisait auparavant lui-même (seul ou avec un proche). On assiste alors bien souvent à une alternance de centralisation/décentralisation. La décentralisation est instaurée mais les règles inhérentes à son fonctionnement sont transgressées par le fondateur qui ne sait pas, n'arrive pas à déléguer, faute d'apprentissage en la matière. La crise passée, l'administrateur met en place une relative formalisation (besoin que l'on s'accorde généralement à reconnaître). Il ne faut pas interpréter le passage de cette crise comme une prise de pouvoir de l'administrateur, car les premières phases sont davantage conduites par les dimensions technique et/ou commerciale². Il faut vendre pour espérer faire du résultat (critère de performance qu'il est difficile de contourner).

Selon Vargas³, les facteurs contingents à l'évolution de la firme changent d'une période à l'autre sous pression de l'évolution de l'environnement d'une part, de la configuration organisationnelle de la firme d'autre part. L'apparition d'un dysfonctionnement résulte aussi bien d'aléas exogènes qu'endogènes qu'il convient de maîtriser, cela passant par la formulation d'une stratégie adaptée. L'idée force du modèle de

¹ Une acception de l'évolution des firmes comme celle de Greiner est dite "d'équilibre ponctué", sous-entendu ponctué de crises. Voir aussi Banner et Gagné qui s'appuient sur le concept de processus de changement de Lewin (forces motrices vs forces restrictives).

Greiner LE, "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July- august, 1972

Banner KK & Gagné ET, *Designing Effective Organisations : Traditional And Transformational Views*, Sage Publications, London, 1995

Une autre conception consiste à voir l'évolution comme plutôt graduelle : Mintzberg H & Westley F, "Cycles of organizational change", *Strategic Management Journal*, vol 13, 1992

² Adizes, 1979, op. cit.

³ Vargas G, "Les crises de croissance de la PME-PMI", *Revue Francaise de Gestion*, janvier-février, 1984

Vargas réside dans la mise en évidence de nouvelles sources de contingences (non forcément identiques d'une firme à l'autre) qu'à chaque phase d'évolution il convient de maîtriser.

D'autres études, pas très éloignées de la conception précédente, considèrent l'évolution des firmes comme une succession de périodes de maintenance alternées de périodes créatives ou entrepreneuriales¹ ; ou bien comme un choix judicieux dans un ensemble de scénarios dont un seul autorise la pérennité² ; ou encore par alternance entre stades où la firme a à puiser dans ses contacts avec l'extérieur les moyens de sa propre évolution et stades où elle a à revenir sur elle-même de sorte à intégrer les apports des contacts en agissant par exemple sur sa structure³.

Outre les travaux s'inspirant plus ou moins d'une métaphore biologique du cycle de vie, d'autres insistent sur le caractère inertiel de la stratégie initiale. À titre d'illustration, le lecteur peut consulter le travail de Boeker⁴, qui porte sur le degré d'influence des orientations initialement prises par des firmes de l'industrie des semi-conducteurs.

De ses travaux longitudinaux, le CLARÉE⁵ constate qu'aucun déterminant de l'évolution n'a de portée universelle : l'évolution est régie par des forces historiques, aléatoires et des forces intentionnelles. Reconnaître le poids de l'histoire dans

¹ Aplin JC & Cosier RA, "Managing creative and maintenance organization", *The Business Quarterly*, 45(1), Spring, 1980

² Masuch M, "Vicious circles in organizations", *Administrative Science Quarterly*, March, 1985

³ Basire, 1976, op. cit. voir aussi Scott BR, *Stages Of Corporate Development*, Boston, Harvard Business School, Intercollegiate Case Clearing House, 1971 qui propose un modèle de changement de structure selon les phases du cycle de vie (source : Desreumaux A, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992b)

⁴ Boeker W, "Strategic change : the effects of founding and history", *Academy of Management Journal*, 32 (3), 1989

Boecker W, "Organizational strategy : an ecological perspective", *Academy of Management Journal*, 34 (3), 1991

⁵ Centre Lillois d'Analyse sur l'Évolution des Entreprises ; Unité de Recherche Associée au CNRS, URA n°936

l'évolution de la firme conduit à légitimer les recherches dans le domaine de la création d'entreprise car, dès lors, c'est reconnaître que "les modalités de la création ne sont pas sans laisser de traces qui influencent durablement les trajectoires ou les évolutions dans la phase de survie"¹.

Divers arguments peuvent appuyer ces propos. Le principal est sans doute que les investissements initiaux (en personnel, en matériel, en capital ou toute autre ressource nécessaire à la poursuite d'une stratégie particulière) peuvent constituer une limitation aux adaptations futures d'une firme², et cela à plusieurs titres. Tout d'abord il est peu probable qu'un créateur puisse recourir à de nouvelles ressources avant d'avoir prouvé l'efficacité de l'organisation qu'il vient d'initier. Le créateur doit rendre compte aux acteurs qui lui ont accordé confiance, qui lui ont apporté des ressources, et selon des critères qu'ils reconnaissent³. Ces critères peuvent en effet différer selon la nature des uns et des autres (banquier, membre de la famille ayant accepté de rentrer dans le capital, etc.) et/ou selon les promesses qui leur ont été faites. Les acteurs seront particulièrement sensibles aux premiers résultats et le développement de la firme sous-entend bien souvent le maintien de la confiance. La confirmation des présomptions du créateur sera attendue avant tout nouvel engagement, que celui-ci soit financier, humain, relationnel...⁴. "L'élan stratégique" peut rendre ainsi toute adaptation lente et coûteuse⁵, voire impossible sauf à abandonner le projet. Il ne faut néanmoins pas croire que tout changement soit impossible : on constate des réorientations dans

¹ Desreumaux A, *Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLARÉE, n°94/4, Lille, 1994, p.9

² Freeman J & Boeker W, "The ecological analysis of business strategy", *California Management Review*, 26 (3), 1984

³ Smith KG, Mitchell T & Summer CE, "Top level management priorities in different stages of organizational life cycle", *Academy of Management Journal*, 28(4), 1985

⁴ Churchill NC & Lewis VL, "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, May-june, 1983

⁵ Miller D & Friesen P, "Momentum and revolution in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, 23 (4), 1980

les stratégies des jeunes firmes même si ce cas n'est pas majoritaire dans le cadre des projets ayant nécessité de substantiels moyens¹.

Un autre argument réside dans le constat qu'une firme a généralement tendance à préserver sa stratégie plutôt qu'à la changer². L'une des explications de ce constat est que le changement peut être perçu comme une perte de légitimité de la firme. Bien souvent c'est plutôt la légitimité du dirigeant qui est en cause, ce qu'il ne saurait consciemment ou inconsciemment admettre.

Il peut aussi se développer dans l'entité des comportements qui tendent parfois à favoriser le statu quo, ce qu'on appelle communément la résistance au changement, œuvre de forces restrictives (au sens de Lewin³) requérant un échange basé sur les représentations et enjeux des individus⁴. Ces comportements résultent tant d'un attachement psychologique à des activités ou à des modes de pensée qu'à des territoires marqués par l'histoire politique de l'entité⁵. Ils sont susceptibles de se présenter dans toute firme, même si de façon moins marquante lorsque l'histoire est courte.

Enfin, dernier argument ici avancé et pouvant s'inscrire dans une perspective inertielle : la stratégie initiale est influencée par l'origine et la culture de l'entrepreneur⁶, culture entraînant un ensemble de valeurs et philosophies qui limitent également les choix stratégiques. Dans cette veine, Schein⁷ s'intéresse au rôle

¹ Woo CY, Cooper AC, Nicholls-Nixon C & Dunkelberg WC, "Adaptation by start-up firms", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990

² Quinn JB, *Strategies for change : logical incrementalism*, Homewood, III, Dow-Jones-Irwin, 1980

³ Lewin K, "Frontiers in group dynamics", *Human Relations*, 1947

⁴ Louart P, *Gestion des ressources humaines*, Éditions Eyrolles, 1991, 1993

⁵ Koenig, 1990, op. cit.

⁶ Dubois PL, "Marketing et création d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, mars-avril, 1979

⁷ Schein EH, "The role of founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, Summer, 1983

Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989

que le leadership joue dans la création et la fixation de la culture d'un groupe. Un fondateur a généralement de fortes présomptions s'agissant de la nature du monde, du rôle que jouent les organisations dans ce monde, sur la façon d'évoluer dans le temps et l'espace... Schein donne comme premier exemple les mouvements sociaux et religieux, dont le point de départ est l'action d'un prophète (ou autre type de leader charismatique), et comme second exemple les groupes politiques initiés par un leader "vendant" sa vision et ses solutions aux problèmes de la société. Quant aux firmes, elles sont créées par des entrepreneurs ayant une vision de la façon dont il faut concerner les efforts pour s'insérer dans le marché. Le fondateur spécifie la mission, opte pour un environnement particulier et choisit les membres du groupe à qui il impose ses vues. Outre les comportements, les croyances et les valeurs du fondateur, la culture de l'organisation proviendrait de l'apprentissage inhérent à l'évolution de la firme, voire par l'introduction de nouvelles valeurs et normes inculquées par de nouveaux membres ou par des leaders émergents. Dès lors la situation devient moins spécifique à l'entreprise naissante.

B/ UNE SITUATION DE GESTION REQUERANT LA COMBINAISON D'ASPECTS SPECIFIQUES AVEC DES ASPECTS GENERAUX

A l'évidence, la jeune firme possède des spécificités repérables (§1). Toutefois elle rencontre relativement vite les problèmes que connaissent ses aînées (§2). Comme pour bien des situations, les spécificités s'articulent avec des aspects plus généraux ce qui, dans le fond, est utile et nécessaire pour inscrire les travaux portant sur le jeune âge des firmes dans les efforts de théorisation portant plus largement sur leur évolution.

Voir aussi Simons R, "How new top managers use control systems", *Strategic Management Journal*, 15, 1994

§1. Le registre spécifique

La période de création ou de démarrage (nous verrons plus tard que certains auteurs proposent de distinguer ces termes) est relevée comme critique principalement en raison de la fragilité inhérente à la jeunesse de l'entité. Cette jeunesse représente peut-être le risque majeur¹, ce que souligne Stinchcombe² en attribuant la vulnérabilité aux erreurs et bévues relatives à l'insertion dans un système alors que la jeune firme ne connaît pas encore le rôle qu'elle est amenée à y jouer ; au temps nécessaire à l'apprentissage de ce rôle ; au fait d'effectuer des transactions avec des acteurs souvent inconnus auparavant ; à la difficulté que constitue l'obtention de parts de marché prises aux firmes établies. Si l'idée doit rencontrer un marché, il semble que la littérature en la matière tienne peu compte des créateurs.

Ainsi Dubois³ remarquait que les ouvrages de marketing ne se référaient qu'à la firme existante et se demandait si les démarches étaient réalistes dans le cas de la firme naissante : "compte tenu de la spécificité de ce type d'entreprise, on peut se demander si le marketing apporte une démarche réaliste en pareil cas"⁴. La jeune firme peut rarement procéder à une étude de marché telle que l'exposent les manuels, faute de moyens, de temps ou de capacité de son créateur. Celui-ci cumule souvent à lui seul les diverses fonctions qui peuvent être repérées dans les grandes entités. Comment prétendre lui faire employer (et est-il opportun) des techniques et outils destinés à des spécialistes d'une fonction? Généralement ses compétences ne lui permettent

¹ Freeman J, Carroll GR & Hannan MT, "The liability of newness : age dependence in organizational death rates", *American Sociological Review*, 48, October, 1983

² Stinchcombe A, "Social structure and organizations", in March (dir), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, 1965

³ Dubois, 1979, op. cit.

⁴ Voir également Serraf G, *Une méthodologie du succès des entreprises de dimension humaine*, Dunod, 1977

pas d'appréhender les outils sophistiqués de chaque domaine fonctionnel¹.

Toujours dans le domaine du marketing, Saporta² signale sa relation paradoxale avec la création. Deux aspects sont relevés comme cruciaux dans un dossier : l'existence d'un marché (le plan d'affaire prend d'ailleurs appui sur les estimations de CA) et le comportement commercial du créateur (c'est-à-dire ses capacités à rechercher des clients potentiels). Le paradoxe réside dans le fait que le marketing s'est intéressé tardivement à la création, alors que les points cruciaux mentionnés relèvent précisément de cette discipline.

Bruyat³ précise que dans la pratique les études marketing susceptibles de valider un produit très innovant, dont la valeur accordée par le client est très subjective, sont très onéreuses et donnent des indications souvent sujettes à caution. La seule mesure possible passe parfois par la mise sur le marché.

Quant aux manuels de création d'entreprise, souvent leurs conseils prennent peu en considération les conditions spéciales du créateur sur le plan, par exemple, de ses possibilités d'accès à l'information ou de sa crédibilité. Julien et Marchesnay⁴ font le même constat pour, plus largement, la PME et la TPE. Les entreprises créées étant presque toujours de petites entreprises⁵, contraintes par l'environnement ou par choix du créateur, jeunes et petites entreprises partagent un certain registre de spécificités. Ainsi en est-il du couple entrepreneur-entreprise⁶. Dans la PME il y a souvent unité entre buts du dirigeant et buts de

¹ Sweeney GP, *Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices*, Les Éditions d'Organisation, 1982

² Saporta, 1994, op. cit.

³ Bruyat, 1993, op. cit.

⁴ Julien PA & Marchesnay M, *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988

Voir aussi Mahé De Boislandelle H, "PME en démarrage : l'apprentissage de la direction", *Enseignement et Gestion*, n°31, Automne, 1984

⁵ "La création d'entreprise représente, par définition presque toujours de petite entreprise, le premier facteur de développement d'emplois"

Novelli H, *Aider les PME*, Les éditions d'organisation, 1994, p.22

⁶ Gervais M, "Pour une théorie de l'organisation PME", *Revue Française de Gestion*, mars-avril, 1978

l'entreprise¹. Généralement l'autorité est conservée par le ou les propriétaires et la famille est souvent impliquée. Cette implication n'est pas sans provoquer des conflits au regard de l'ambiguïté des relations entre personnes à la fois collègues et/ou subordonnées et membres d'une même famille².

Selon Mahé de Boislandelle, la période de démarrage possède de "telles particularités en matière de gestion qu'un processus n'intégrant pas la dynamique de développement de l'entreprise sera incomplet ou académique"³. Ces particularités sont de nature technique (puisqu'il s'agit de gérer, voire de reconsidérer dans certains cas, les processus de production et procédés de fabrication découlant des choix faits au moment de la création) ; commerciale (une fois l'initiative impulsée, l'analyse de la clientèle se poursuit et devient essentielle) ; administrative (par les relations avec les divers organismes, les barrières temporelles à l'accomplissement de certaines démarches) ; financière (par exemple en matière de réception des aides diverses à la création, la désillusion face aux critères exigés pour l'octroi des prêts ou primes, la prise de conscience réelle des besoins liés à l'activité de la firme...) ; humaine (les recrutements de départ sont souvent, par manque d'expérience en la matière, improvisés).

Outre ces particularités de nature fonctionnelle, la spécificité pourrait aller jusqu'à différencier la naissance d'entreprises artisanales de celles dont les aspirations du créateur veulent en

¹ "Les petites entreprises ne se distinguent pas tant des grandes par leur chiffre d'affaires, leur capital ou le nombre de leurs salariés que par le fait qu'elles sont gérées par leur propriétaire, qui y travaille et en supporte le risque". Sweeney, 1982, op. cit. p.65 en référence au propos de Pearson.

Voir aussi Gray B & Ariss S, "Politics and strategic change across organizational life cycles", *Academy of Management Review*, 10 (4), 1985

² Comme le soulignent Gélienier & Gaultier : "bien gérer l'entreprise ne suffit pas ; il faut aussi bien gérer l'interaction entreprise-famille".

Gélienier O & Gaultier A, *L'avenir des entreprises*, Éd. Hommes et Techniques, 1975, p.13

Voir à ce propos également Sweeney, 1982, op. cit. ; Bauer M, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEdition, 1993

³ Mahé De Boislandelle, 1984, op. cit.

faire une entreprise de grande taille. On pourrait imaginer que le second cas nécessite une formulation stratégique, une croissance respectant dans une certaine mesure un échéancier, un contrôle plus formalisé, ce qui n'est pas sans conséquence sur la flexibilité et accroît la tendance inertielle. À ce désir de croissance, il est possible d'ajouter celui d'indépendance financière¹, d'ajouter des particularités relatives au type d'entreprise. Par exemple Albert et Mougenot² précisent que les entreprises high-tech connaissent des problèmes spécifiques tenant à leur origine, leur nature propre et leur environnement. Ils vont jusqu'à distinguer à l'intérieur de l'ensemble des entreprises innovantes : les entreprises de technologie avancée (aux frontières de la science et de l'industrie, elles exploitent de nouvelles technologies), les entreprises innovatrices (produits nouveaux mais technologies connues), les entreprises innovantes (produits, services, process, mode de gestion et mode de commercialisation nouveaux, sans qu'il y ait obligatoirement de contenu technologique).

Les spécificités évoquées jusqu'à présent sont autant d'arguments pour la promotion de formations à la création d'entreprise, formations ayant intrinsèquement également des spécificités par exemple dans le profil du formateur, dans l'interaction enseignant-enseigné, les temps de disponibilité du dirigeant³. Ce dernier point est délicat à gérer car s'il convient d'adapter la formation au peu de temps dont dispose le dirigeant, il faut néanmoins lui permettre de prendre du recul par rapport à son quotidien. En matière de formation initiale, sous réserve de l'existence de modules relatifs aux questions ici abordées, la spécificité devrait également tenir compte du public. Par exemple, une formation à l'entrepreneuriat doit prendre en

¹ On peut aussi renvoyer aux théories de l'enracinement, qui ont pour objet de décrire les moyens dont disposent les dirigeants pour ne pas être écartés de la direction de la firme. Le recours à des montages de type holding en est un exemple.

² Albert et Mougenot, 1988, op. cit.

³ Mahé de Boislandelle, 1984, op. cit.

voir aussi Dontenwill E & Marion S, "Formation et jeunes entreprises : quelles actions conduire pour les pépinières d'entreprises ?" *Gestion 2000*, 6, 1993

considération le fait que des élèves ingénieurs soient davantage porteur d'innovation¹ et que cette innovation engendre des problèmes spécifiques².

§2. La spécificité se définit-elle à partir de critères ou les critères permettent-ils de construire des spécificités ?

Ces problèmes spécifiques s'inscrivent toutefois à l'intérieur de frontières (qui ne sont que des artefacts) que nous érigeons pour rendre notre monde intelligible. La dimension subjective de la structure de notre modèle de l'organisation entrepreneuriale correspond à cela (sans oublier que le modèle est lui-même un artefact d'une part, que la dimension subjective est certes irréductible mais aussi indissociable de la dimension objective). Notre interprétation de certains objets ne peut supporter "l'objectivité" d'une analyse quantitative devant logiquement conduire à un consensus sur l'interprétation qu'il conviendrait de faire du dit objet³. Aussi et parfois, il n'est pas surprenant de constater que l'intelligibilité ne se suffise de critères quantitatifs pour définir l'objet. Ainsi en est-il par exemple de la définition de ce qu'est une PME. Le critère qu'est la taille, en nombre de salariés, est malmené par les partisans d'une approche plus qualitative. Julien démontre bien la nécessité d'une définition du concept de PME basée sur une typologie (encore un artefact...) multicritère, quantitative et qualitative. A l'évidence, et même si

¹ Fayolle A, "La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

² Albert et Mougenot, 1988, op. cit.

³ Sans confondre l'objectivité et la quantification, force est de constater que cette dernière est souvent utilisée à des fins d'objectivation de l'interprétation. Cela ne veut évidemment pas dire que l'analyse quantitative n'est pas pertinente dans l'analyse de données subjectives, dès lors que l'idée est d'identifier des régularités au sein de ces données. Cela doit néanmoins se faire sans oublier que l'outil est un artefact. A ce titre, souvenons-nous des mots de Bachelard : que le monde soit notre interprétation ou notre convention, on ne montre pas le réel, on le démontre et on tend à objectiver nos propos dans une méthode mobilisant des instruments qui ne sont que des théories matérialisées.

Bachelard G, *Le nouvel esprit scientifique*, Presses Universitaires de France, 1934, p.15 & 16.

une fois définis, les critères permettent d'opérer des distinctions et d'identifier des spécificités, à l'origine l'intelligibilité du concept de PME et des spécificités afférentes résultent d'une construction¹. Au sein de celle-ci, les régularités permettent le classement et légitiment l'intérêt à porter à certaines catégories ainsi mises à jour. Si ces régularités ou points communs sont nécessaires à la construction d'un sens, il reste qu'en érigeant la spécificité de certaines situations ou objets en postulat, on risque de tomber dans l'universalisme et d'évincer trop facilement l'analyse critique du postulat². L'approche devient dogmatique et l'idée que l'objet n'a pas universellement sa nature propre (Torrès parle de dénaturation) n'est pas intégrée.

L'identification des points communs n'en reste pas moins nécessaire à l'appréhension de l'objet d'investigation, notamment lorsque la visée n'est pas forcément la mise à jour d'hypothétiques lois régissant l'articulation de ces points. Concernant la création d'entreprise ex-nihilo et sans prétendre à l'exhaustivité, Bruyat³ identifie cinq dimensions communes (la nécessité de mobiliser des ressources pour créer un potentiel nouveau, les barrières à l'entrée, l'incertitude, les performances minimales, la crédibilité) devant être combinées. Cette combinaison, pour laquelle l'auteur parle d'effet mayonnaise, peut être croisée avec la valeur potentielle du projet pour construire une typologie intéressante des projets de création d'entreprise (certes les critères construisent les spécificités). Au regard de cette typologie, l'auteur souligne la proximité de la création d'entreprise ex-nihilo avec certaines situations de la gestion de la PME, de l'innovation ou de lancement d'activités nouvelles. La création est un phénomène complexe induit par la

¹ Pour mieux cerner le concept de PME, Julien (1994, op. cit.) propose de confronter l'entité à catégoriser aux six caractéristiques suivantes : la taille, la centralisation de la gestion, le degré de spécialisation, le degré de formalisation de la stratégie, la complexité du système d'information et son organisation sur le plan interne, le système d'information externe. Voir aussi Julien PA, "Vers une typologie multicritère des PME", *Revue Internationale PME*, 3(3-4), 1990

² sur ce point voir Torrès O, "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", *Revue Internationale PME*, 10(2), 1997

³ Bruyat, 1993, op. cit. p. 213

combinaison étroite et permanente entre une composante stratégique (le projet, l'environnement et les ressources) et une composante psychologique (comportement, aptitudes et motivations de l'entrepreneur d'une part, interdépendance entre entrepreneur, projet, environnement et ressources d'autre part)¹, mais elle n'est pas sur ce point un cas unique. La création d'entreprise est un événement singulier et discret demandant explicitement des gestes et actions de la part du créateur tant sur le plan juridique et financier qu'organisationnel², encore faut-il identifier la singularité de l'événement. De plus, outre les préoccupations relatives à l'installation, le créateur est vite confronté à des problématiques générales à toute firme. Il n'est pas épargné par les obstacles qui jalonnent le parcours du gestionnaire ou de l'organisateur de firmes établies. Le créateur entre dans un engrenage commun à toute entreprise et "le véritable tour de force qu'exige la création d'entreprise tient précisément en ce que notre entrepreneur doit passer subitement de cet état essentiellement chimérique à celui beaucoup plus prosaïque de gestionnaire au quotidien"³. La difficulté pour le créateur réside dans le fait qu'alors qu'il tente de s'insérer dans un cycle d'activités, il lui faut fournir des résultats conformes à ses présomptions avouées, prouvant l'adaptation de sa firme à l'environnement⁴. La confiance des divers acteurs impliqués dépend beaucoup de ces premiers résultats. Le banquier et les actionnaires ne sont pas les seuls détenteurs de ressources avec lesquels le créateur doit composer. Par exemple les bonnes relations avec les fournisseurs découlent largement, comme nous l'avons vu, d'un respect des engagements (quantités commandées, paiement à l'échéance, respect de l'image de marque, etc.). Dans le cas de relations contractualisées, le

¹ Albert, Fayolle & Marion, 1994, op. cit.

² Shapero AA, *The role of entrepreneurship in economic development at the less than national level*, jan 1977 (source : Sweeney, 1982, op. cit.).

³ Massacrier G & Rigaud G, "Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1984, p.5

⁴ Lyden FJ, "Using parson's functional analysis in the study of public organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol 20, 1975

Adizes, 1979, op. cit.

Lippitt & Schmidt, 1967, op. cit.

respect du contrat invite généralement à de nouvelles négociations plus profitables au fondateur. Les négociations avec les clients sont également facilitées par l'existence d'un passif conforme à certains critères (délais, qualité, prix, etc.). Les trop nombreuses disparitions d'entreprise ont forcément influencé le comportement des consommateurs, lesquels sont devenus particulièrement méfiants¹.

Au final, ce qui transparait, c'est que le créateur doit surmonter deux registres de difficultés. Le premier correspond aux problématiques spécifiques à la situation de gestion que constitue la création. Le second renvoie aux problématiques inhérentes à toute firme. La compréhension du phénomène d'émergence de la firme, et de sa relative durabilité, nécessite donc la combinaison d'aspects tant généraux que spécifiques. C'est d'autant plus vrai dans le cadre plus large de l'entrepreneuriat. En effet, l'entrepreneur continue de créer sans négliger le quotidien d'une entreprise qui doit fonctionner, produire des biens et/ou des services à vendre. Est-ce à dire que la firme est toujours en création lorsqu'il y a persistance dans l'entreprise ? Loin s'en faut. Au regard du modèle que nous proposons, il ne faut pas confondre création d'une firme, laquelle est une entité, et création d'une organisation, laquelle est un phénomène (cette approche de l'entrepreneur créant une organisation se rapproche de celle de Gartner, qui s'inspire des travaux de Weick). Quant à l'entrepreneuriat, il est loisible d'en parler tant que l'impulsion de l'organisation entrepreneuriale persiste².

¹ Pensons au secteur de la micro-informatique. Les clients étaient, et sont encore, particulièrement méfiants à l'égard des jeunes entreprises, notamment relativement à la garantie qu'il conviendrait de faire jouer en cas de panne du matériel. Nombre de sociétés de distribution de matériel de ce secteur a disparu. Les clients ont bien souvent rencontré des soucis lorsqu'il s'agissait de bénéficier des droits liés à la garantie.

² L'impulsion ne renvoie pas forcément à la soudaineté et à la brièveté d'une force agissant par poussée sur quelque chose de sorte à lui imprimer un mouvement, mais aussi à ce qui tend à accroître le développement, le dynamisme d'une activité, d'une entreprise (cf. Larousse).

Cela ne facilite pas les hypothétiques balisages des stades d'évolution de la firme.

CHAPITRE 3 : QUELQUES QUESTIONS FONDAMENTALES

L'idée n'est pas ici de dresser l'inventaire de toutes les questions qu'il est loisible de se poser à propos du phénomène entrepreneurial. La perspective fondamentale de l'ouvrage a conduit à en retenir trois, génériques et essentielles.

La première (section A) concerne le début et la fin du phénomène : peut-on le baliser ? La seconde (section B) concerne l'acteur central, à savoir le créateur : que sait-on de lui ? La troisième (section C) est relative à la réussite du projet : peut-on déterminer les facteurs clés de succès de la création d'entreprise ?

A/ UNE PREMIERE QUESTION SANS REPOSE CONSENSUELLE : QUAND COMMENCE LA CREATION D'ENTREPRISE ET QUAND FINIT-ELLE ?

Nous proposons au lecteur de méditer sur les difficultés de trouver une réponse à la question relative au début de la vie d'un être humain et les implications qu'aurait une telle réponse sur les plans éthique, scientifique, religieux, etc. Si les implications

sont d'une autre nature concernant la "naissance" d'une firme, cette réponse n'en est pas moins difficile, voire impossible à trouver.

§1. Le risque de "saucissonage" de la vie de la firme

Pour situer la création d'entreprise dans le temps sa constitution juridique peut être utilisée. Mais correspond-elle au début de la création (avant cette constitution la firme n'existe pas moralement) ou à la fin de la création (puisqu'après, dans cette acception, une fois créée moralement, elle n'est plus en création) ?

La constitution juridique n'est pas pertinente pour borner de manière temporelle la création d'entreprise puisqu'elle en fait, au regard des propos précédents, un événement ponctuel et bref.

D'autres arguments peuvent être donnés. L'existence d'une firme est reconnue juridiquement dès lors que quelques formalités administratives ont été remplies ; mais peut-on considérer la firme comme entièrement constituée ? Certaines le sont au sens juridique mais n'ont pas d'activités immédiates ; elles existent sur le papier mais pas sur le marché. Inversement, certaines firmes existent déjà sur le marché sans avoir répondu aux obligations administratives, les auteurs de l'initiative régularisant leur situation par la suite.

Une proposition pour définir la borne inférieure de la création d'entreprise consiste à l'identifier par le risque significatif que prend l'individu initiateur du projet, par exemple la location d'un entrepôt ou de bureaux, la démission de son emploi¹. Dans ce dernier cas on peut parler d'événement déclencheur².

¹ Voir sur ce point, entre autres, Adizes, 1991, op. cit.

² Plus largement on distingue les événements déclencheurs de type positif ou "pull" (comme la détection d'une opportunité) des événements de type négatif ou "push" (ex : licenciement). Voir à ce propos : Cooper AC & Dunkelberg WC, "Entrepreneurship and paths to business ownership", *Strategic Management Journal*, 7, 1986

Une autre proposition consiste à distinguer une phase de démarrage de la phase de création, le démarrage suivrait la création et débuterait lorsque l'entreprise enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes¹.

Entre la prise de risque et l'enregistrement des premières commandes ou ventes peut exister une période plus ou moins longue. Ainsi certains processus peuvent exiger une constitution juridique ou une prise de risque significative alors qu'un laps de temps substantiel est encore nécessaire avant d'enregistrer les premières commandes ou d'effectuer les premières ventes. Certes ce cas n'est pas le plus fréquent, mais il peut se produire pour certains projets particulièrement complexes.

Quant à la fin de la création, il est tout autant difficile de la situer. Par exemple, les statistiques mesurant les taux de défaillances des entreprises nouvellement créées bornent arbitrairement en limite supérieure la naissance de l'entreprise aux trois ans voire cinq ans suivant la constitution juridique. On pourrait raisonnablement admettre que, généralement, l'atteinte

Feeser HR & Dugan KW, "Entrepreneurial motivation : a comparaison of high and low growth high tech founders", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1989

Amit R & Muller E, "Push and pull entrepreneurship", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1994

¹ Fourcade C, *Petite entreprise et développement local*, Éditions Eska, 1991

Sammur, reprenant une idée de Fourcade, propose de distinguer la phase de démarrage de la phase de création par le passage d'une stratégie d'une personne à une stratégie d'organisation.

On retrouve cette idée de différenciation entre la création et le démarrage dans le chapitre 11, relatif à la métaphore biologique du cycle de vie, de : Marchesnay M, *La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle*, Chotard & associés, 1986. Dans cet ouvrage l'idée est plutôt de signaler que suite à la conception du projet, un démarrage effectif des opérations est engagé. La différence porte moins sur un découpage des premiers instants de la firme en une phase de création et une phase de démarrage que de distinguer la conception de la mise en œuvre.

Sammur S, "Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage", *5e Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Lille, 1996

Sammur S, "Processus de démarrage en petite entreprise et perspective de croissance", *IVe Congrès International Francophone de la PME*, Trois-Rivières, Québec, 1996

des finalités initialement posées doit effectivement se réaliser dans les trois années suivant la constitution juridique. Au delà l'entreprise serait considérée comme étant dans une période infantile, elle est donc toujours fragile, mais non plus en création. Une telle position n'est pourtant pas tenable au regard des projets ambitieux nécessitant une période plus importante pour l'atteinte des aspirations du fondateur. Certes il serait difficile d'admettre qu'une entreprise centenaire soit naissante (quoiqu'elle puisse être renaissante...). L'idée n'est pas de tomber dans la caricature, il s'agit simplement de souligner le caractère relatif du temps. La relativité du temps empêche de borner précisément la période de création d'entreprise. Le temps n'a pas la même "valeur" pour chaque créateur, il exerce différemment sa pression sur l'acte de décision et est spécifique à chaque cas¹. Entre autres, le stress joue sur cette relativité. Il peut "constituer soit un carburant, une force motrice canalisant l'énergie de l'individu vers l'atteinte d'un objectif précis, soit il peut provoquer une angoisse paralysante"². L'histoire, la culture, la personnalité de l'individu et la situation de gestion sont autant de dimensions qui entrent aussi en compte³.

§2. Faut-il définir strictement les bornes temporelles de la création d'entreprise ?

La naissance peut sans doute être bornée, mais cas par cas. "L'accouchement" peut prendre un temps plus long selon le type de projet (ex: la création d'une entreprise industrielle par rapport à la création d'un bistrot de quartier), selon les ambitions liées au projet. En effet la création d'une entité n'est pas forcément une finalité en soi, un projet peut avoir été monté pour générer la naissance de plusieurs entités. Cette finalité, que l'on peut parfois percevoir dans les dossiers montés par les porteurs de

¹ Sammut, 1995, op. cit.

² Ibid, p.113

³ Aubert N, "Le stress du chaos et la brûlure du succès", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1991

projet, doit être relevée tôt auprès du créateur car elle se modifiera souvent par l'action menée. En ce sens le repérage de l'intention initiale pourrait permettre de distinguer la phase de croissance ou d'expansion de la phase de démarrage. On aboutit à un découpage distinguant "naissance d'une idée", "création", "démarrage", "croissance" etc. À la difficulté de définir la création d'entreprise, s'ajoute alors la difficulté d'expliciter à quelle période renvoie chacune de ces phases aussi bien d'un point de vue sémantique, à savoir la signification proposée et à partager pour chacun des termes, que temporel, à savoir le début et la fin de chaque phase (il n'est déjà pas facile de borner les phases classiquement retenues par les théoriciens utilisant la métaphore biologique du cycle de vie ; décomposer chacune des phases ne rend la tâche que plus ardue). Chacun des mots proposés entre guillemets pose son lot de problèmes. Ainsi le premier, à savoir "naissance", est déjà sujet à discussion. Le dictionnaire définit la naissance comme le "commencement de la vie indépendante pour un être vivant, au sortir de l'organisme maternel". D'emblée se pose le problème de l'analogie pour l'utilisation des mots "vie" et "organisme maternel". Si l'on considère qu'une firme est une chose (un artefact), le dictionnaire dit que la naissance est "le fait pour quelque chose d'apparaître, de commencer... le moment où commence quelque chose... endroit ou point où commence quelque chose...". Un préalable s'impose consistant à définir "la chose". Pour définir quand une firme naît ne faudrait-il pas définir ce qu'elle est (et à ce jour il n'y a toujours pas, mais sans doute n'y aura-t-il jamais, "la" théorie de la firme). Ainsi, lorsque le créateur pense à l'idée de création, l'entité est-elle en train de naître ? L'intention détermine-t-elle le début de la naissance ? Bref, faut-il borner strictement la création ?

Nulla réponse à la question posée par la présente section ne saurait faire l'unanimité, notamment lorsqu'il y a persistance dans l'entreprise. Nous avons empiriquement constaté que le créateur peut, bien après, continuer d'agir fidèlement et de façon cohérente avec ses intentions initiales (même si l'examen de ses

shémas de pensée peuvent démontrer un apprentissage certain), sa création étant toujours en cours.

Enfin remarquons que l'ambiguïté réside déjà dans le terme de création, puisqu'il renvoie à la fois à un processus et à son résultat. S'intéresser à la création c'est autant s'intéresser à l'entité créée qu'à l'action de créer (voir le premier chapitre).

Une façon de relativiser la période de création d'entreprise est d'adopter la proposition de Bruyat¹ : la création d'entreprise démarre par l'apparition de la dialogique individu/création de valeur, le processus étant achevé lorsque cette dialogique cesse, sachant qu'il reste inévitablement une zone floue correspondant au passage entre l'inexistence de la dialogique et l'existence de la dialogique. Nous proposons d'accepter cette zone floue, vouloir y échapper renvoie vers la même question posée à propos de la création : quand démarre-t-elle ?

Selon notre approche, il y a entrepreneuriat dès qu'une organisation entrepreneuriale (cf. modèle) est impulsée. On pourrait alors convenir de la naissance du phénomène lorsque l'organisation "sort" de la tête du créateur, c'est-à-dire dès que les agissements induits par la vision qu'a celui-ci de cette organisation provoque des interactions. Ce schéma est toutefois simpliste par rapport à la complexité de l'irréductibilité et l'indissociabilité des trois dimensions du modèle. Les agissements ne sont pas forcément relatifs aux actions de positionnements et de configuration et peuvent simplement être provoqués de sorte à obtenir l'information permettant de raisonner davantage sur le projet : dans ce cas le phénomène est-il réellement impulsé ?

En matière de création d'entreprise, et à l'heure où on semble s'accorder pour reconnaître la nécessité de dépasser le clivage

¹ Bruyat, 1993, op. cit.

processus/contenus stratégiques¹, il y a des questions plus fondamentales, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique, que celles renvoyant à un saucissonnage de la vie de la firme (seule la distinction entre la gestation et la mise en œuvre nous semble pertinente). Tout d'abord, que sait-on aujourd'hui du créateur, puisque le type de création auquel nous nous intéressons est le fruit d'un individu singulier reconnu comme acteur central du phénomène ? Plus largement que sait-on de l'entrepreneur, puisque notre approche tend à voir celui-ci comme un créateur persistant d'une part, l'entrepreneuriat étant un phénomène sous entendant une dialectique engageant un individu d'autre part ?

C/ QUE SAIT-ON DE L'ENTREPRENEUR ?

Dans les écrits relatifs à cette question, nombre d'études ont cherché à caractériser le profil type de l'entrepreneur (§1) et, à condition de ne pas céder à la tentation d'une recherche objective d'un tel profil, ont apporté des éclairages intéressants sur la personnalité des individus présentant un tempérament entrepreneurial. Toutefois, on s'accorde à reconnaître le besoin de compléter cette approche par les traits d'une approche par les faits (§2), dans laquelle l'entrepreneur est un acteur avant d'être un idéal type dont il faudrait découvrir les gènes à des fins de clonage.

§1. L'approche par les traits

¹ L'idée de dépasser ce clivage ne veut pas dire qu'il n'est pas identifiable. Il est même éclairant d'étudier comment la littérature en use, ce que montre bien Desreumaux : "alors que la plupart des chercheurs reconnaissent que contenu et processus sont intimement liés, ils tendent malgré tout à manifester une préférence pour l'un ou l'autre". Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993

Sans vouloir présenter toutes les typologies proposées dans la littérature¹, en voici quelques exemples.

Laufer² distingue quatre types d'entrepreneurs : le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance, celui refusant la croissance mais recherchant l'efficacité et l'entrepreneur artisan. Leur motivation diffère sur les plans du désir de réalisation, de croissance, de pouvoir ou d'autonomie et le degré de motivation à créer résulte du degré de

¹ Le lecteur peut consulter, entre autres :

Ettinger JC, "Le profil psychologique du créateur d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1983

Ettinger JC, "Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1989

Knight R, "Entrepreneurship in Canada", *Journal of Small Business*, 1967

Smith NR, *The Entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*, East Lansing, Michigan State University, 1967

Vesper KH, *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980

voir aussi la synthèse de Lorrain J & Dussault L, "Les entrepreneurs : profil psychologique et comportement de gestion", *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 2 (1), 1986

Filion, 1997, op. cit.

En matière de détermination de la personnalité des créateurs voir entre autres :

Brockhaus RH, "Psychological and environment factors which distinguish the successful entrepreneurs : a longitudinal study", *Academy of Management Proceedings*, 1980

Gasse Y, "L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions", *Revue Internationale de Gestion*, 1982

Gibb AA & Ritchie JE, "Understanding the process of starting small business", *European Small Business Journal*, 1 (1), 1982

Hernandez EM, "Approche organisationnelle de la création d'entreprise", *Direction et Gestion*, n°126-127, 1990

Kets de Vries M, "The dark side of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, 1985

Mc Clelland DC, "Achievement motivation can be developed", *Harvard Business Review*, nov-déc., 1965

Mc Clelland DC, *Motivating Economic Achievement*, New-York, Free Press, 1969

Shapero A & Sokol L, "The social dimension of entrepreneurship", *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, 1982

Sexton D & Bowman N, "The entrepreneur, a capable executive and more", *Journal of Business Venturing*, 1985

Varlet, 1996, op. cit.

² Laufer J, "Comment on devient entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, novembre, 1975

contrariété sur l'un ou plusieurs de ces plans. La cellule familiale joue également un rôle important, la culture entrepreneuriale s'exprimant davantage dans les familles comprenant des entrepreneurs, la création étant une voie professionnelle précocement intériorisée.

Marchesnay¹ s'accorde avec Laufer sur les buts majeurs de l'entrepreneur. Il esquisse deux types d'entrepreneurs sur la base des désirs d'indépendance, de pérennité et de puissance (le pouvoir trouve différente forme d'expression, le profit correspond au pouvoir d'acheter, le commandement au pouvoir de diriger). L'entrepreneur PIC (pour Pérennité-Indépendance-Croissance) est conforme à l'idée que l'on se fait de l'artisan. Il craint l'endettement, ce qui le conduit à utiliser principalement les ressources de la famille. L'entrepreneur CAP (pour Croissance-Autonomie-Pérennité) est davantage opportuniste. Marchesnay précise qu'à ces deux catégories types il est loisible de montrer la coexistence d'une palette impressionnante d'entrepreneurs déviants, par exemple les nouveaux artisans ou les nouveaux entrepreneurs dans lesquels on peut distinguer les chassés, salariés exclus du système productif, et les chasseurs, privilégiés du système productif ou du système éducatif qui cherchent à se mettre à leur compte².

Hernandez³ propose une typologie retenant comme axes la volonté de croissance et le désir d'autonomie. On y distingue quatre types : le manager, l'entrepreneur, l'artisan type et l'exclu. Le manager se comporte comme un cadre de grande entreprise et tire ses compétences principalement de son cursus professionnel. Son niveau d'instruction lui permet des opérations du type bourse, recours au venture capital, etc. *a contrario* l'entrepreneur souhaite pouvoir maîtriser financièrement sa croissance, ce que traduit l'acharnement qu'il

¹ Marchesnay in Julien & Marchesnay, 1988, op. cit.

² On consultera la récente typologie proposée par le même auteur : Marchesnay M, "Confiances et logiques entrepreneuriales", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°8-9, 1998

³ Hernandez, 1990, op. cit.

déploie dans son travail et la tendance centralisée de la structure. Il veut maîtriser son destin. La troisième catégorie correspond à l'artisan ou au dirigeant de TPE exploitant son savoir-faire. Les exclus sont des individus rejetés du système productif ou n'ayant jamais véritablement su s'y insérer, la création étant la voie restante.

L'approche de Barry¹ est parfois surprenante. En plus des attributs relatifs au désir d'autonomie, de réalisation individuelle, de statut et de pouvoir généralement relevés, l'entrepreneur aurait, d'après Barry : eu une enfance pas très heureuse, des difficultés dans l'adolescence, des difficultés à s'établir dans une carrière, du mal à adapter ses propres buts à ceux d'une organisation (ce qui le conduit à créer la sienne, sur laquelle il a le contrôle). Il serait : souvent enfant issu d'une famille où le chef a créé son propre emploi, anxieux même face au succès qu'il pressent souvent comme le prélude de l'échec, très sceptique à propos des procédures systématiques ou scientifiques, souvent au centre des processus de communication. Enfin il aurait: tendance à agir par impulsion, des relations avec les subordonnés plutôt autocratiques, un fort besoin d'accomplissement et d'autonomie, il travaillerait dur pendant de longues heures, etc. Les problèmes inhérents à certaines de ces caractéristiques disparaîtraient avec le temps.

Si certains points relevés par Barry sont régulièrement cités dans la littérature, d'autres supportent difficilement la généralisation (ex : les problèmes liés à l'enfance et à l'adolescence). Il convient d'être conscient de la singularité de chaque cas. Les auteurs s'attachent désormais davantage à relever des caractéristiques régulièrement rencontrés plutôt que de vouloir dresser des profils types.

Parmi ces caractéristiques, et outre les facteurs classiquement relevés tels que le désir d'indépendance, de pouvoir, l'ambition,

¹ Barry B, "Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise", *Management International Review*, 20 (1), 1980

etc. Julien et St Pierre¹ relèvent : l'imagination, la confiance en soi, l'enthousiasme, la ténacité, le goût pour la direction et la résolution de problème, la capacité de percevoir précocement dans les données des informations source d'opportunités, la faculté à réunir et à coordonner les ressources économiques pour exploiter de façon pratique et efficace l'information possédée.

Smilor² insiste sur : les facultés d'apprentissage, la gestion de l'ambiguïté et des paradoxes ; l'accessibilité du capital économique et du capital social (plus ce dernier est large, complexe et divers, plus les opportunités sont nombreuses, les problèmes trouvent solution, le capital économique est accessible) ; le talent ; la passion ; la capacité à trouver des idées opportunes, c'est-à-dire des idées transformées effectivement en produits ou services apportant de la valeur au client. Ce dernier point rejoint les propos de Sweeney³, pour qui l'entrepreneur est celui qui transforme informations et événements en opportunités.

Bref, si la recherche d'un profil type est vaine, il reste loisible de relever les attributs les plus souvent rencontrés chez les individus ayant entrepris et réussi. Cela peut être une façon de sensibiliser les créateurs potentiels à identifier leurs forces et faiblesses au regard d'une certaine catégorie de critères, de leur signifier les aspects susceptibles de constituer un handicap (cf. par exemple les travaux et grilles établies par Yvon Gasse). Ainsi, signaler que l'entrepreneur possède une capacité à prendre des initiatives, a un penchant pour l'action, est souvent passionné, est suffisamment convaincant, etc. ne conduit pas pour autant à dresser un profil type, une grille dans laquelle tout entrepreneur doit pouvoir "entrer". Dans le genre, certaines tentatives relèvent de la caricature et pourraient s'avérer dangereuses si elles devaient être exploitées comme telles. Imaginons l'agent banquier en possession d'une telle grille, en laquelle il croit, le "meilleur des mondes" d'Huxley ne serait pas

¹ Julien et St Pierre in Julien & Marchesnay (dir), 1988, op. cit.

² Smilor RW, "Entrepreneurship: reflections on a subversive activity", *Journal of Business Venturing*, 12(5), 1997

³ Sweeney, 1982, op. cit.

loin. Si la détection des projets à fort potentiel semble possible, il reste que certaines créations, modestes au départ, changent de trajectoire, le créateur ayant, au fil de ses actions, pris goût et assurance dans l'entreprise qu'il mène¹.

Comme le relèvent Marion, Livian & Copin², les recherches conduites pour distinguer un profil type de créateur à fort potentiel de réussite sur la base de batteries de tests psychologiques ou d'enquêtes auprès d'échantillons significatifs ne distinguent que très partiellement les créateurs d'autres populations³. Par exemple, les entrepreneurs potentiels n'ayant pu se procurer les ressources nécessaires (notamment financières) ne pourront être catalogués comme entrepreneurs alors qu'ils le sont dans l'âme⁴. Selon Casson, il n'existe aucun test objectif de la capacité d'entreprendre qui puisse garantir un degré élevé de précision et il est peu vraisemblable qu'on puisse en trouver un dans l'avenir. Une personne persuadée d'avoir les caractéristiques de l'entrepreneur ne sera pas forcément perçue comme telle par les autres.

Les programmes de recherche de cette "pierre philosophale" que constituerait l'entrepreneur ont échoué, en s'apercevant, par exemple, "qu'il y avait parfois plus de différences entre deux

¹ Saporta, 1994, op. cit.

² Livian YF & Marion S, "De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès", *Revue Internationale PME*, 4 (1), 1991

Copin G & Marion S, "Réinventer le business plan", *Harvard-L'expansion*, été, 1992

³ voir aussi sur ce point :

Begley TM & Boyd DP, "Psychological characteristic associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business", *Journal of Business Venturing*, 2 (1), 1987

Le Marois, 1985, op. cit.

Lorrain J & Dussault L, 1986, op. cit.

Sexton DL & Bowman NB, "Validation of a personality index : comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986

⁴ Casson M, *L'entrepreneur*, Economica, 1991

créateurs qu'entre un créateur et un non-créateur"¹. L'être mythique n'existe pas, tout au plus existe-t-il des individus ayant un esprit d'entreprise plus marqué².

Il n'y aurait guère d'intérêt à se poser la question de savoir qui est entrepreneur, à moins de compléter cette "approche par les traits" d'une "approche par les faits"³. La première doit davantage être une aide à la mesure des prédispositions à l'entreprise qu'un relevé d'attributs menant logiquement à la création. D'ailleurs, ceux qu'on appelle les nouveaux entrepreneurs ne présentent certainement pas les caractéristiques entrepreneuriales "standards". La création d'entreprise apparaît aujourd'hui aussi comme une voie possible de sortie du chômage⁴ et comme une voie professionnelle à laquelle les universités et écoles tentent de sensibiliser certains publics (ex : ingénieurs, doctorants ou docteurs des sciences dites "dures"). A défaut de définir précisément qui est l'entrepreneur, peut-être est-il plus facile de relever sa fonction dans la société ?

Une approche fonctionnaliste identifie définit l'entrepreneur par ce qu'il fait ; la fonction étant définie toute personne l'effectuant est entrepreneur (alors que l'approche par les traits correspond davantage à une approche descriptive, les attributs définis permettant d'identifier l'entrepreneur).

§2. Compléter l'approche de l'entrepreneur par les traits d'une approche par les faits

Cette question renvoie à deux thèmes. Le premier est relatif à la fonction de l'entrepreneur dans la société ; la perspective est

¹ Hernandez s'inspirant de : Gartner WB, "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, 10(4), 1985

Hernandez EM, "L'entrepreneuriat comme processus", *Revue Internationale PME*, 8 (1), 1995, p.109

² Julien & Marchesnay, 1996, op. cit.

³ Gartner, 1989, op. cit.

⁴ Vois par exemple : Gouzien & Turquet, 1994, op. cit.

sociétale : que fait l'entrepreneur ? Le second en est proche mais prend davantage comme objet d'investigation le processus entrepreneurial en se focalisant sur les agissements de l'initiateur.

Le premier thème s'inscrit généralement dans une perspective historique. Par exemple, Le Van-Lemesle¹ retient trois cas, datés à des moments forts de l'histoire économique, correspondant à de réelles nouveautés en matière de pensée. Ces trois cas renvoient en fait à trois auteurs : Cantillon (1680-1734), Say (1767-1832) et Cheysson (1836-1910).

Cantillon donne une définition large puisqu'est entrepreneur celui qui acquiert à un prix certain les moyens nécessaires à une activité et qui revend biens ou services à un prix incertain.

À la sortie de la Révolution française, Say fait de l'entrepreneur un personnage central, celui qui combine les facteurs de production. "Le bien public exige que les particuliers connaissent les principes de l'économie politique aussi bien que les hommes d'État ... L'entrepreneur d'industrie est celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques un produit quelconque"². Il a un rôle charnière entre sciences et techniques et doit savoir, prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Le Van-Lemesle signale que Fayol est en dette avec Say, et cela d'autant plus que ce dernier insiste sur les qualités de caractère indispensables à l'accomplissement de ces tâches. La fonction d'administration l'emporte sur la fonction technique, sans que cette dernière soit négligée.

Say, de son souci de communication du savoir, serait à l'origine de l'enseignement public de la gestion (en 1840). La diffusion du savoir managérial connaîtra un engouement tel qu'il fera de l'entrepreneur le moteur économique de la France. Mais

¹ Le Van-Lemesle , "L'éternel retour du nouvel entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre, 1988

Pour une analyse historique plus détaillée qu'ici voir Boutillier S & Uzunidis D, *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica, 1995

Voir aussi Filion LJ, "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", *Revue Internationale PME*, 10(2), 1997

² Le Van-Lemesle cite Say

la réalité ne soutiendra pas un tel optimisme et d'une nouvelle crise naîtra une nouvelle définition de l'entrepreneur sous la plume de Cheysson, polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées et directeur des usines du Creusot où il a en charge quelques quinze mille personnes.

Pour Say le profit était annexe à l'accroissement de la production, avec Cheysson l'entreprise doit faire du profit mais l'entrepreneur a en retour la charge des maux que subit la société. L'entrepreneur a une fonction sociale et son profit ne doit résulter ni d'un monopole actif, ni d'une exploitation de la main d'œuvre. L'intérêt public et celui des salariés sont essentiels.

Historiquement déjà le concept fait preuve de polysémie¹, change selon les caractéristiques de l'époque² et aujourd'hui encore les tentatives de définition de l'entrepreneur sont largement empreintes du paradigme dans lequel s'inscrivent les auteurs³. La difficulté pour obtenir une définition explicite peut-être en partie que, hormis Schumpeter, Hayek, Knight et quelques autres, l'entrepreneur est peu présent dans les modèles économiques : "le monde néo-classique du calcul rationnel ne laisse aucune place à l'initiative et à l'innovation, que ce soit dans la gestion de la firme ou dans les politiques de marché"⁴. Pourtant cet entrepreneur existe puisque des firmes se créent, des innovations émergent à l'initiative d'individus *a priori* isolés. L'entrepreneur remplit bien des fonctions qu'il est possible d'identifier.

Pour Casson les services de l'entrepreneur sont demandés tant qu'il y a des opportunités de coordination. Ce qui est compatible avec l'approche de Leibenstein qui voit dans

¹ Bruyat, 1993, op. cit.

Gasse Y, "L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement", *PMO*, 1 (5), 1985

² Voir Boutillier & Uzunidis, 1995, op. cit.

³ Casson, 1991, op. cit.

⁴ Coriat B & Weinstein O, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche, 1995

l'entrepreneur une réponse au manquement des organisations existantes, ou encore à leur manque d'efficience. Celle-ci est provoquée par une absence d'information, une mauvaise interprétation de l'information disponible, une mauvaise affectation des ressources... L'entrepreneur apporte alors des facteurs d'amélioration.

Un manque d'efficience telle qu'un mauvais prix peut constituer une opportunité pour l'entrepreneur qui jouera alors un rôle d'arbitre entre acheteur et vendeur frustrés de n'avoir trouvé sur le marché le prix qui leur convient (cela constitue la base de la réflexion de Kirzner). Une firme créée par un entrepreneur peut être une solution à l'absence d'intersection spontanée entre l'offre et la demande¹. Comme il ne peut y avoir adéquation parfaite, il existe des opportunités qui seront saisies soit par les entreprises existantes, soit par de nouveaux entrepreneurs². L'accroissement des exigences des consommateurs des pays industrialisés favorise la multiplication de petites entreprises innovantes pour répondre aux nouveaux petits marchés³. Plus largement les opportunités découlent de facteurs économiques (pouvoir d'achat, épargne, crédit,...), démographiques (population totale et composition par âges, nombre de ménages et composition), socio-économiques (population active, élévation des qualifications, taux d'activité féminin...), de l'évolution de l'offre (innovation, durabilité des produits, effet des techniques de distribution, offre de biens et services collectifs), etc.⁴ Ces différents facteurs contribuent à "l'entrepreneurialité" de l'environnement. Dans cette perspective, l'entrepreneur n'est pas le juriste et le comptable assurant par ses calculs les contractualisations idéales⁵. Il joue les rôles fondamentaux et risqués (cf. Knight) que sont les fonctions d'innovation et de création (cf. Schumpeter),

¹ Ménard C, "Les organisations en économie de marché", *Revue d'Économie Politique*, 99 (6), 1989

² Varlet, 1996, op. cit.

³ Julien & Marchesnay, 1996, op. cit.

⁴ Varlet, 1996, op. cit.

⁵ Gomez PY, *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, 1996

d'acquisition et d'exploitation de l'information (cf. Hayek, Kirzner), d'organisation et de coordination de la production (cf. Liebenstein)¹. Il est quelqu'un de spécialisé dans la prise de décisions relatives à la coordination de ressources rares². Pour Casson, trois éléments jouent un rôle fondamental dans la théorie de l'entrepreneur : l'accès à l'information (à travers le réseau social et les expériences passées), les barrières à l'entrée dans la fonction d'entrepreneur (fortune personnelle, capacité à réunir des capitaux, accession à certaines institutions mais aussi l'instruction) et les compétences de l'entrepreneur en matière d'organisation (lesquelles obligent à savoir articuler leadership, innovation, délégation en période de croissance, gestion opérationnelle).

Selon les propos de Casson, l'entrepreneur doit savoir convaincre (d'autant plus qu'il n'est pas fortuné et/ou a difficilement accès au capital des autres), doit être un homme de réseau (notamment pour accéder à l'information), doit aussi être un innovateur, un gestionnaire, un stratège ou tacticien et un organisateur.

Une partie des compétences nécessaires à l'entreprise semble pour partie innée (par exemple la personnalité peut d'emblée s'exprimer dans le contact relationnel), pour partie à apprendre. Quelles que soient les prédispositions de l'individu, des facultés d'apprentissage doivent indubitablement s'exprimer en matière d'organisation, parce qu'elle est la résultante (qu'il s'agisse de l'action d'organiser ou de l'entité organisée) de toutes les autres facettes du processus et parce que dans tous les cas elle est nouvelle lors d'une première entreprise. Les compétences nécessaires à l'entrepreneur en matière d'organisation sont soulignées depuis longtemps (cf. Say), et nombre d'auteurs s'accordent à les reconnaître³ (Boutillier et Uzunidis¹ le montrent bien à travers leur analyse historique).

¹ Coriat & Weinstein, 1995, op. cit.

² Casson, 1991, op. cit.

³ Voir aussi Schumpeter, 1935, op. cit.

Sombart W, *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*, Payot, 1926

Il reste que tout cela "fait beaucoup" pour un individu entreprenant pour la première fois. Les conditions à réunir sont davantage propices au découragement qu'à l'initiative. Il est toutefois utile de relever les points mentionnés dans une perspective d'amélioration des conditions d'accès à l'entrepreneuriat. Assez simplement, il est loisible de constater qu'il convient d'améliorer l'accession au capital social, au capital économique, à la connaissance et à la formation sans que cela porte trop préjudice aux firmes établies. Ce dernier point conduit à remettre en cause les aides financières, au profit de l'accompagnement et du conseil. Si l'on veut élargir le débat, cela conduit aussi à se poser la question de la fiscalité française : après tout pourquoi favoriser fiscalement des entreprises naissantes dont on ne sait pas si elles tiendront leurs promesses sur les plans économique et social alors que des firmes établies ont parfois des difficultés à supporter une fiscalité reconnue comme trop pesante (d'autant plus que ces firmes ont du mal à supporter l'idée que c'est cette fiscalité qui permet éventuellement de favoriser un concurrent, ou concurrent potentiel, dans son installation). Par contre l'accès à l'entrepreneuriat passe par un allègement, heureusement en cours, des formalités d'établissement puis de cotisations.

Synthétiquement, favoriser l'initiative peut se formuler de la façon suivante : faciliter l'accès à l'entrepreneuriat sans (trop...) porter préjudice aux firmes établies et avec comme souci la pérennité des individus ou firmes s'y engageant. La déclinaison de cette formule renvoie à de nombreuses propositions, pour certaines engagées : identifier les créateurs à potentiel, lever

Sombart, *L'apogée du capitalisme*, Payot, 1932

Leibenstein H, "Entrepreneurship and development", *American Economic Review*, vol LVIII, 1968

Leibenstein H, *General X-efficiency theory and Economic development*, Oxford University Press, 1978

Leibenstein H, "The général X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur", in Rozzio (dir), *Time, uncertainty and disequilibrium*, Lexington Mass DC Heath, 1979

¹ Boutillier & Uzunidis, 1995, op. cit.

certaines barrières à l'entrée dans la "fonction" d'entrepreneur, fournir au créateur des moyens lui permettant de mieux maîtriser l'organisation qu'il initie, simplification des formalités d'établissement sous forme d'un guichet unique, centralisation des cotisations, valorisation de la recherche par le passage à la création d'entreprise, établissement de relations d'accompagnement (durant une période restant à déterminer), etc.

Enfin favoriser l'initiative ne doit pas se faire tout azimuts. Au regard des années 1980, la principale leçon à tirer est que la qualité doit prendre le pas sur la quantité. La volonté doit être moins de "créer" des entrepreneurs que de favoriser l'accession à ce statut lorsque le potentiel (qui est une combinaison complexe de facteurs personnels, contextuels, environnementaux, etc.) est, ou semble être, au rendez-vous.

Le préalable incontournable reste de se poser la question de savoir s'il est possible d'identifier, voire de déterminer, les facteurs conduisant à la réussite.

C/ PEUT-ON DETERMINER LES FACTEURS DE SUCCES DE LA CREATION D'ENTREPRISE ?

Le premier paragraphe (§1) revient sur la notion de facteurs clé de succès. Le second (§2) sur la prime contingence à cette notion, à savoir la représentation de l'acteur ou plutôt sa vision, laquelle peut judicieusement se substituer à la notion de but. La vision constitue un pont intéressant entre entrepreneuriat et stratégie.

D'emblée, précisons que répondre franchement à la question posée par le titre de cette section relève de l'illusion, surtout si l'on adhère à l'acception matérialiste de la notion de facteurs clés de succès telle qu'elle est généralement utilisée dans la littérature.

§1. L'approche par les facteurs clés de succès

La notion de FCS aurait comme origine la publication en 1961, dans la *Harvard Business Review* d'une étude de Daniel¹ portant sur l'inadéquation du système d'information au management. Alors que la structure des entreprises avait largement changé (notamment après la seconde guerre mondiale) sous l'impact des trois facteurs majeurs que furent la forte croissance, la diversification et l'internationalisation des marchés, les systèmes d'information étaient restés statiques. Les changements organisationnels ont fait apparaître de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités, de nouvelles autorités décisionnelles entraînant logiquement de nouveaux besoins en information aussi bien d'origine externe (notamment sur l'environnement politique, social et compétitif), qu'interne (permettant d'analyser les forces et faiblesses de la firme). Outre les données de nature quantitative, constituants essentiels du système d'information à l'époque, le besoin d'informations sur des variables de nature plus qualitative s'est fait sentir. À la firme d'identifier parmi ces deux types de variables les "success factors"². Ils sont généralement de l'ordre de cinq à six, et c'est, selon Daniel, sur ces facteurs que doit se focaliser le système d'information, la planification et le contrôle. Avec l'idée de ne retenir que les cinq à six facteurs majeurs, déterminants du succès de la firme et permettant de fonder durablement un "avantage concurrentiel", la notion de FCS naissait.

Fondamentalement cette notion concerne la stratégie, le contrôle et la définition du système d'information. Elle fait toutefois l'objet d'une utilisation beaucoup plus large selon le

¹ Daniel RD, "Management information crisis", *Harvard Business Review*, september-October 1961. voir aussi sa contribution dans Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin, 1972

² Daniel utilise ce terme, celui de Key Success Factor serait du cabinet AD Little, mais la notion peut être attribuée à Daniel. En fait chacun y va de son vocable. Ont ainsi été proposés les vocables de "signes vitaux", de "facteurs stratégiques de l'industrie", etc.

type de projet (internationalisation, passage en norme ISO, lancement de nouveaux produits, management de projet etc.). On entend bien évidemment aussi parler des FCS de la création d'entreprise¹ mais les contingences spatio-temporelles² et la singularité des cas rendent vaine leur identification. A ce titre, les items de la vision stratégique présentés dès le premier chapitre ne sont pas à ériger en FCS. Rappelons qu'il s'agit davantage de signifier les aspects essentiels qui devraient être présents dans la vision du créateur et c'est l'application de cette approche globale à une situation locale qui peut servir l'identification des FCS par mobilisation des outils adéquats.

¹ Le lecteur peut se reporter à la synthèse de Sammut et à quelques autres références mentionnées ci-dessous :
Sammut, 1995, op. cit.

Sammut S, *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, 1998
Miskin V & Rose J, "Women entrepreneurs : factors related to success", *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College, 1990
Ibrahim AB & Goodwin JR, "Toward excellence in small business : an empirical study of successful small business" in Julien, Chicha & Joyal (dir), *La PME dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, 1986
Stuart RW & Abetti PA, "Impact of entrepreneurial and management experience on early performance", *Journal of Business Venturing*, 5 (3), may, 1990
Alpander G, Carter K & Forsgren R, "Managerial issues and problem solving in the formative years", *Journal of Small Business Management*, april, 1990
Ray D & Trupin D, "Crossnational comparison of entrepreneurs perceptions of success", *Entrepreneurship & Regional Development*, 1 (1), 1989

Papin R, *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod, 1993 (5ème édition)
² les facteurs évoluent dans le temps et dans l'espace (les facteurs varient selon que l'ambition de la firme est régionale, nationale ou internationale ; sur ce dernier point voir Urban S, *Management international*, Litec, 1993)

Tableau 1 : quelques définitions données par la littérature de la notion de FCS

Auteur(s)	Définition des FCS
Hofer & Schendel (1978)	Les FCS sont ces variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme d'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les armes compétitives sur lesquelles les différentes firmes du secteur ont construit leurs stratégies.
Boynton & Zmud (1984)	les FCS sont le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager, les domaines auxquels il faut donner une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée.
Leidecker & Bruno (1984)	Les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.
Bouquin (1986)	On appellera FCS les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investis (cf. les cinq forces de la typologie de M. Porter) pour être compétitive dans son groupe stratégique et ne pas subir la concurrence des autres groupes, ou au contraire, si c'est souhaitable, de préparer le passage dans un autre groupe. Les FCS peuvent prendre deux formes : 1) des barrières qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel 2) des performances critiques qui, sans donner à l'entreprise un avantage distinctif, lui permettent de proposer une offre génératrice de résultats conformes à ses objectifs ; performance dont, à l'inverse, l'insuffisance ou la dégradation éliminerait la firme ou compromettrait sa position....
Koenig (1990)	Eléments constitutifs de la réussite dans un secteur, pendant une période de son histoire.
Atamer & Calori (1993)	Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception-production-distribution du produit (ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.
Stratégor (1993)	Eléments sur lesquels se fondent en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Les critiques dont fait l'objet la notion de FCS portent sur la condamnation d'une vision trop rationnelle ou matérialiste. L'utilisation parfois surprenante du terme FCS ne doit pas faire oublier l'aspect fondamental de la notion pour la stratégie et le contrôle. L'approche nous semble particulièrement bien adaptée à la petite entreprise et à la création, notamment en raisons de la proximité entre la stratégie et la maîtrise des activités opérationnelles inhérentes à la concrétisation de cette stratégie. L'idée de maîtrise renvoie à un paradigme bien connu du contrôle qui peut être résumé ainsi¹ : "le système de contrôle doit être adapté à l'industrie dans laquelle l'entreprise opère et aux stratégies spécifiques qu'elle a adoptées ; il doit identifier les facteurs critiques de succès qui devraient faire l'objet d'une attention constante et soignée pour que l'entreprise soit efficace et éclairer la performance en regard de ces variables clés à tous les niveaux de gestion"². En fait, par le système d'information en place, le contrôle de gestion doit pouvoir rendre compte du suivi et de la maîtrise des FCS. Cette maîtrise passe par le principe de déclinaison, c'est-à-dire de traduction des FCS en actions. Ainsi s'établit le lien entre la stratégie et l'opérationnel. Chaque activité doit être maîtrisée pour que les FCS le soient, ou tentent de l'être³. Il peut en effet y avoir des FCS que l'entreprise ne peut maîtriser, parfois faute de pouvoir engager les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités afférentes et à leur coordination. Nous proposons d'appeler ce type de facteurs des "facteurs stratégiques de risque" (FSR). Cette notion répond au

¹ S'agissant de cette acception du contrôle voir : Bouquin, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 1991 (1ère éd. 1986)

Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986 (2^e édition)

Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965

Anthony RN, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, 1993 (Ed. or. 1988)

² La citation est d'Anthony, Dearden & Vancil, 1972, op. cit.

³ C'est dans ce principe aussi que se fonde la pertinence d'une comptabilité basée sur les activités puisque c'est le coût des activités engagées pour la maîtrise qu'il est pertinent de mesurer.

souci de considérer ce que d'autres ont appelé des facteurs d'échec (ou facteurs potentiels d'échec)¹. Un FSR se distingue d'un FCS parce qu'il n'est pas maîtrisable, soit temporairement, soit définitivement. Ainsi les conditions météorologiques peuvent être qualifiées de FSR pour une entreprise agricole. Elles influencent l'évolution de ses résultats. L'exploitant peut néanmoins prévoir des parades à certaines conditions défavorables (serres, drainage, etc.). Il est aussi important d'identifier les FSR que les FCS, d'analyser la façon dont les uns et les autres évoluent. Ces notions sont relatives et faussement simples, notamment parce qu'un FCS non maîtrisé (faute de moyens, de compétences ou suite à l'action d'un autre acteur) peut à terme revêtir le statut de FSR. Afin de ne pas alourdir le style et même si la différence est fondamentale, nous utiliserons dans la suite du texte exclusivement le terme de FCS.

Ces facteurs essentiels, qu'il convient de maîtriser par la mise en place d'actions afférentes, ne se présentent pas spontanément à la firme et le recours à des méthodes d'identification doivent être déployées. Classiquement, les démarches relèvent d'un caractère rationnel et analytique. Ainsi en est-il concernant des outils du type : cycle de vie ; courbe d'expérience ; modèle PIM'S ; méthodes d'analyse de portefeuille d'activités type BCG, AD Little ou Mc Kinsey ; benchmarking ; les grilles bien connues de Porter (structure du secteur, chaîne de valeur) ; etc.

Par opposition aux démarches analytiques, une approche heuristique² confère une priorité à l'imagination, à l'intuition, au

¹ Récemment, Bouquin (1997, op. cit.) identifie deux FSR. Le premier résulte du caractère spéculatif de la stratégie et doit conduire à la mise en place de procédures d'alerte. Le second concerne la déclinaison de la stratégie et plus spécifiquement le "risque d'agence", lequel traduit la divergence des intérêts d'une hiérarchie avec ses subalternes. Bien qu'ayant emprunté le terme de FSR à Bouquin, notre acception en est différente (ce qui n'empêche pas l'intégration des deux FSR qu'il évoque).

² Piattelli-Palmarini, directeur du département des sciences cognitives au MIT, définit le terme heuristique. Il rappelle que "heuristique" partage la même racine que "euréka", c'est-à-dire celle du verbe grec qui veut dire "trouver". "Globalement, les heuristiques sont des stratagèmes mentaux spécifiques qui servent à résoudre des problèmes spécifiques ... une heuristique est une règle

jugement et à l'expérience, sans pour autant rejeter les outils formalisés¹.

Selon Desreumaux : "il est admis depuis longtemps que la gestion stratégique est autant affaire d'intuition et de vision que d'emploi de méthodes quantitatives plus ou moins sophistiquées. Pour certains, les méthodes mathématiques, statistiques, informatisées, présentent par leur nature même l'inconvénient de gêner l'usage créatif des idées et théories qu'un groupe de décideurs a pu accumuler avec l'expérience...". Il présente les avantages et les inconvénients des démarches d'essence heuristique.

Les avantages :

- énonciation d'un plus grand nombre de solutions ;
- intégration plus facile d'éléments non quantifiables ;
- considération des schémas cognitifs, etc.

Les inconvénients :

- emploi délicat et non nécessairement généralisable ;
- coût en temps ;
- incompatibilité éventuelle avec le style de décision en place, etc

Comme Avenier², il invite à la combinaison des approches en précisant que les méthodes analytiques sont précieuses dans la structuration des problèmes mais gagnent à bénéficier de l'intuition et du questionnement inhérent à la créativité entrepreneuriale. Santi³ insiste également sur l'articulation de dispositions analytiques et intuitives dont doit savoir faire preuve l'entrepreneur. Il ne s'agit pas, dans le cadre entrepreneurial, de se limiter à l'intuition.

simple et approximative - explicite ou implicite, consciente ou inconsciente - qui permet de mieux résoudre une catégorie donnée de problème".

Piatelli-Palmarini M, *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Odile Jacob, 1995, p.35

¹ Desreumaux, 1993, op. cit.

² Avenier MJ, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, 1988

Voir aussi Leidecker JK & Bruno V, "Identifying and using critical success factors", *Long Range Planning*, 17(1), 1984

³ Santi M, "L'entrepreneuriat, un défi à relever", in *L'école des managers de demain*, Economica, 1994

Les méthodes d'essence heuristique sont, entre autres¹ : le recours aux jugements d'experts ; l'analyse historique (qui se justifie par l'effet d'inertie d'une stratégie initiale par exemple) ; les méthodes graphiques ou visuelles, par exemple l'analyse de champ de forces (cf. Lewin) ou encore les arbres de décision et les graphes de pertinence ; la méthode morphologique, qui consiste à désagréger un système en sous-systèmes aussi indépendants que possible et dont la combinaison offre un champ de possibles représentant un "espace morphologique" (pour une présentation détaillée voir Godet²) ; les méthodes intuitives comme le brainstorming, la synectique ou technique des analogies ; la prospective, laquelle prend souvent comme point de départ l'identification des variables clés à considérer dans l'évolution du système étudié à travers les représentations qu'ont de cette évolution des experts du dit système ; et enfin nombre de méthodes de créativité.

Les démarches d'essence heuristique font ainsi davantage appel à l'intuition, à l'imagination et aux représentations des acteurs pour identifier par exemple ce qu'ils perçoivent comme FCS. Certaines combinent intuition, représentations et analyse (en prospective les variables clés sont insérées dans une base se prêtant à l'analyse par utilisation de méthodes plus formelles, notamment sur la base d'algorithmes issus de la théorie des graphes). Mais dans tous les cas, au niveau stratégique de l'entreprise, que l'identification s'appuie sur des démarches plus ou moins "rationnelles", les facteurs retenus sont ceux que les acteurs influençant la trajectoire de l'entreprise perçoivent effectivement comme FCS. Selon Joffre et Kœnig³, les facteurs de compétitivité font l'objet à certaines périodes d'un consensus

¹ Il serait possible d'ajouter au relevé de Desreumaux certaines méthodes de créativité et de résolution de problèmes recensées par Ruby G, "Recensement des méthodes de créativité et de résolution de problèmes", *Direction et Gestion*, n°3, 1975

² Godet M, *L'avenir autrement*, Armand Colin, 1991a

Godet M, *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 1991b

³ Joffre P & Kœnig G, *Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec, 1992

qui résulte d'un processus collectif d'apprentissage. Celui-ci est lié à l'interprétation que les acteurs se font de la situation ; en fait c'est la représentation de l'acteur qui au final retient tel élément comme FCS¹. Certes certains facteurs, notamment ceux qui peuvent être considérés comme matériels, sont plus "objectifs" que d'autres ; mais c'est le consensus dont nous parlent Joffre et Kœnig qui confère avant tout un certain degré d'objectivité à un facteur (cf. processus d'objectivation), même si son élévation au rang de FCS est éminemment subjective. Parfois, qu'importe que la variable identifiée soit "effectivement" FCS car l'acteur peut disposer des moyens (financiers, compétences clés, etc.) lui permettant d'imposer cette variable comme FCS où, alors que la lecture qu'il fait de l'environnement est "fausse", ses actions peuvent conduire à l'émergence de nouveaux facteurs qu'il convient de considérer (l'acteur "concrétise" les FCS perçus). "Si le respect des règles du jeu est, en apparence, une condition nécessaire du succès, l'entreprise scrupuleuse n'est pas à l'abri des concurrents irrespectueux des usages"². L'entrepreneur peut alors être vu comme un irrespectueux puisqu'il perturbe souvent les traditions et la façon de faire les choses, modifie les comportements des acteurs adhérant aux conventions qu'il établit dans le secteur qu'il investit.

Encore faut-il que l'entrepreneur se forge une vision stratégique (dont nous étudierons la construction dans un prochain chapitre). Nombre d'auteurs s'accordent à reconnaître que l'entrepreneuriat c'est peut-être et d'abord une façon de penser et, sans pour autant réduire la démarche entrepreneuriale à cette seule dimension, force est de constater que l'idée et le projet naissent "dans la tête" du créateur³. Outre cet aspect, le créateur n'a souvent ni les moyens ni les compétences pour déployer les méthodes analytiques à l'usage des experts d'une

¹ Les différences d'interprétation d'une firme à l'autre conduit à des stratégies différentes. Ce n'est pas la seule explication possible. Ainsi, bien évidemment, la diversité des buts peut conduire à des stratégies différentes.

² Joffre & Kœnig, 1992, op. cit.

³ Saporta, 1994, op. cit.

discipline. Il est parfois même loisible de se poser la question de la pertinence du déploiement de certaines méthodes dans ce cadre. Pourtant, à l'instar du scientifique jugeant les résultats des travaux d'un collègue à travers le protocole méthodologique mobilisé, les prêteurs seront plus facilement convaincus si le créateur s'est astreint à mener des investigations s'appuyant sur les outils qu'ils affectionnent. Ainsi en est-il des tableaux de chiffres que tout "bon" plan d'affaire doit comporter, même si cela relève à l'occasion largement de la spéculation. Parfois, la seule façon de connaître la viabilité d'un projet est sa mise à l'épreuve du marché¹. L'idée est moins ici de jeter la pierre aux outils formels, et encore moins d'énoncer une inutilité par exemple d'une étude de marché, que de souligner la prudence dont il faut faire preuve dans l'utilisation que peut faire un créateur d'outils qu'il ne maîtrise éventuellement pas (même si pour certains aspects cela semble dommageable). Il paraît toutefois difficile de s'en exonérer notamment pour les entreprises atteignant un certain seuil de complexité et nécessitant de substantielles ressources. L'utilisation de ces outils rassurent les évaluateurs dans l'appréciation qu'ils font du couple produit-marché, du procédé de fabrication, du degré d'innovation, des indicateurs de performances économiques et financiers, etc. Outre la mobilisation d'instruments d'analyse, la personnalité du créateur, son expérience et les compétences en management de l'équipe dirigeante sont des aspects particulièrement étudiés². Il est aisé de comprendre que les prêteurs cherchent à connaître leurs emprunteurs potentiels et le plan d'affaire reste le support d'appréciation privilégié. S'être astreint à l'utilisation de méthodes d'analyse constitue, pour les organismes prêteurs, la preuve d'une réflexion avancée et la restitution de cette réflexion à travers un plan d'affaire est vue comme une bonne occasion d'éclaircissement. Selon Bygrave³ si les *venture capitalist* font globalement de bons pronostics

¹ Bruyat, 1993, op. cit.

² Stuart R & Abetti P, "Field study of technical ventures - part III : the impact of entrepreneurial and management experience on early performance", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988

³ Bygrave, 1997, op. cit.

s'agissant des projets à succès, alors c'est sans doute parce que les critères qu'ils utilisent sont d'une certaine pertinence et tout créateur gagnerait à s'en inspirer pour tester son projet avant de déployer son exercice de conviction.

§2. La prime contingence à la notion de FCS : la représentation des acteurs

S'il est loisible, avec Livian et Marion et au regard d'une étude dont la visée était de déterminer le degré de prédiction de réussite obtenu par un programme d'appui à la création de la région lyonnaise, de se poser la question de la capacité des processus de sélection à anticiper les facteurs essentiels sur des projets précis, il reste que le plan d'affaire semble être l'exercice de référence pour démontrer la cohérence du projet et la capacité du créateur à expliciter de façon claire sa vision. Celle-ci est centrale et a été relevée par les auteurs comme un critère de pronostique possible : "la capacité de se représenter l'avenir de son projet, avec suffisamment de précision et de clarté, tant dans sa dimension stratégique que dans certains éléments quotidiens, peut être en effet un atout considérable, puisque cela peut permettre d'anticiper, de choisir et de convaincre"¹. Le plan d'affaire et sa présentation constituent un exercice de conviction qui sera apprécié ainsi qu'un engagement cohérent relativement aux résultats espérés, notamment économiques et financiers. On peut le voir comme un "selling document" destiné à l'investisseur². Afin qu'il reflète toutefois davantage un réel effort de réflexion, plutôt que ce que le créateur croit qu'il convient d'indiquer pour l'adhésion des investisseurs, Copin et Marion propose sa révision : assouplissement de la partie financière (même si l'estimation du CA est le point de départ, les chiffres avancés risquent fort peu d'être effectifs) au profit d'un effort d'anticipation des scénarios d'évolution possibles (donc

¹ Livian & Marion, 1991, op. cit., p.119

² Copin & Marion, 1992, op. cit. p.100
Bygrave, 1997 ;op. cit.

d'évolution des FCS), considérer le plan comme la base d'un travail de collaboration entre le créateur et les investisseurs, etc.

Les évaluateurs gagneraient indubitablement à utiliser et promouvoir des outils permettant de se placer dans le référentiel du créateur afin d'appréhender son intuition et sa vision. Ces dernières étant reconnues comme des éléments inhérents à l'entrepreneuriat, toute démarche d'évaluation évacuant la dimension cognitive manque tout simplement de bon sens. La première relativisation de la notion de FCS est afférente au créateur lui-même et notamment à ce que lui considère, au regard de ses aspirations qu'il a tout intérêt à "s'expliquer" pour lui-même, comme étant un succès. En fait, c'est en explorant sa vision qu'apparaissent les FCS qu'il perçoit. La notion de vision peut se substituer à celle trop commode de but d'une part pour reposer la question du succès en la relativisant au créateur, d'autre part parce qu'elle peut s'appuyer sur un corpus théorique solide. La perspective fondamentale de cet ouvrage nous conduit à revenir sur les fondements de la construction de cette vision dans la suite de l'ouvrage.

D'ores et déjà soulignons que cette vision se construit dans un environnement laissant une part plus ou moins grande à la discrétion managériale du créateur. Ainsi, selon la typologie des environnements proposée par Zarka et Jarroson¹, plus l'environnement tend vers la stabilité plus la réalité souhaitée par le créateur devrait correspondre à un futur déterminé (et normalement prévisible)². L'entrepreneur gagne à avoir une perception congruente avec ce qu'est, à un moment donné, cet environnement, et cela d'autant plus qu'il y a peu de poids (c'est généralement le cas du créateur d'entreprise *ex-nihilo*). À l'inverse, plus l'environnement est discontinu plus la notion de

¹ Zarka M & Jarroson B, *La stratégie réinventée. Pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Dunod, 1995

² Il est possible de nuancer la notion d'univers stable par celle d'univers domestiqué, comme le propose Koenig. Dans cet univers les évolutions sont prévisibles ou contrôlables. Koenig, 1990, op. cit.

pari est en mesure de remplacer le futur déterminé par un futur voulu puisque l'entrepreneur dispose là d'une plus grande liberté d'action pour parvenir au (ou construire le) futur qu'il souhaite.

Le futur désiré constitue la primitive de toute stratégie : "une stratégie exprime une configuration voulue du futur de la firme"¹. C'est aussi exprimer une configuration voulue de l'environnement, plus ou moins large, car les actions menées pour la concrétisation de ce futur ne seront pas sans engendrer des réactions de l'existant, notamment d'acteurs œuvrant pour la concrétisation de leurs propres souhaits.

Le futur voulu correspond à ce qu'on appelle communément le "but". Celui-ci est une cible (ou plusieurs cibles) à atteindre ou à éviter. Sa formalisation consiste à décrire un état prochain, généralement le meilleur possible soit pour l'entité elle-même (jeu concurrentiel), soit pour le système dont elle fait partie (par exemple un secteur d'activité), voire les autres systèmes (c'est le cas, ou ce devrait être, des associations philanthropiques ou d'aides diverses). L'observateur cherchant à identifier le but du système observé se heurte à quelques difficultés, surtout lorsque ce but n'est pas formalisé. Ces difficultés sont les suivantes :

- plutôt que de chercher à atteindre un but, le repérage et l'évitement des états nuisibles peuvent constituer également un guide²... En ce sens un non-but peut être vu comme un but... Cette approche aurait d'ailleurs l'avantage, d'après Morgan, de ne pas focaliser exclusivement l'attention sur l'atteinte d'un but unique et permet de sortir d'une approche instrumentale du rapport de la firme avec son environnement ;

¹ Avenier, 1988 op. cit. p.123

Voir aussi Lussato pour qui l'élaboration du but constitue l'origine des activités menées par la firme (les activités étant vues comme les opérations effectuées pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise et incorporant les processus mentaux conscients et inconscients animant ces opérations).

Lussato B, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, 1972

² Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1986

- l'entité sociale, notamment d'un certain âge et d'une certaine taille, est généralement composée d'acteurs multiples, aux buts multiples. Ces buts sont éventuellement divergents, non avoués, discursivement déformés, etc. Cette pluralité rend l'identification d'un but général guidant le système particulièrement délicate, voire impossible ;

- plusieurs buts peuvent être poursuivis simultanément. Cette situation se rencontre dans les entreprises disposant d'un portefeuille d'activités. À ce titre les opérations de recentrage correspondent à une prise de conscience des conséquences éventuellement néfastes de cette pluralité ;

- les membres participant à l'élaboration du ou des buts ne sont pas forcément internes à l'entité. Des acteurs d'autres systèmes peuvent intervenir dans son gouvernement¹. Il existe des détenteurs d'influences externes². Mintzberg³ propose de voir les buts d'une firme comme la résultante d'un jeu de pouvoir et d'influence entre "acteurs qui essaient de faire valoir leur point de vue respectif et d'infléchir la volonté de leurs interlocuteurs dans le sens qu'ils souhaitent". Il y a là déploiement de l'exercice de conviction entre acteurs, exercice pouvant s'appuyer sur celui de pouvoir ;

- le but est susceptible de se préciser dans l'action, dans l'interaction. Les réorientations stratégiques en sont une illustration. Par exemple un créateur d'entreprise peut repérer une opportunité qu'il souhaite exploiter, même si elle l'écarte de son projet initial ;

¹ La question du gouvernement de l'entreprise fait l'objet de questionnements dont l'ouvrage coordonné par Charreaux donne une bonne idée.
Charreaux G, *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997

² Kœnig, 1990, op. cit.

Mintzberg H, *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'organisation, 1986

³ Mintzberg H, "Organizational power and goals : a skeletal theory", in Schendel & Hofer (dir), *Strategic management. A new view of business policy and planning*, Littel, Brown & Co, 1979 (source : Thiétart RA, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience, 1990, p.47)

- le but peut être exprimé de façon très synthétique (ex: un chiffre) ou de façon très générale et peu quantifiable (ex: la qualité d'un service)¹.

Ces difficultés se combinent et font l'objet de moult débats qui renvoient pour l'essentiel aux questions de pouvoir², notamment le pouvoir de jouer sur l'information constituant la base de l'interprétation des autres. Si dans le cadre de la création il n'est pas difficile d'identifier l'initiateur, ce dernier n'a pas obligatoirement pleine conscience des engagements qu'il prend ni du but qu'il poursuit³. Il possède une rationalité limitée et une intra-subjectivité (chaque individu possède des personnalités multiples) conférant au but une éventuelle instabilité. Pourtant le but est vu comme canalisant et guidant les actions entreprises et se centrer sur celui de l'entrepreneur serait une façon d'appréhender l'évolution de l'organisation qu'il pilote ou initie. Il faut toutefois tenir compte de trois réserves majeures qui s'imbriquent :

- La première, mentionnée précédemment, est que, selon un principe réflexif, les actions révèlent le but. Or "la plupart du temps nous ne nous formons pas une image précise du but de notre action"⁴ et l'action est d'autant plus "tâtonnante" que le but à atteindre est un état (et non un objet comme dans le cas des activités motrices). Autrement dit, un but peut n'être qu'un souhait transitoire puisque l'action, via la réflexivité, peut conduire à l'amender ;

¹ Girin, 1990, op. cit.

² Cf. entre autres Crozier M & Friedberg E, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977
Mintzberg, 1986, op. cit.

voir aussi le premier chapitre de Koenig, 1990, op. cit.

³ On pourrait ici se rapprocher de la motivation de l'acteur selon l'acception proposée par Giddens, d'ailleurs la notion de but dans la pensée de cet auteur est substantiellement éloignée de celle qui est utilisée généralement en gestion.

⁴ Livet P, "Théorie de l'action et conventions", in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993, p. 292

- la seconde réserve est énoncée explicitement par Kœnig : "les buts ne sont qu'une manière commode de désigner le produit d'interactions complexes entre des projets (qu'il ne faudrait tout de même pas évacuer), des phénomènes émergents et des opportunités"¹ ;

- la troisième réserve est que l'action peut provoquer des réactions conduisant l'entité vers une trajectoire qui, à l'extrême, peut être à l'opposé des intentions de son initiateur. Une fois entreprise l'action entre dans un univers d'interactions² et son initiateur n'en est plus le seul pilote. L'observation de ce cas peut conduire à prôner le déterminisme de l'environnement (cf. encart 2 : la métaphore de la boule de billard) alors qu'il conviendrait d'analyser les actions des acteurs du système, les interactions de ces actions et les intentions des acteurs des actions. Avec comme difficulté résiduelle celle de distinguer, à la manière de Giddens³, l'intentionnel du non intentionnel, ce dernier étant la conséquence d'une série d'événements ayant échappé à l'initiateur de la séquence d'actions, chaque événement pouvant devenir une condition non reconnue d'actions ultérieures⁴.

Encart 2 : déterminisme, action et intention ; la métaphore de la boule de billard

Les épistémologues usent régulièrement de la métaphore de la boule de billard pour exposer leur point de vue sur la question du déterminisme, ou de la causalité selon l'acception que l'on a de celle-ci. Ainsi Jaspars & Hewstone évoquent notre nécessité d'attribuer les événements observables

¹ Kœnig, 1990, op. cit. p.15. Nous userons de cette commodité dans la suite du texte.

² Morin, 1990, op. cit.

³ Giddens A. *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, 1987 (1ère 1984)

⁴ Sur l'intention cf. aussi :

Searle J, *L'intentionnalité*, Editions de minuit, 1985

Searle J, *La redécouverte de l'esprit*, Gallimard, 1995

Davidson D, *Actions et événements*, Presses Universitaires de France, 1993

Fisette D & Livet P, "L'action mise en cause", *Actuel Marx*, n°13, premier semestre, 1993

à des traits humains. "L'acteur et l'acte sont perçus comme une unité causale, tout comme, dans les expériences de Michotte sur la causalité physique, deux objets, qui s'entrechoquent comme des boules de billards, sont vus comme une gestalt cinématique"¹.

Prenons ici l'exemple d'une boule de billard qui est entrée dans le trou de la table. Quel est le facteur ayant amené ce résultat ? La boule est entrée dans le trou parce qu'une autre boule est venue la frapper à tel endroit, avec telle force et tel effet. Cette dynamique se prête à formalisation mathématique et il devient facile de convaincre que la boule est entrée dans le trou pour la raison évoquée. C'est ainsi que l'on démontre aux lycéens de filières techniques le jeu des forces à l'œuvre dans la nature. Une telle explication amène à se satisfaire de la dimension purement matérielle pour l'appréhension d'un phénomène. Toutefois, en élargissant l'espace d'étude, on peut dire qu'il y a une cause au fait que la seconde boule est venue frapper la première, c'est que la queue est venue elle-même frapper cette seconde boule à tel endroit, avec telle force et tel effet. Ainsi de suite. On reste dans un univers d'interactions physiques mais tôt ou tard l'univers immatériel vient interagir avec l'univers matériel, en fait on en arrive au désir du joueur de mettre la boule dans le trou. Est-il possible de formaliser son intention, sa pensée ? On en arrive au cerveau, aux neurones, aux synapses et leurs relations à la pensée, à tenter de relier "biologie et connaissance", puis biologie-connaissance-action, puis biologie-connaissance-action-résultat...

Mais n'y a-t-il pas erreur d'interprétation dès le départ ?... Ce n'était peut-être pas l'intention du joueur de mettre cette boule là dans le trou, c'est un accident, un coup de chance, ou un hasard... L'erreur d'interprétation sur l'intention du joueur peut avoir été induite par son attitude avant, pendant ou après. Et qu'en est-il lorsque l'information qui nous est donnée provient d'une action à laquelle nous n'avons pas assisté. À partir de la représentation de l'individu ayant fourni l'information nous reconstruisons une réalité. De plus lorsqu'un individu acteur de la situation contée se justifie, "on peut le soupçonner de relire son action en remodelant ses intentions de façon compatible avec les indices qu'il a fournis... Cette compatibilité ne garantit en rien l'authenticité des justifications"², l'acteur lui-même ayant des difficultés à savoir ce que fut

¹ Jaspars J & Hewstone M, "La théorie de l'attribution", in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, Presses Universitaires de France, 1984, p.311

Michotte A, *La perception de la causalité*, Erasmé, Paris, 1946 (source : Jaspars & Hewstone, 1984, op. cit.)

² Livet 1993, op. cit. p. 303

son intention initiale. Cela renvoie au thème de la "rétrospection", dont Kœnig nous rappelle l'origine ethnométhodologique¹.

Il est toujours possible de donner à nos propres actions une interprétation différente de ce qu'elles semblaient avoir, même en s'appuyant sur des événements physiques car "il est toujours possible de rendre compte des événements physiques par des interprétations différentes, de rajouter des arrière-pensées, ou simplement de relier l'action à des traumatismes lointains plutôt qu'à des causes prochaines, etc. Cette équivocité naît paradoxalement dès le moment où nous revendiquons pour notre action telle visée, telle intention que nous demandons (explicitement ou implicitement) à autrui de reconnaître comme nôtre. Car si nous avons besoin d'explicitier notre intention, c'est qu'on pourrait en donner une autre interprétation"².

L'exemple de la boule de billard nous aide à admettre que même lorsque le résultat s'est produit, ses causes peuvent se prêter à spéculation et que la "vérité" elle-même est contingente de facteurs soumis au jeu de l'interprétation.

Repérer l'intentionnel implique une identification précoce du but pour comprendre les agissements d'un entrepreneur. Néanmoins, comme il a été précédemment mentionné, le but est susceptible de s'amender pour des raisons diverses : l'individu n'a pas forcément conscience du but qu'il poursuit ou peut éprouver des difficultés à l'exprimer, il peut procéder à un exercice de rationalisation qui ne reflète pas son intention réelle. Certes l'entrepreneur peut avoir les "idées claires" mais pour comprendre et stimuler l'entrepreneuriat sans doute est-il plus pertinent d'appréhender ses schémas de pensée plutôt que de l'interroger directement avec une question du type : quels sont votre ou vos buts ?

A partir d'une question ouverte relativement aux facteurs que l'acteur considère comme importants pour la réussite de son projet, on peut repérer ce que l'on appelle commodément des buts. On peut même distinguer les buts personnels des buts

¹ Garfinkel H, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, 1987 (source : Kœnig, 1996)

Kœnig G, "Management : les constructeurs. K E. Weick", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1996 (voir aussi le cahier n°96.03 de l'Institut de Recherche en Gestion, Université de Paris Val de Marne, 1996).

² Livet, 1993, op. cit. p. 295

professionnels¹. La cartographie cognitive est un outil pertinent pour scruter l'univers cognitif du sujet. Les cartes fournissent un matériau de choix pour le chercheur et peuvent être utilisées à des fins pratiques par le consultant ou l'accompagnateur et l'entrepreneur. Elles permettent d'appréhender comment celui-ci identifie, consciemment ou inconsciemment, les éléments (événements, acteurs, éléments biologiques, mentaux ou artificiels,...) sur lesquels il pense devoir agir pour guider l'organisation qu'il pilote ou initie vers le futur qu'il souhaite. Ce sont ces facteurs potentiels d'évolution qui devraient prendre place dans le business plan. A charge du créateur de démontrer comment il en est venu à se forger cette représentation (en exposant les démarches plus ou moins formelles auxquelles il s'est astreint pour étayer son interprétation), à charge de l'accompagnateur de l'aider dans cette exercice si, à l'évidence, des faiblesses apparaissent et persistent. Cela peut être une façon pour les protagonistes à la concrétisation du projet de création de mettre en phase l'interprétation qu'ils ont du succès et de l'échec (sous réserve que chacun expose franchement ses intentions et aspirations). On le sait, ce qui est perçu comme succès (ou comme échec) pour l'un n'est pas forcément perçu comme tel par un autre.

S'agissant de la durabilité du projet, c'est l'appréciation du degré de maîtrise qu'aura le créateur sur le phénomène qu'il initie qui doit guider les protagonistes dans leur engagement. C'est cette maîtrise qui nécessite des moyens, le reste n'est qu'une affaire de conviction (celle-ci nécessitant parfois elle-même des moyens, comme par exemple une campagne de publicité pour convaincre les acheteurs). Les moyens permettront à l'acteur de fonder sa réussite sur ce qu'il perçoit comme facteurs d'évolution en engageant des actions permettant de concrétiser et de maîtriser ces facteurs. Si cette perception gagne à s'appuyer sur des outils plus ou moins formels d'analyse stratégique afin de dépasser la seule intuition, la maîtrise de l'organisation initiée nous semble passer en grande partie par la

¹ Verstraete, 1997a, op. cit.

sensibilisation du créateur aux dimensions du schéma présenté dans le premier chapitre et à leur déclinaison à sa situation pratique. Ce n'est pas suffisant pour garantir un contrôle puisqu'il convient d'y associer les principes de concrétisation et de déclinaison de la vision. La concrétisation est celle des facteurs perçus comme essentiels dans l'évolution du projet, sachant que certains facteurs sont maîtrisables, d'autres pas si l'on se réfère à la dichotomie FCS - FSR proposée. La déclinaison renvoie à la mise en œuvre des pratiques relatives à la concrétisation et à la maîtrise de ces facteurs au sein de la structure instaurée. Concrétisation et déclinaison requièrent une combinaison complexe de prédispositions et de moyens.

CHAPITRE 4 : ARTICULATION DE LA THEORIE DES CONVENTIONS ET DE LA THEORIE DES REPRESENTATIONS SOCIALE POUR COMPRENDRE L'EMERGENCE DE LA FIRME. CONVICTION ET SOCIALISATION

Sans s'arrêter au débat dépassé du déterminisme vs volontarisme, sans entrer dans une approche du phénomène focalisée sur les conditions d'émergence d'une part et sur le relevé des multiples facteurs contingents de l'acte entrepreneurial d'autre part, force est de constater qu'il paraît illusoire de vouloir appréhender le phénomène en faisant fi de l'influence qu'a l'environnement, plus largement le social, sur les représentations du créateur et sur les actions qu'il entreprend. L'articulation de l'individuel et du collectif est nécessaire pour comprendre l'acte entrepreneurial. Deux courants de recherche, l'un en économie l'autre en psychologie sociale, ont cette visée en s'appuyant sur la théorie des conventions pour le premier, sur la théorie des représentations sociales pour le second. Au risque de s'éloigner des problématiques centrées sur l'entrepreneuriat, ce chapitre prend le temps de présenter ces courants, dont l'articulation est particulièrement éclairante pour comprendre la

socialisation entrepreneuriale et tout ce qui en découle (passage à l'acte, promotion d'un environnement entrepreneurial, diffusion de modèles entrepreneuriaux, etc.).

A/ INTEGRATION DU SYMBOLIQUE DANS L'ECONOMIQUE

Les conventions (§2) constituent une des approches remettant en cause les approches économiques traditionnelles (§1), notamment par la reconnaissance d'un univers symbolique influençant les comportements des agents, ou plutôt des acteurs construisant cet univers.

§1. Remise en cause du réalisme de la théorie économique standard

Le concept de rationalité limitée des agents permet d'ancrer le cognitif dans l'économie. La contribution de Simon a permis de repenser les comportements économiques et de reconnaître la firme comme un acteur et non comme un simple agent de production¹. Comme le démontre Gomez², dans un premier temps le concept a été utilisé pour élargir les axiomes

¹ Simon HA, *Administrative Behavior*, Free Press, New York, 1947

² Gomez montre que la vision contractualiste de l'entreprise respecte les axiomes du "noyau dur" du modèle libéral : autonomie, rationalité, information. La théorie des droits de propriété s'exprime relativement à l'autonomie des individus en attribuant à chacun un droit sur les choses permettant ainsi une "spatialisation" de l'économie, en ce sens que les autonomies individuelles se heurtent aux droits des autres. La théorie des coûts de transactions repose fondamentalement sur la remise en cause du principe de rationalité et "montre que les contrats signés entre les détenteurs de droits sont plus ou moins efficaces selon les caractéristiques de l'environnement et le temps nécessaire pour les honorer". La théorie de l'agence s'appuie sur l'importance du rôle "disciplinaire" joué par l'information et règle le problème de l'opportunisme lors de la réalisation du contrat.

Gomez PY, *Qualité et théorie des conventions*, *Economica*, 1994
Gomez, 1996, op. cit.

de la théorie économique standard (liberté et autonomie d'individus substantiellement rationnels et maximisant leur intérêt au sein d'un marché coordonnant les activités économiques). Dans une certaine mesure, la théorie des coûts de transaction telle que la développe Williamson est à ce titre représentative. Mais fondamentalement, c'est la considération d'aspects de nature davantage psychologique que permet le concept de rationalité (encore plus au regard des diverses formes sous lesquelles il apparaît aujourd'hui ; cf. encart 3). L'exposé de Ménard¹ en est une illustration. L'organisation peut être vue comme :

- un moyen d'étendre le domaine de rationalité des agents et les capacités d'absorption et d'interprétation de l'information ;
- un dispositif permettant le filtrage des bruits, la circulation rapide de l'information et des compétences (l'organisation socialise) ;
- une façon d'instaurer une discipline et une structure hiérarchisant les relations ;
- un moyen de coordination propice au développement de synergies et à la réduction d'incertitude.

Ainsi, la constitution d'une équipe œuvrant pour l'atteinte d'un objectif ne constitue-t-elle pas un enrichissement cognitif permettant de mieux traiter les situations investies. Certes, l'entrepreneur peut aussi voir cette constitution comme une contrainte à laquelle il doit s'astreindre faute de pouvoir tout faire seul. Cela dépend largement du style de management, mais aussi sans doute des "humeurs" du dirigeant. En tout état de cause, l'organisation est une nécessité ressentie, voulue et/ou subie.

Encart 3 : rationalité substantielle et rationalité procédurale.

L'économie distingue traditionnellement deux types de rationalité :

- une rationalité substantielle : c'est celle de *l'homo economicus*, qui choisit la décision optimale. Au mieux il est admis que cette décision

¹ Ménard, 1989, op. cit.

peut n'être que satisfaisante et se fait au regard des capacités cognitives de l'individu. La décision se prend dans un environnement donné, le réel existe et s'impose à l'esprit objectivement. C'est l'univers factuel, celui qui distingue le vrai du faux ;

- une rationalité procédurale : dès que l'environnement est reconnu comme incertain, parce que trop complexe, le concept de rationalité substantielle s'effondre. Si le réel ne s'impose plus objectivement, les individus vont se le représenter et construire une décision qui sera satisfaisante, non optimale. Cet univers est celui où se développe l'action stratégique. Là, l'objectivité est ce qui fait l'accord général des esprits, alors que dans la rationalité substantielle la relation objective appartient à l'objet¹. C'est l'univers éthique, non pas dans le sens moral utilisé habituellement, mais comme système de valeurs et d'impératifs au regard de ces valeurs. L'univers éthique distingue le bien du mal, le juste de l'injuste, et s'expose à la subjectivité.

Selon Simon, l'agencement psychologique des univers factuel et éthique conditionne la décision prise par l'individu. Le couple [rationalité substantielle, rationalité procédurale] a pris le pas sur le couple [rationalité globale, rationalité limitée]. Le nouveau couple marque la différence entre processus et résultat. Les modèles de rationalité procédurale s'intéressent à la rationalité du processus, et insistent sur le fait que les conditions de choix (fins/moyens) ne sont pas données au décideur et font l'objet d'une recherche. Les modèles de rationalité substantielle privilégient la rationalité du résultat du choix pris selon des critères et des possibles donnés².

La complexité des rapports entre la notion de rationalité limitée et le programme optimisateur de l'économie traditionnelle a conduit Simon à en faire plusieurs analyses. La question reste posée de savoir s'il voulait initialement "indiquer que l'on devait élargir l'ensemble des contraintes traditionnellement posées sur la décision individuelle, en tenant compte à la fois des contraintes externes (technologie, revenu, etc.) et des contraintes internes (coûts d'information et de calcul) ? Ou bien si la notion de rationalité limitée implique, à ses yeux, cette conséquence plus forte - la récusation de toute idée d'optimisation ?"³.

¹ Mouchot C, "Décision et sciences sociales", in Martinet (dir), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990

² Mongin P, "Simon et la théorie néo-classique de la rationalité limitée", in *Sciences cognitives et science économique*, cahier n°11 du CREA, 1988

³ Mongin, 1988, op. cit. p.270

Partant de cette dichotomie devenue classique, la littérature a travaillé le concept. Ainsi Granger parle de rationalités épistémique, pratique, technique, axiologique et procédurale ; Boudon de rationalités objective, subjective et psychologique ; Louart de rationalités technico-économique et socio-politique ; Bauer de rationalités économique, politique et familiale, etc¹. On parle aussi de rationalité située².

Des oppositions entre rationalité procédurale et rationalité substantielle d'une part et entre marché interne et marché externe d'autre part, Favereau³ distingue la théorie standard (TS), la théorie standard étendue (TSE), la théorie standard expérimentale (TSe) et la théorie non standard (TnS).

¹ Bauer, 1993, op. cit.

Boudon R, en Introduction au *Traité de sociologie*, Presses Universitaires de France, 1992

Granger GG, "Les trois aspects de la rationalité économique", in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Les modèles et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995

Louart, 1995, op. cit.

² Voir par exemple Munier B & Orléan A, "Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion", *GRID CREA*, 1993

³ Favereau O, "Vers un calcul économique organisationnel", *Revue d'Économie Politique*, 99 (2), 1989

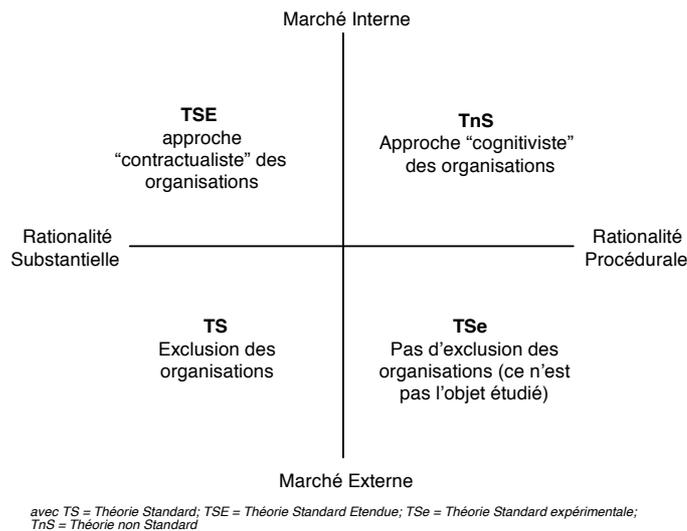


Figure 7 : positions théoriques relatives au problème des organisations (Favereau, 1989)

Dans la TS l'étude interne des firmes est exclue ; les facteurs endogènes ne peuvent influencer sur l'extérieur. Au regard de la création d'entreprise *ex-nihilo* menée par un individu, la perspective offerte par la TS pourrait être adoptée puisqu'après tout, le créateur et l'entreprise naissante ne faisant qu'un, il n'y a pas lieu de s'intéresser au fonctionnement interne d'une organisation qui n'existe pas encore. Il reste que cette perspective ne peut être retenue puisque l'acte d'entreprendre auquel nous nous intéressons donne lieu à la création effective d'une structure et le passage d'un acteur unique à celui d'une organisation agissant pour répondre aux aspirations de son initiateur (du moins au départ). Ce passage est une composante essentielle dans la compréhension du phénomène de création d'entreprise dans les économies modernes et dans l'étude de l'évolution des firmes. Sans rejeter ce qu'une vision de l'entreprise réduite à la combinaison de facteurs de production, en vue d'en vendre les produits ou services sur le marché,

apporte à la compréhension des lois de formation des prix, de l'allocation des ressources et de l'équilibre général des marchés¹, force est de reconnaître que le gestionnaire ne peut en rester à une approche dont les leviers d'actions sont inaccessibles au manager. Dès lors l'enjeu est d'appréhender le passage de l'acteur unique qu'est l'entrepreneur au groupe organisé qu'est la firme structurée. Ce passage peut être étudié selon deux approches (chacune de ces approches offre de multiples angles d'analyse). La première se focalise sur la forme que prend la configuration mise en place pour l'atteinte du futur désiré. La seconde, à laquelle nous souscrivons, sur l'apparition de cette structure de firme dans une structure sociale plus vaste de société. Cela correspond, pour reprendre les propos du premier chapitre, précisément à notre objet de recherche : le phénomène entrepreneurial. Dans une certaine mesure l'adhésion à la TSE est écartée. Celle-ci, tout en respectant le critère de rationalité tel qu'il est défini dans la théorie standard (TS), considère le comportement individuel des agents et reconnaît donc la firme et son organisation. La TSE consiste en fait à trouver des extensions à la TS². Le modèle contractualiste illustre cette approche. La firme ne souffre plus d'une existence réduite à une fonction de production et est reconnue comme une alternative au marché. Dès lors l'économie peut s'intéresser à l'organisation. Dans les modèles contractualistes elle ne s'explique qu'au travers des contrats liant des individus œuvrant pour leurs intérêts privés et l'organisation souffre toujours d'une vision mécanique imprégnée de néoclassicisme. Le problème est en quelque sorte déplacé du marché à la firme, avec un passage de la mécanique des prix à la mécanique des contrats. Le principe de rationalité limitée a été "détourné" pour promouvoir la notion d'opportunisme : "en définitive, rien n'est dit sur les solidarités entre les individus. La firme apparaît

¹ Voir Desreumaux, 1992a

² Livet P, "Conventions et rationalité limitée", in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995

comme une collection d'intérêts privés contractualisés, sans qu'apparaisse ce que chacun gagne au collectif"¹.

Ecartant le quadrant TSe, qui consiste à combiner une rationalité procédurale avec une conception traditionnelle du marché, c'est donc plutôt dans le quadrant TnS que se situe notre travail. La TnS s'oppose à la TS et correspond à une approche cognitive de l'organisation. Celle-ci y est vue comme le corollaire d'une rationalité procédurale, puisqu'elle est un moyen d'étendre le domaine de la rationalité. Dans l'édifice des possibles, l'agent construit l'organisation dans une logique de sélection de ces possibles. Il est loisible de parler de "rationalité cognitive", qui correspond à l'adéquation que réalise l'agent entre les informations qu'il possède et les représentations du monde qu'il adopte².

Il est nécessaire d'intégrer le rôle central que jouent les éléments contextuels : "qu'ils aient fait l'objet d'une construction préalable ou qu'ils soient produits au cours de l'interaction elle-même"³. Les données contextuelles (affectives, sociales, ...), dont les individus savent tirer parti, permettent de franchir les obstacles à la coordination. Ces données mettent à jour des évidences, issues de réalités extérieures à la logique marchande telles que l'irrationalité, la confiance, la structure sociale, la convention, chacune d'entre elles étant en mesure d'offrir un repère, un "point focal" comme dit Schelling⁴. On entre dans le domaine du concept de convention⁵, qu'on attribue à Lewis⁶.

¹ Gomez, 1996, op. cit. p.153

² Walliser B, "Rationalité instrumentale et rationalité cognitive", in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995

³ Orléan, 1994, op. cit. p.21

⁴ Schelling TC, *The strategy of conflict*, Oxford University Press, 1977

⁵ Sur la théorie des conventions voir le numéro spécial de la Revue Economique N°2, mars 1989, l'ouvrage coordonné par Orléan (1994), et ceux de Gomez (1994, 1996). Le cahier du CREA n°13, 1989. La Revue Française de Gestion a consacré un dossier sur le thème de la théorie des conventions en janvier-février 1997.

⁶ Lewis DK, *Convention, a philosophical study*, Cambridge (USA), Harvard University Press, 1969

Alors que dans les modèles contractualistes le principe de rationalité limitée promeut la notion d'opportunisme, il permet au courant conventionnaliste d'expliquer que les comportements économiques ne résultent pas que de bases formelles ou contractualisées. La théorie des conventions articule l'individuel et le collectif par la reconnaissance d'un univers symbolique établissant les règles du jeu économique et constituant un lieu de représentations partagées "normant" les conduites économiques (cette approche est présentée dans le §2). Ce domaine des représentations partagées constitue l'objet d'étude privilégié par les psychologues sociaux dont les travaux vont, à leur façon, également articuler le social et l'individuel à travers le concept de représentations sociales (cette approche est présentée dans le §3).

§2. *Les conventions*

De prime abord, une convention renvoie au comportement adopté par un individu conformément au fait qu'il s'attend à ce que tous les autres individus s'y conforment également. Cela à un instant donné car comme mode de régulation, en tant que tel la convention elle évolue.

Gomez distingue l'approche américaine de l'approche française en théorie des conventions.

Dans la première c'est la genèse des conventions, par voie de formalisations mathématiques et dans le prolongement de la théorie des jeux, qui est objet de recherche.

Dans la seconde, la convention est étudiée comme une pratique sociale. La recherche porte sur son utilisation au moment des choix. Avec les règles et parallèlement aux contrats, la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs¹, un moyen de coordination des agents basé sur des dispositifs cognitifs collectifs². Elle est une procédure régulière de résolution de problèmes collectivement

¹ Gomez, 1994, op. cit.

² Munier & Orléan, 1993, op. cit.

établie faisant appel à une rationalité procédurale, néanmoins elle se présente aux acteurs sous forme objectivée¹. Elle doit donc "être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets"². Elle permet de comprendre comment se constitue une logique collective et comment les comportements des membres d'une population peuvent faire preuve d'une certaine régularité dans une situation récurrente³. Elle suppose des conditions fixées de conformité et de croyances régies par une base de connaissances communes quant aux comportements des autres. Dans une situation d'incertitude elle permet de trouver une solution sur la base des compétences, des attentes et de la confiance présumées des acteurs de la situation⁴.

La réduction d'incertitude peut se faire par exemple par une règle, qui peut être vue comme un "dispositif cognitif collectif permettant de faire face à des événements imprévus. Elle est une indication synthétique et concise, limitée à l'essentiel, n'excluant ni l'interprétation ni le doigté. Une règle n'est jamais une solution toute faite, c'est toujours une heuristique.. au sein (et au service) d'un processus d'apprentissage collectif"⁵; elle est une procédure de traitement des conflits d'interprétation⁶. Dans le cadre d'une action, la règle constitue l'axe référentiel du débat interprétatif, elle permet la congruence entre l'interprétation de l'acteur et celle de l'observateur⁷. Néanmoins elle laisse une marge de manœuvre et peut être suivie de manière plus ou moins zélée. L'observateur va puiser dans le

¹ Dupuy, 1989, op. cit.

² Dupuy JP, Eymard-Duvernay F, Favereau O, Orléan A, Salais R & Thévenot L, en introduction du numéro 2 volume 40 de la Revue Economique, Mars 1989

³ Orléan, 1994, op. cit.

⁴ Salais R, "Incertitudes et interactions de travail : des produits aux conventions", in Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, 1994

⁵ Favereau O, "Règles, organisation et apprentissage collectif: un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes", in Orléan (dir), *Analyse Economique Des Conventions*, Presses Universitaires de France, 1994, p.132

⁶ Livet P & Thévenot L, "Les catégories de l'action collective", in Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, 1994

⁷ Livet, 1993, op. cit.

registre conventionnel pour pouvoir formuler des critiques à l'acteur, qui pourtant suit la règle. Avec la convention l'observateur cherche à connaître les intentions de l'acteur¹.

La firme peut être vue comme une convention d'effort structurant les pratiques des acteurs œuvrant pour un but commun d'efficacité². Les transgressions sont possibles, un acteur peut être davantage convaincu par un autre registre conventionnel que celui de la firme qui l'emploie et finalement adhérer à cet autre registre. Dans ce cas il ne partage plus la conviction représentant la "normalité" de l'implication dans l'entreprise³.

Selon Gomez, la convention d'effort qu'est la firme s'exprime sur trois dimensions interactives : le registre conventionnel portant sur le but de la firme, le registre conventionnel relatif à son gouvernement et le registre conventionnel des mesures de contrôle et de comportement des acteurs. Il introduit l'entrepreneur dans le modèle conventionnaliste en analysant le fait d'entreprendre comme la construction réussie d'un objectif commun d'efficacité. L'entrepreneur est celui qui sait convaincre pour que les acteurs nécessaires adhèrent au registre conventionnel qu'il propose (on devrait même plutôt dire celui qu'il expose car on ne peut avoir la garantie que l'exposé reflète les intentions effectives du créateur) relativement au projet qu'il défend. Ce registre conduit aussi à la négociation et à l'établissement de contrats. C'est la raison pour laquelle nous avons mentionné préalablement que notre travail se situe "plutôt" dans la TnS ; l'idée n'est pas de rejeter l'approche par les contrats.

On aurait parfois tendance à assimiler contrats et dimension formelle de l'organisation et conventions et dimension

¹ Cela renvoie à la théorie de l'inférence correspondante de Jones et Davis qui ont tenté de conceptualiser la façon dont les individus font des inférences sur les intentions des autres, comment ils infèrent que des effets résultent de ces intentions. Pour un résumé voir Jaspars & Hewstone 1984, op. cit.

² Gomez, 1996, op. cit.

³ Ibid

informelle de l'organisation. Ce serait une erreur, les champs se recouvrent et ne peuvent se substituer entièrement l'un à l'autre, comme l'ont démontré d'ailleurs les théories des organisations à propos des dimensions mentionnées. Il paraît difficile de soutenir que la convention peut s'expliquer par une logique de contrat implicite sans remettre en cause les fondements du courant contractualiste de la firme. Et s'il paraît plus facile de reconnaître le contrat comme une forme particulière de convention, comme une convention explicitée par des agents et formalisée ou non, cela évacue la contrainte qu'un contrat peut imposer aux agents sans qu'ils l'aient souhaité alors que la convention sous-tend l'adhésion. Un contrat peut être conventionnel puis ne plus l'être. Une convention peut se contractualiser et garder le statut de convention ou le perdre.

Les propos pourraient s'enrichir de la combinaison de l'acception économique des contrats et des conventions avec leur acception juridique. Selon l'article 1101 du code civil, le contrat est un type de convention. En droit, le contrat se distingue de l'acception économique en ce sens qu'il est un accord de volontés (explicite, qualificatif qui ne caractérise pas forcément la convention) qui crée des droits et des obligations dont le non-respect peut être sanctionné en référence à un système de normes édictés par des institutions juridiques (la loi, la jurisprudence), du moins dans le contexte français. Le contrat est ainsi initié par une rencontre, celle qu'expriment les consentements des parties afin de donner à leur "relation" un cadre juridique, structurant ainsi leur échange en référence à des dispositifs contraignants créés et actionnés par des institutions matérielles (parlement, gouvernement, justice, ...) dont c'est la fonction. Le droit n'est pas le seul mode de régulation, ainsi des conventions, de façon complémentaire ou concurrente, interviennent pour coordonner les échanges entre les agents. En matière de création d'entreprise, le droit offre ainsi un référentiel permettant de structurer les relations entre entrepreneur et entreprise (ex : relation patrimoniale), d'inscrire la création et l'activité entrepreneuriale dans un ordre public, voire social. Le cadre conventionnel renvoie ainsi :

- à une perception de ce cadre juridique (une plus grande sensibilité aux aspects juridiques de la création, ou un rejet de ceux-ci comme l'intérêt de choisir telle structure juridique, comme la perception des lourdeurs administratives, comme les enjeux patrimoniaux),

- à un positionnement par rapport à ce cadre juridique (le respect ou non des contraintes juridiques) ;

- à des comportements ou attitudes "normalisés" au sujet de la création d'entreprise (la sensibilité au risque, l'esprit d'entreprise, la culture, ...).

Si la convention crée du droit (ex : les usages commerciaux), le droit crée des conventions (ex : l'obligation d'exécuter de bonne foi les contrats). Au regard de notre objet d'étude (l'entrepreneuriat), l'acception juridique est intéressante, mais l'approche conventionnaliste offre l'avantage de mettre en avant l'exercice de conviction que se doit de déployer l'entrepreneur.

User de l'exercice de conviction afin d'obtenir l'adhésion des parties prenantes peut être vain si un contrat empêche cette adhésion. Si cette contrainte n'existe pas, alors le respect d'une convention dépendra de l'existence d'autres conventions qui lui sont contraires, hostiles ou, comme le souligne Gomez¹, qui sont plus convaincantes. En ce sens la multiplicité des conventions promeut l'opportunisme, qui ne serait qu'un cas particulier du cas général d'adhésion aux règles². Les parties prenantes

¹ Gomez systématise la notion de convention par tout ce qui permet à l'individu d'agir en lui donnant des repères (coutumes, habitudes, règles, usage, etc.) désignant les comportements normaux, c'est-à-dire normés. Néanmoins, si la conviction est un critère permettant le jugement dans la décision collective, elle n'en reste pas moins une "conviction individuelle sur le comportement collectif" (Gomez, 1996, p.174), la convention ne s'impose pas, elle s'adopte. C'est sans doute cette position qui conduit Gomez, dans un texte de 1995 (Gomez PY, "Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste", *Revue Française d'Economie*, vol. X, n°3, été, 1995), à ne retenir comme acception de la convention que la dimension implicite de règles de pensée ou de conduite (règles construites socialement et non imposées par la nature) et à écarter l'arrangement passé entre deux parties. Il nous semble pourtant parfois possible de voir un contrat liant deux parties comme une convention. Cette remarque est bien évidemment mineure.

² Gomez, 1996, op. cit.

(salariés, dirigeants, propriétaires, prêteurs, clients et fournisseurs, puissances publiques) avec qui la firme compose ont leurs propres registres conventionnels. Les parties prenantes ayant adhéré à celui de l'entreprise possèdent un point commun : la survie de l'organisation. Mais cet intérêt partagé prend des formes et se réalise dans des objectifs différents¹.

Le fondateur est au cœur des conventions impliquant la firme qu'il crée et a su faire évoluer les convictions des parties prenantes favorablement à son entreprise. Sans voir forcément l'entrepreneur comme un "destructeur créatif"² ou un innovateur, dans cette approche l'entrepreneur perturbe plus ou moins l'existant. Il pourrait aussi être vu comme usant de l'exercice de conviction pour justifier son inscription dans le registre en vigueur, l'adhésion des parties prenantes supposant parfois la démonstration de la part du créateur de son respect des conventions en vigueur. Un lien pourrait ainsi être établi entre convention et justification³.

Certaines conventions se contractualisent (concession de distribution, ouverture d'un compte en banque, statuts etc.), d'autres non. Pour que les conventions, surtout celles qui ne sont pas contractualisées, ne fassent pas l'objet d'opportunisme, il faut au créateur être particulièrement convaincant d'une part, acquérir la confiance des parties prenantes d'autre part. Cette confiance n'est durable qu'à la condition de leur fournir des résultats eux aussi convainquants, c'est-à-dire sur la base de critères que les parties prenantes jugent pertinents en matière d'évaluation, et cela d'autant plus que la jeune firme n'a pas un passé significatif la légitimant (à ce titre n'a-t-on pas dit que la

¹ Ibid.

² Schumpeter J, *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Row, NY, 1942 (1975). En page 132 de cet ouvrage il donne la définition suivante de l'entrepreneur : c'est une personne qui réforme ou révolutionne le type de production en exploitant une invention (il met toutefois davantage l'accent sur l'innovation que sur l'invention, sans pour autant détailler le processus permettant de passer de l'invention à l'innovation).

³ Boltanski L & Thévenot L, *De la justification. Economies de la grandeur*, Gallimard, 1991

faillite ne résultait après tout que de l'impatience d'un créancier ayant perdu confiance et réclamant son dû, dû que l'entreprise ne sait pas rendre dans les délais impartis...).

L'exercice de conviction est facilité par la connaissance de représentations partagées sur la façon de faire les choses, sur la façon de se comporter. Ce domaine des représentations partagées, ou représentations sociales, ne se restreint pas au champ économique et constitue l'objet d'étude privilégié par les psychologues sociaux.

B/ SYMBOLIQUE ET GESTION.

L'homme construit "des représentations soit à la suite d'une interaction avec l'environnement, soit, spontanément, par focalisation interne de l'attention"¹. Cette citation d'un neurobiologiste introduit cette section afin de ne pas perdre de vue que la représentation est sous contingence sociale mais aussi idiosyncrasique² et une action issue des représentations n'est attribuable entièrement et seulement ni à l'individu ni à la société dans laquelle il baigne. Ainsi les principes selon lesquels nous expliquons l'action font partie de l'action, ils sont parties constituantes de l'action³, le lien social est une partie intrinsèque du social⁴. C'est cette relation sujet-objet qui détermine l'objet lui-même⁵, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport

¹ Changeux JP, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983

² Dans la littérature on remarque l'utilisation tantôt du terme "idiosyncrasique", tantôt du terme "idiosyncratique".

³ Searle J, *Du cerveau au savoir*, Hermann Editeurs, 1985

⁴ Moscovici S, "L'ère des représentations sociales", in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, 1986, p71

⁵ Des arguments épistémiques peuvent être avancés pour contrer le principe disjonctif de sujet-objet. Ce que développe Morin pour conclure qu'il "n'y a d'objet que par rapport à un sujet (qui observe, isole, définit, pense), et il n'y a de sujet que par rapport à un objectif (ce qui lui permet de se reconnaître, se définir, se penser etc., mais aussi d'exister)"
Morin, 1990, op. cit., p.57

à eux¹. La représentation est le représentant mental de l'objet qu'elle restitue symboliquement² et se présente sous forme d'une image et de sa signification, à chaque image correspond un sens et à chaque sens une image³. Dans une "acception forte" la représentation est une relation de référence (sémantique et intentionnelle) entre un certain état cognitif et le monde⁴, et fournit une position ou une perspective permettant à un individu ou à un groupe d'interpréter les événements et les situations⁵. Dans un sens plus restreint elle renvoie à la structure et à l'organisation syntaxiques internes de l'espace représentationnel⁶.

Suite à la présentation de la théorie des représentations sociales (§1, §2), cette section démontre en quoi elle intéresse le gestionnaire (§3), notamment par une articulation avec la théorie des conventions (§4). Au final, la combinaison de ces deux courants contribue à la compréhension de la socialisation entrepreneuriale.

§1. Présentation de la théorie des représentations sociales

Jodelet⁷ la résume remarquablement. Les représentations sociales nous guident dans la façon de nommer et définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, de prendre une position à leur

¹ Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, Presses Universitaires de France, 1994b, p12

² Jodelet D, "Représentations sociales: un domaine en expansion", in Jodelet (dir), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France, 1989, p37.

³ Palmonari A & Doise W (dir), *Caractéristiques des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1986

⁴ Tiberghien G & Jeannerod M, "Pour la science cognitive. La métaphore cognitive est-elle scientifiquement fondée?", *Revue internationale de Psychopathologie*, n°18, 1995, p.176 & 177

⁵ Semin G, "Prototypes et représentations sociales", In Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, Presses Universitaires de France, 1989

⁶ Tiberghien et Jeannerod, 1995, op. cit. p.176 & 177

⁷ Jodelet, 1989, op. cit.

égard et la défendre. Elles sont reliées à des systèmes idéologiques ou culturels, à un état de connaissances scientifiques, à la condition sociale et à la sphère de l'expérience privée et affective des individus. Elles sont l'expression des individus ou groupes qui les forgent et donnent de l'objet qu'elles représentent une définition spécifique contribuant à la construction d'une vision consensuelle de la réalité. L'étude des représentations sociales offre un champ particulièrement large. La représentation est une forme de savoir pratique reliant un sujet à un objet. Elle est toujours la représentation de quelque chose (l'objet) et de quelqu'un (le sujet). Elle est avec son objet dans un rapport de symbolisation (elle en tient lieu) et d'interprétation, elle lui confère des significations. Elle est une forme de savoir et se présente comme une modélisation de l'objet. Elle sert à agir sur le monde et autrui, elle occupe une position dans l'ajustement pratique du sujet à son environnement tel un compromis psychosocial. L'articulation de l'ensemble débouche sur trois ordres de problématiques : les conditions de production et de circulation des représentations sociales (RS), les processus et états des RS, le statut épistémologique des RS.

La psychologie sociale (qui inclut l'étude des RS), est définie par certains comme la science des interactions¹ ou l'étude scientifique des attitudes², le concept d'attitude devant permettre de comprendre comment un individu définit les situations auxquelles il est confronté et élabore ainsi "sa" réalité sociale. La cognition sociale est le processus par lequel un individu construit et entretient une connaissance de la réalité et, ce faisant, la produit ou la reproduit socialement³. Elle n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante⁴. Elle est sous l'influence de facteurs contingents

¹ Palmonari & Doise, 1986, op. cit.

² Thomas WI & Znaniecki F, *The polish peasant in Europe a. d America*, Boston, Mass, Badger, 1918

(source : *Traité de psychologie cognitive* tome 3, 1990, op. cit.)

³ Cf. *Traité de psychologie cognitive* tome 3, Dunod, 1990, p.4

⁴ Abric, 1994b, op. cit.

telles la nature et les contraintes de la situation, du contexte immédiat, de la finalité de la situation, du contexte social et idéologique, de l'histoire de l'individu et de sa place dans le groupe, des enjeux sociaux, etc. La perspective est sociocognitive, sociale parce qu'elle est régie par des interactions entre acteurs sociaux construisant et transmettant une représentation, cognitive parce que la représentation est le travail d'un sujet actif. Moscovici parle à ce titre de la "texture psychologique" de la représentation¹. La représentation est l'outil "perceptuel" permettant à l'individu de comprendre le monde, "comprendre signifie toujours interpréter"². Cela ne se fait pas sans une certaine rationalisation, que Moscovici propose d'appeler "objectivation"³. Quant à ce qu'il appelle l'ancrage, c'est ce qui permet l'interprétation de l'objet en l'inscrivant dans un réseau de significations autorisant son positionnement selon les valeurs sociales. Selon Abric, cela renvoie à des règles sociocognitives structurant les informations, les croyances et les attitudes à propos d'un objet donné et donnant lieu à une hiérarchisation et à une organisation autour de ce qu'il appelle le noyau central de la représentation.

Les représentations sociales seraient "gérées" par deux composantes : le noyau central et ses éléments périphériques⁴. Le noyau central a deux fonctions essentielles. Une fonction génératrice qui donne sens à la réalité et une fonction organisatrice qui définit les liens entre les éléments d'une représentation. Selon la situation il pourra avoir soit une dimension fonctionnelle privilégiant les éléments les plus

¹ Moscovici S, *La psychanalyse, son image et son public*, Presses Universitaires de France, 1976, p.40

Abric 1994b, op. cit. p.14

² Moscovici, 1986, op. cit. p.42

³ Moscovici, 1976, op. cit.

⁴ Abric JC, *Jeux, conflits et représentations sociales*, Thèse de Doctorat, Aix En Provence, 1976 (source : Abric, 1994b, op. cit.)

Abric JC, "L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique", in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a

Abric, 1994b, op. cit.

importants pour la réalisation de la tâche, soit une dimension normative lorsque la situation appelle des dimensions socio-affectives, sociales ou idéologiques. Le noyau se construit à partir des valeurs, des coutumes, des connaissances et des croyances communes au groupe. Si les éléments qui le composent devaient être changés, alors la représentation serait radicalement différente de ce qu'elle est. Il a été expérimentalement vérifié que les éléments du noyau central sont mieux mémorisés et sont sollicités par les sujets lorsqu'il s'agit d'accéder à la représentation de l'objet auquel ils se réfèrent.

Le noyau central est le résultat d'une institutionnalisation de la représentation, d'une construction sociale induite par les multiples interactions entre agents sociaux. Le noyau est stable et résiste au changement, protégé de la réalité par les éléments périphériques. Ces derniers sont sensibles aux variations de la réalité et la modification de la structure du noyau central sera dans une certaine mesure (dans une certaine mesure car un changement brutal reste possible) protégée par les éléments périphériques.

Le système périphérique a trois fonctions. La première est la concrétisation du système central en terme de prises de positions ou de conduites. La seconde est celle d'adaptation et de régulation au contexte, notamment par intégration d'informations nouvelles.

Il permet une modulation individuelle de la représentation selon l'histoire du sujet, son vécu, ses expériences personnelles. Une situation risquant de remettre en cause les fondements de la représentation peut être intégrée soit en lui conférant un statut mineur voire un caractère d'exception, soit en la "ré-interprétant" au regard de la signification centrale.

On rejoint en partie la théorie de l'équilibre cognitif¹ selon laquelle une contradiction entre éléments de l'univers cognitif tente d'être résolue par modification des rapports entre ces éléments ou par modification de la représentation. La théorie de l'attribution de Heider, processus par lequel "l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser"², répond à ce besoin d'équilibre. Concernant l'attribution la question reste posée de savoir si elle "renvoie à un processus d'analyse causale ou si les processus d'attribution reposent sur des structures de connaissance en fonction desquelles l'information est traitée"³. Dans le premier cas l'attribution est un processus de reproduction de la réalité où l'information subit un traitement statistique, dans le second elle est un processus de construction de la réalité sociale où l'information serait "une matière première à travailler ; elle est sans cesse travaillée, remodelée, entre autres à l'aide de ces processus d'attribution". Ces visions ne sont pas antagoniques.

Face à un objet nouveau, le sujet tente de le catégoriser, à défaut il y a modification du processus de catégorisation, donc éventuellement des stéréotypes⁴. L'évitement du déséquilibre se fera par modification de l'environnement, sinon par modification de la cognition. La "construction" de la réalité peut être une réponse au manque d'information.

Enfin le système périphérique assure une fonction de défense, en absorbant les impacts du réel il permet au système central de se maintenir⁵. En effet sa transformation est soit scotomisée, soit

¹ Heider F, "Attitudes et organisation cognitive" in Faucheux C, *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton 1971 (Traduction De "Attitudes And Cognitive Organization", *Journal Of Psychology*, 21, 1946)

Heider F, *The Psychology Of Interpersonal Relations*, New York, Weiley, 1958

² Heider, 1958, op. cit. p79

³ Beauvois JL & Deschamps JC, "Vers la cognition sociale", *In Traité de psychologie cognitive*, Tome 3, Dunod, 1990, p71

⁴ Un stéréotype est une image qui s'intercale entre la réalité et la perception, le stéréotype renvoie à l'image que se fait le sujet de lui-même et des autres, des groupes (voir Beauvois et Deschamps, 1990, op. cit. p9)

⁵ Flament utilise la métaphore du pare-chocs. Elle est intéressante car en poussant l'analogie on peut en déduire que le noyau central peut être atteint par un choc violent ou par des chocs multiples au même endroit.

réintégrée dans le sens de la signification du noyau central, soit acceptée si elle ne remet pas en cause l'équilibre¹. La remise en cause d'un élément périphérique peut moduler la représentation mais celle-ci sera maintenue, alors qu'elle sera modifiée (contenu et structure) si la remise en cause porte sur un élément central². La transformation du système périphérique peut s'opérer par changement de pondération de ses éléments, interprétations nouvelles, déformations fonctionnelles défensives, intégration d'éléments contradictoires.

Le noyau est composé des représentations sociales, la périphérie étant davantage composée d'éléments personnels tels que l'histoire et les expériences mais aussi par les objets nouveaux. Le noyau central semble faire preuve d'une grande stabilité : "seuls des événements d'une suffisante gravité réussissent à affecter l'assiette mentale de la société"³. Le degré de gravité ou d'importance d'un événement dépend de la façon dont cet événement s'inscrit dans le référentiel du groupe et pas par son importance objective. Cette inscription est susceptible d'engendrer de nouvelles pratiques (cf. encart 4). Les conséquences potentielles de l'événement sur l'environnement sont appréciées par les individus qui modifient proportionnellement leurs représentations.

Encart 4 : Transformation des représentations sociales (Guimelli, 1994a), des conventions (Boyer & Orléan, 1994)

Flament C, "Pratiques et représentations sociales", in Beauvois, Joule & Monteil (dir), *Perspectives cognitives et conduites sociales I. Théories implicites et conflits cognitifs*, Cousset, DelVal, 1987

¹ Abric JC, "L'artisan et l'artisanat : analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale", *Bulletin de psychologie*, tome XXXVII, n°366, 1984

² Moliner P, *La représentation sociale comme grille de lecture*, Thèse de Doctorat de l'université de Provence, 1988

³ Durkheim cité par Moscovici 1976, op. cit. p 65, voir aussi Guimelli C, "Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base", in *Structures et Transformations des Représentations Sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a, p 172

Guimelli¹ résume de la façon suivante le processus de transformation des représentations sociales lorsque les pratiques nouvelles ne sont pas en contradiction avec les représentations anciennes :

- apparition d'un événement caractéristique d'un haut degré d'implication pour le groupe ;
- les circonstances externes se modifient par suite de cet événement même et la modification des circonstances est perçue comme irréversible par les sujets ;
- des pratiques nouvelles apparaissent et leur fréquence augmente de façon systématique dans le groupe ;
- les pratiques nouvelles activent les schèmes qui les prescrivent. Dès lors, elles leur donnent une importance (une influence) dans le champ "représentationnel" qui est sans doute proportionnée à leur fréquence : plus les pratiques nouvelles sont fréquentes, plus la pondération relative des schèmes qui les prescrivent s'accroît ;
- le champ "représentationnel" est réorganisé. Les relations entre les éléments se renforcent pour certaines d'entre elles. D'autres ont tendance à disparaître ; d'autres, nouvelles, se mettent en place : la représentation se transforme progressivement ;
- dès lors, on peut s'attendre à un nouvel aménagement du système central, par fusion d'un certain nombre d'éléments en un concept nouveau et unique. Donc à une transformation structurale de la représentation².

Il est aussi possible de comprendre la transformation des représentations en envisageant, avec Boyer et Orléan³, quatre types d'enchaînements permettant de surmonter le mécanisme "auto-renforçant" des conventions en vigueur :

- un effondrement général qui détruit l'ensemble ou nombre de conventions existantes. Les guerres en sont un exemple ;
- l'invasion, qui est un mécanisme de transition à l'œuvre lorsqu'un groupe ayant adopté telle convention entre brusquement en compétition avec un autre groupe ayant d'autres conventions. Ainsi en est-il de la "japonisation" qu'ont connus certains pays sous l'effet de la concurrence exercée par les firmes japonaises et de leur succès ;
- la traduction, qui intervient lorsqu'il est possible d'organiser une certaine compatibilité entre anciennes et nouvelles conventions. Ce mécanisme s'identifie dans les évolutions technologiques et aussi

¹ Guimelli, 1994a, op. cit.

² voir aussi Guimelli 1994a, op. cit. p173

³ Boyer R & Orléan A, "Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations", In Orléan (Dir), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, 1994

scientifiques où, bien souvent, le changement de paradigme suit un processus de transformations cumulatives ;

- l'accord, qui suppose une coordination socialement construite par des agents (groupes, institutions..) ayant constaté que la myopie des interactions les régissant ne leur sont pas avantageuses.

§2. Conventions, représentations sociales et gestion

Chaque "partie" de l'espace social est susceptible de donner lieu à des représentations sociales afférentes à elle-même. Certaines de ces représentations sont centrales et stabilisent le champ représentationnel (cf. théorie du noyau central). Elles guident l'individu. Un créateur est donc d'autant moins guidé dans son entreprise qu'il n'est pas issu d'un espace social où la culture entrepreneuriale offre un ensemble de représentations afférentes à l'acte d'entreprendre ou à ce qu'est une firme et la façon de la "conduire". On peut en effet avancer que les dirigeants, acteurs d'un espace que peut constituer une industrie donnée par exemple, ont une certaine image de ce qu'est une firme¹. "Le gestionnaire sait que les dirigeants d'une entreprise ou d'une organisation en possède eux-mêmes une représentation qui inspire et oriente l'ensemble de leurs décisions et actions et qu'ils cherchent souvent à faire partager par leurs collaborateurs. En fait, il n'y a pas d'entreprise sans émergence de

¹ Nous ne ferons pas ici de distinction entre image et représentation. Les psychologues sociaux assimilent d'ailleurs souvent les deux termes. Pour une subtile distinction on se reportera à l'ouvrage de Moliner, pour qui la représentation est un processus, l'image est un produit, donc le résultat du processus de représentation.

Moliner P, *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996

Par la suite nous parlons également de schémas d'interprétation, comme le font d'autres pour étiqueter les phénomènes cognitifs propres aux activités mentales des dirigeants. L'avantage de ce vocable est qu'il sous-tend l'idée de guide mental par lequel l'individu capte, donne sens à la situation et peut évoluer dans l'univers devenu sien. L'entreprise elle-même n'échappe pas à ce processus, les multiples métaphores dont elle fait l'objet le démontrent.

représentations collectives de son fonctionnement interne et de son activité externe"¹.

Encart 5 : image de la firme, du secteur, chez les dirigeants.

En croisant les propositions d'Hinings et Greenwood² et celles de Abrahamson et Fombrum³, l'image que se font les dirigeants de l'objet firme dépendrait des valeurs et croyances quant :

- au domaine approprié d'activité et les frontières de ce domaine (donc à la délimitation de la sphère concurrentielle et/ou coopérative, mais aussi à la raison d'être de l'entreprise, à son positionnement) ;
- aux principes et modes pertinents d'organisation, à la nature et à l'ordre d'importance ou d'urgence des problèmes stratégiques (ce qui n'est pas sans effet sur la manière de s'organiser) ;
- aux critères qui devraient être utilisés pour évaluer la performance des entreprises du domaine d'activité.

Calori, Johnson et Sarnin⁴ ont effectué une étude exploratoire sur l'articulation des cadres de référence des dirigeants (17 français et 16 britanniques) de 4 secteurs (brasserie, automobile, banque de détail et édition de livres) au regard de la structure et de la dynamique de leur environnement. Cette étude montre l'existence de cadres de référence spécifiques à l'industrie et spécifiques au pays⁵, les premiers semblant moins marqués que les seconds peut-être parce que l'étude portait sur une industrie et non sur un groupe stratégique⁶. Les éléments contingents à la représentation de l'acteur sont multiples et ceux spécifiques au secteur n'en sont qu'une partie. Si l'homogénéité du secteur paraît favorable (ou

¹ Desreumaux, 1992a, op. cit. p.17

² Hinings B & Greenwood R, "The normative prescription of organizations", in Zucker (dir), *Institutional patterns and organizations*, Ballinger, 1987

³ Abrahamson E & Fombrum CJ, "Macrocultures : determinants and consequences", *Academy of Management Review*, 19 (4), 1994

⁴ Calori R, Johnson & Sarnin P, "Schémas de référence des dirigeants : comparaison France GB", in Noel (dir), *Perspective en management stratégique*, Economica 1992

Calori R, Johnson G & Sarnin P, "CEO's cognitive maps and the scope of the organization", *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994

Calori R & Sarnin P, "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants", *Revue Française De Gestion*, Mars Avril Mai, 1993

⁵ Cf. travaux d'Hofstede

⁶ Notons que Calori, Johnson & Sarnin ont relevé quatre cadres de référence influençant les perceptions des dirigeants : l'expérience individuelle, l'expérience de l'organisation, la recette de l'industrie, le contexte national dominant, mais leur étude n'a porté que sur les deux derniers niveaux.

explique) à l'homogénéité des représentations, l'évolution d'un secteur, même en apparence homogène, est en bonne partie ouverte et indéterminée (ce qui laisse des opportunités aux entrepreneurs). Il est possible de procéder par analogie avec la théorie du noyau central des représentations sociales pour comprendre le concept de cognition sectorielle. Certains l'ont fait sans l'utiliser explicitement¹.

Chaque espace social produit un ensemble de représentations plus ou moins partagées selon l'autonomie qu'il a su prendre d'une part, selon les interactions entre acteurs qu'il provoque d'autre part. Ces conditions expliquent peut-être les différences de résultats des recherches. En effet certaines d'entre elles ont montré l'homogénéité des schémas de pensée des dirigeants au sein d'une même industrie², d'autres en ont montré la diversité³. Chaque espace social possède un registre conventionnel susceptible d'être confronté à d'autres registres (ou avec lesquels il s'imbrique éventuellement). Pour identifier une certaine homogénéité des représentations d'un espace donné, peut-être faut-il que cet espace soit intrinsèquement homogène, cela supposant qu'il ait su prendre une autonomie nécessaire au

¹ Voir par exemple Lachman R, Need A & Hinings B, "Analysing cross-national management and organizations : a theoretical framework", *Management Science*, January, 1994

² DiMaggio P & Powell WW, "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 82, 1983

Porac JF, Thomas H & Baden-Fuller C, "Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish Knitwear manufacturer", *Journal of Management Studies*, 1989

Spender JC, *Industry recipes : the nature and sources of managerial judgement*, Oxford, Basil Blackwell, 1989 (source : Calori & Sarnin, 1996)

Reger RK & Huff AS, "Strategic groups : a cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, 14, 1993

³ Calori R & Sarnin P, "Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile", *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996

Hodgkinson G & Johnson G, "Exploring the mental models of competitive strategist : the case for a processual approach", *Journal of Management Studies*, 1995 (source Calori & Sarnin, 1996)

Daniels L, de Chernatony L, Johnson G, "Differences in managerial cognitions of competition", *British Journal of Management*, 5, 1995 (source : Calori & Sarnin, 1996).

développement de registres qui lui sont propres¹. Ainsi dans une étude, à laquelle nous avons participé, portant sur les schémas d'interprétation des dirigeants relativement aux problématiques de l'emploi², dans deux des trois secteurs investis cette homogénéité apparaît³, alors qu'elle n'apparaît pas dans le troisième⁴.

Les contingences aux représentations sont multiples, complexes, interactives, éventuellement paradoxales voire antagoniques, et cela est d'autant plus marqué que l'individu appartient à de multiples groupes (autonomes ou s'imbriquant). Néanmoins certaines représentations sont systématiques. Ainsi on peut penser que l'expérience d'un individu, son contexte familial et culturel, les organisations sociales dans lesquelles il s'implique et son pays d'origine sont des contingences systématiques⁵. Les représentations agissant comme des guides, elles influent sur les actions des individus. Dans le cadre de l'acte d'entreprise les représentations sociales d'un secteur d'activité peuvent influencer sur les représentations d'un individu ayant une expérience dans ce secteur. Le secteur investi par le créateur peut être en quelque sorte "régé" par des représentations sur ce qu'est ou devrait être ce secteur, une firme de ce secteur, les relations entre acteurs de ce secteur, etc. (et cela d'autant plus que ce secteur est homogène).

Le créateur d'entreprise ne bénéficie pas des mêmes interactions sociales que le dirigeant d'une firme établie. Il

¹ à ce titre voir comment Moliner (1996, op. cit.) analyse un contexte pour y identifier une représentation dominante

² Desreumaux A (dir), Beaucourt C, Bécour JC, Bellini S, de La Villarmois O, Louart P, Masse MC, Pailot P, Saielli P, Verstraete T, *Les stratégies des entreprises en tant qu'acteurs de l'emploi*, CLAREE, Rapport DARES, 1995

³ Ces deux secteurs sont le textile et la distribution.

⁴ Ce troisième secteur est l'agro-alimentaire. La grande diversité des activités relevant de ce secteur semble être la raison de la pluralité des représentations. Une certaine homogénéité aurait pu peut-être être identifiée en descendant dans une branche du secteur.

⁵ Huff AS, "Industry influences on strategy reformulation", *Strategic Management Journal*, 3, 1982

Calori, Johnoson & Sarnin, 1992, 1994, op. cit.

n'intègre donc pas forcément une représentation du secteur et n'adhère pas forcément aux mêmes registres conventionnels, à moins d'être issu de ce secteur (entreprise familiale, expérience professionnelle). A ce titre, et lorsque l'entreprise essaime souhaite entretenir des relations avec l'essaimé, les politiques d'essaimage ont cela d'intéressant qu'elles garantissent généralement un carnet de commandes de départ au créateur et une relative adhésion aux pratiques, usages, croyances, conventions et visions, à la firme établie. Le candidat à la création est socialisé d'emblée.

Pour passer à un niveau d'agrégation supérieur, l'acte d'entreprendre peut souffrir des représentations de la société justement par rapport à l'acte lui-même. Favoriser un climat entrepreneurial, c'est encourager l'émergence de conventions qui, elles-mêmes, vont favoriser la socialisation entrepreneuriale. Un environnement entrepreneurial devrait provoquer l'émergence de "conventions entrepreneuriales" et de "représentations entrepreneuriales" qui serviraient de guide à l'entrepreneur potentiel. La réduction de l'incertitude par fourniture de repères et de modèles accessibles inciterait à l'entreprise. L'entrepreneuriat est d'abord une façon de penser¹ et l'esprit d'entreprise suscite la création d'entreprises². Les représentations "ambiantes" (sociales) rencontrent alors les représentations individuelles et révèlent des vocations, voire les suscitent. Le désir et la volonté d'entreprendre résultent en partie de la détermination qu'a su montrer l'environnement pour qu'ils s'expriment. On peut ainsi penser que : "plus le nombre d'entrepreneurs dans une société sera élevé, plus nombreux et valorisés seront les modèles d'entrepreneurs présents, plus nombreux seront les jeunes qui tendront à imiter ces modèles, c'est-à-dire à choisir l'entrepreneuriat comme voie de carrière"³.

¹ Drucker P, *Les entrepreneurs*, Hachette, 1985

² Julien & Marchesnay, 1996, op. cit.

³ Filion, 1997, op. cit. p.137

voir aussi Aurifeille & Hernandez, 1991, op. cit., qui nous indique que l'enseignement (notamment à travers le type de stage effectué par l'étudiant) et la

Encore faut-il donner une place à l'entrepreneur dans les modèles, lesquels nous semblent devoir être accessibles et cela à différents niveaux du système éducatif.

L'approche économique des conventions et l'approche psychologique des représentations sociales peuvent être rapprochées, notamment en ce qu'elles relient l'individuel et le collectif via le symbolique. Dans les représentations sociales la texture psychologique de l'individu induit la représentation elle-même induite de social (ce qu'explicite la théorie du noyau central et du système périphérique ; voir à ce titre les travaux de Flament et Abric), ce qui renvoie aussi à la socialisation de l'individu¹. Cette même texture (dont l'intérêt perçu, l'éthique, etc.) guide l'individu dans le choix, lorsqu'il est en mesure d'effectuer ce choix, d'un registre conventionnel. L'idée de choix est intéressante en ce qu'elle promeut celle de conviction. Le créateur doit convaincre les autres d'adhérer au registre conventionnel qu'il propose. Il y arrivera d'autant mieux qu'il est induit des représentations des individus qu'il cherche à convaincre. En ce sens la théorie des représentations sociales met l'accent sur la congruence qui doit exister entre la représentation du créateur et la réalité à laquelle il se confronte (l'ouvrage revient plus loin sur ce point). Le créateur entreprend dans un monde où existe un registre conventionnel et où les individus possèdent une représentation de ce monde dont ils partagent certains aspects. Certes le créateur peut convaincre à l'adoption d'un nouveau registre conventionnel, mais l'exercice

valorisation de l'image dynamique et responsable de l'entrepreneur jouent un rôle prégnant dans le développement du potentiel entrepreneurial.

Plus largement sur la voie entrepreneuriale comme carrière voir les divers travaux de Katz, Kuratko, Naffziger, etc. (cités plus loin) l'ouvrage de Schein EH, *Career dynamics : matching individual and organizational needs*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1978, ainsi qu'un de ses articles, 1983, op. cit.

¹ Les théories de la socialisation ont au moins une double origine : la sociologie, qui étudie les relations entre les groupes sociaux, les institutions et le comportement des individus qui y ont été socialisés ; et la psychanalyse freudienne qui souligne l'influence déterminante de la famille sur les structures mentales de l'enfant et de l'adulte. Voir Cherkaoui M, "Stratification", in Boudon (dir), *Traité de sociologie*, Presses Universitaires de France, 1992

est d'autant plus délicat qu'il n'est pas issu de l'espace social dans lequel il s'insère ; autrement dit lorsque le créateur ne partage pas les représentations à l'œuvre dans cet espace parce que n'y occupant pas déjà une position lui ayant permis de s'induire de ces représentations. L'apprentissage est alors plus long et il est essentiel pour le créateur de s'insérer (afin d'interagir avec les acteurs de l'environnement investi), de se positionner dans l'espace social lui permettant de s'imprégner des représentations.

Sans détailler davantage les articulations possibles entre les théories des conventions et des représentations sociales, voici l'acception générique retenue pour chacune d'entre elles.

Une convention sera ici vue comme une règle plus ou moins explicite à laquelle un sujet adhère éventuellement, persuadé qu'il est de l'adhésion des autres à cette règle, ou de leur adhésion prochaine. Ainsi par exemple, un banquier est d'autant plus sensible au projet d'un créateur qu'il croit que les clients vont adhérer aux règles du jeu posées par le registre conventionnel que propose ce créateur. L'adhésion peut être consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire et peut répondre à un simple phénomène de mimétisme.

Une représentation sociale correspond à une représentation qu'ont les sujets d'un espace social de certains objets de cet espace. Il n'y a pas de principe d'adhésion ou de choix. La représentation sociale d'un objet sous-tend l'existence d'un partage de cette représentation par un nombre substantiel des sujets de l'espace social occupé par les dits sujets. Tout objet n'est pas forcément objet de représentation sociale. Plus que le mimétisme, c'est la notion d'apprentissage et surtout de socialisation qui serait dans cette perspective à mobiliser.

Le symbolique s'apprend sous l'angle de la théorie des représentations sociales (par apprentissage ou socialisation), il s'adopte sous l'angle de la théorie des conventions (par mimétisme ou par choix conscient voire inconscient). Cette

perspective, dont le propos semble décrire la convention comme un objet donné, ne doit évidemment pas évacuer celle consistant à la voir comme socialement construite. Néanmoins, dans l'articulation entre l'individuel et le collectif, les psychologues sociaux montrent qu'on ne peut oublier que les processus de formation d'une image sociale sont individuels : "bien que soumis à des déterminants psychosociaux, perception-interprétation et processus d'inférence sont le fait d'individus singuliers"¹. L'activité "inférentielle" intervient dès qu'il y a traitement de l'information. Elle est cette capacité qu'a l'être humain d'élaborer, à partir d'informations sur l'environnement, d'autres informations sur l'état de cet environnement par des activités totalement intériorisées² sur la base de ses expériences, de son affect, de son histoire donc de sa trajectoire, c'est-à-dire des différentes positions qu'il a occupées durant son existence.

¹ Moliner 1996, op. cit. p.146

² Politzer G, "L'activité inférentielle", in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990

CHAPITRE 5 : DE LA VISION A L'ENTREPRISE

Toute action d'un individu est susceptible d'agir sur sa trajectoire existentielle et de le conduire à vivre de nouvelles expériences. Celles-ci donnent lieu à de nouvelles interprétations permettant de modifier l'image qu'il se fait d'un objet dans son ensemble¹. La position qu'occupe l'individu fait que lui parviennent certaines informations. Si cet individu agit de façon à modifier sa position, d'autres informations lui parviennent, notamment relatives aux registres conventionnels ou aux représentations en vigueur dans l'environnement dans lequel il se positionne. S'il les intègre, alors les représentations qu'il a des objets sont susceptibles de changer, tout comme le registre conventionnel auquel il adhère ou celui qu'il propose. Il convient d'intégrer ces deux dimensions que sont la position de l'acteur et ses actions pour appréhender ce que peuvent être les schèmes d'interprétation (section A) lui fournissant en retour, à

¹ Moliner, 1996, op. cit.

travers la vision qu'il se forge (section B), un cadre d'action dans le réel investi.

A/ LES SCHEMES D'INTERPRETATION COMME MEDIATEUR ENTRE POSITION ET ACTION

On ne peut raisonnablement discourir sur la façon dont l'individu se représente le réel sans se questionner sur ce qu'est ce réel (§1). La littérature à ce propos est foisonnante et l'idée n'est ni d'abusivement prétendre offrir une réponse (nous renvoyons aux spécialistes de ce type de question), ni de faire un état de l'art qui renverrait à des débats antiques et non clos. Il s'agit plutôt, selon une approche relevant du constructivisme¹, d'intégrer l'auteur dans la démarche².

§1. Sur l'objectivité du réel

S'agissant de notre conception du réel, nos propos s'appuient en partie sur ceux du sociologue Pierre Bourdieu, pour qui il existe dans le monde social lui-même des structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, structures capables d'orienter ou de contraindre les pratiques ou les représentations de ces agents³. Il existerait une genèse sociale

¹ Si définir précisément le constructivisme relève de la gageure au regard des multiples approches s'y référant (on se tournera vers l'épistémologie qu'en propose Le Moigne), sans aucun doute la conscience du sujet construisant la connaissance d'un objet est commune à ce "courant".

Le Moigne JL *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France Que sais-je, 1995

² Toute conception devant inclure le concepteur selon Morin : Morin E, *Sociologie*, Fayard, 1984

³ D'autres auteurs ont une attitude beaucoup plus parcimonieuse à l'égard de l'existence d'une structure objective. Pour Berger & Luckmann: « l'ordre social ne fait pas partie de la nature des choses, et il ne peut être dérivé des lois de la nature. L'ordre social existe seulement en tant que produit de l'activité humaine. ». Bien qu'ils distinguent une réalité subjective d'une réalité objective, cette dernière n'a

des schèmes de perception, de pensée et d'action (constitutifs de ce que Bourdieu appelle l'habitus), et une genèse des structures sociales (les champs). Un champ est une partie de l'espace social devenue relativement autonome, selon une logique et une hiérarchie propres. On peut par exemple distinguer le champ culturel, le champ économique, le champ sportif, le champ artistique, etc¹. L'existence d'un champ suppose une certaine acceptation par ses agents des règles (des conventions ?...) qui s'y sont instaurées. Un champ est un "marché" spécifique au sein duquel les agents luttent relativement à la distribution des forces, c'est-à-dire à la distribution et à la redistribution des "espèces" de capital : capital social, capital économique, capital religieux, capital symbolique, etc. (cf. le premier chapitre). Capitaliser ces espèces confère un relatif pouvoir et les agents forment des stratégies pour leur possession. Le volume de capital spécifique possédé hiérarchise les relations dans un champ spécifique et positionne l'agent dans l'espace social, celui-ci étant composé d'une pluralité de champs (en concurrence et/ou imbriqués).

Bourdieu met en garde contre le physicalisme qui, en s'appuyant sur le précepte durkheimien, traite les faits sociaux comme des choses. A l'inverse il ne faut pas tomber dans le psychologisme, où le monde social est réduit aux représentations que s'en font les agents, même si la réalité sociale objective est : "aussi un objet de perception. Et la science sociale doit prendre pour objet et cette réalité et la perception de cette réalité, les perspectives, les points de vue que, en fonction de leur position

pas d'existence ontologique et résulte de la construction des hommes à travers un processus d'extériorisation objectivant la réalité. Quant à la réalité subjective elle correspond à celle qu'intériorisent les individus.

Berger P & Luckmann T, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986, p.76

¹ Nous ne parlerons pas, sauf ici, des trois types de capital que distingue Burt : le capital financier (argent, lignes de crédits, etc.), le capital humain (charme, intelligence, santé, compétences, etc.) et le capital social. Ce dernier renvoie aux relations avec les autres acteurs, relations fournissant des opportunités d'utilisation des autres types de capital.

Burt RS, *Toward a structural theory of action*, New-york, Academic Press, 1982

dans l'espace social objectif, les agents ont sur cette réalité... La sociologie doit inclure une sociologie de la perception du monde social, c'est-à-dire une sociologie de la construction des visions du monde qui contribuent elles-mêmes à la construction de ce monde"¹ (de là à dire qu'il convient de scruter la vision d'un créateur pour comprendre son entreprise...). Bourdieu confère une certaine primauté à l'espace objectif car la perception qu'a l'agent de la réalité sociale dépend de la position que cet agent occupe dans cet espace. Sans jeu de mots, ceci explique les "points de vue" différents des agents, la construction de leur vision du monde étant opérée sous contrainte structurale et dépendant de leur habitus, c'est-à-dire des structures mentales qui sont les produits de l'intériorisation des structures du monde social. Pour Bourdieu l'habitus est un système de schèmes de production de pratiques et un système de schèmes de perception et d'appréciation des pratiques. Les opérations liées à l'habitus expriment la position sociale dans laquelle cet habitus s'est construit.

S'il semble raisonnable d'admettre que les dispositions perceptives tendent à être ajustées à la position de l'individu, et sauf à faire de l'habitus un principe tautologique, force est de reconnaître cet individu comme porteur de sa propre structure cognitive, c'est-à-dire indépendante de la structure sociale et de la position qu'il y occupe. Le concept d'habitus doit composer avec une subjectivité non dictée par "l'ordre" de la construction sociale. Même si la réalité devait être donnée, son accessibilité passe par l'interprétation qu'en font ses protagonistes, interprétation dépendant de la position de ces protagonistes mais aussi de leurs dispositions cognitives et de leurs motivations, affects etc.² ainsi que de leur créativité (cf. les travaux afférents

¹ Bourdieu P, *Choses dites*, Les éditions de Minuit, 1987, p.154

² Ces propos ne sont pas sans évoquer le structuro-fonctionnalisme de Parsons. Cet auteur voit le social comme un système d'interactions structurées entre personnes ou groupes produisant un ordre sur la base de valeurs et de normes communes. Ces valeurs et normes s'ajoutent aux motivations des individus pour guider leurs actions (ce sont les motivations qui rendent significatives les actions).

Parsons T, *The structure of social action*, McGraw Hill, 1937

Parsons T, *The social system*, The Free Press of Glencoe, 1951

en psychologie cognitive). Le réel n'est jamais donné, tout au plus les variables le sont, variables qu'on appelle aussi des "données". Comme l'exprime bien Morin¹, seules ces données peuvent prétendre être objectives et leur mise en ordre reste empreinte de la subjectivité du concepteur de l'ordre en question. Toute étude qualitative ne saurait être menée sans cette conscience du chercheur construisant l'intelligibilité du phénomène observé. Il ne s'agit pas de se limiter à la collecte de données, à des classifications, à des catégorisations, à des codifications, d'identifier des formes de discours ou de régularités dans l'action : "plus fondamentalement, l'analyse concerne la représentation ou la reconstruction d'un phénomène social"². Toute analyse implique inéluctablement l'interprétation. Cela reste vrai quelle que soit la discipline, on ne montre pas le réel, on le démontre et on tend à objectiver nos propos dans une méthode mobilisant des instruments qui ne sont que des théories matérialisées³. Toutefois, si pour l'esprit du constructiviste rien n'est donné et tout est construit (selon la formule de Bachelard⁴), cela ne veut pas dire qu'il faille bannir le terme "objectif" du vocabulaire scientifique sauf à croire que l'acception cartésienne du terme soit la seule acceptable. Ainsi, de façon très pragmatique, annoncer à un salarié qu'il est licencié est un fait objectif et a objectivement des incidences pour lui, même si le changement résulte de choix pris par

Parsons T, *Sociétés: essai sur leur évolution comparée*, Dunod, 1973

¹ Morin, 1984, op. cit.

² Coffrey & Atkinson P, *Making sense of qualitative data*, Sage Publications, 1996, p.108

Sur l'approche qualitative voir aussi :

Mason J, *Qualitative researching*, Sage Publications, 1996

Cassell C & Symon G, *Qualitative methods in organizational research*, Sage Publications, 1994

Denzin NK & Lincoln YS (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publications, 1994

Maxwell JA, *Qualitative Research design. An interactive approach*, Sage Publications, 1996

Wacheux, 1996, op. cit.

³ Bachelard, 1934, op. cit.

⁴ Bachelard G, *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Vrin, 1938

d'autres. Il est toujours possible de changer de niveau d'analyse pour arguer que la résultante s'explique par des choix subjectifs.

Au final, la structure compose avec une dialectique de l'objectif et du subjectif comme il en est dans le modèle proposé de l'entrepreneuriat (cf. premier chapitre). Le créateur joue de cette dialectique en usant des espèces de capital dont il dispose et de sa conviction pour se positionner par l'instauration d'une structure d'entreprise au sein d'une structure sociale. Cela se traduit par l'impulsion d'une organisation entrepreneuriale au sein de l'organisation sociale. Au regard de notre approche, et à l'instar de Weick¹, il nous semble essentiel de mettre un accent particulier sur le pouvoir productif des schèmes d'interprétation pour comprendre la naissance de ce phénomène.

§2. *Les schèmes causals*

Les trois processus sur lesquels Weick² se base pour appréhender la dimension socioculturelle de l'organisation sont issus des théories de l'évolution. Il s'agit de la variation, de la sélection et de la rétention.

¹ Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979

Gartner est également particulièrement sensible à l'approche de Weick. Voir notamment sa contribution dans l'ouvrage coordonné par Bull, Thomas & Willard, où il articule ses vues sur le phénomène de création d'une organisation (au sens justement donné par Weick au terme organisation).

Gartner WB, "Aspects of organizational emergence", in Bull, Thomas & Willard, *Entrepreneurship. Perspectives on theory building*, Elsevier Science Ltd, 1995

Gartner WB, "A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, 10(4), 1985

² Weick, 1979, op. cit.

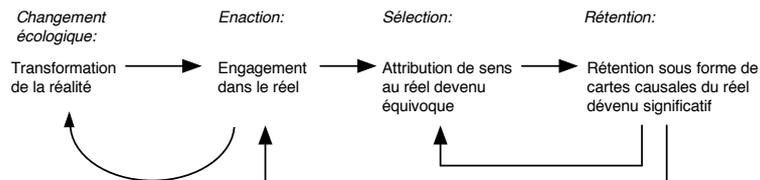


Figure 8 : le processus d'évolution organisationnelle selon Weick (1979)

La figure 8 modélise la dynamique organisationnelle selon Weick¹. On y retrouve quatre éléments de base :

- le changement écologique : la réalité à laquelle l'individu est confronté est plus ou moins équivoque, c'est-à-dire susceptible de fournir de multiples significations². Cette équivocité ne résulte pas forcément d'un environnement désordonné, indéterminé ou chaotique mais plutôt riche de possibilités. En ce sens, le changement écologique renvoie aux possibilités qui sont offertes à l'individu de donner du sens au réel investi, notamment lorsque le manque d'expérience le place en situation relativement nouvelle ;

- l'énaction : Weick utilise le terme "d'enactment" (traduit ici par énaction) plutôt que celui de variation³. "Le terme d'énaction est préféré à celui de variation car il met en exergue le rôle présumé actif que les membres de l'organisation jouent dans la création de l'environnement qui s'impose à eux..."

¹ Sans faire l'économie de la lecture de l'ouvrage de Weick, on consultera avec intérêt la lecture qu'en a fait Kœnig (1996, op. cit.)

² Sur ce point précis voir Weick, 1979, op. cit. p.170. Sur la définition des quatre éléments du modèle voir p. 130 et suivantes.

³ Voir aussi l'utilisation qu'en font :

Daft RL & Weick KE, "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984

Daft RF & Weick KE, "Strategic change and the environment", in Hardy (dir), *Managing strategic action*, Sage Publications, 1994

Corner PD, Kinicki AJ, Keats BW, "Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice", *Organization Sciences*, 5 (3), August, 1994

l'énaction est le seul processus où l'organisme engage directement l'environnement externe"¹. Weick distingue deux formes d'énaction. La première correspond à la délimitation qu'un acteur opère de la situation afin d'attirer l'attention sur les changements en cours dans l'action d'organiser. La seconde se produit lorsque les actions de l'acteur déclenchent un changement écologique, lequel va contraindre les actions subséquentes de cet acteur, lesquelles vont provoquer de nouveaux changements écologiques, etc. Par son engagement, l'individu modifie le réel. L'équivocité résultant de l'énaction (celle-ci conduisant au changement écologique) va être réduite par le processus de sélection ;

- la sélection : elle est un processus de sélection des schèmes d'interprétation susceptibles de réduire l'équivocité. Ces schèmes prennent la forme de cartes causales, dans lesquelles les variables cognitives sont interconnectées et s'influencent. Les cartes sont "plaqués" à la situation afin de lui donner du sens ou, comme le dit Weick, une interprétation raisonnable. "Ces cartes sont comme des gabarits qui révèlent des configurations pouvant donner du sens ou non"². Le processus de sélection tend ainsi à retenir les cartes susceptibles de donner du sens, et à écarter les autres ;

- la rétention correspond au stockage des schèmes (ou des cartes causales) sélectionnés, c'est-à-dire ceux qui ont permis de donner du sens. Les expériences sont ainsi mémorisées et par la suite mobilisées pour appréhender les situations futures se présentant à l'individu.

Globalement, le modèle proposé par Weick lie l'individu et le phénomène d'organisation en cours, en mettant un accent particulier sur le pouvoir productif des schèmes d'interprétation ; il lie représentation et action.

¹ Weick, 1979, op. cit. p.130

² Ibid. p.131

Les représentations que se font les individus du système influencent leurs actions, qui, en retour et dans leur déroulement, fournissent des repères perceptifs. Les actions ne sont pas neutres et produisent des effets, elles transforment la réalité avec laquelle l'acteur interagit et qu'il interprète. Les compétences des individus s'expriment à travers leur capacité réflexive, c'est-à-dire leur "capacité de comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font" et leur compétence à contrôler "de façon réflexive le cours de leur interaction"¹. La réflexivité individuelle, élément de la compétence générale d'une personne dans ses rapports à l'univers, peut à ce titre être mise en avant : "elle est cette capacité qu'a tout être humain de voir ce qu'il fait en le faisant, et de voir ce que font les autres dans le contexte de son action"², de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait³. En suivant son action, l'individu peut se servir de la "connaissance qu'il a de ce qu'il fait et du contexte dans lequel il le fait pour déterminer le cours de son action". Le sujet se forge une idée du but de son action avant cette action mais aussi durant cette action. La visée de cette idée correspond à son intention et l'action est centrée sur cette visée⁴. Dans cette acception, le but d'une action initiale "est défini par le resserrement progressif des limites d'un champ de mouvements possibles, et jamais ces limites ne se rejoignent pour définir une et une seule ligne d'action, ni un but ponctuel ... Nous ne pouvons savoir ce que nous faisons dans une action qu'en la faisant, parce que nous n'en avons pas de schéma cognitif complet à l'avance, que nos repères perceptifs sont des seuils à

¹ Giddens 1987, op. cit. p.33 et p.80

² Audet M, "Plasticité, instrumentalité et réflexivité", in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1994, p.196

³ Giddens, 1987, op. cit. Plus précisément, trois dimensions caractérisent l'action selon Giddens : la réflexivité renvoie à la capacité de se situer dans le contexte de l'action, la rationalisation correspond précisément à l'exercice discursif lié à l'explication du cours de l'action (au regard de ses connaissances l'acteur rationalise pour fournir une explication de son action), enfin la motivation consciente et/ou inconsciente constitue l'essence des agissements possibles. Pour un résumé voir : Rojot J, "La théorie de la structuration", *Revue Française des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, 1998

⁴ Livet, 1993, op. cit.

ne pas atteindre, et que seule l'action peut nous révéler si nous en sommes proches ou pas"¹. L'essai, l'erreur et l'évitement de l'erreur sont des guides cognitifs pour l'action. "L'action se spécifie au fur et à mesure de la découverte des accidents de terrain ou de la reconnaissance de ratés"². Les actions sont conduites dans un milieu social, or comprendre la dynamique des interactions sociales d'un individu passe par le repérage de la "vision du monde" qu'il utilise pour prendre position³. Pour agir, l'individu "réinterprète" le paysage des possibles collectifs, sa compréhension du collectif modifie ses interactions⁴.

Pour Weick les niveaux individuel et collectif ne peuvent faire l'objet d'une disjonction pour la compréhension des phénomènes organisationnels. Il faut penser ces derniers dans l'interaction des individus, notamment dans l'interaction symbolique et la construction collective de sens⁵. Par exemple un entrepreneur entretient avec son environnement des contacts, il y agit physiquement, en connaît certains aspects, en ignore d'autres, il discute avec des personnes de ce qu'il y voit et fait. Il en résulte un tissu de liens et l'ensemble des variables environnementales lui paraît davantage ordonné. Cet ordre correspond à une carte mentale que l'individu construit pour écarter l'équivoque. Ceci est un exemple d'énaction. Les informations que le dirigeant obtient de cet environnement tendent à lui confirmer ou infirmer ce qu'il croit vrai. Si tout le monde semble en accord sur quelque chose, il tend à conférer d'une part à cette chose une existence et d'autre part une véracité à l'accord partagé. En ce sens l'énaction peut être vue comme une limitation, car pour changer l'environnement l'individu a besoin de changer lui-même et de changer ses actions (il peut

¹ Ibid, p.193, 294

Ceci nous conforte dans notre idée d'utiliser la notion de vision plutôt que celle de but.

² Thévenot L, "Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée", in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

³ Abric, 1994b, op. cit.

⁴ Fiset & Livet, 1993, op. cit.

⁵ Koenig, 1996, op. cit.

aussi changer d'environnement en changeant de position). Les images collectives fournissent un cadre explicatif à l'individu, cadre éventuellement faussé par des représentations socialement partagées (cf. chapitre 4).

Selon le modèle de Weick, la rétention qu'opère l'individu du réel devenu (ou rendu...) significatif correspond à une carte causale, ou schème causal, inscrite dans sa mémoire¹. Cette rétention correspond à la mise en mémoire de schèmes qui vont lui permettre de se représenter la situation par un processus d'attribution de sens. L'idée de représentation est ainsi liée à l'existence de schèmes interprétatifs, autant d'a priori établis par le système de pensée avec lesquels l'individu aborde et évolue dans les situations auxquelles il est confronté². Au sein de la structure complexe que constitue ces schèmes, nous nous intéressons plus particulièrement, à l'instar de Weick, à l'idée de schéma causal. Nous ne nous attardons pas sur les types de schémas renvoyant aux notions de cadres, de scénarios et de schéma de soi (cf. encart 6). Ce choix résulte de notre objet de recherche. Ainsi par exemple il est peu probable qu'un créateur potentiel ou jeune créateur possède des schémas de scénarios relativement à son entreprise, les schémas de scénarios renvoyant à l'accomplissement de tâches familières dont la

¹ Sur la mémoire nous renvoyons à l'ouvrage coordonné par Weil-Barais, permettant d'effectuer les liens entre mémoire et représentation, mémoire explicite, mémoire implicite, mémoire à long terme, mémoire à court terme, etc. On consultera aussi l'intéressant travail effectué par Vogler, celui de Girod sur la mémoire organisationnelle ainsi que l'article de Walsh & Ungson.

Girod M, "La mémoire organisationnelle", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1995

Vogler E, *Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive*, Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon, tome 1, 1995

Vogler E, *Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive*, Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon, tome 2, 1996

Walsh JP & Ungson GR, "Organizational memory", *Academy of Management Review*, 16 (1), 1991

Weil-Barais A (dir), *L'homme Cognitif*, Presses Universitaires de France, 1993

² Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, Presses Universitaires de France, 1989

séquence d'actions a été emmagasinée de façon détaillée, évitant ainsi le raisonnement causal complexe¹.

Encart 6 : les schémas de types cadres, scénarios et schémas de soi.

Selon la définition donnée dans l'ouvrage coordonné par Weil-Barais, "un schéma est une représentation cognitive qui spécifie les propriétés générales d'un type d'objet, d'événement ou de structure et laisse de côté les détails qui ne sont pas pertinents pour caractériser le type. Un schéma est donc une abstraction qui permet d'assigner à des catégories générales certaines spécifications ... En éliminant les détails, le schéma permet la catégorisation, puis la pensée et l'action fondée sur cette catégorisation"². Les cadres, les scénarios et les schémas de soi sont des types de schémas :

- un cadre correspond à une structure de variables permettant, lorsqu'il est sélectionné, d'interpréter des données nouvelles en spécifiant la valeur de ces variables. Il procède par inférence. Généralement l'inférence est dite "d'héritage". Cela consiste à la mise en relation du type "est un cas particulier de". Ainsi une "cantine" est un cas particulier de "restaurant". Un cadre correspond ainsi à une particularisation ;

- un scénario désigne une structure de la connaissance déclarative³ constituant l'information générale relative à une série routinière d'événements ou à un type récurrent de conduite sociale. Outre la séquence d'actions qu'il peut susciter, un scénario influence le traitement de l'information ;

- les schémas de personnalité et schémas de soi influencent le comportement de l'individu et sont relatifs au type de sa personnalité (selon qu'il est par exemple extraverti ou introverti).

L'idée de schéma causal peut être attribuée à Kelley⁴, pour qui "tout se passe comme si l'individu était motivé à atteindre la

¹ Voir Jaspars & Hewstone, 1984, op. cit.

² Weil-Barais, 1993, op. cit., p.391

³ La connaissance déclarative renvoie au savoir, la connaissance procédurale au savoir-faire.

⁴ Kelley HH, "Attribution theory in social psychology", in Levine (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press, 1967

Kelley HH, "Causal schemata and the attribution process" in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of beharviour*, Morriston, NJ, General learning Press, 1972

Notons que selon Bougon le terme de "Schème" serait à attribuer à Barlett. La notion de schème conçu par Barlett ne correspond pas à une structure statique de la connaissance mais un ensemble de significations et de connexions entre éléments cognitifs ; ensemble continuellement développé, activé, modifié. Voir

maîtrise cognitive de la structure causale de l'environnement"¹. Le schéma causal est, selon Kelley, une conception générale que la personne a concernant la manière dont certains types de causes interagissent pour produire un type d'effets particuliers, sous l'influence notamment de ses expériences passées. On sait les schémas également sous l'influence de ses émotions².

Le schéma causal permet d'intégrer et d'utiliser des informations acquises à des occasions spatio-temporelles distinctes. Il transforme tout élément d'information en l'effet d'une cause³.

La notion de schèmes causals doit être complétée par celle de schèmes d'événements, scripts cognitifs du vécu offrant un éventail de comportements possibles face à une nouvelle situation. Le but de ces scripts est de suggérer un comportement convenant à la situation par la remise en mémoire des situations antérieures⁴.

La notion doit également être rapprochée de celle de rationalité limitée. Face à toute situation nouvelle, cette rationalité conduit les sujets à faire preuve d'une certaine "économie psychologique". Ils cherchent plutôt à confirmer leurs schèmes actuels qu'à en élaborer de nouveaux.

Elle doit aussi s'assouplir par une acception de la causalité non stricte, c'est-à-dire une causalité pensée en termes d'influences de nature diverse, et considérer la multiplicité des interactions entre les objets. L'ambiguïté du monde et sa complexité sont telles qu'elles autorisent l'individu à interpréter des événements selon ses schèmes du moment⁵. Autant dire

aussi Boland RJ, Greenberg RH, Park SH & Han I, "Mapping the process of problem reformulation: implications for understanding strategic thought", in Huff (dir), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Son Ltd, Chichester, 1990.

¹ cité par Deschamps JC & Clémence A, *L'attribution*, Delachaux et Niestlé, 1990, p.25

² Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Ed Odile Jacob, 1995

Vernier P & Vincent D, "Le rôle majeur des émotions", hors série *Sciences et vie*, n°195, juin 1996

³ Moscovici, 1986, op. cit.

⁴ Ibid.

⁵ Cossette P, "Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations", in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1994b, p.122

qu'une personne n'accède qu'à "une" réalité, la sienne (même si cette personne est en mesure d'attribuer des significations multiples à cette réalité). Toute variation de la représentation est donc induite par les objets eux-mêmes, les personnes en interaction avec les objets (soi compris), les modalités temporelles d'interaction avec ces objets, les modalités circonstancielles d'interaction avec ces objets et les schémas "stockés" en mémoire.

Enfin, la notion s'inscrit dans la tradition Heiderienne de l'attribution. L'individu tend à conférer à l'environnement une stabilité dans une logique de "cohérence cognitive" et de rationalisation afin de ne point être déséquilibré. En ce sens l'attribution correspond à un processus de production de la réalité, avec une tendance à la rationalisation. On entre ici dans le champ paradigmatique de la consistance ou de la dissonance cognitive¹ (cf. encart suivant).

Encart 7. Théorie de la consistance ou de la dissonance cognitive

La dissonance cognitive "énonce que les heurts entre deux cognitions sont la force motrice de toutes les modifications de nos opinions et de nos jugements. Nous cherchons à atténuer ces conflits et à mettre nos attitudes en accord avec nos comportements"². La théorie de la dissonance révèle l'homme comme rationalisant plutôt que rationnel, ce qui le conduit d'ailleurs à chercher des informations qui confirment ses vues au détriment de celles susceptibles de les infirmer ; sont ainsi établies des corrélations entre objets non corrélés. Parfois, par manque d'information, une résurgence de croyances vient l'aider à rationaliser, croyances pouvant être archaïques comme l'explique Jodelet³ à propos du SIDA. Concernant l'idée que l'on a des choses, les situations peuvent être manipulées de "manière à stimuler les comportements qui s'accordent à nos croyances"⁴. Ainsi le savant naïf de Moscovici (M. Toulemonde) se borne à confirmer ses théories au lieu de les falsifier.

¹ Festinger L, *A theory of cognitive dissonance*, NY, Harper And Row, 1957 ; Pour un résumé voir Beauvois & Deschamps, 1990.

² Moscovici, 1986, op. cit. p.38

³ Jodelet, 1989, op. cit.

⁴ Moscovici, 1986, op. cit. p.47. Ses propos portent plus spécifiquement sur l'idée que l'on a d'autrui.

La théorie de la dissonance est à relier à la théorie de l'attribution, de l'équilibre et d'autres qui tournent en fait autour de quelques propositions¹ :

- 1/ elles portent sur l'univers cognitif des individus, sur un ensemble de savoirs, de connaissances et de croyances, ensemble appelé cognition ou encore représentations cognitives² ;
- 2/ elles définissent une organisation particulière la plus satisfaisante, la plus harmonieuse des éléments de cet univers cognitif -> la consistance ;
- 3/ le travail cognitif consiste à rétablir ou générer ces états harmonieux.

Au final, dans le cadre entrepreneurial, les schémas sont une combinaison complexe d'apprentissage, de réflexivité et de raisonnement d'un créateur relativement à son entreprise.

Les théoriciens de l'apprentissage réfléchissent depuis longtemps sur les liens entre comportement et univers cognitif du sujet apprenant. La relation du "moi" et de l'environnement fait l'objet de modélisations. La plus citée en sciences de gestion est sans doute celle établie par Argyris et Schön³, qui distinguent l'apprentissage en boucle simple de l'apprentissage en boucle double. Dans le premier cas la situation rencontrée provoque un processus reproductif qui peut dans une certaine mesure être rapproché de la notion "d'instanciation" mobilisée par les psychologues ainsi que de celle de réflexivité. Dans le second la situation conduit à une remise en cause (donc aussi à une prise de conscience) des logiques ou hypothèses sous-jacentes à l'action, l'individu raisonne. Dans l'apprentissage en boucle double le raisonnement se veut distancié et critique, il reste qu'il peut être aussi rationalisant. La pensée stratégique est une combinaison de "l'observation" distanciée de l'action et de la rationalisation. Un observateur peut relever cette rationalisation par écoute de certains créateurs d'entreprise. La rationalisation est souvent mobilisée dans l'exercice de conviction, c'est-à-dire lorsque le créateur cherche à convaincre les stakeholders. Si elle

¹ Beauvois et Deschamps, 1990, op. cit.

² Sur la notion de représentation cognitive dans le sens large voir Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990

³ Argyris C & Schön DA, *Organizational learning*, Addison Wesley, 1978

devient flagrante la conviction des stakeholders risque de s'effondrer (ils vont davantage percevoir un risque).

La pensée stratégique correspond à un raisonnement. Les psychologues distinguent le raisonnement de "l'instanciation". Dans certaines situations l'individu n'a pas besoin à proprement parler de raisonner, c'est-à-dire qu'il peut passer l'épreuve de la situation de façon automatique par activation de la mémoire. Un exemple concret peut être pris dans les déplacements. L'individu sortant un matin pour aller chez son boulanger suit son itinéraire de façon automatique par l'activation de la connaissance mémorisée du parcours. Durant son trajet il lui est d'ailleurs possible de penser à tout autre chose que le parcours qu'il est en train de suivre, ce qui n'est pas le cas les premiers jours suivant son déménagement par exemple, le trajet n'étant pas encore mémorisé (ou appris) il focalise toute son attention à trouver ou suivre le bon itinéraire. Dans une activité professionnelle il en est de même et certains actes relèvent de cet automatisme, d'autres pas. Dès lors, l'individu devra raisonner pour aller là où il veut aller, pour aboutir à ce qu'il veut atteindre. Bastien¹, professeur de psychologie cognitive, montre clairement comment l'individu instancie ses schémas de connaissance ou raisonne. Instancier n'est pas raisonner. Sa démonstration s'appuie sur l'exemple d'un automobiliste se rendant à un rendez-vous dans une ville qu'il a quittée depuis longtemps. Dans l'instanciation d'un schéma de connaissance : "il suffit de faire correspondre des éléments précis de la situation (sens interdit, largeur de la chaussée) aux variables (prendre une rue à gauche) que comporte la procédure". Lorsqu'une entrave surgit l'individu élabore un nouveau schéma par ce que les psychologues appellent une "conduite de détour", laquelle "consiste à s'éloigner provisoirement d'un but, inaccessible directement, pour y parvenir ensuite à l'aide de conduites

¹ Bastien C, "Raisonner", *Science et Vie*, hors série n°195, 1996

intermédiaires"¹. Chaque conduite a son propre but mais reste subordonnée au but principal.

Au delà de ces sources mentales automatiques (ou quasi automatiques) d'action, l'individu peut raisonner par analogie, c'est-à-dire résoudre un problème par application d'une solution antérieurement déjà appliquée à une autre situation, ou raisonner de façon "inférentielle", c'est-à-dire inventer la solution à un problème non encore rencontré (ou non encore lui même inventé). C'est dans ce type de situation qu'est en mesure de s'exprimer l'heuristique dont nous avons parlé dans un chapitre précédent. Bastien montre que le cerveau fonctionne sur des modes différents : "de l'activation des connaissances automatisées à l'élaboration d'un raisonnement, en passant par l'activation contrôlée d'un schéma et le transfert analogique d'une solution"². Au raisonnement logique vient s'ajouter "la capacité d'utiliser des heuristiques (procédés dont la validité logique ne peut être garantie). Loin de constituer une limitation du cerveau humain, une telle utilisation lui procure, au contraire, sa redoutable efficacité. Contre celle-ci, aucun système artificiel, si développé soit-il, ne peut rivaliser"³, et cela notamment parce qu'elle décuple la capacité d'apprentissage. Celle-ci constitue également une explication possible, parmi d'autres, de la séparation éventuelle du créateur et de l'organisation initiée, cette dernière disparaissant ou étant reprise par un autre "organisateur" (individuel ou collectif). Le créateur ne sachant pas apprendre de l'organisation risque d'en perdre le contrôle"⁴.

Avant de clore cette section, précisons que distinguer une pensée résolument stratégique constitue un tracé artificiel au sein de la cognition de l'individu (les trois composantes de la

¹ Ibid. p.114. Ces propos incitant à faire un lien avec la notion d'objectif utilisée en gestion ; un objectif étant un jalon dans l'atteinte d'un but.

Voir aussi Pailhous J, *La représentation de l'espace urbain*, Presses Universitaires de France, 1970

² Ibid. p.116

³ Ibid. p.116

⁴ Pour Sammut il peut y avoir transfert de compétences de l'entrepreneur vers l'entité, celle-ci apprend et peut, à terme, se dispenser du créateur. Sammut, 1995, op. cit.

dimensions cognitive du modèle proposé sont irréductibles et indissociables). Si ce tracé semble commode pour désigner ce qu'est la réflexion résolument stratégique, on gardera à l'idée que toute frontière franche est illusoire sur le plan ontologique, ne serait ce qu'au regard même de la définition de ce qui est stratégique ou pas. A la limite, tout peut être considéré comme stratégique. Il nous a été donné empiriquement l'occasion de constater¹ que la pensée du créateur mélange et relie entre eux des items relevant plutôt de la stratégie avec d'autres relevant plutôt du quotidien. Si le tracé d'une frontière est utile à l'intelligibilité, alors nous proposons de voir la pensée réflexive du créateur comme afférente à l'action en cours, alors que la pensée ou vision stratégique est centrée sur plus globalement l'organisation entrepreneuriale. Si la pensée stratégique est antérieure à l'action d'organiser, elle perdure durant cette action. Une pensée stratégique d'un entrepreneur coupée de l'action effective ne serait que traduction de la perte de contrôle de cet entrepreneur sur son organisation.

Outre l'aspect essentiel que revêt la vision stratégique, notre intérêt pour elle réside dans la possibilité qu'ont les enseignants, chercheurs et consultants, d'influer sur cette pensée par une sensibilisation, plus ou moins globale, aux aspects essentiels que devrait considérer tout créateur. Cette vision est fortement sous l'influence des relations de l'entrepreneur.

B/ VISION ET RELATIONS

Au regard des propos du paragraphe précédent, le créateur se trouve dans une situation cognitive délicate et paradoxale puisque le fonctionnement cognitif tend à conférer une stabilité à l'univers des représentations alors que la création d'entreprise est par essence un processus de changement conduisant à une certaine dissonance (surtout lorsque le créateur entreprend dans

¹ Verstraete, 1997a, op. cit.

un environnement dont il n'est pas familier, ou lorsqu'il entreprend pour la première fois). Le principal guide du créateur est l'image qu'il se construit de l'organisation qu'il impulse. Cette image s'amende éventuellement en cours d'organisation, mais est antérieure à l'action d'organiser. En fait, le créateur se forge une image du futur souhaité : "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"¹. La littérature managériale se plaît à appeler cette image "vision". Celle-ci est vue comme une "dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise"². Quel que soit le vocable utilisé, la caractéristique commune du sens qu'on donne à la vision en gestion porte sur un futur projeté de l'entreprise par son dirigeant³. Le premier paragraphe de cette section présente la notion de vision.

§1. Vision stratégique

La vision stratégique 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. Le processus de résolution de problème est couramment travaillé en psychologie

¹ Bennis W & Nanus B, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1985, p.78

² Carrière JB, "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *Revue internationale PME*, 4 (1), 1991, p.304

³ 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 JM, *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

cognitive à travers le concept de planification, terme bien connu en gestion. Les acceptions du terme par chacune de ces disciplines peuvent incontestablement être rapprochées. Celle des gestionnaires étant connue, les propos subséquents reviennent sur l'acception psychologique.

Selon Hoc¹, dans une représentation, deux types de plans constituent les extrêmes d'un continuum sur lesquels peuvent prendre place les plans fonctionnels (lesquels correspondent à la définition de fonctions et aux relations entre ces fonctions). Les premiers sont les plans procéduraux (suite de tâches précises à effectuer) et les seconds sont les plans déclaratifs (ils correspondent à un objectif lointain). Les plans déclaratifs nous rapprochent du concept de vision tel qu'utilisé par les gestionnaires, les plans procéduraux au processus pensé pour la concrétisation de cette vision.

La conception d'un plan correspond au choix des représentations schématiques permettant de satisfaire les exigences d'une tâche. Selon le principe de réflexivité (cf. Giddens), les deux types de plans sont conçus tant avant que pendant leur exécution. Les notions d'abstraction (cf. Piaget) et de contrôle de processus (cf. Rasmussen) permettent de faire le lien entre vision abstraite et séquence d'actions. Après avoir résolu le problème abstrait, l'individu détaille la solution par raffinements successifs : "en introduisant les détails définis dans des espaces abstraits de niveaux inférieurs, et ainsi de suite jusqu'à obtenir une solution exécutable"². Limitons nous à cette approche³ pour arguer de son évidente proximité avec le concept de vision mobilisé par les gestionnaires. La vision peut être assimilée à une planification stratégique cognitive, à un

¹ Hoc JM, "La planification de l'activité", in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990

² Hoc, 1990, op. cit. p.225

³ Voir l'article de Hoc pour détails ainsi que l'ouvrage de Das JP, Kar BC & Parrila R, *Cognitive planning, The psychological basis of intelligent behavior*, Sage publications, 1996

ensemble de schèmes cognitifs portant sur l'anticipation d'un futur désiré.

L'entrepreneur ayant réussi est quelqu'un qui sait, ou a su, articuler plans déclaratifs et plans procéduraux. Ce qui n'est pas évident pour le créateur entreprenant pour la première fois. La conception du plan diffère entre le débutant et l'expert. Le premier éprouve généralement des difficultés à analyser les problèmes schématiquement et entre trop rapidement dans les détails. Hoc explique cela par la pauvreté des plans dont dispose le débutant et l'absence de critère d'évaluation des plans disponibles. L'expert est par contre à même d'opérer une sélection parmi plusieurs plans sur des critères d'évaluation comparative (cette approche peut tout à fait être croisée avec celle de Weick, l'expert ayant un "stock de schémas" que ne possède par le débutant). La difficulté s'accroît pour le "créateur débutant" si de plus il s'investit dans un secteur dont il n'est pas issu, pour les raisons évoquées dans les sections et chapitres précédents. Tout en restant méfiant à l'égard des études tendant à définir les capacités entrepreneuriales d'un individu par une approche dite par les "traits", il convient d'admettre que l'entrepreneur possède des capacités particulières lui permettant de créer voire d'innover¹, mais aussi de prendre des décisions échantonnant au calcul rationnel dans un contexte d'incertitude², de combiner les facteurs de production en un ensemble organisé et coordonné³, etc. Nous serions tenté de dire, à l'instar de Bird⁴, qu'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 n'existant pas encore, cela sur des

¹ Schumpeter, 1935, op. cit.

² Hayek FA, "Economics and knowledge", *Economica* 4, 1937

Knight R, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton-Mifflin Co, 1921

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

³ Leibenstein, 1968, op. cit.

⁴ Bird B, "Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention", *Academy of Management Review*, 13(3), 1988

horizons temporels différents et sans pour autant être coupé de la gestion quotidienne.

Selon Van de Ven, Huston & Schroeder¹, ce qui distingue les entrepreneurs performants des autres réside dans la clarté et l'étendue de leur idée sur leur affaire. L'étude de Ginn & Sexton² montre que les PME à forte croissance sont dirigées par des entrepreneurs résolument tournés vers le futur.

La vision serait un facteur de réussite, ou facteur clé de succès, non pas parce qu'elle garantit le succès mais parce qu'elle réduit les risques d'échec. Les attributs qui lui sont d'ailleurs associés impliquent le plus souvent cette idée de réussite³. Filion n'hésite pas à intituler l'un de ses ouvrages "Vision et relations : clef du succès de l'entrepreneur"⁴. Il reste à poser la question de la relation entre vision et performance de la firme. Nkongolo-Bakenka, d'Amboise & Garnier⁵ ont tenté d'y répondre. Ces chercheurs postulent qu'il y a de bonnes et de mauvaises visions et qu'il ne suffit pas de relever la présence d'une vision dans les PME ayant réussi pour déduire la relation. Les résultats de cette étude ont fait apparaître que dans les firmes effectuant des profits, la vision du dirigeant était claire et précise, mais celui-ci ne se focalisait pas sur la diffusion de cette vision. Il semble même qu'à l'inverse, un souci exacerbé de diffusion minimise la performance. En fait, vouloir absolument diffuser conduit à l'instauration d'une formalisation nuisible au fonctionnement, alors qu'une volonté de diffusion modérée laisse une profitable flexibilité. La vision est de première importance dans la petite entreprise et les attributs apparaissant comme majeurs sont davantage sa cohérence et la congruence

¹ Van de Ven A, Huston R, Schroeder DM, "Designing new business start-ups", *Journal of Management*, 10(1), 1984

² Ginn CW & Sexton DL, "A vocational choice and psychological preference", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1989

³ d'Amboise et Boucard, 1990, op. cit.

⁴ Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991

⁵ Nkongolo-Bakenka JM, d'Amboise G & Garnier B, "L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise", *Revue Internationale PME*, 7 (1), 1994

entre représentation et environnement. La congruence sera étudiée dans la prochaine section. S'agissant de la cohérence, elle implique une possible juxtaposition et articulation des différents schémas mentaux permettant à l'individu de s'engager. Filion¹, dans sa proposition de décomposition de la vision en trois catégories (cf. encart 8), insiste notamment sur la cohérence qui doit exister entre les deux niveaux de ce qu'il appelle la vision centrale. Celle-ci comporte une dimension externe, la place que le dirigeant veut voir occuper par ses produits ou service sur le marché, et une dimension interne, à savoir le type d'organisation à mettre en place pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe.

Encart 8 : les trois catégories de vision selon Filion.

Filion définit la vision comme : "une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir"².

Il distingue trois catégories de visions³ :

¹ Filion, 1991, op. cit.

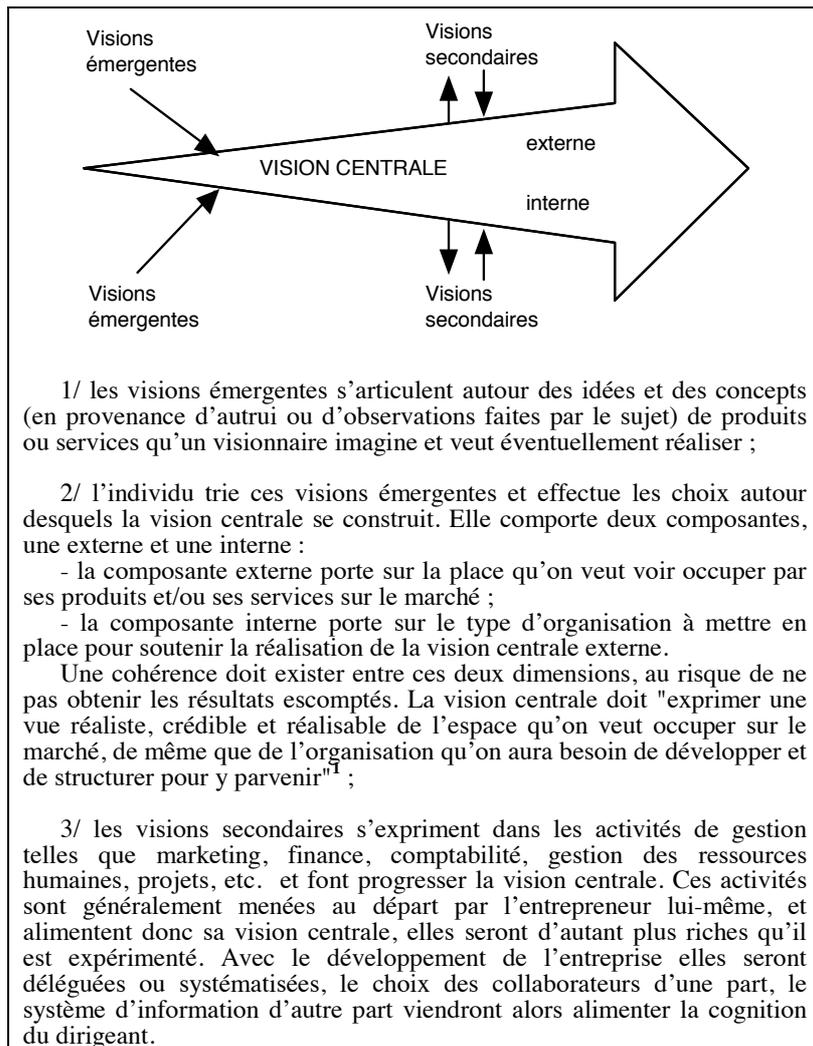
voir aussi : Filion LJ, "Vision and relations : element for entrepreneurial metamodel", *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 1990

Filion LJ, "L'élaboration d'une vision", in Coté (dir), *La gestion stratégique de l'entreprise. Aspects théoriques*, Gaëtan Morin éditeur, 1995

² Filion, 1991, op. cit. p.110

³ Carrière distingue également trois niveaux de vision : la vision parcellaire, construite par les informations intéressant le décideur dans l'environnement, la vision générale, correspondant à ses valeurs et croyances, et la vision intermédiaire, propre aux schémas mentaux.

Carrière, 1991, op. cit.



¹ Filion, 1991, op. cit. p.115

Globalement Filion conçoit la vision sous contingence de quatre facteurs : les images (elles incluent les attitudes, humeurs, intentions sous-jacentes au processus de perception et constituent le prisme au travers duquel la réalité est regardée), l'énergie (temps, intensité et présence d'esprit au travail), le leadership et enfin le facteur qui présente pour Filion plus d'importance que les autres à savoir les relations. "Le système de relations est ce qui apparaît le plus déterminant pour expliquer le cheminement d'une vision. Le système de relations d'où est issu le dirigeant, son système familial, aura beaucoup d'influence sur les types de visions émergentes qu'il sera d'abord amené à développer"¹.

Filion distingue les relations internes, qui comprennent les gens engagés par l'entrepreneur, des relations externes, qui comprennent les gens qui font partie de son réseau de relations et dans lequel on trouve ceux qui "ont un effet d'entraînement et de stimulation pour le lancement et le cheminement de visions émergentes, surtout au début, à la phase de pré-démarrage puis de démarrage de l'entreprise"². À ces deux sous-systèmes relationnels correspondent trois niveaux de vision : primaire, secondaire et tertiaire :

- le niveau primaire concerne les proches avec qui des relations affectives, sportives, intellectuelles, familiales sont entretenues et qui contribuent fortement à forger le système de valeurs de l'entrepreneur. Ce type de relations est en partie déterminé par la culture de la société d'appartenance ;

- le niveau secondaire englobe les relations qui sont développées par les activités professionnelles (il s'agit des relations d'affaires) et par tout type d'activités auquel prend part l'entrepreneur (politiques, religieuses, implication dans un club sportif...). Certaines relations de niveau secondaire peuvent

¹ Filion 1991, op. cit. p.124

² Filion, 1991, op. cit. p.144 ; voir aussi Greenberger DB & Sexton DL, "An interactive model of new venture creation", *Journal of Small Business Management*, 26(3), 1988

devenir des relations de niveau primaire avec le temps (et inversement) ;

- les relations tertiaires sont celles qui sont développées pour couvrir un besoin précis et sont bien souvent suggérées par les deux premiers niveaux. Ainsi sera conseillé à l'entrepreneur de lire tel livre, de suivre tel cours, de rencontrer tel auteur, de participer ou de suivre tel colloque ou telle exposition...

Ainsi vu, le système relationnel constitue la condition *sine qua non* d'une congruence entre les représentations du créateur et la réalité à laquelle il est confronté. Cette congruence dépend de l'apprentissage qu'occasionne l'interaction permettant d'appréhender les multiples registres conventionnels de la réalité investie et de s'induire des représentations sociales guidant l'évolution des divers champs de cette réalité. Une vision congruente pourrait être définie par ce qu'on appelle dans le langage courant simplement une "bonne interprétation". Plus complètement on peut la définir comme suit. L'univers cognitif d'un individu est organisé autour d'éléments qu'il relie entre eux par une structure mentale. Le monde social est organisé autour d'éléments (matériels ou immatériels) reliés entre eux par une structure sociale. Une hypothétique congruence parfaite de la structure de la représentation de l'individu (ex : un créateur) relativement à une partie de la structure du monde social (ex : le secteur d'activité dans lequel il investit) permettrait de juxtaposer à la perfection les deux types structures¹.

Approcher cette congruence passe par l'interaction avec les divers agents produisant la réalité. L'interaction socialise l'entrepreneur potentiel à son rôle prochain par la fourniture de multiples sources d'information influençant ses processus décisionnels, notamment celui de créer effectivement une firme.

¹ Dans ce qu'ils appellent une carte composite, Bougon & Komocar proposent de dessiner la structure causale de la représentation de chacun des individus d'une population relativement à un objet et de retenir ce qui est juxtaposable dans ces diverses cartes pour identifier les forces à l'œuvre dans une structure sociale et repérer les tendances d'évolution du système.
Voir Bougon & Komocar, 1994, op. cit.

Ces sources sont la famille, les amis, les relations, les médias, l'éducation, etc. que Starr et Fondas¹ appellent "agents socialisants".

§2. De l'intention à la création effective d'une firme

Starr et Fondas présentent un modèle de socialisation entrepreneuriale en deux phases conduisant le néophyte à créer une firme. La première phase renvoie aux prédispositions multiples et aux expériences qui précèdent la décision de devenir entrepreneur. La seconde phase est un processus de socialisation entrepreneuriale dans lequel trois facteurs essentiels se combinent pour influencer le passage de la décision de devenir entrepreneur à la création effective d'une firme : les agents socialisants, la structure du contexte dans lequel l'organisation s'initie, les motivations de base de l'individu ou les facteurs cognitifs le conduisant à créer une firme. Ce paragraphe utilise la trame posée par ces auteurs tout en s'en écartant parfois pour explorer ces trois dimensions de la socialisation entrepreneuriale.

Par le terme d'agents socialisants, Starr et Fondas désignent la famille, les amis, les banquiers etc. En fait tous les agents avec qui l'acteur interagit dans la construction de son rôle dans la société, agents qui par conséquent participent à la définition du rôle d'entrepreneur. D'après Starr et Fondas cette influence dépend de la fréquence des contacts, du pouvoir de récompense de l'agent, de sa légitimité et de son expertise, de la congruence entre les attentes du socialisant et celles du socialisé. Sur cette

¹ Starr JA & Fondas N, "A model of entrepreneurial socialization and organisation formation" *Entrepreneurship, Theory And Practice*, Fall, 1992

Voir aussi :

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

Sarnin P, "Réseaux socio-cognitifs et stratégies de développement des PMI", Ire, *Conférence Internationale De Management Stratégique*, Lyon, 1994

Szarka J, "Networking and small firms", *International Small Business Review*, 8(2), 1990

base on peut comprendre aisément que les statistiques relèvent que nombre de créateurs sont issus d'une famille d'entrepreneurs¹, mais il ne faudrait évidemment pas croire en une condition *sine qua non*. Le processus de socialisation entrepreneuriale est de nature plus complexe. Toute socialisation possède un caractère changeant, caractère induit par les situations nouvelles auxquelles l'individu est confronté ainsi que par les problèmes qu'il lui faudra résoudre². Certes la famille peut revendiquer une certaine primauté des influences mais elle n'est pas le seul agent socialisant. Sur la base des textes de Durkheim, Cherkaoui distingue deux dimensions corrélées dans la socialisation. La première est la régulation sociale, qui se rapporte au contrôle social du comportement normé ou rituel des individus. La seconde est la régulation cognitive, qui a trait aux modèles de pensée, croyances, mythes et à leurs expressions intellectuelles. Mais plus largement, il semble admis que : "les processus de socialisation sont multidimensionnels, qu'ils constituent des mécanismes d'échange, qu'ils changent selon les épreuves sociales ou psychologiques et les problèmes que l'individu est appelé à résoudre durant toute sa vie"³. La socialisation de l'individu est contextuelle. Chaque situation, plus ou moins durable, relève d'un contexte mettant en œuvre son propre processus de socialisation en plongeant l'individu dans un réseau social dans lequel il cherche à se positionner, à

¹ Exemple : L'université de Paris Dauphine et l'ANACE se sont associées pour effectuer une enquête auprès des étudiants de maîtrise suivant le certificat "entrepreneuriat". Ils ont relevé que les pères chefs d'entreprise étaient deux fois plus nombreux dans ce groupe.
Le Pen (dir), *Paris Dauphine, vingt-cinq ans de sciences d'organisation*, Masson, 1995

Autre exemple : Bygrave précise qu'au Babson College, plus de la moitié des étudiants étudiant l'entrepreneuriat proviennent de familles ayant leur propre affaire.

Bygrave, 1997, op. cit.

Voir aussi Bouchard-d'Amours M & Gasse Y, "Profil et cheminement de carrière des participants au programme jeune entreprise", *Revue PMO*, 4(2), 1989

Aurifeille JM & Hernandez EM, "Détection du potentiel entrepreneuriat d'une population étudiante", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, 17, 1991

² Cherkaoui 1992, op. cit.

³ Ibid. p.139

construire son identité, son rôle. Cela passe par une mise à jour de son cadre référentiel. L'individu accède à de nouvelles ressources cognitives lui permettant de développer des stratégies pour accéder aux autres types de ressources (économiques ou non économiques, matérielles ou symboliques) dont l'obtention oblige l'activité relationnelle¹. Selon Larson & Starr², la formation d'une organisation résulte d'ailleurs de la cristallisation des relations d'échange qu'a su développer le créateur. Celui-ci doit s'engager dans la recherche de relations et identifier celles qui méritent d'être entretenues. Il fonctionne en fonction de ses intérêts³, de sa motivation, de sa personnalité, de sa faculté à maîtriser son anxiété et son stress, de sa sensibilité aux récompenses et aux sanctions, enfin de la volonté et de la persistance dont il a fait preuve pour parvenir à la situation voulue dans laquelle il se trouve.

Comprendre les motivations conduisant le créateur à persister dans son idée de créer, puis dans l'entreprise, est essentiel pour justement motiver les carrières résolument entrepreneuriales⁴. Les facteurs contingents à cette motivation sont multiples. Sans

¹ Sarnin, 1994, op. cit ;

² Larson A & Starr JA, "A network model of organizational formation", *Entrepreneurship Theory and practice*, winter, 1992

³ Voir aussi sur ce point l'analyse structurale des réseaux sociaux. Degenne et Forsé proposent un modèle circulaire liant l'action et les intérêts des acteurs pour expliquer le changement de structure sociale.

Degenne A & Forsé M dans : *Les réseaux sociaux*, Armand colin, 1992

⁴ Voir, entre autres :

Bird, 1989, op. cit.

Herron L & Sapienza HJ, "The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities", *Entrepreneurship, Theory and Practices*, 17(1), 1992

Herron L & Robinson RB, "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on new venture performance", *Journal of Small Business Venturing*, 8, 1993

Katz JA, "Modelling entrepreneurial career progressions : concepts and considerations", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Winter, 1994

Kuratko DF, Hornsby JS & Naffziger DW, "An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship", *Journal of small Business Management*, 35(1), 1997

Naffziger DW, Hornsby JS & Kuratko DF, "A proposed research model of entrepreneurial motivation", *Entrepreneurship, Theory and Practices*, 18(4), 1994

Schein, 1978, 1983, op. cit.

en dresser l'inventaire¹, les plus fréquemment cités sont le désir d'indépendance, le désir d'entrer dans les affaires, le gain, les aspirations, le besoin d'accomplissement, la santé et le tempérament de l'individu, l'identification d'une opportunité, la récompense aux efforts consentis, le soutien de l'entourage proche, le type de risques, la recherche d'un style de vie, l'intention, le sentiment de responsabilité, le contrôle de sa propre destinée, la sécurité pour la famille, la construction d'une affaire transmissible, garantir le futur de sa descendance, etc. et aussi la vision.

Kuratko, Hornsby & Naffziger font apparaître que la persistance entrepreneuriale résulte avant tout de la réalisation des aspirations personnelles de l'entrepreneur. L'atteinte d'un but conduit à persister et conforte le sentiment de *locus of control*.

Le locus of control est une notion qui recouvre un domaine de recherche visant à comprendre la façon dont les gens expliquent ce qui leur arrive. Les auteurs à l'origine de cette notion sont Rotter, Lefcourt et Phares². Si elle a été initialement développée de façon relativement autonome par rapport aux travaux sur l'attribution, la distinction entre les deux champs est devenue par la suite moins claire au point qu'il est fondé de considérer le locus of control comme partie intégrante de l'attribution³. Gatewood, Shaver & Gartner⁴ maintiennent toutefois une différence en distinguant le *locus of causality* du locus of control. Le locus of causality fait directement référence aux travaux de Heider portant sur les concepts de *pouvoir*,

¹ Pour une revue de la littérature afférente voir Kuratko, Hornsby & Naffziger, 1997, op. cit.

² Rotter JB, "Généralized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs*, 80, 1966

Lefcourt HM, "Internal versus external control of reinforcement : a review", *Psychological Bulletin*, 65, 1966

Phares EJ, "Expectancy change in skill and chance situation", *Journal of Abnormal and social psychology*, 54, 1957

³ Beauvois & Deschamps, 1990, op. cit.

⁴ Gatewood EJ, Shaver KG & Gartner WB, "A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation", *Journal of Business Venturing*, 10, 1995

d'essai, de *chance* et de *difficulté* dans son analyse naïve de l'action pour mesurer les processus d'attribution dans le cadre de l'accomplissement d'une tâche¹ (dans cette lignée de travaux, Weiner s'est particulièrement préoccupé des explications données du succès et de l'échec²).

La performance d'une personne dans la tâche tiendrait à la fois à sa force personnelle (ses aptitudes, ses capacités, son intention et ses efforts) et à des forces environnementales. Dans le premier cas on parle de causalité interne ou de facteurs "dispositionnels", dans le second on parle de causalité externe ou de facteurs "situationnels"³.

Au final, trois dimensions ont un effet essentiel sur la persistance que développera un individu dans l'atteinte du but qu'il s'est fixé : le locus of causality, la stabilité des causes présumées à une situation donnée dans le processus d'attribution effectué par l'individu et ses intentions dans sa propre situation. Le succès ou l'échec d'une action intentionnelle dépend principalement des relations entre l'aptitude et l'effort (forces personnelles), la difficulté de la tâche et la chance (forces environnementales). Les deux premiers éléments correspondent à une attribution interne, les deux seconds à une attribution externe. Le tableau que présentent Gatewood, Shaver & Gartner relatif aux causes de succès et d'échec (tableau 2) s'inspire en fait directement des travaux de Frieze et Weiner⁴ qui ont proposé un schéma bidimensionnel définissant quatre facteurs "attributionnels"⁵ : l'effort, qui est interne et instable, la capacité

¹ Jaspars & Hewstone, 1984, op. cit.

² Weiner B, "A theory of motivation for some classroom experiences", *Journal of Educational Psychology*, 71, 1979 (source : Jaspars & Hewstone, 1984)

Weiner B, Frieze I, Kukla A, Reed L & Rosenbaum RM, "Perceiving the cause of success and failure", in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving the causes of behavior*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1972 (source : Jaspars & Hewstone, 1984)

³ Deschamps & Clémence, 1990, op. cit.

⁴ Frieze I & Weiner B, "Cue utilisation and attributional judgments for success and failure", *Journal of Personality*, 39, 1971

⁵ voir Luginbuhl JER, Crowe DH & Kathan JP, "Causal attribution for success and failure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1975

(ou l'aptitude), qui est interne et stable, la difficulté de la tâche, qui est externe et stable, la chance, qui est externe et instable.

Tableau 2 : attribution de la cause de succès et d'échec de la persistance (Gatewood, Shaver & Gartner, 1995)

Stabilité	Locus of Causality	
	Interne	Externe
Stable	Aptitude	Difficulté de la tâche
Variable	Effort	Chance

L'encart 9 présente les résultats d'une expérience menée par Luginbuhl, Crowe & Katha¹ portant sur l'attribution du succès ou de l'échec dans une tâche.

¹ Luginbuhl, Crowe & Katha, 1975, op. cit.

Encart 9 : attribution du succès ou de l'échec dans une tâche (Luginbuhl, Crowe & Kathan, 1975)

Les résultats de l'expérience sont repris dans le tableau suivant¹.

Facteur	Effort (interne, instable)	Chance (externe, instable)	Capacité (interne, stable)	Tâche (externe, stable)	Int-Ext	Ins-Sta
Succès	44,750	19,500	23,875	11,875	37,250	28,500
Echec	9,425	8,075	39,875	42,625	-1,400	-65,000

Dans la condition de réussite l'attribution de la performance va à des facteurs instables de façon significativement plus élevée que dans la condition d'échec (les 28,500 contre les -65,000 de la dernière colonne)² et à des causes internes plutôt qu'externes (les 37,250). En fait la réussite est davantage attribuée à l'effort et à la chance, l'échec à la difficulté de la tâche et aux aptitudes. Les sujets en condition de réussite attribuent leur succès à des causes internes et instables.

Certains sujets en condition d'échec attribuent néanmoins cet échec à des facteurs internes mais ayant trait à leur manque de capacité, qui est un facteur sur lequel ils n'ont pas le contrôle. Alors que les sujets ayant réussi l'attribuent davantage à leur effort, qui est un facteur sur lequel ils ont un contrôle. Luginbuhl, Crowe & Kathan évoquent une expérience antérieure menée par des confrères de leur discipline, où des enseignants devaient récompenser des élèves hypothétiques. Il a été remarqué qu'ils s'étaient montrés plus généreux lorsque le succès semblait résulter de l'effort plutôt que de la capacité de l'élève et qu'ils étaient moins sévères lorsque l'échec semblait résulter d'un manque de chance. Enfin ces auteurs ont souligné que l'importance de la tâche avait une influence sur le processus d'attribution.

Gatewood, Shaver & Gartner tirent l'hypothèse que les individus dont les explications données pour entrer dans les affaires peuvent être catégorisées comme internes et stables (ex : le désir d'être son propre patron) sont plus persistants dans leur

¹ Note des auteurs : les scores d'attribution aux quatre facteurs sont exprimés en pourcentage (total des scores = 100%) ; les scores d'attribution exprimés par les variables secondaires sont pour Int-Ext, la somme des scores "Effort" et "Capacité" moins la somme des scores "Chance" et "Tâche", pour Ins-Sta, la somme des scores "Effort" et "Chance" moins la somme des scores "Capacité" et "Tâche".

² exemple de calcul : les 28,500 = (44,750 + 19,500) - (23,875 + 11,875).

entreprise. L'étude a fait apparaître que les femmes confirment cette hypothèse alors que pour les hommes ce sont plutôt ceux dont les explications sont catégorisées comme externes et stables (ex : l'identification d'un marché) qui persistent davantage.

Les formations à l'entrepreneuriat pourraient tirer des enseignements de cette expérience. Ainsi par exemple elles devraient considérer le fait qu'il convient de sensibiliser les personnes ayant tendance à attribuer leurs motivations à des causes internes à davantage considérer le marché. À l'inverse il faudrait sensibiliser les personnes ayant une attribution externe dans leurs motivations à l'entrepreneuriat à davantage réfléchir sur leurs compétences.

Il existerait également tout un ensemble d'activités qui, lorsque celles-ci sont menées par les entrepreneurs potentiels, guide leur orientation cognitive. Ces activités portent sur la collecte d'informations, l'estimation du profit potentiel, la finition du travail de terrain, la mise en place de la structure de la firme, le démarrage des opérations quotidiennes. Les auteurs ont relevé une seule corrélation nettement significative entre ces cinq types d'activités et les variables psychologiques : celle qui lie attribution et structuration de la firme. L'action de structurer oriente la cognition du créateur et possède un pouvoir réflexif sur le raisonnement qu'il a relativement à son entreprise. Il est ainsi particulièrement intéressant de savoir et comprendre comment le créateur pense l'organisation.

Dans le même ordre d'idée, Guth, Kumaraswamy et McErlean¹ ont mené une étude longitudinale centrée sur les processus cognitifs d'un entrepreneur en train de créer une affaire et ont abouti à un modèle selon lequel le succès d'une création dépend du degré de congruence entre le schéma cognitif du créateur et la réalité à laquelle il est confronté. Cette

¹ Guth WD, Kumaraswamy A & McErlean M, "Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991

Guth et Kumaraswamy ont associé le créateur, McErlean, à leur article

congruence dépend beaucoup des capacités d'apprentissage du créateur. Elle est initialement faible, le créateur doit appréhender le type d'environnement dans lequel il évolue parce que ce type détermine le degré de maîtrise qu'il aura, au regard des ressources dont il dispose et de sa capacité de conviction, de l'organisation qu'il initie.

§3. Cognition et environnement : vers une congruence

Si l'angle consistant à analyser le phénomène de création d'entreprise via l'univers cognitif du fondateur semble avoir été légitimé, encore faut-il se poser la question du degré de maîtrise qu'a ce fondateur de l'organisation qu'il initie. Les questions relatives à la part de la volonté de l'acteur dans, par exemple, la structuration de la firme font l'objet de débats dans les théories des organisations (voir aussi l'encart relatif au holisme et à l'individualisme méthodologique).

Encart 10 : holisme et individualisme méthodologique (d'après Degenne et Forsé)

Le holisme peut être interprété de deux manières. Dans sa version intentionnaliste les individus intériorisent par un processus de socialisation les normes qui affectent leurs agissements. Dans sa version déterministe, conforme à la position de Durkheim, deux courants ont cours. Le premier correspond à un déterminisme fort où l'individu est déterminé par les états de la conscience collective. Le second correspond à un déterminisme faible où l'individu dispose d'une marge de manœuvre que la position structurale de la relation à la fois autorise et contraint (contrainte simplement formelle et non absolue). Les personnes d'un réseau se rencontrent davantage, justement par leur appartenance à ce réseau, dont la forme favorise un ensemble de comportements. Néanmoins un nouvel arrivant peut affecter la structure du réseau existant, ce qui se rapproche de l'autre courant méthodologique : l'individualisme, qui explique l'action sociale par l'individu poursuivant des buts. L'individualisme implique "que pour expliquer un phénomène social, il faut retrouver ses causes

individuelles, c'est-à-dire comprendre les raisons qu'ont les acteurs sociaux de faire ce qu'ils font ou de croire ce qu'ils croient"¹. L'individualisme méthodologique peut également être interprété de deux manières. Dans sa version atomistique, ou intentionnelle, les individus sont des acteurs parfaitement séparés, ce qui correspond à la vision Wéberienne, et rationnels au sens donné par le néoclassicisme économique. Granovetter² parle de théorie "sous-socialisatrice" et Burt³ d'individu "atomisé". Dans sa version interactionnisme, défendue par Simmel, les individus sont nécessairement liés à d'autres et l'analyse ne peut partir d'acteurs séparés.

Ces débats renvoient pour l'essentiel au pouvoir qu'ont les acteurs sur leur contexte d'évolution. Ils croisent des approches qu'il est possible de placer sur un continuum allant, comme dans la plupart des cas, d'une position excessive à une autre. A un extrême, le déterminisme de l'environnement oblige une forme d'organisation donnée. La recherche de la solution optimale se fait au regard d'un ou de plusieurs facteurs contingents. Plus la firme s'approche de cette solution, plus elle a des chances de survie et de performance. A l'autre extrême, une approche "volontariste" confère aux dirigeants une liberté totale dans leurs choix organisationnels. La "discrétion managériale" permet l'adaptation de la structure selon la volonté des dirigeants. Nous ne nous attarderons pas sur ces débats bien connus et dont les positions sont maintenant pondérées, sauf à rappeler que les niveaux d'analyse (macro ou micro par exemple) influent sur la position des auteurs sur le continuum⁴.

¹ Boudon, 1992, op. cit. p.27

² Granovetter MS, "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American Journal of sociology*, 91(3), 1985

³ Burt, 1982, op. cit.

⁴ Voir par exemple à ce propos :

Astley WG & Van de Ven AH, "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, n°28, 1983

Bedeian AG, "Choice and determinism : a comment", *Strategic Management Journal*, 11, 1990

de Bruyne P, *L'écologie des organisations : modèle d'adaptation, de régulation, de sélection*, Working Paper 80-02-01, Institut d'administration et de gestion, 1980

Desreumaux, 1994, op. cit.

Il existe une part de volonté inéluctable dans la création d'entreprise, celle du créateur d'initier une organisation (même s'il le fait parce qu'il se sent acculé socialement). Quant à sa volonté de maîtriser l'organisation qu'il initie pour qu'elle l'amène là où il veut aller (et cela que l'aspiration soit de créer son propre emploi ou de devenir riche), elle trouve écho selon le type d'environnement. En fait les types sont multiples¹. Certains environnements ne permettent pas au créateur d'atteindre ses buts (ou très difficilement), il existe des barrières empêchant l'idée de rencontrer le marché. A l'inverse il existe des environnements plus "faciles", "malléables", dans lesquels la discrétion managériale peut mieux s'exprimer². Quoi qu'il en soit, le créateur repère une opportunité à exploiter ou use de sa créativité, de ses moyens et de sa capacité de conviction pour créer un nouveau marché. En ce sens le créateur peut forcer la congruence entre représentation et environnement en rendant justement ce dernier congruent à la représentation qu'il s'en fait. Dans la mesure où cela est d'autant plus difficile que l'environnement est peu malléable, il gagne toutefois à avoir une représentation congruente de ce qu'est l'environnement dans lequel il s'insère. Il cherche toujours à agir pour instaurer dans l'espace social qu'il investit une structure permettant d'ordonner la réalité de sorte à ce qu'elle soit plus favorable à la réalisation

Hrebiniak LG & Joyce WF, "Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, n°30, 1985

Lawless MW & Finch LK, "Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment", *Strategic Management Journal*, 10, 1989

¹ Outre les travaux marquants de Emery et Trist (portant sur la complexité), de Burns & Stalker (portant sur la variabilité ou l'instabilité de l'environnement), de Lawrence & Lorsch (la structure de l'entreprise revêtant une combinaison de différenciation et d'intégration plus ou moins forte), de Hofstede (rôle de la culture), dont le lecteur pourra trouver une articulation dans Desreumaux A, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992, voir récemment l'intéressante typologie de Zarka & Jarrosson (1995, op. cit.)

² On remarquera que quel que soit le type d'environnement, un travail sur les représentations de l'entrepreneur se justifie. Pratiquement, dans un environnement peu malléable un expert peut corriger ce qu'il perçoit comme des erreurs d'interprétation ; dans un environnement malléable le travail porte davantage sur la créativité stratégique de l'individu et la façon de concrétiser sa vision.

de sa vision stratégique. Si l'on voit l'entrepreneur comme un organisateur, il est plus précisément un organisateur tendant à forcer la congruence entre l'environnement et sa vision. Celle-ci est en ce sens primordiale et constitue le germe de l'organisation entrepreneuriale. Mais quelle que soit la part de volonté dont au final fait preuve le créateur pour concrétiser sa vision, il reste un argument permettant d'objecter son influence potentielle. C'est celui qui consiste à voir le marché comme régulant les entrées et les sorties, la firme n'étant qu'un agent de production, qu'importe que les dirigeants fassent preuve de volonté. Plusieurs réponses à cette objection sont possibles.

La première est qu'on ne peut faire abstraction du jeu concurrentiel dans la compréhension de l'avantage que sait prendre une firme sur les autres. Si globalement le marché devait poser les règles du jeu, étudier la façon dont les firmes usent de ces règles (voire les transgressent) reste indispensable à la compréhension de leur évolution. Le niveau d'analyse n'est pas le même.

La deuxième, c'est que les sociétés, notamment par leurs élus et par leurs institutions, usent d'artifices, plus ou moins favorables aux entreprises, pour manipuler ou contrôler le marché (ex : par voie législative)¹. Le marché n'est donc pas une dimension intouchable, même s'il reste possible de prôner que tout est une question d'équilibre.

Enfin, la firme est désormais largement reconnue comme un acteur (et non comme un simple agent de production) tout comme l'individu (qui n'est pas un simple agent de la firme acteur). La boucle est ainsi bouclée puisque nous sommes passé, au travers des chapitres, sections et paragraphes, du marché à l'univers cognitif de l'individu, mais sans perdre de vue que cet individu interagit dans une structure sociale, plus largement dans une organisation sociale (dont la structure est une composante) dans laquelle il va initier "son" organisation (laquelle donnera lieu à la création d'une, voire plusieurs, structure d'entreprise), qui va se confronter au marché. La démarche dialectique a

¹ Consulter à ce titre l'ouvrage de Fligstein N, *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, 1990

conduit à investir de nombreux domaines. Elle oblige, puisque c'est un de ses principes, à en ressortir les fondements pour faire converger les articulations possibles entre ces domaines vers l'objet d'étude. Tous les domaines présentés nous semblent essentiels pour comprendre globalement le phénomène complexe, mouvant et instable qu'est l'entrepreneuriat.

Sans avoir écarté la dimension praxéologique (l'action) du modèle, les propos ont toutefois mis l'accent sur la dimension cognitive et la dimension structurale. En se basant sur une approche systémique, le prochain chapitre rééquilibre le modèle par ce qui constitue la concrétisation du phénomène : l'action, laquelle est l'essence de l'organisation.

CHAPITRE 6 : QU'EST-CE QUE L'ORGANISATION ?

De façon assez répandue maintenant, on s'accorde à reconnaître l'organisation comme la conjonction de l'action d'organiser et de la forme organisée résultant cette action, la structure. Cette approche systémique (section A) est mobilisée dans nombre de disciplines. Il est loisible d'en utiliser les fondements dans le cadre de notre étude (section B).

A/ APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ORGANISATION

Il ne s'agit pas dans cette section de présenter la systémique¹ mais de procéder à quelques rappels relatifs à l'acception

¹ voir :

Barel Y, *Prospective et analyse de systèmes*, La Documentation Française, 1971
de Rosnay J, *Le macroscopie*, Editions du Seuil, 1975
Durand D, *La systémique*, Presses Universitaires de France Que sais-je?, 1994
Lugan JC, *La systémique sociale*, Presses Universitaires de France, Que sais-je, 1993

systemique de l'organisation et les liens de cette dernière avec les notions d'ordre et de désordre (§1). Le créateur étant vu comme un organisateur, cela n'est pas surprenant. Organiser c'est mettre de l'ordre dans le désordre, ce que fait à sa façon le créateur, plus largement l'entrepreneur (§2).

§1. Organisation, ordre et désordre

L'organisation est ce qui permet d'échapper à l'entropie maximum, c'est-à-dire à une irréversible perte d'énergie comme il en est par exemple de la chaleur dégagée par la friction de pièces mécaniques : "l'énergie qui prend forme calorifique ne peut se reconvertir entièrement, et perd donc une partie de son aptitude à effectuer un travail"¹. Tout travail dégageant de la chaleur, l'aptitude de l'énergie à se transformer diminue inexorablement et le désordre croît jusqu'à un niveau d'entropie maximum.

Si les systèmes fermés ont à souffrir de l'irréversibilité de ce type de phénomènes, les systèmes ouverts ont la faculté de puiser dans l'environnement les ressources leur permettant de maintenir l'ordre nécessaire à leur fonctionnement. Le processus est homéostatique. Il maintient les conditions de fonctionnement du système malgré les perturbations extérieures. Ces perturbations, parfois appelées des bruits, peuvent désorganiser

Le Moigne JL, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France, 1994 (1ère 1977)

Morin, *La méthode*, Editions du Seuil, 1977 (en 4 tomes)

Von Bertalanffy L, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1980

S'agissant des approches dédiées à la firme voir :

Louart P, *L'approche systémique et son application à l'étude de l'entreprise*, CNDP Lille, 1983

Mélèse J, *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*, Ed. Hommes et Techniques, 1972

Mélèse J, *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Ed. Hommes et techniques, 1979

¹ Morin, 1977, op. cit. p.35

le système¹. Si les bruits sont perçus comme des erreurs à corriger à l'instant de leur survenue, ils sont aussi source de complexité structurale et fonctionnelle du système qui acquiert alors un caractère auto-organisateur en intégrant le bruit comme événement de son histoire et de son processus d'organisation². Le bruit a été converti en une signification nouvelle, complexifiant au passage le système.

Sans revenir sur le principe néguentropique de l'information, rappelons que le rôle organisationnel du bruit a antérieurement été travaillé par Ashby qui, avec la loi qui porte son nom ou "loi de la variété requise", établit une relation entre la variété des perturbations, la variété des réponses possibles et la variété des états acceptables au regard de la finalité du système. "La variété des réponses possibles doit être d'autant plus grande que celle des perturbations est grande et que celle des états acceptables est petite. Autrement dit, une grande variété dans les réponses disponibles est indispensable pour assurer une régulation d'un système visant à le maintenir dans un nombre très limité d'états alors qu'il est soumis à une grande variété d'agressions. Ou encore, dans un environnement source d'agressions diverses et imprévisibles, une variété dans la structure et les fonctions du système est un facteur indispensable d'autonomie"³.

La variété des réponses sous-tend la variété des perturbations, laquelle sous-tend la variété du système et celle de son environnement. La variété, ou la diversité, conduit à la complexité, autre notion essentielle de la systémique. Cette complexité résulte principalement du nombre d'éléments du système et du nombre et des types de relations possibles entre éléments du système d'une part, entre éléments du système et de l'environnement d'autre part.

La diversité engendre la complexité dans laquelle naît l'organisation, la diversité elle-même ne pouvant naître "en dehors de l'inégalité des conditions et processus, c'est-à-dire en

¹ Selon Atlan, l'organisation est d'ailleurs une suite de désorganisations rattrapées
Atlan H, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, 1979

² Ibid.

³ Atlan, 1979, op. cit., p.43. Cela renvoie à la notion de flexibilité.

dehors des désordres... elle est absolument nécessaire pour la naissance de l'organisation, qui ne peut être qu'organisation de la diversité"¹.

Si la diversité engendre la complexité, elle n'en est pas synonyme. La diversité absolue mène au chaos², à la fumée, à la mort ; à l'inverse l'absence de diversité conduit à l'ordre symétrique et parfait du cristal³, également dépourvu de vie.

Si la complexité engendre du désordre, elle n'en n'est pas synonyme, bien qu'une complexité totalement ordonnée n'est plus complexe mais compliquée⁴. "Tout désordre n'apparaît complexe que par rapport à un ordre dont on a des raisons de croire qu'il existe, et qu'on cherche à le déchiffrer. Autrement dit, la complexité est un désordre apparent où l'on a des raisons de supposer un ordre caché ; ou encore, la complexité est un ordre dont on ne connaît pas le code"⁵.

Il n'y a pas d'ordre sans désordre, de désordre sans ordre. L'ordre absolu correspondrait à une uniformisation du système où l'organisation n'a plus de sens car le désordre y est inexistant. Le désordre absolu quant à lui ne peut exister puisque dès qu'il apparaît l'organisation entre également en jeu. Par son agitation le désordre provoque des interactions (autre notion essentielle en systémique) sources de rencontres et d'organisation : "l'interaction devient ainsi la notion plaque tournante entre désordre, ordre et organisation"⁶.

¹ Morin, 1977, op. cit. p.49

² Sur les utilisations de la théorie du chaos en sciences de gestion voir : Thiétart RA & Forgues B, "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1993

Pailot P, *Halte au chaos ! Chaos déterministe et sciences de gestion : petite histoire d'une analogie incongrue*, Cahier de la Recherche du CLAREE n°95/1, Lille, 1995

Pailot, 1995, op. cit.

³ Atlan, 1979, op. cit.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid. p.77

⁶ Morin, 1977, op. cit. p.52

L'organisation comprend le processus d'instauration d'un ordre par l'interaction structurante d'où naît (et produit par) l'ordre dans le désordre.

L'organisation est ainsi un métaconcept renvoyant à la formation d'un ordre par des actions conduisant à la mise en place de la structure d'un système¹. En ce sens la structure est le reflet de l'ordre établi par l'action, celle-ci modifiant toutefois certaines relations entre les éléments multidimensionnels du système (entre eux et avec les éléments de l'environnement ou d'autres systèmes). Un système est d'ailleurs peut-être moins un ensemble d'objets qu'un ensemble de relations entre objets². Ceci n'empêche pas la structure de continuer à remplir les conditions de poursuite des finalités de l'organisation. Le niveau d'ordre est à ce titre difficile à mesurer car relatif aux finalités certes, mais surtout relatif à l'observateur. Une personne peut interpréter comme désordre ce qui est ordre pour une autre. Atlan prend comme illustration les documents apparemment empilés n'importe comment sur le bureau de leur propriétaire, qui sait parfaitement s'y retrouver mais qui, si par malheur quelqu'un devait y "mettre de l'ordre", serait incapable de retrouver quoi que ce soit³. L'ordre et le désordre sont relatifs à l'observateur, ils sont "dans sa tête" plus que dans les situations auxquelles il est confronté⁴. L'entrepreneur observe et a "dans la tête" une vision de l'ordre qu'il souhaite établir dans l'organisation qu'il investit. Mais l'ordre qu'il met est désordre pour d'autres (par exemple pour les concurrents).

¹ Probst GJB, *Organiser par l'auto-organisation*, Les Editions d'Organisation, 1994

Voir aussi Lussato, 1972, op. cit.

et Varela FJ, *Autonomie et connaissance: essai sur le vivant*, Edition du Seuil, 1989 (édition originale, 1980)

² Barel, 1971, op. cit.

³ Atlan, 1979

⁴ Balandier G, *Le désordre. Eloge du mouvement*, Fayard, 1988

§2. L'ordre du créateur

Le système dans lequel souhaite s'insérer le créateur potentiel est organisé. Dans cette organisation, il peut repérer un désordre constituant une opportunité d'insertion. Une opportunité serait ainsi la perception d'un désordre au sein duquel l'entrepreneur va tenter d'instaurer un ordre qu'il perçoit comme lui étant profitable. Pour cela il va créer une organisation. Cela rejoint une acception assez répandue de l'entrepreneuriat : "un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour l'exploiter"¹. Une opportunité est davantage qu'une idée. Une opportunité possède des qualités d'attraction et de durabilité qui s'exprime par la proposition de produits ou services apportant de la valeur aux usagers².

Cela n'est pas sans rappeler la théorie des interstices, des "trous structureaux"³, ou encore la théorie de Leibenstein (encart 11) qui voit l'économie comme un réseau de nœuds et de sentiers présentant des imperfections (ce qui écarte toute adhésion au modèle de la concurrence parfaite) exploitables par l'entrepreneur.

Encart 11 : l'économie comme réseau de sentiers et de nœuds (Leibenstein, 1979)

Nous empruntons pour cet encart la traduction opérée par Jeanblanc dans l'ouvrage de Casson⁴.

"Les nœuds représentent les secteurs ou les ménages qui reçoivent des moyens de production (ou des biens de consommation) le long du sentier et qui envoient des produits (les biens finals et les moyens de production pour les autres produits) vers les autres nœuds. Le modèle de la

¹ Bygrave, 1997, op. cit. p.2

Timmons JA, "Opportunity recognition", in Bygrave (dir), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley and Sons, 1997 (2nd édition)

² Timmons JA, *New Venture Creation*, Mc Graw Hill, 1994

³ Burt RS, *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press, 1992

Burt RS, "Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur", *Revue Française de Sociologie*, XXXVI, 1995

⁴ Casson, 1991, op. cit.

concurrentiel" (1979, p.45).

Dans cette approche l'entrepreneur est celui qui comble les manques du réseau.

Cela n'est également pas sans évoquer la proposition de Bougon et Komocar¹. Pour ces auteurs, tout phénomène social doit être compris comme un événement se produisant dans un système social existant et où la notion de frontières n'est, *a priori*, pas pertinente. Ils voient l'organisation et le changement comme un système dynamique de boucles. Ces boucles posent, en systémique, un principe de causalités circulaires qui se substitue au principe de causalités linéaires caractérisées par la stabilité (qui n'est pas synonyme d'immobilisme), la rigidité et la solidité². L'approche gagne en pertinence au regard de la complexité croissante et de l'intensification des phénomènes d'interdépendances entre les éléments et processus économiques, politiques, sociaux et culturels, observables dans les sociétés contemporaines (notamment sous l'effet de la démultiplication des capacités de communication et des échanges)³. Les caractéristiques du principe de causalités circulaires sont : une stabilité dynamique, des états stationnaires et un renouvellement continu.

¹ Bougon & Komocar, 1994, op. cit.

voir également les diverses contributions de Bougon dans l'annexe bibliographique.

² de Rosnay, 1975, op. cit.

³ Lugand JC, *La systémique sociale*, Presses Universitaires de France, Que sais-je, 1993

Une boucle est constituée de liens de causalité ou plus largement d'influence entre éléments du système et les liens sont eux-mêmes en mesure de s'influencer. Les boucles positives ont un effet amplificateur et sont l'essence du changement. Les boucles négatives ont un effet stabilisateur (cf. principe d'homéostasie) et préservent l'identité du système. Ainsi les boucles positives changent la structure alors que les boucles négatives la maintiennent (elles sont structurantes et stabilisantes). L'action d'organiser impulse tant des boucles positives que négatives dans l'organisation sociale dans laquelle elle naît.

Le repérage des boucles permet l'identification d'une organisation sociale s'affranchissant des découpages et frontières arbitraires que nous leur conférons habituellement. Sur le plan méthodologique, Bougon et Komocar proposent de scruter l'univers cognitif des individus pour mettre à jour les représentations qu'ils ont des éléments du système et des interactions entre éléments. C'est la façon dont collectivement s'ajustent les représentations des individus qui fonde l'organisation de l'espace social.

Cette vision circulaire de l'organisation sociale n'est pas sans rappeler le concept de structuration tel que le présente Giddens¹. Pour cet auteur les relations sociales se structurent dans le temps et l'espace à travers un principe dit de "dualité du structurel", lequel signifie que les systèmes sociaux sont des conditions et des résultats des actions des agents composant le système. La structure contraint l'action dont elle résulte².

Le créateur se forge une vision de l'ordre qu'il souhaite instaurer, de l'organisation qu'il va impulser. Il va agir sur les éléments du système pour tenter de le rendre congruent à la

¹ Giddens, 1987, op. cit.

Giddens intègre dans sa construction théorique la notion de compétence des acteurs, laquelle renvoie principalement aux capacités réflexives des individus, et de pouvoir, c'est-à-dire le pouvoir d'agir pour rendre les choses différentes.

² Voir aussi l'analyse structurale des réseaux sociaux présentée par Degenne & Forsé, 1994, op. cit.

représentation qu'il s'en fait. Il va créer, provoquer et changer des éléments et des relations entre ces éléments. Au sein de ces éléments, il y a des facteurs permettant au système d'évoluer selon ses aspirations. Certains de ces facteurs n'existent pas encore puisqu'ils ne sont que dans l'univers cognitif du créateur. Mais si on intègre celui-ci à l'organisation impulsé, comme il en est dans notre modèle du phénomène entrepreneurial, alors on peut considérer ces éléments comme existant. Après tout les éléments du système cognitif des individus font partie du système dans lequel ils baignent. Le créateur va tenter de concrétiser les facteurs qu'il perçoit utiles à la réalisation de son entreprise.

Ces facteurs influençant l'évolution sont de façon pragmatique ce que nous nommons les facteurs clés de succès (nous renvoyons au chapitre afférent pour l'acception que nous en avons, ainsi que pour celle de facteur stratégique de risque), dont la notion matérialiste est ici largement dépassée au profit d'une acception plus cognitive, c'est-à-dire sensible au processus interprétatif conduisant à retenir une série de facteurs. La réussite de l'entreprise passe par la concrétisation et la maîtrise de certains de ces facteurs (pour les FCS), par les parades trouvées à l'influence éventuellement néfaste d'autres facteurs (les FSR). Pour cela le créateur va organiser¹. Toute organisation ayant sa structure, celle impulsée par le créateur va donner lieu, dans le cadre qui nous intéresse, à l'instauration d'une structure de firme. Cette firme est un système qui va se positionner dans un système plus vaste auquel elle va fournir les éléments permettant l'échange nécessaire à sa survie. Le créateur ne pouvant éventuellement tout faire seul, il va mettre en place une configuration lui permettant d'avoir l'autonomie nécessaire à son positionnement. La mise en place d'une configuration et le positionnement dans l'environnement investi sont les actions essentielles de la praxis entrepreneuriale.

¹ Pour la clarté de l'exposé nous ne revenons pas sur les notions de convictions, de ressources ou de compétences nécessaires à la mise en œuvre de cette organisation.

B/ CONFIGURATION ET POSITIONNEMENT : D'UNE APPROCHE METACONCEPTUELLE AU CAS DE LA CREATION D'ENTREPRISE

L'organisation est organisée et organisante : "s'organisant elle-même en organisant son action dans son environnement"¹. En activant, l'organisation organise et s'organise elle-même. L'organisation renvoie ainsi aux concepts de configuration ("s'organisant elle-même" ; §1) et de positionnement ("en organisant son action dans son environnement" ; §2). Configuration et positionnement sont bien connus du gestionnaire et l'approche systémique permet de les conceptualiser.

Le créateur met de l'ordre (§2) en instaurant une structure d'entreprise par un processus conduisant d'une part à mettre en place une configuration organisationnelle conférant une certaine autonomie à sa création et d'autre part à positionner cette structure dans la structure sociale existante.

§1. La dimension interstructurante de l'organisation

L'initiative du créateur provoque un changement, plus ou moins important et plus ou moins durable, dans l'organisation du système dans lequel il s'insère. Ses actions perturbent relativement le système et la structure qu'il produit s'instaure dans une structure existante. Il est possible de parler d'interstructuration, principe bien exposé par Friedberg² et sur lequel nous allons nous appuyer.

L'action organisée est un processus d'interstructuration conduisant à chercher "à comprendre les mécanismes de

¹ Le Moigne, 1990, op. cit., p.76

² Friedberg E, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993

régulation qui gouvernent l'ensemble organisation/environnement et qui conditionnent les réponses que les membres de l'organisation comme les acteurs de l'environnement peuvent apporter aux contraintes et aux opportunités qu'ils perçoivent dans leur contexte commun d'action. Ce système ne coïncide donc que très imparfaitement avec les frontières d'une ou plusieurs organisations. C'est un système d'acteurs, individuels ou collectifs, institutionnalisés ou non, qui englobe tout ou partie d'une organisation et des acteurs de son environnement et pour lequel une partie de l'organisation peut devenir environnement"¹. La perspective est systémique et cohérente avec la notion de système ouvert : "la délimitation de l'organisation en tant qu'objet d'étude ne peut plus se faire a priori à partir de critères formels tels que, par exemple, l'appartenance ou la non-appartenance"². Une étude a posteriori ferait d'ailleurs apparaître que les frontières d'une entité ou son degré d'ouverture ou de fermeture ne sont pas stables et varient selon les circonstances, les problèmes, les enjeux, la capacités de ses membres à jouer de ses frontières c'est-à-dire à savoir les élargir ou les rétrécir. Il semble dès lors moins important de vérifier si l'évolution d'un système donné est induite par des éléments internes ou externes à ce système que d'identifier les variables qui influent effectivement sur l'évolution de la structure d'interactions. Cela ne veut pas dire que l'entité perde de son autonomie (le concept d'autonomie est abordé plus loin), ou de son identité, mais qu'elle compose différemment avec le système dans lequel elle baigne, donc aussi avec ses environnements. De plus, en jouant sur sa forme, l'entité peut parfois influencer sur le caractère endogène ou exogène d'un facteur, ce qui ne facilite pas les relevés d'un observateur cherchant à identifier les hypothétiques frontières de l'entité.

Plus que jamais on parle du flou des frontières, reflet de notre incapacité parfois à définir telle variable à telle période comme exogène ou endogène à tel système. "La réalité n'est pas celle

¹ Friedberg, 1993, op. cit. p.93

² Ibid

d'organisations aux frontières parfaitement définies, dans l'espace et le temps ; elle n'est pas non plus celle d'entités complètement et immédiatement repérables et identifiables du point de vue stratégique et/ou organisationnel¹. Plutôt que la recherche des frontières, ce qui permet d'identifier une entité organisée comme une firme c'est l'ordre que l'observateur est en mesure d'identifier dans l'ordre plus vaste de l'espace social. L'ordre du monde social est organisé par les ordres interactifs des niveaux inférieurs, sans qu'il y ait pour autant hiérarchie car chaque niveau inférieur est le produit du niveau supérieur, chaque niveau supérieur émergeant des niveaux inférieurs. L'individu, l'entité organisée, la société et le monde sont des niveaux dont chacun est à la fois analytiquement dissociable mais concrètement indissociable des autres². Ils sont distinctifs en ce sens qu'ils disposent des éléments qui les constituent suivant des rapports apparents et relativement stables³. Cette stabilité devrait permettre à l'observateur d'identifier les entités sociales. Cette identification empirique, plus ou moins évidente, est facilitée par les registres juridique, politique ou symbolique permettant à l'observateur de tracer des frontières artificielles mais commodes d'une part, nécessaires aux concepts de responsabilité et de propriété d'autre part. Le monde social organisé compose avec nombre d'artefacts érigés pour produire un ordre relatif (pour un plus ou moins grand nombre d'individus). Les frontières artificielles permettent, outre une réponse aux principes de responsabilité et de propriété (donc aussi de répartition du capital), de figer momentanément l'organisation afin de lui conférer une relative stabilité. La firme elle-même fait l'objet d'une délimitation artificielle, sa dimension juridique en est un exemple. Le dépôt des statuts confère à la firme une existence artificielle non forcément repérable dans le social, la configuration n'ayant éventuellement

¹ Bréchet JP, "Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994

² Chanlat, 1990, op. cit. p. 14

Sur ce point voir aussi Behling, 1978, op. cit.

³ Chanlat, 1990, op. cit. p. 14

pas encore été mise en place. Dans certains cas elle ne le sera jamais (cf. les "coquilles vides" ou les "boîtes aux lettres").

Les frontières artificielles peuvent être objectivées, sans pour autant devenir objectives. L'objectivation est un processus mental. Les scientifiques eux-mêmes procèdent à cette objectivation¹, ne serait ce que dans le découpage disciplinaire qu'ils effectuent pour "trouver" (et donc construire) de l'ordre dans le social (ou dans le monde, voire dans l'univers), ce que montre à sa façon Caillé².

Cette objectivation se retrouve aussi dans chacune des disciplines. Par exemple en économie le contrat peut être vu comme un dispositif formel liant deux ou plusieurs agents, contrat comportant des frontières délimitant l'organisation de ces agents entre eux et/ou avec les autres. Lorsque le contrat devient une théorie relative au fonctionnement économique, c'est le chercheur qui pose ces frontières (donc ses frontières) par une vision contractuelle lui permettant d'appréhender l'organisation économique³.

Les propos précédents n'entament pas ceux du chapitre cinq, dans lequel la dimension objective est reconnue. Il y a bien une dialectique de l'objectif et du subjectif (cf. les deux dimensions de la dimension structurale du modèle proposé) et vouloir tracer une frontière entre les facteurs appartenant à l'une ou l'autre de ces dimensions relève d'une cartésienne utopie. Cela ne condamne pas pour autant les essais de délimitation de la firme, mais plutôt que de répertorier ce qui est endogène et exogène il

¹ Cf. les constructions de second degré de Schütz

Schütz A, *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens-Klincksiek, Paris, 1987

² Caillé A, *La démission des clercs. La crise des sciences sociales et l'oubli du politique*, La Découverte, 1993

Voir aussi Parsons (1973, op. cit.) qui distingue les plans biologique, psychique, social et culturel pour situer toute action.

³ En ce sens une théorie peut comporter des éléments non observables (le précepte d'évidence de Descartes est remis en cause). Pour une discussion, qui reste positive, portant sur la scientificité des théories intégrant des éléments non observables voir : Godfrey PC & Hill CWL, "The problem of unobservables in strategic management research", *Strategic Management Journal*, 16(7), 1995

est profitable d'appréhender plutôt le niveau d'autonomie dont dispose l'entité. C'est ce qui permet de l'identifier.

§2. *La dimension autostructurante de l'organisation*

Pour se positionner au sein des espaces sociaux le créateur va devoir organiser les disponibles de sorte à produire ce que ces espaces attendent en échange de ce qu'ils apportent et permettent (voire subissent). Cette organisation correspond à la configuration qu'il convient de mettre en place afin de produire les services ou produits qui seront proposés aux acteurs environnementaux. Sauf dans certains cas (écartés de ce travail) où le créateur n'agit que comme un donneur d'ordres et un intermédiaire, il lui est rapidement nécessaire de mettre en place cette configuration qui prendra le relais des actions qu'il initie, la configuration prenant alors en charge les actions que le créateur ne peut assumer seul. Sans grande originalité ces actions sont appelées ici "activités", l'enchaînement de plusieurs de ces activités "processus", et "tâches" les actions élémentaires composant une activité. Les tâches, activités et processus sont donc des notions relatives (parvenir à décomposer une tâche c'est en faire une activité). L'ordre permettant d'atteindre le futur voulu est donc forgé par l'enchaînement, l'imbrication et l'interdépendance d'activités (de tâches et de processus), interdépendance conférant au système un caractère autopoïétique.

Le principe d'autopoïèse a été défini par Maturana et Varela dans leurs travaux biologiques. Il permet de distinguer le système de son environnement, lui donnant ainsi son identité. S'il convient de réserver le terme d'autopoïèse au système vivant¹, il est possible d'utiliser celui de clôture opérationnelle,

¹ Avec le concept d'autopoïèse, on descend trop dans la spécificité des problématiques biologiques. Voir : Verstraete T, *Autopoïèse et sciences de gestion : un excès d'éclectisme*, Cahier de recherche du CLAREE, 1999

lequel peut être vu comme un principe systémique général de reconnaissance de l'autonomie, donc comme un concept d'une portée suffisamment générale pour pouvoir être transféré d'une discipline à l'autre.

La notion de clôture ne veut pas dire que le système est insensible aux modifications environnementales. Le principe de clôture opérationnelle est compatible avec celui de système ouvert¹. L'interaction d'un système opérationnellement clos avec l'extérieur se fait par ce que Maturana appelle un "couplage structurel", entendu comme la sélection d'un nombre de structures propres au système chargées d'assimiler les perturbations éventuelles, les bruits (cf. §1). Ces structures déterminent l'état du système et les perturbations permises pour que ce système puisse fonctionner au sein de l'environnement sans disparaître. Plus les alternatives structurelles relatives aux relations internes du système sont nombreuses, plus le système est complexe. Cette diversité de choix, apanage des structures dites plastiques, confère au système un caractère auto-organisateur. Celui-ci correspond en ce sens au comportement d'une entité choisissant une option d'adaptation aux perturbations environnementales.

Le créateur doit donc produire une organisation autonome chargée de répondre à la complexité de l'environnement lorsque seul il ne saurait le faire. L'action d'organiser qu'il entreprend concerne donc autant son positionnement (en fait ses positionnements dans les espaces sociaux) dans le réel que la configuration qu'il doit mettre en place pour pouvoir justement se positionner. Ce positionnement induit certains types de perturbations que la configuration a en charge d'absorber. Positionnement et configuration sont en relation étroite et peuvent eux aussi faire l'objet d'une analyse dialectique car indissociables et irréductibles l'un à l'autre à travers le processus de structuration.

¹ Dupuy JP, *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*, Seuil, 1982

Si le positionnement permet d'identifier une firme, c'est sa configuration qui permet de la reconnaître en tant qu'entité autonome. L'autonomie est relative. Elle sous-entend que le système a ses propres lois¹. Elle n'est pas à confondre avec la "liberté", vocable trop chargé de connotations idéologiques², bien qu'utilisé par Morin³ pour dire qu'il n'y a de liberté que dans un univers où il y a des déterminismes, des potentialités de jeu, des aléas et des incertitudes (encore faut-il qu'il soit possible de se représenter les situations, d'élaborer des hypothèses et être capable d'élaborer des stratégies). Il ne faut pas voir non plus dans l'autonomie un isolement mais une ouverture conférant au système, tout en s'altérant cognitivement et organisationnellement, une capacité constructive de l'état du monde et de sa propre existence (la notion d'autonomie possède indéniablement une consonance existentielle).

L'ouverture d'un système ne veut donc pas dire qu'il n'a plus de frontière. Ainsi la peau peut être considérée comme la frontière du corps humain, cela n'empêche pas l'homme d'être ouvert, biologiquement (il mange, il respire, etc.) et psychologiquement (ex : principe d'intersubjectivité) sur ses environnements (matériel, biologique, social etc.). L'homme, être bio-psycho-social⁴, se préserve pourtant bien une identité en jouant de l'ouverture et de la fermeture de ses dimensions bio-psycho-sociales. De même la firme peut jouer de l'ouverture ou de la fermeture de certaines de ses dimensions pour se préserver une certaine autonomie (par exemple elle peut plus ou moins ouvrir son capital), donc une identité. Certes les frontières ne sont plus dans ce cas topologiques, comme la peau l'est pour l'homme, et les modes d'agencement internes sont davantage dépendants de l'environnement, des échanges en tout genre que fait l'entreprise avec l'extérieur (ces échanges permettant d'obtenir des disponibles afin d'une part de produire ce qui est attendu par les différents espaces sociaux d'autre part de

¹ Varela, 1989, op. cit.

² Bruyat, 1993, op. cit.

³ Morin, 1984, op. cit.

⁴ Chanlat, 1990, op. cit.

rémunérer les efforts déployés pour cela). Néanmoins vont s'établir dans l'entreprise des ordres que les acteurs vont tenter de maintenir voire de modifier à leur profit et cela aussi pour préserver leur propre identité. En cela la firme est une organisation qui à terme peut échapper au contrôle de son fondateur. Alors qu'au départ elle est identifiable au créateur, elle est susceptible de prendre une certaine autonomie, une identité qui lui est propre. Cette identité, elle tendra (ou tentera) à la conserver, comme tout système autonome opérationnellement clos.

Selon Varela tout système autonome est opérationnellement clos. Cette clôture subordonne toute transformation à la conservation de son identité. Un système est opérationnellement clos "si son organisation est caractérisée par des processus :

a) dépendant récursivement les uns des autres pour la génération et la réalisation des processus eux-mêmes, et

b) constituant le système comme une unité reconnaissable dans l'espace (le domaine) où les processus existent"¹.

Ainsi pour être reconnaissable, autonome et posséder une identité, un système, bien qu'ouvert, doit néanmoins posséder un niveau d'organisation propre à son fonctionnement intrinsèque².

L'organisation est donc régie par deux catégories de principes :

1 - les principes de causalités ou plus largement d'influences circulaires multiples, d'enchevêtrement de systèmes, d'ordres interactifs, d'imbrication, etc. qui unissent des niveaux différents d'organisation (voire des organisations de nature différente). Cette catégorie de principes renvoie à l'interstructuration étudiée dans le §1.

¹ Varela, 1989, op. cit. p.86

² Il n'est pas difficile de repérer ce type d'organisation dans une firme. Ainsi en est-il de l'organisation administrative ou, plus largement, de ce que l'on appelle les activités secondaires ou de soutien. Toutefois il est aussi possible, dans une certaine mesure, d'incorporer des activités principales à ce type d'organisation.

2 - Un principe de clôture opérationnelle qui, bien que ne se situant pas sur le même plan que les principes précédents, renvoie à l'autostructuration, plus souvent désignée par le terme d'auto-organisation.

Un système ouvert autonome compose donc avec les principes génériques d'interstructuration et d'autostructuration qui, appliqués à la firme, ne sont rien d'autre que les principes de positionnement et de configuration.

La stratégie de création d'entreprise consiste entre autres pour le créateur à initier une organisation lui permettant de se positionner dans la réalité, laquelle est composée de multiples environnements. Pour cela il doit mettre en place une configuration organisationnelle, c'est-à-dire produire une structure autonome le relayant dans les activités nécessaires au positionnement. Au départ cette configuration n'existe pas, sauf dans l'esprit du créateur. C'est à travers la structuration qu'il entreprend, la concrétisation de sa vision, que cette configuration va naître. Cette configuration est constitutive de la firme. Du phénomène entrepreneurial va naître l'entité qu'est la firme. Le phénomène peut donner lieu à la naissance de plusieurs de ces systèmes lorsque le créateur persiste dans l'entreprise. Cette persistance ne s'exprime pas forcément par la naissance de firmes, elle peut s'exprimer par la naissance d'établissements, par le développement de la première firme, par la naissance d'autres formes qu'une firme (association), etc., et s'appuyer sur des entités existantes. C'est selon cette approche que nous appréhendons la genèse de la firme, de sa structure, des systèmes de gestion, etc.

CONCLUSION

Le présent ouvrage ne déroge pas à la règle des questions que tout travail laisse sans réponse, heureusement. Si le modèle présenté, combiné à la délimitation du champ proposé par Bruyat, permet de catégoriser les phénomènes comme entrepreneuriaux ou non (ainsi, par exemple, toute reprise d'entreprise n'est pas forcément entrepreneuriale, idem pour la franchise, tant du point de vue du franchiseur que du franchisé), il permet de s'interroger sur les points suivants.

Le modèle proposé du phénomène entrepreneurial présage-t-il d'une théorie de l'entrepreneur ?

On s'accorde généralement à reconnaître une théorie comme la découverte ou la construction d'une mise en relation systématique de variables pour décrire un phénomène ou un objet, voire prescrire sa survenue ou son déroulement, voire encore son évolution. En ce sens il est difficile sur la base du modèle du phénomène entrepreneurial de proposer "une" théorie de l'entrepreneur puisqu'il y est vu comme la composante d'une dialectique (individu-organisation) ne pouvant souffrir d'une dichotomie. A défaut de répondre de façon affirmative à la question posée, il est préférable de retenir l'idée que le modèle

autorise la proposition d'une définition de l'entrepreneur. Tout individu impulsant le phénomène entrepreneurial tel qu'ici modélisé est entrepreneur et conserve ce statut tant qu'il persiste dans cette voie. Ce phénomène crée de la valeur plus ou moins nouvelle à travers la naissance ou le développement d'une organisation, laquelle donne naissance à une ou plusieurs entités. Ce dernier point peut être discuté, faut-il qu'il y ait effectivement naissance d'une entité ? Nous répondons oui, la structure organisationnelle devant conduire à une structure disposant d'une relative autonomie. Mais le débat reste ouvert.

L'individu initiant cette organisation prend des risques et rien ne peut garantir, tant à lui qu'aux parties prenantes ayant été convaincues, que la réussite sera au rendez-vous. Par essence, le risque est pris en contexte d'incertitude.

Pour certains, cette voie est un choix de carrière, pour d'autres elle n'est qu'une étape, ou plutôt une "tranche de vie". Enfin, certains individus alternent, voire combinent, dans leur vie ce statut d'entrepreneur avec d'autres.

L'entrepreneuriat renvoie dans ces propos à un individu. Mais qu'en est-il lorsque l'initiative est prise par plusieurs personnes s'associant pour l'occasion ?

Le phénomène suppose une dialectique individu-organisation. Deux points de vue sont donc possibles.

Du point de vue de l'individu, si plusieurs personnes s'associent pour impulser le phénomène, alors il faut se poser la question pour chacune d'entre elles de savoir si elle s'inscrit bien dans cette dialectique, et selon l'approche proposée. Si oui, *a priori* l'individu entreprend, donc est entrepreneur. Mais le phénomène peut être entrepreneurial sans que tous les initiateurs soient entrepreneurs.

Du point de vue de l'organisation, c'est plus délicat, notamment s'agissant de la composante cognitive, laquelle n'est plus celle d'une personne. Il faudrait passer d'une cognition idiosyncrasique à une cognition sociale (en fait, passer de l'individuel au collectif). Le modèle reste à tester dans cette configuration.

Le modèle proposé présage-t-il une théorie de la firme ?

Si l'on reprend les types d'organisation présentés dans le premier chapitre, on ne peut comprendre la firme en évinçant l'étude du phénomène conduisant à son émergence. L'entreprise doit s'étudier dans sa polysémie (action d'entreprendre et résultat de cette action).

Si les trois dimensions du phénomène laissent des traces facilement repérables dans l'entité qu'il fait émerger, plusieurs arguments placent la firme comme un objet d'un autre plan.

Premièrement, même si nombre de phénomènes sociaux et entités sociales composent avec les trois dimensions du modèle présenté, l'essence et les relations de celles-ci diffèrent et se complexifient notablement.

Deuxièmement, le type d'entité organisée né du phénomène ne correspond pas forcément à une firme. Les formes engendrées sont multiples, on parle désormais des "nouvelles formes d'organisation", lesquelles donnent lieu à des programmes de recherche spécifiques. On peut aussi penser au secteur associatif, qui s'immisce de façon croissante dans le socio-économique. Un point commun relie ces types et formes d'organisation : elles prennent le relais de leur initiateur s'agissant du positionnement et de la configuration à mettre en place ou à piloter. Dès lors la compréhension de leur genèse (la praxis entrepreneuriale) éclaire substantiellement la compréhension de leur évolution.

Enfin, des montages (entre autres juridiques) peuvent entraîner l'apparition d'une firme sans qu'un acte entrepreneurial soit à son origine. La firme constitue un objet d'étude particulier que l'entrepreneuriat peut éclairer en bonne partie mais non totalement.

Le modèle proposé permet-t-il de mieux maîtriser, contrôler, le phénomène ?

On peut croire que la progression de la connaissance, du moins celle qui est reconnue par la communauté scientifique, contribue à une meilleure maîtrise de l'objet étudié. Certains

pourraient trouver cette réponse facile, aussi quelques mots sur les retombées pratiques du travail accompli méritent de prendre place en conclusion.

A titre illustratif, un des protocoles méthodologiques déployés pour investir l'objet a mobilisé comme outil la cartographie cognitive. Celle-ci a été testée dans le cadre de l'accompagnement du créateur¹ ainsi que dans le cadre de la mise au point de la vision stratégique du dirigeant². Dans ces deux cas elle a fourni des résultats probants en matière de maîtrise de l'organisation en amenant le dirigeant à "penser" la stratégie, tant dans sa formulation que dans sa formation (donc dans les outils de contrôle à mettre en place). Dans les organisations émergentes et dans les petites entreprises, on sait que la pensée du dirigeant induit fortement l'évolution des affaires. La cartographie cognitive a aussi été testée en combinaison avec la méthode dite du groupe nominal dans le cadre d'un projet de création d'entreprise, avec succès. Mais l'expérience a été menée avec des étudiants, et non avec des créateurs potentiels. Ce second aspect reste à tester.

Enfin, pour savoir si la présentation du modèle du phénomène entrepreneurial et des items (et leur déclinaison) devant selon nous composer la vision stratégique sont susceptibles d'aider les entrepreneurs, il faudrait les enseigner aujourd'hui et suivre l'évolution des organisations impulsées par ces entrepreneurs. La difficulté majeure est d'isoler l'impact de cet enseignement des contingences multiples susceptibles d'intervenir dans l'évolution du phénomène. Etudier une évolution oblige à mener une étude longitudinale. Il nous reste, à l'instar du créateur auquel nous nous intéressons, à faire preuve de persistance dans cette "entreprise".

¹ Verstraete T, "Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise", *Revue Internationale PME*, 10(1), 1997 (cet article est une version révisée d'une communication faite en 1995 lors du deuxième Congrès International Francophone sur la PME, Paris).

² Ce qu'avait préalablement testé Cossette P, "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire", *Actes de la 39^e conférence mondiale de l'ICSB*, Strasbourg, 1994

Bibliographie indicative.

Les références bibliographiques étant notées en bas de page tout au long du volume, n'est ici reprise qu'une liste indicative.

Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, Presses Universitaires de France, 1994

Amit R & Muller E, "Push and pull entrepreneurship", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1994

Berger P & Luckmann T, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986

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

Bourdieu P, *Choses dites*, Les éditions de Minuit, 1987

Bourdieu P, *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980

Boutillier S & Uzunidis D, *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica, 1995

Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993

Bull, Thomas & Willard, *Entrepreneurship, perspectives on theory building*, Pergamon, Elsevier Science, 1995

Bygrave WD & Hofer CW, "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), winter, 1991

Bygrave WD (dir), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, 1997 (2nd édition)

Carrière JB, "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *Revue internationale PME*, 4 (1), 1991

Casson M, *L'entrepreneur*, Economica, 1991

Copin G & Marion S, "Réinventer le business plan", *Harvard-L'expansion*, été, 1992

Cossette P (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1994

Davidsson P, "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of Business Venturing*, 6(6), 1991

- Deschamps JC & Clémence A, *L'attribution*, Delachaux et Niestlé, 1990
- Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993
- Dupuy JP, *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*, Seuil, 1982
- Favereau O, "Vers un calcul économique organisationnel", *Revue d'Économie Politique*, 99(2), 1989
- Fayolle A, *L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience*, papier de recherche de l'équipe Entrepreneuriat de l'EM Lyon, novembre 1997
- Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991
- Friedberg E, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993
- Gartner WB, "A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, 10(4), 1985
- Gartner WB, "What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?", *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 1990
- Gatewood EJ, Shaver KG & Gartner WB, "A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation", *Journal of Business Venturing*, 10, 1995
- Gomez PY, *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, 1996
- Gomez PY, *Qualité et théorie des conventions*, Economica, 1994
- Guth WD, Kumaraswamy A & McErlean M, "Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991
- Jaspars J & Hewstone M, "La théorie de l'attribution", in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984
- Jodelet D (dir), *Les Représentations Sociales*, Presses Universitaires de France, 1989
- Julien PA & Marchesnay M, *L'entrepreneuriat*, Economica poche, 1996
- Julien PA & Marchesnay M, *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988

- Kœnig G, *Management stratégique*, Nathan, 1990
- Kuratko DF, Hornsby JS & Naffziger DW, "An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship", *Journal of small Business Management*, 35(1), 1997
- Larson A & Starr JA, "A network model of organizational formation", *Entrepreneurship Theory and practice*, winter, 1992
- Laufer J, "Comment on devient entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, novembre, 1975
- Le Marois H, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1985
- Le Van-Lemesle , "L'éternel retour du nouvel entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre, 1988
- Livian YF & Marion S, "De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès", *Revue Internationale PME*, 4 (1), 1991
- Marchesnay M, "Confiances et logiques entrepreneuriales", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°8-9, 1998
- Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984
- Moliner P, *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996
- Naffziger DW, Hornsby JS & Kuratko DF, "A proposed research model of entrepreneurial motivation", *Entrepreneurship, Theory and Practices*, 18(4), 1994
- Nkongolo-Bakenka JM, d'Amboise G & Garnier B, "L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise", *Revue Internationale PME*, 7 (1), 1994
- Orléan A (dir), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, 1994
- Orléan A (dir), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, 1994
- Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

- Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990
- Sammut S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Montpellier, 1995
- Sammut S, *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, 1998
- Saporta B, "La création d'entreprises: enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Scott M, Rosa P & Klandt H (dir), *Educating entrepreneurs for wealth creation*, Ashgate Publishing Ltd, England, 1998
- Shapero AA, *The entrepreneur, the small firm and possible policies : summing up - six countries programme*, Limerick Workshop, 1980
- Shapero AA, *The role of entrepreneurship in economic development at the less than national level*, jan 1977
- Smilor RW, "Entrepreneurship: reflections on a subversive activity", *Journal of Business Venturing*, 12(5), 1997
- Starr JA & Fondas N, "A model of entrepreneurial socialization and organisation formation", *Entrepreneurship, Theory And Practice*, Fall, 1992
- Sweeney GP, *Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices*, Les Éditions d'Organisation, 1982
- Torrès O, "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", *Revue Internationale PME*, 10(2), 1997
- Varlet JP, *L'entrepreneuriat et la création d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1996
- Verstraete T, "Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise", *Revue Internationale PME*, 10(1), 1997b
- Verstraete T, *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse de Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Lille, 1997a
- Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979

ENTREPRENEURIAT	3
PREFACE	4
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : LE PHENOMENE ENTREPRENEURIAL	13
A/ LES CRITERES DE DELIMITATION DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT	13
§1. <i>Une matrice à deux dimensions : la dialogique individuel/création de valeur et le changement</i>	<i>14</i>
§2. <i>Les quatre sensibilités majeures</i>	<i>16</i>
B/ LES DIMENSIONS DE L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE : LA COGNITION, L'ACTION, LA STRUCTURE	20
§1. <i>Pourquoi parler d'organisation entrepreneuriale ?</i>	<i>20</i>
§2. <i>La dimension cognitive</i>	<i>29</i>
§3. <i>La dimension structurale</i>	<i>31</i>
§4. <i>La dimension praxéologique (l'action)</i>	<i>34</i>
CHAPITRE 2. LES ENJEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE	44
A/ QUELQUES RAISONS DE S'INTERESSER A LA CREATION D'ENTREPRISE	45
§1. <i>La création d'emploi et le renouvellement du tissu</i>	<i>45</i>
§2. <i>L'importance des premiers instants de la "vie" de la firme</i>	<i>54</i>
B/ UNE SITUATION DE GESTION REQUERANT LA COMBINAISON D'ASPECTS SPECIFIQUES AVEC DES ASPECTS GENERAUX	60
§1. <i>Le registre spécifique</i>	<i>61</i>
§2. <i>La spécificité se définit-elle à partir de critères ou les critères permettent-ils de construire des spécificités ?</i>	<i>65</i>
CHAPITRE 3 : QUELQUES QUESTIONS FONDAMENTALES	70

A/ UNE PREMIERE QUESTION SANS REPONSE CONSENSUELLE : QUAND COMMENCE LA CREATION D'ENTREPRISE ET QUAND FINIT-ELLE ?	70
§1. <i>Le risque de "saucissonage" de la vie de la firme</i>	71
§2. <i>Faut-il définir strictement les bornes temporelles de la création d'entreprise ?</i>	73
C/ QUE SAIT-ON DE L'ENTREPRENEUR ?	76
§1. <i>L'approche par les traits</i>	76
§2. <i>Compléter l'approche de l'entrepreneur par les traits d'une approche par les faits</i>	82
C/ PEUT-ON DETERMINER LES FACTEURS DE SUCCES DE LA CREATION D'ENTREPRISE ?	88
§1. <i>L'approche par les facteurs clés de succès</i>	89
§2. <i>La prime contingence à la notion de FCS : la représentation des acteurs</i>	98
CHAPITRE 4 : ARTICULATION DE LA THEORIE DES CONVENTIONS ET DE LA THEORIE DES REPRESENTATIONS SOCIALE POUR COMPRENDRE L'EMERGENCE DE LA FIRME. CONVICTION ET SOCIALISATION	108
A/ INTEGRATION DU SYMBOLIQUE DANS L'ECONOMIQUE	109
§1. <i>Remise en cause du réalisme de la théorie économique standard</i>	109
§2. <i>Les conventions</i>	116
B/ SYMBOLIQUE ET GESTION	122
§1. <i>Présentation de la théorie des représentations sociales </i>	123
§2. <i>Conventions, représentations sociales et gestion</i>	130
CHAPITRE 5 : DE LA VISION A L'ENTREPRISE	138
A/ LES SCHEMES D'INTERPRETATION COMME MEDiateur ENTRE POSITION ET ACTION	139
§1. <i>Sur l'objectivité du réel</i>	139
§2. <i>Les schèmes causals</i>	143
B/ VISION ET RELATIONS	155
§1. <i>Vision stratégique</i>	156
§2. <i>De l'intention à la création effective d'une firme</i>	164

§3. <i>Cognition et environnement : vers une congruence ...</i>	172
CHAPITRE 6 : QU'EST-CE QUE L'ORGANISATION ?	177
A/ APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ORGANISATION	177
§1. <i>Organisation, ordre et désordre</i>	178
§2. <i>L'ordre du créateur</i>	182
B/ CONFIGURATION ET POSITIONNEMENT : D'UNE APPROCHE METACONCEPTUELLE AU CAS DE LA CREATION D'ENTREPRISE	186
§1. <i>La dimension interstructurante de l'organisation</i>	186
§2. <i>La dimension autostructurante de l'organisation</i>	190
CONCLUSION	195