PME & ENTREPRENEURIAT

Sous la direction de
Christophe SCHMITT

REGARDS sur l'évolution des PRATIQUES entrepreneuriales

Presses de l'Université du Québec

REGARDS sur l'évolution des PRATIQUES entrepreneuriales

PME & ENTREPRENEURIAT

Collection sous la direction de
Pierre-André Julien

Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance
Une métaphore des romans policiers
Pierre-André Julien
2005, ISBN 2-7605-1329-7, 408 pages

La gestion du risque
Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement
Josée St-Pierre
2004, ISBN 2-7605-1304-1, 288 pages

Les décisions d'investissement dans les PME
Comment évaluer la rentabilité financière
Josée St-Pierre et Robert Beaudoin
2003, ISBN 2-7605-1214-2, 262 pages

L'entreprise-réseau
Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs
Sous la direction de Pierre-André Julien, Louis Raymond, Réal Jacob et Georges Abdul-Nour
2003, ISBN 2-7605-1213-4, 530 pages

Les PME à forte croissance
L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec
Sous la direction de Pierre-André Julien
2002, ISBN 2-7605-1181-2, 264 pages

La gestion financière des PME
Théories et pratiques
Josée St-Pierre
1999, ISBN 2-7605-1030-1, 340 pages

Entrepreneuriat et stratégie des PME
Recueil de cas
Sous la direction de Camille Carrier et Colette Fourcade
1998, ISBN 2-7605-1018-2, 308 pages

De la créativité à l'intrapreneuriat
Camille Carrier
1997, ISBN 2-7605-0946-X, 154 pages

Mondialisation de l'économie et PME québécoises
Pierre-André Julien et Martin Morin
1996, ISBN 2-7605-0857-9, 218 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays
PROLOGUE INC.
1650, boulevard Lionel-Bertrand (Québec) J7H 1N7
Téléphone : (450) 434-0306 / 1 800-363-2864

FRANCE
AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE
PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE
SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers
CH-1211 Genève 3
Suisse

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Sous la direction de
Christophe SCHMITT

REGARDS sur l'évolution des PRATIQUES entrepreneuriales

2008

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de Bibliothèque
et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre :

Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales

(Entrepreneuriat & PME)

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 978-2-7605-1533-8

1. Entrepreneuriat. I. Schmitt, Christophe. II. Collection.

HB615.R43 2008 658.4'21 C2007-942308-6

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
grâce à l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Révision linguistique : RENÉE DOLBEC

Mise en pages : INFO 1000 MOTS

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2008 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2008 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1er trimestre 2008
Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

Table des matières

Introduction **Renouveler le regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales** 1
Christophe Schmitt

1. Les pratiques entrepreneuriales : pour une approche anthropocentrée de l'entrepreneuriat 3
2. (Re)construire du lien entre chercheurs et praticiens 5
3. L'organisation de l'ouvrage 8

Bibliographie 12

Chapitre 1 **Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat : de la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat** 15
Pierre-André Julien et Christophe Schmitt

1.1. La domination de la vision libérale de l'entrepreneuriat . . . 16
1.1.1. Postulat 1 : l'entrepreneur individualiste 17
1.1.2. Postulat 2 : le lien entre entrepreneuriat et innovation 18
1.1.3. Postulat 3 : approche internaliste *versus* approche externaliste de l'entrepreneuriat 20
1.1.4. Postulat 4 : l'entrepreneuriat comme processeur d'information 22

1.2. Pour une vision renouvelée de l'entrepreneuriat : perspective sociale de l'entrepreneur 23

1.2.1. Les éléments d'une vision renouvelée de l'entrepreneuriat 24
1.2.2. Le capital social et les entrepreneurs 28

Conclusion 31

Bibliographie 31

Chapitre 2 La reprise d'entreprise, pratique majeure de l'entrepreneuriat du début du XXIe siècle 35
Robert Paturel

2.1. La réalité en matière de reprise d'entreprise : du cas de la France à une problématique européenne 36

2.2. Les spécificités de la reprise d'entreprise 40
2.2.1. Les spécificités de la recherche de l'existant 41
2.2.2. Les spécificités du choix de l'existant 44
2.2.3. Les spécificités de la gestion de l'existant 45

2.3. Quelques autres perspectives de recherche pour mieux connaître la reprise 47

Conclusion 51

Bibliographie 52

Chapitre 3 La transmission d'une entreprise familiale : défis et enjeux pour les nouvelles générations d'entrepreneurs 55
Louise Cadieux

3.1. La transmission d'une entreprise familiale : le contexte . . . 56
3.1.1. La préparation du prédécesseur 57
3.1.2. La préparation du successeur 59

3.2. La préparation des autres acteurs engagés dans la dynamique de transmission 62
3.2.1. La préparation des membres de la famille 62
3.2.2. La préparation des membres de l'organisation 63
3.2.3. La préparation des acteurs de l'environnement externe 64

3.3. La transmission d'une entreprise familiale : regards prospectifs 65

Conclusion 67

Bibliographie 67

Chapitre 4 L'intrapreneuriat : évolution et tendances dans les connaissances et les pratiques 71
Camille Carrier

4.1. L'évolution du concept dans le temps 72

4.2. L'état et l'intérêt des recherches pour les pratiques intrapreneuriales 74
4.2.1. Premier courant : les recherches s'intéressant à l'intrapreneur 74
4.2.2. Second courant : les recherches s'intéressant aux pratiques et aux contextes organisationnels qui favorisent l'intrapreneuriat 75

4.3. Changements et tendances 77
4.3.1. L'exigence de nouveaux regards selon la taille de l'entreprise 77
4.3.2. Un besoin émergent : la nécessité d'étudier l'intrapreneuriat dans les organisations non commerciales et gouvernementales 79
4.3.3. L'« acadépreneur » : un entrepreneur en contexte universitaire 80

En guise de conclusion : de la théorie à la pratique 80

Bibliographie 82

Chapitre 5 Les places de marché électronique : émergence et enjeux pour l'entrepreneuriat 85
Louis Raymond

5.1. Le B2B 87
5.1.1. L'évolution du commerce électronique B2B 87
5.1.2. Du commerce électronique aux affaires électroniques 88

5.1.3. Les modèles d'affaires électroniques B2B 89
5.1.4. Les types de places d'affaires électroniques B2B . . . 91

5.2. Les rôles et fonctions des places d'affaires électroniques . . 92
5.2.1. Les nouveaux intermédiaires des affaires B2B 92
5.2.2. Les services offerts 93
5.2.3. Les mécanismes de transaction 94

5.3. Les enjeux stratégiques des places d'affaires électroniques. 97
5.3.1. Participer à des PM-é exploitées par des clients. . . . 97
5.3.2. Participer à des places d'affaires électroniques exploitées par des fournisseurs 98
5.3.3. Participer à des places d'affaires électroniques exploitées par des tiers. 98

Conclusion. 99

Bibliographie 100

Chapitre 6 Réseautage riche et croissance 103
Pierre-André Julien

6.1. Les différents types de réseaux 104

6.2. Les besoins en réseau selon les étapes de développement et le capital social 109

6.3. Les qualités d'un réseautage efficace. 112

6.4. Les réseaux riches, la clé du développement des entreprises 115

Bibliographie 117

Chapitre 7 Les équipes entrepreneuriales : une opportunité pour la réussite du projet entrepreneurial. 123
Haifa Naffakhi et Mohamed Bayad

7.1. Le processus de formation d'une équipe entrepreneuriale 125
7.1.1. Tentative de définition 125
7.1.2. De l'idée à la formation de l'équipe : l'ordre d'émergence 126

7.2. Les ressources nécessaires aux équipes entrepreneuriales 129
7.2.1. La diversité du capital humain 130
7.2.2. Le réseau social 131
7.2.3. L'apprentissage organisationnel par la collaboration 131
7.2.4. Le leadership 132
7.2.5. Le capital financier 132

7.3. Le processus de développement d'une équipe entrepreneuriale 133
7.3.1. Première phase : la formation 133
7.3.2. Deuxième phase : la structuration 134
7.3.3. Troisième phase : le développement (l'émancipation) 134
7.3.4. Quatrième phase : la stabilité 135

Conclusion 137

Bibliographie 137

Chapitre 8 L'entrepreneuriat social : enfant terrible ou fils légitime ? 141
Sophie Bacq et Frank Janssen

8.1. Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ? 144

8.2. L'entrepreneur social : motivations et caractéristiques 147

8.3. L'entreprise sociale 150
8.3.1. La forme juridique 151
8.3.2. Les différentes stratégies sociales 151
8.3.3. La question des ressources 152

Conclusion 154

Bibliographie 155

Chapitre 9 L'identification collective d'opportunités : comment utiliser le milieu pour générer de nouvelles occasions d'affaires 159
Maripier Tremblay

9.1. Les pratiques collectives d'identification d'opportunités : une réponse à un besoin réel 161

9.1.1. La recherche d'opportunités : l'émergence de nouveaux moyens 162
9.1.2. Pourquoi une démarche collective ? 163

9.2. Les étapes et les conditions de réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités 165
9.2.1. Considérer le contexte local et la culture du milieu 167
9.2.2. Bien définir le rôle du groupe 168
9.2.3. Stimuler la créativité 169
9.2.4. Donner de l'envergure à la démarche 170
9.2.5. Relever le défi du suivi 170

Conclusion 171

Bibliographie 172

Chapitre 10 Aider l'entrepreneur à concevoir une vision : besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche 175
Christophe Schmitt, Marie Gallais et Malek Bourguiba

10.1. Entreprendre, c'est concevoir une vision en problématisant et en traduisant... 176
10.1.1. La conception : concevoir dans sa tête avant de réaliser 177
10.1.2. La problématisation : concevoir une vision acceptable et cohérente 179
10.1.3. La traduction : partager une vision 180

10.2. Proposition d'un outil pour concevoir une vision en problématisant et en traduisant... 182
10.2.1. Idéo© : un outil pour concevoir une vision du projet entrepreneurial 183
10.2.2. Rétroaction sur l'outil Idéo© : concevoir, problématiser et traduire 186
10.2.3. De la vision à l'émergence de nouveaux thèmes de réflexion issus des pratiques professionnelles . 188

Conclusion 189

Bibliographie 190

Chapitre 11 Coaching et mentorat : de nouvelles formes d'accompagnement individualisé de l'entrepreneur 193
Paul Couteret et Josée Audet

11.1. Le coaching entrepreneurial 195
11.1.1. Éléments de définition du coaching entrepreneurial 195
11.1.2. Le processus de coaching entrepreneurial : l'exemple du programme de l'Incubateur virtuel de la Mauricie 197
11.1.3. Les facteurs clés du succès du coaching entrepreneurial 198

11.2. Le mentorat entrepreneurial 201
11.2.1. Éléments de définition du mentorat entrepreneurial 202
11.2.2. Le processus de mentorat entrepreneurial : l'exemple du programme de la Fondation de l'entrepreneurship 203
11.2.3. Les facteurs clés du succès du mentorat entrepreneurial 204

Conclusion 206

Bibliographie 207

Chapitre 12 La gestion des risques : une pratique de gestion de plus en plus nécessaire pour « protéger » sa compétitivité 209
Josée St-Pierre

12.1. Définition du risque et mise en contexte 212

12.2. Comment gérer les risques ? 214

12.3. Un outil de gestion des risques destiné au développement des PME 217

12.4. La gestion des risques par les entrepreneurs 223

Conclusion 224

Bibliographie 225

Chapitre 13 Création d'entreprise et protection de l'entrepreneur : perspectives juridiques 227
Pascal Philippart

13.1. Comprendre le droit, un besoin pour le créateur d'entreprise 228

13.2. Pourquoi un modèle ? 230

13.3. Le modèle de choix juridiques 232
13.3.1. Les cinq dimensions 232
13.3.2. Les interactions entre les différentes dimensions 238
13.3.3. Le modèle 239

13.4. L'application du modèle 241

Conclusion 243

Bibliographie 244

Chapitre 14 Les dangers de l'étude de marché : proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel 245
Robert Paturel

14.1. Les dangers génériques de l'étude de marché 246
14.1.1. Définition 246
14.1.2. Contenu 247
14.1.3. Exploitation 247
14.1.4. De la théorie à la réalité 248

14.2. La nouvelle analyse proposée 249
14.2.1. Définitions 250
14.2.2. Comparaison de la nouvelle analyse avec l'approche « classique » 251
14.2.3. Opérationnalité de la méthode 252

14.3. Proposition d'un modèle et illustration 254
14.3.1. L'exploitation du modèle 254
14.3.2. Illustration de la proposition 258

Conclusion – Perspectives 260

Bibliographie 261

Chapitre 15 Un outil d'étalonnage ou de diagnostic comparatif destiné aux entrepreneurs 263
Josée St-Pierre

15.1. Comment appréhender la performance ? Aller au-delà des données financières. 265

15.2. Étalonnage ou diagnostic « comparatif » 268

15.3. À qui comparer les PME pour porter un jugement adéquat ? 270

15.4. Un rapport « pédagogique » contenant des recommandations adaptées à la réalité des PME 272

Conclusion 278

Bibliographie 278

Chapitre 16 Les compétences de l'entrepreneur : démarche d'identification et d'évaluation 281
Yosra Boughattas, Mohamed Bayad et Michaël Benedic

16.1. L'entrepreneur : entre compétences et besoins en formation 283
16.1.1. Les compétences de l'entrepreneur 283
16.1.2. La petite entreprise et la formation 285

16.2. Le référentiel de compétences : construction et intérêt . . . 287
16.2.1. La démarche de construction du référentiel 288
16.2.2. Le référentiel 289
16.2.3. Le double intérêt du référentiel de compétences en matière de formation 292

Conclusion 295

Annexe – Le référentiel des compétences de l'entrepreneur 296

Bibliographie 298

Chapitre 17 La formation en entrepreneuriat : un outil particulier pour aborder l'évolution des pratiques entrepreneuriales 301
Frank Janssen et Christophe Schmitt

17.1. Fondements et intérêts de la formation en entrepreneuriat 302
17.1.1. De la démocratisation de l'activité à projets 302
17.1.2. Les modes de raisonnement : la problématisation au cœur de la formation en entrepreneuriat 305

17.2. Les émergences de nouvelles caractéristiques au sein des formations en entrepreneuriat. 308
17.2.1. L'interdisciplinarité intrinsèque de l'enseignement de l'entrepreneuriat 309
17.2.2. L'enseignement de l'entrepreneuriat international. 312

Conclusion. 314

Bibliographie 315

Conclusion Éléments de convergence et de perspective pour une approche anthropocentrée des pratiques entrepreneuriales 319
Christophe Schmitt

1. Le lien entre les dimensions individuelle et sociale 320

2. Le lien entre connaissance et action 321

Bibliographie 323

Les auteurs 325

Introduction

Renouveler le regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales

Christophe Schmitt
Nancy-Université

Les pratiques entrepreneuriales évoluent constamment. Il est bien difficile de les saisir. Les pratiques d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes que celles d'hier et elles sont différentes de celles de demain. Alors que la plupart des réflexions dans le domaine de l'entrepreneuriat tentent de répondre à la question « Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ? » en proposant des descriptions contemporaines ou historiques de cette question[1], les auteurs qui ont participé à cet ouvrage jettent un regard original sur l'entrepreneuriat : un regard porté sur un futur proche. En effet, il ne s'agit pas de présenter les tendances lourdes des pratiques actuelles en matière d'entrepreneuriat, mais plutôt de déceler des perspectives qui sont, selon les chercheurs, en émergence. Cette

1. Pour des approches contemporaines et historiques de l'entrepreneuriat, voir notamment des éléments de réponse à cette question dans les travaux de Filion (1997), de Verstraete (2000), de Julien (2005) ou de Jones et Wadhwani (2006).

dimension temporelle de l'entrepreneuriat est aussi importante que les descriptions contemporaines et historiques de l'entrepreneuriat. Les personnes qui ont participé à cet ouvrage considèrent que les évolutions des pratiques entrepreneuriales ne peuvent s'apparenter à une simple régression linéaire[2]. La complexité des pratiques entrepreneuriales fait que les pratiques émergentes relèvent de la conjonction d'un grand nombre de paramètres difficilement maîtrisables. Ainsi, le travail effectué par les auteurs de cet ouvrage correspond à un exercice de style périlleux et sans filet. En effet, le principal juge de cet ouvrage est finalement le temps, qui donnera raison ou non aux pratiques entrepreneuriales présentées.

Le travail que les auteurs ont fait sur les différents thèmes n'est pas une construction *ex nihilo*, mais relève d'une expertise développée en contact avec le terrain. Le chercheur ne se transforme pas en devin, il construit du sens. Il devient alors un passeur de signe au sens de Teulier (2000). Grâce à cette expertise, il offre un autre point de vue sur la complexité du phénomène entrepreneurial. Le chercheur a donc aussi un rôle social à jouer par rapport aux pratiques entrepreneuriales. Ce rôle peut se comprendre par la volonté de capter et de cristalliser l'évolution des pratiques entrepreneuriales afin d'attirer l'attention des praticiens, des politiques, des étudiants, mais aussi des chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat sur l'importance de ces pratiques. Car ce sont autant de pistes d'action à envisager, à discuter et à essayer pour les différents acteurs liés au domaine de l'entrepreneuriat.

Par cet ouvrage, les auteurs convient le lecteur à s'interroger sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales tant dans leur renouvellement que dans leur émergence. L'objectif des 17 chapitres de cet ouvrage n'est pas de donner une représentation exhaustive des différentes évolutions des pratiques entrepreneuriales[3], mais plutôt de proposer un panorama suffisamment large pour que le lecteur puisse prendre conscience du fait que tous les domaines de l'entrepreneuriat sont touchés par ces évolutions. Cet ouvrage se veut donc une vitrine

2. Régression linéaire qui pourrait s'exprimer de la façon suivante : « Je peux déduire ma position future de mes positions passées. »

3. Il aurait fallu plus de 17 chapitres pour couvrir tous les thèmes liés à l'entrepreneuriat. Citons, notamment, l'entrepreneuriat ethnique, l'entrepreneuriat féminin, la franchise ou encore les outils de plan d'affaires, le plan de financement, les concours de création d'entreprise…

des pratiques dans les domaines de l'entrepreneuriat. Au regard de cette vitrine, il vise à créer un espace d'échange facilitant la diffusion des informations liées aux pratiques entrepreneuriales.

Mais cet ouvrage se veut également critique, cherchant à discerner les qualités et les défauts de ces pratiques entrepreneuriales. Nous nous proposons de participer à une démarche de veille par rapport à ces dernières. Dans cette perspective, il serait intéressant de prolonger le travail entamé en mettant en place, par exemple, des groupes de discussion réunissant les différents acteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat afin d'échanger des points de vue sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales.

Dans cette introduction, nous discuterons d'abord de la définition de l'entrepreneuriat sous-jacente à l'ensemble des textes présentés dans cet ouvrage. Proposer un nouveau regard sur les pratiques entrepreneuriales demande que l'on discute, voire que l'on fasse évoluer les délimitations du phénomène entrepreneurial tel qu'il est envisagé actuellement. Ensuite, nous aborderons la nécessité d'établir des liens entre chercheurs et praticiens pour permettre la prise en compte de ces nouveaux regards apportés par les chercheurs. Si l'on diffuse ces réflexions sur ces pratiques, il est important de créer des ponts entre chercheurs et praticiens, car ces deux mondes sont par nature différents (Schmitt, 2004). Enfin, nous terminerons cette introduction en décrivant comment cet ouvrage s'articule aux différents regards portés sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales.

1. LES PRATIQUES ENTREPRENEURIALES : POUR UNE APPROCHE ANTHROPOCENTRÉE DE L'ENTREPRENEURIAT

À ce stade de la réflexion, il convient de se poser la question de la définition de l'entrepreneuriat. Celle qui est retenue va conditionner fortement le rayon d'action de l'entrepreneuriat et son incidence auprès des destinataires. Bien souvent, l'entrepreneuriat est envisagé sous l'angle de la création d'entreprises. Il faut admettre avec Bruyat (1993) et Verstraete (1999) que cela correspond à une représentation consensuelle dans le domaine de l'entrepreneuriat. Mais, pour autant, est-il possible de réduire l'entrepreneuriat à une seule activité, la création d'entreprises ? Lorsqu'on parle d'entrepreneuriat, d'innovation et d'innovateur ou encore d'intrapreneuriat, sous certains aspects, ne parlons-nous pas de la même chose (Lavoie, 1988) ? Il est possible

de sortir de ce cloisonnement en considérant l'entrepreneuriat sous l'angle non plus de l'activité mais des processus. Dans ce cas de figure, on peut parler d'entrepreneuriat à partir du moment où les processus mis en œuvre sont relativement homogènes. Dans cet ouvrage, les auteurs s'inscrivent plutôt dans cette seconde orientation, une représentation de la notion d'entrepreneuriat plus large que celle qui est liée à la création d'entreprises. L'entrepreneuriat est envisagé comme un processus finalisé de transformation de l'entreprise et, par conséquent, du marché sur lequel agit cette transformation, comme l'explique Schumpeter (1954).

La définition donnée par Johannisson (2003) va bien dans ce sens : l'entrepreneuriat est envisagé comme « un processus dans lequel des ressources, indépendantes à l'origine, sont réorganisées d'une nouvelle façon pour saisir une occasion d'affaires ». Cette organisation des ressources indépendantes est un élément caractéristique de l'entrepreneuriat. Ainsi, une des grandes différences entre l'entrepreneur et les autres acteurs, c'est qu'il organise le désordre inhérent à l'indépendance des ressources dans une perspective de création de valeur sur le marché (Schmitt, 1999). Cela signifie qu'il faut générer du désordre et de la variété[4] pour favoriser l'entrepreneuriat. De plus, la capacité qu'a l'entrepreneur d'organiser ce désordre sera un élément déterminant dans le processus entrepreneurial. On trouve dans cette capacité l'importance de la vision (Filion, 1991 ; Cossette, 2003) et des mécanismes de projection qui lui sont associés (Schmitt et Bayad, 2006), mais aussi du capital social (Julien, 2005) et de sa mobilisation. Enfin, la notion de création de valeur vient aussi apporter du sens (Weick, 1995) à l'organisation du désordre et permettre la finalisation du processus entrepreneurial. Bien souvent, l'idée de création de valeur se limite à l'importance du chiffre d'affaires ou du bénéfice engrangé. Elle n'est pas suffisamment envisagée dans une perspective de construction de sens et d'acceptation par le marché qui « achète » finalement cette valeur.

Au-delà de l'approche par les processus dont l'intérêt n'est plus à démontrer (Gartner, 1985 ; Schmitt et Bayad, 2006 ; Fayolle, 2004), il s'agit de (ré)affirmer et de (re)donner une place importante à l'entrepreneur comme individu cognitif et social évoluant dans une complexité finalisée et finalisante. On peut parler, en évoquant le

4. On retrouve, dans cette notion de désordre, la loi d'Ashby sur la variété requise au sein d'un système. La « variété » est la quantité de comportements et d'états différents présents au sein d'un système pour permettre à celui-ci d'exister et de se développer.

domaine de l'entrepreneuriat, d'une approche anthropocentrée au sens où Fulconi et Leymarie (2007) la définissent. Selon cette approche, il ne s'agit pas de se concentrer sur l'entrepreneur, ce qui reviendrait à prolonger l'approche par les traits qui ont dominé les travaux dans le domaine de l'entrepreneuriat dans les années 1980. S'orienter vers une approche anthropocentrée de l'entrepreneuriat a notamment pour intérêt d'envisager l'entrepreneur dans sa globalité et ses interactions. Ainsi, l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même et il n'est pas plus un attribut de l'entrepreneuriat. Il se définit par les relations avec les autres dans un contexte d'interdépendance. Il s'agit alors d'avoir une représentation holistique et dynamique de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991). L'objectif n'est pas de nier les approches qui ont structuré la recherche et les actions en entrepreneuriat, mais plutôt de les compléter et de les rapprocher. De cette approche découlent un certain nombre de questions : « Comment l'entrepreneur conçoit-il son projet ? », « Comment envisage-t-il ses activités par rapport à son environnement ? », « Comment pense-t-il son devenir ? » Ces différentes questions témoignent d'un glissement sémantique allant de la question du « quoi » à celle du « comment » Ce glissement n'est pas neutre. Il ne s'agit pas, comme le souligne Von Foerster (1981), de savoir ce que nous connaissons, mais plutôt de savoir comment nous connaissons. La réponse à cette dernière question renvoie à la position du chercheur par rapport au terrain : le chercheur agit en tant qu'individu connaissant auprès d'autres individus connaissants. Ce glissement ouvre la voie à de nouvelles représentations de l'entrepreneuriat et à de nouvelles actions. Ce sont ces nouvelles représentations et ces nouvelles actions que nous nous proposons d'aborder dans les différents chapitres de cet ouvrage.

2. (RE)CONSTRUIRE DU LIEN ENTRE CHERCHEURS ET PRATICIENS

Entreprendre, entrepreneuriat, entrepreneur sont des termes de plus en plus utilisés dans le langage quotidien des praticiens, des politiques, des enseignants, des chercheurs, des étudiants… même si le mot entrepreneuriat n'est pas encore dans tous les dictionnaires[5]. Nous sommes en présence de ce que G. Bachelard nomme une notion « préscientifique ». L'aspect « préscientifique » de l'entrepreneuriat

5. Ce mot est plus répandu dans les dictionnaires de langue française édités au Québec que dans ceux édités en France.

sous-entend plusieurs choses qu'il convient d'évoquer, comme les idées reçues par rapport au domaine de l'entrepreneuriat et, par voie de conséquence, la communication des connaissances issues de la recherche et à destination des praticiens.

Intéressons-nous tout d'abord aux idées reçues. Comme le soulignent bon nombre d'auteurs à différentes périodes (Bygrave et Hofer, 1991 ; Filion, 1997 ; Verstraete, 1999 ; ou encore Fayolle et Verstraete, 2004), la recherche en entrepreneuriat est en pleine croissance et en quête de légitimité par la communauté scientifique. Mais, à côté de ce développement scientifique, force est de constater le peu d'écho de ces travaux auprès des entrepreneurs et des politiques. Un grand nombre d'idées reçues[6] dans le domaine de l'entrepreneuriat continuent de se propager en dehors des domaines scientifiques. Les conséquences sont importantes. En effet, le choix des actions des praticiens et des politiques se fait à partir de ces idées reçues. Si celles-ci perdurent, notamment malgré le développement significatif de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat, n'est-ce pas dû en partie à la faiblesse du lien qui peut exister entre, d'un côté, les chercheurs qui s'intéressent aux éléments de définition, de caractérisation, de délimitation, etc., et, de l'autre, les personnes qui sont liées à l'entrepreneuriat comme les entrepreneurs eux-mêmes, les politiques, les étudiants, les personnes qui travaillent dans les structures d'accompagnement et d'innovation ? Par rapport à ce constat, il est important de (re) construire des liens entre les chercheurs et les différentes personnes liées à l'entrepreneuriat.

En effet, même si les savoirs et les connaissances concernant la recherche avancent dans le domaine de l'entrepreneuriat, leur diffusion vers les différentes personnes associées à l'entrepreneuriat ne se fera pas automatiquement. L'image qui peut être utilisée pour comprendre la faiblesse de ce lien est celle des deux mondes de Boltanski et Thévenot (1989), où chaque monde est différent de l'autre,

6. Parmi ces idées reçues, citons notamment le côté héroïque, solitaire et isolé de l'entrepreneur, les lenteurs administratives pour créer une entreprise en France, le financement des projets de création (on ne prête qu'aux riches), etc. Souvent, la réalité est plus complexe que ce simple cliché. En France, par exemple, malgré les améliorations administratives pour créer son entreprise, beaucoup de gens considèrent que cela prend beaucoup de temps et que c'est plus long que dans d'autres pays comme le Royaume-Uni ou l'Italie. Derrière cette remarque, on trouve la représentation très jacobine que les personnes peuvent avoir de l'administration française. D'ailleurs, cette image se retrouve chez des personnes interrogées sur le même thème qui sont de nationalité autre que française.

autonome mais complémentaire par rapport à l'autre, et a son propre vocabulaire, ses représentations, ses exigences, ses rites (Avenier et Schmitt, 2007)… La construction de liens nécessite la mise en œuvre d'une activité de traduction au sens de la sociologie de la traduction (Latour, 1995), c'est-à-dire une mise « en relation des acteurs présents au sein d'un même ensemble mais dont les "mondes" sont éloignés » (Amblard *et al.*, 1996). Étant donné que, généralement, les savoirs issus de la recherche répondent plus aux finalités de la recherche qu'à celles des praticiens, il est important de les traduire pour ces derniers (Avenier et Schmitt, 2007). Comme nous le rappelions dans l'éditorial du numéro spécial de la *Revue internationale PME* (2004) sur l'actionnabilité de la recherche en entrepreneuriat et PME, « le risque essentiel du type de recherche traditionnelle est de développer une dissonance cognitive entre la réalité complexe des situations à gérer et le simplisme des modèles servant à les appréhender, entre la réalité perçue des problèmes et la simplification des outils disponibles pour aider à concevoir de nouvelles formes d'action ».

Mais il y a plus qu'une simple traduction. En effet, cette traduction impose que l'on trouve des points d'ancrage pour intéresser les praticiens, en faisant référence notamment à leurs expériences. La difficulté repose sur le fait que cette traduction n'est pas une traduction mécanique dans un langage donné qu'il suffirait d'apprendre, mais suppose chez le chercheur une certaine connaissance du « monde » des praticiens. C'est pourquoi les chercheurs qui ont participé à cet ouvrage entretiennent tous un lien privilégié avec le terrain.

Il ne s'agit pas, comme le soulignent Alvarez et Oriot (2007), de s'excuser de la non-neutralité du chercheur en entrepreneuriat, comme cela a été longtemps le cas dans le discours en management, mais plutôt de considérer le dialogue entre chercheurs et praticiens comme le point de départ de la construction de connaissances et, par la suite, de savoirs scientifiques pour la recherche et l'action des praticiens. Par voie de conséquence, l'interaction joue un rôle important dans le développement de la relation entre chercheurs et praticiens. Le projet scientifique de cet ouvrage est donc d'élaborer des connaissances dans et pour l'action et, donc, de fournir des repères aux personnes qui sont liées à l'entrepreneuriat. Il s'agit, pour paraphraser Martinet (1990), de comprendre « suffisamment » le monde pour s'attacher à construire des instruments intellectuels propres à aider l'entrepreneur dans la détection, l'intelligence et la résolution de ses problèmes entrepreneuriaux.

3. L'ORGANISATION DE L'OUVRAGE

Les travaux de recherche de deux équipes qui œuvrent depuis plusieurs années sur le plan national et international dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'équipe Entrepreneuriat du Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises de Nancy-Université et de l'Université Paul Verlaine de Metz, forment la colonne vertébrale de cet ouvrage. Au-delà de leur intérêt commun pour la thématique de l'entrepreneuriat, ces deux équipes de recherche ont aussi une approche commune de l'entrepreneuriat fondée, notamment, sur l'actionnabilité de la recherche en entrepreneuriat (Schmitt, 2004 ; Julien, 2005) et sur la volonté de ne plus considérer l'entrepreneuriat comme un objet passif de recherche, mais plutôt comme un sujet de recherche dans une perspective anthropocentrée, comme nous l'avons évoqué précédemment. De ce partage il ressort des allers-retours incessants entre le terrain et la réflexion théorique, mais aussi le développement et l'utilisation d'outils adaptés aux besoins des entrepreneurs. Dans cet esprit, les deux équipes de recherche ont d'ailleurs décidé de mettre en commun un certain nombre de leurs outils. Une lecture renouvelée de l'entrepreneuriat a émergé. Cela correspond entre autres à la prise en compte d'aspects jusque-là peu étudiés notamment dans la littérature francophone, comme le réseau social, le risque, la transmission familiale, l'entrepreneuriat d'équipe, la conception ou encore l'actionnabilité de la recherche. À la participation de chercheurs de ces deux équipes, s'est ajoutée celle d'autres chercheurs qui partagent cette représentation de l'entrepreneuriat et cette relation par rapport au terrain, ce qui complète le panorama proposé par le présent ouvrage.

L'ouvrage est découpé en deux grandes parties. La première s'intéresse dans un premier temps à l'évolution des pratiques traditionnellement reconnues dans le domaine de l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat en tant que tel, la reprise d'entreprises, la transmission d'entreprises et l'intrapreneuriat. Cette première partie présente ensuite un certain nombre de pratiques qui émergent et qui devraient prendre de l'importance ces prochaines années. La seconde partie s'attache à présenter différents outils dont l'objectif est de soutenir l'évaluation des pratiques entrepreneuriales ou la détermination des pratiques à mettre en œuvre.

Dans la première partie, huit chapitres abordent différentes réalités du phénomène entrepreneurial.

Le **chapitre 1**, rédigé par P.-A. Julien et C. Schmitt, montre comment les représentations de l'entrepreneuriat s'appuient sur une vision libérale de leur objet. À partir des limites de cette vision, les auteurs proposent une vision renouvelée de l'entrepreneuriat, cette fois-ci axée sur une vision sociale. Le changement est de taille. En effet, il s'agit de considérer l'entrepreneur dans ses interactions sociales et non plus de façon isolée. Les conséquences sont importantes : favoriser et développer l'entrepreneuriat nécessite de travailler cette dimension sociale, les éléments comme le capital social de l'entrepreneur, et son intégration dans des réseaux. Le **chapitre 2** porte sur la reprise d'entreprises. R. Paturel s'intéresse à ce phénomène important du point de vue statistique, notamment en Europe. Cette pratique entrepreneuriale revêt un intérêt tout particulier du fait du vieillissement des populations, également en Europe. Pour l'auteur, il s'agit d'une question que les chercheurs doivent privilégier au regard des repreneurs potentiels, car la situation devient délicate, notamment si certaines entreprises ne trouvent pas de repreneur. Toutefois, cette pratique a ses propres spécificités qu'il convient de connaître. Dans le **chapitre 3**, L. Cadieux présente les défis et les enjeux liés à la transmission familiale d'entreprises. Là encore c'est la pérennité de l'entreprise à la sortie du dirigeant qui est dans la ligne de mire. Dans cette optique, un certain nombre de questions particulières à la transmission d'entreprises doivent être envisagées. Cette pratique est fortement dépendante de l'évolution des relations familiales au sein de nos sociétés dans une perspective entrepreneuriale. Dans le **chapitre 4**, C. Carrier s'intéresse à un cas particulier de l'entrepreneuriat : l'intrapreneuriat. Bien qu'il s'agisse actuellement d'une question importante dans les organisations, l'auteure nous rappelle que ce concept est loin d'être récent. Son intérêt la conduit à se pencher non seulement sur les compétences de l'intrapreneur, mais aussi sur les conditions favorisant son émergence. Dans un dernier point, elle prolonge sa réflexion pour présenter différentes tendances dans le domaine de l'intrapreneuriat. L. Raymond pose, dans le **chapitre 5**, un regard particulier sur les affaires électroniques : la place des marchés électroniques dans une perspective B2B. Ce chapitre permet de voir l'importance des transformations liées à l'informatique et à l'utilisation d'Internet et, donc, à l'évolution vers ce type de pratique. Comme le souligne l'auteur, cette pratique entrepreneuriale constitue une réponse à la désintermédiation commerciale. Dans cette perspective, l'auteur évoque à la fin du chapitre les enjeux stratégiques associés à cette pratique. Dans

le **chapitre 6**, P.-A. Julien aborde les pratiques liées au réseautage. Il vient illustrer les propos du premier chapitre, qui aborde la vision sociale de l'entrepreneuriat. Au-delà des éléments de définition de la notion de réseau, l'auteur envisage la qualité et l'efficacité des éléments qui facilitent le développement de cette pratique. Ces éléments seront appuyés par la présentation de réseaux existants. Le **chapitre 7** décrit une orientation importante des pratiques entrepreneuriales : l'entrepreneuriat d'équipe. H. Naffakhi et M. Bayad proposent dans ce chapitre de discuter les idées reçues selon lesquelles l'entrepreneuriat est une pratique principalement individuelle. Ils montrent que cette pratique entrepreneuriale peut aussi être collective, et définissent ses caractéristiques et ses enjeux. S. Bacq et F. Janssen abordent, dans le **chapitre 8**, les pratiques liées à l'entrepreneuriat social. Ils font ainsi le point sur cette forme d'entrepreneuriat, sur sa définition et ses principales caractéristiques. Ils montrent l'importance sociale de cette pratique entrepreneuriale, tout en soulignant son caractère transversal, qui dépasse les frontières privées, publiques et non lucratives.

La seconde partie présente, en neuf chapitres, le développement de nouveaux outils pour aider les entrepreneurs dans leurs pratiques. La logique récurrente dans ces différents chapitres est de permettre aux entrepreneurs de tenir compte dans leur pratique de dimensions qu'ils n'ont pas forcément l'habitude d'utiliser.

Le **chapitre 9** rédigé par M. Tremblay s'intéresse à une démarche en émergence : l'identification collective des opportunités. Cette démarche s'inscrit à la croisée des chemins de l'innovation et du réseautage. L'objectif est d'aider les entrepreneurs dans leur recherche d'occasions. Après avoir présenté le besoin auquel cette démarche répond, l'auteure présente les étapes et les conditions de la mise en place d'une telle démarche. Le **chapitre 10** aborde la construction de la vision. Les auteurs, C. Schmitt, M. Gallais et M. Bourguiba, insistent sur l'importance de la notion de vision, mais aussi sur les besoins des entrepreneurs en outils pour les aider à construire cette vision. Considérant ces besoins, les auteurs présentent un outil favorisant le travail sur la vision et en discutent. Les auteurs du **chapitre 11**, P. Couteret et J. Audet, posent un regard particulier sur les outils liés à l'entrepreneuriat. En effet, leur chapitre s'intéresse à une pratique en émergence dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial : le *coaching* et le mentorat. Le développement rapide de ces deux pratiques d'accompagnement amène les auteurs à discuter les fondements de ces pratiques par rapport aux pratiques plus classiques. Leur propos est illustré par différentes actions mises en place notamment au Québec. Le

chapitre 12 traite des pratiques entrepreneuriales touchant la gestion des risques. Dans ce chapitre, J. St-Pierre traite de cette notion de gestion des risques. Il ne s'agit plus d'envisager les risques comme une fatalité, mais plutôt de les prendre en considération afin de pouvoir les gérer. À partir de ce point, l'auteure présente des pistes d'action pour tenir compte de cette notion dans la gestion quotidienne des entreprises de petite taille. Dans le **chapitre 13**, P. Philippart évoque la nécessité d'intégrer dans les pratiques entrepreneuriales des modalités juridiques. Il conclut à l'impossibilité de tout connaître et recommande de retenir un certain nombre de questions essentielles à se poser, notamment dans une perspective de création d'entreprises. La connaissance de ces questions modifie la relation et les discussions avec les experts juridiques. L'auteur termine le chapitre en proposant une grille de choix juridiques. R. Paturel invite le lecteur, dans le **chapitre 14**, à s'interroger sur la place de l'étude de marché dans le plan d'affaires. Il propose de sortir du caractère conventionnel de l'étude de marché pour prendre en compte les informations plus en adéquation avec la réalité de l'entrepreneur. L'auteur suggère une orientation de l'information en fonction des besoins de ce dernier. L'entrepreneur devient donc actif dans le choix des informations à recueillir. Dans le **chapitre 15**, J. St-Pierre s'intéresse à la performance globale, à sa gestion et à son évaluation par les entrepreneurs. En ce qui concerne ces deux derniers points, l'auteure présente un outil qui a pour particularité de proposer aux entrepreneurs un diagnostic « comparatif » et pour intérêt d'interpeller l'entrepreneur par rapport aux pratiques actuellement en place dans une perspective de performance. Dans le **chapitre 16**, les auteurs envisagent le développement d'un outil ayant pour objectif l'évaluation des compétences des entrepreneurs. Y. Boughattas, M. Bayad et M. Benedic insistent ainsi sur l'importance des compétences dans les pratiques entrepreneuriales. Bien qu'il existe déjà un certain nombre de référentiels, ils proposent une autoévaluation des compétences à l'aide d'une grille de positionnement permettant aux entrepreneurs d'identifier les besoins et les actions à développer. Enfin, le **chapitre 17** traite d'un outil propre aux pratiques entrepreneuriales : la formation en entrepreneuriat. F. Janssen et C. Schmitt, après avoir montré les fondements et l'intérêt de la formation en entrepreneuriat, présentent de nouvelles caractéristiques susceptibles de faire évoluer les pratiques des futurs entrepreneurs : l'interdisciplinarité et l'internationalisation. Ces deux caractéristiques, qui apparaissent comme des ouvertures nécessaires sur l'environnement des entrepreneurs, sont souvent encore absentes des formations en entrepreneuriat.

En conclusion, nous proposons de tirer un certain nombre d'enseignements des différentes contributions. Il s'agit notamment de préciser l'approche anthropocentrée évoquée en introduction pour aborder l'évolution des pratiques entrepreneuriales. Pour cela, nous mettons en évidence des liens sous-jacents à la majeure partie des chapitres de cet ouvrage. Enfin, nous présentons des pistes de réflexion permettant la mise en application de cette approche anthropocentrée, pour nous intéresser à une ingénierie des pratiques entrepreneuriales, c'est-à-dire favoriser le lien entre connaissances et action dans le domaine de l'entrepreneuriat.

BIBLIOGRAPHIE

ALVAREZ, F. et F. ORIOT (2007). « L'interaction du chercheur avec son sujet : du discours au sens », dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologie, pragmatique et anthropologie*, Paris, Vuibert, p. 139-164.

AMBLARD, H. *et al.* (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.

AVENIER, M.-J. et C. SCHMITT (dir.) (2007). *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan.

BACHELARD, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, Presses universitaires de France.

BOLTANSKI, L. et L. THÉVENOT (1989). « Justesse et justice dans le travail », *Cahiers du centre d'études de l'emploi*, Paris, Presses universitaires de France.

BRUYAT, C. (1993). *Création d'entreprises : contributions épistémologiques et modélisation,* thèse en sciences de gestion, Université de Grenoble 2.

BYGRAVE, W.D. et C.W. HOFER (1991). « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, p. 13-22.

COSSETTE, P. (2003). « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p. 1-18.

FAYOLLE, A. (2004). « Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », *6e Congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal, 30-31 octobre et 1er novembre.

FAYOLLE, A. et T. VERSTRAETE (2004). « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat », *7e Colloque CIFEPME*, Montpellier, octobre.

FILION, L.-J. (1991). *Visions et relations*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.

FILION, L.-J. (1997). « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, vol. 6, no 2 (automne). p. 29-45.

FULCONI, F. et S. LEYMARIE (2007). « Vers une approche anthropocentrée de l'organisation : les apports de l'éthologie humaine », dans A.-C. Martinet (dir.). *Épistémologie, pragmatique et anthropologie*, Paris, Vuibert, p. 217-241.

GARTNER, W.B. (1985). « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review,* vol. 10, no 4, p. 696-706.

JOHANNISSON, B. (2003). « La modernisation des districts industriels : rajeunissement ou colonisation managériale ? », *Revue internationale PME*, vol. 16, no 1, p. 11-41.

JONES, G. et R.D. WADHWANI (2006). « Entrepreneurship and Business History : Renewing the Research Agenda », *Cahier de recherche*, Harvard Business School, 51 p.

JULIEN, P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec, pour une révolution tranquille entrepreneuriale*, Québec, Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Montréal, Transcontinental.

JULIEN, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

LATOUR, B. (1995). *La science en action*, Paris, Gallimard.

LAVOIE, D. (1988). « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship-intrapreneurship – où est la différence ? », *Revue Gestion,* septembre, p. 64-71.

MARTINET, A.-C. (1990). « Épistémologie de la stratégie », dans A.-C. Martinet (dir.). *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 211-236.

SCHMITT, C. (1999). *La dynamique de la valeur : contribution à la création de valeur en PME par la notion de désordre*, thèse de doctorat, Nancy.

SCHMITT, C. (2004). « Éditorial ». Numéro thématique « Actionnabilité et recherche en entrepreneuriat et PME », *Revue internationale PME*, vol. 17, n^{os} 3-4, p. 7-12.

SCHMITT, C. (2004). « Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens », *Revue internationale PME*, vol. 17, n^{os} 3-4, p. 43-68.

SCHMITT, C. et M. BAYAD (2006). « Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial », *8^{e} Colloque CIFEPME*, Fribourg, Suisse, octobre.

SCHUMPETER, J.A. (1954). *History of Economic Analysis*, New York, Oxford University Press.

TEULIER, R. (2000). « La passeur de signes », dans P. Lorino (dir.), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, p. 105-126.

VERSTRAETE, T. (1999). *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan.

VERSTRAETE, T. (2000). *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneur*, Paris, Éditions Management et Société.

VON FOERSTER, H. (1981). *Observing Systems*, Seaside, CA, Intersystems Publications.

WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage.

Chapitre **1**

Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat

De la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat

Pierre-André Julien
Université du Québec à Trois-Rivières
et
Christophe Schmitt
Nancy-Université

Les pratiques entrepreneuriales évoluent. Cette dynamique laisse sous-entendre qu'on ne les aborde pas aujourd'hui comme on le faisait auparavant. En effet, l'environnement socioéconomique de l'entrepreneur, notamment avec la mondialisation des marchés et un rôle accru des États locaux, et l'entrepreneur lui-même, avec des formations complexes de plus en plus disponibles, ont évolué et évoluent encore. Qui peut dire exactement ce que sera l'entrepreneuriat dans cinq ou dix ans dans nos différents pays ?

L'interrogation que nous avons toutefois ici renvoie plus à l'entrepreneuriat d'aujourd'hui et de demain. Dans cette perspective, nous avons été amenés à répondre à un certain nombre de questions : quelle est la vision de l'entrepreneuriat qui a dominé et qui domine encore nos représentations ? Quels sont les postulats sur lesquels cette vision se fonde ? Quelles sont les limites de ces postulats ? Quelles solutions alternatives pouvons-nous avancer pour dépasser cette vision dominante dans l'avenir ?

Sans volonté d'exhaustivité, notre contribution a pour objectif d'apporter des éléments de réponse à ces différentes questions et surtout de proposer une approche renouvelée des pratiques entrepreneuriales. La première partie de ce chapitre revient plus particulièrement sur un certain nombre de postulats mis en avant par la vision libérale de l'entrepreneuriat, alors que la seconde propose une voie renouvelée pour aborder ces pratiques notamment en privilégiant une vision sociale.

1.1. LA DOMINATION DE LA VISION LIBÉRALE DE L'ENTREPRENEURIAT

L'émergence du courant de pensée libérale issu de l'Europe des Lumières repose sur l'idée que chaque être humain a des droits naturels, comme la liberté et la propriété, sur lesquels aucun pouvoir ne peut empiéter. Dans ce courant de pensée, l'accent porte sur l'initiative privée, c'est-à-dire sur la possibilité pour chacun de jouir des fruits de son propre travail. Cette conception a largement conditionné et conditionne encore nos approches et nos actions dans le domaine de l'entrepreneuriat. De plus, cette représentation de l'entrepreneuriat s'est trouvée renforcée durant deux périodes de l'histoire.

- Le déclin du modèle de la grande entreprise. Ce déclin se traduit notamment par la combinaison de deux crises : la crise du modèle de la grande entreprise, axé sur l'organisation scientifique du travail[1] dans les années 1970, devant l'évolution rapide de la société et la crise latente de la professionnalisation dans le salariat. L'entrepreneuriat devient une voie de professionnalisation intéressante, notamment en période de difficultés économiques, dans la mesure où entreprendre permet de développer son propre emploi.

1. Le fayolisme ou le taylorisme.

➢ L'échec des économies planifiées[2] (Julien et Marchesnay, 1996). Cet échec a favorisé l'instauration de l'entrepreneuriat libéral, qui valorise l'innovation et la recherche de bonnes occasions d'affaires (Blandin et Torrès, 2002), comme modèle de développement économique et social.

La place de la vision libérale dans la façon d'aborder le phénomène entrepreneurial n'est pas nouvelle[3]. Elle a été modelée et déformée depuis ses origines par la représentation que s'en sont faite les chercheurs, les entrepreneurs et les concepteurs des politiques publiques dans le domaine de l'entrepreneuriat. Nous proposons de revenir plus particulièrement sur quatre postulats sous-jacents à la représentation de ce phénomène.

1.1.1. Postulat 1 : l'entrepreneur individualiste

Le point de départ de ce postulat peut se résumer par l'image de l'entrepreneur *self-made man*, qui est individualiste et ne doit rien à personne. En cela, le libéralisme s'oppose aux doctrines holistes qui définissent la personne comme une partie d'un corps social. Dans cette approche, seul l'entrepreneur est considéré. Or, cette figure de l'entrepreneuriat n'est qu'une des facettes que cette notion peut prendre. Ainsi, réduire celle-ci à l'individu renvoie essentiellement à deux caractéristiques principales : l'unicité et l'isolement[4].

L'entrepreneur est souvent envisagé de façon unique. En effet, l'image traditionnellement véhiculée est celle d'une seule personne qui se lance dans les affaires[5]. Cette image est largement répandue, bien que les travaux dans le domaine depuis quelques années insistent tout particulièrement sur le caractère collectif que peut prendre

2. En ce qui concerne ce dernier point, les auteurs parlent de crise du capitalisme managérial.
3. Un certain consensus se dégage pour faire remonter l'émergence de cette représentation libérale de l'entrepreneuriat à la pensée de Richard Cantillon (1714-1780).
4. Ces caractéristiques ont été largement renforcées par les médias pour traduire la réussite de certains entrepreneurs plus ou moins exceptionnels et rares, les « héros schumpétériens », et cela, quel que soit le pays.
5. De l'approche schumpétérienne de l'entrepreneuriat aux approches de l'entrepreneur par les traits, il s'est développé en recherche une tradition de l'entrepreneur individualiste. Pour une synthèse de ces approches, voir notamment les travaux de Filion (1997).

l'entrepreneuriat (Steyaert et Hjorth, 2003). Se pose alors une question : les outils et les démarches pour aider les entrepreneurs conviennent-ils aux deux cas de figure, l'entrepreneur unique et l'entrepreneur collectif[6] ? Presque aucune réponse n'a été apportée par les chercheurs sur ce point ; cependant, la pratique montre que souvent un amalgame est fait entre ces deux situations, le plus souvent par manque de démarches et d'outils appropriés. En effet, porter un projet à plusieurs nécessite un minimum de travail par rapport au collectif[7], exigence que l'on n'a pas lorsque l'entrepreneur est seul.

Au-delà de ce premier point, une autre image a été largement diffusée par la vision libérale de l'entrepreneuriat : l'isolement de l'entrepreneur. En d'autres termes, l'entrepreneur doit sa réussite uniquement à lui-même. Ces dernières années, un certain nombre de travaux de recherche ont particulièrement insisté sur l'importance des réseaux (Johannisson, 1995 ; Gulati, 1998 ; Julien et Lachance, 1999). Là encore, un certain nombre de questions se posent relativement à l'image traditionnelle de l'entrepreneur coupé du monde : comment se construit ce réseau chez l'entrepreneur ? Qui fait partie de ce réseau ? Comment intégrer ou comment évaluer ce dernier dans le projet entrepreneurial ? Dans les faits, cette dimension n'est pas souvent prise en compte, si ce n'est de façon empirique par les entrepreneurs et par les organismes d'accompagnement.

Bien que la pertinence de l'entrepreneur individualiste ne soit pas à mettre en cause, il est essentiel de relativiser son importance au regard des différentes formes que l'entrepreneuriat peut prendre actuellement dans nos sociétés.

1.1.2. Postulat 2 : le lien entre entrepreneuriat et innovation

À côté de l'entrepreneur individualiste, un autre postulat s'est largement développé, celui de la relation entre entrepreneuriat et innovation. Ce postulat est tiré principalement des travaux de Schumpeter.

---

6. Sur ce point, voir le numéro spécial de la *Revue de l'entrepreneuriat* (vol. 5, nº 2, 2006) : <asso.nordnet.fr/r-e/articles.htm>. L'entrepreneur en tant qu'être collectif sera envisagé plus particulièrement dans le chapitre 7 de cet ouvrage.
7. Nous pensons tout particulièrement à la cohésion du groupe, à la collaboration au sein de ce groupe, à la confiance entre entrepreneurs…

Celui-ci s'est notamment intéressé à l'importance de l'entrepreneur dans le processus de destruction créatrice engendré par l'offre de nouveaux produits sur le marché. Bien que cette relation ne soit pas à remettre en cause en tant que telle, il convient de la préciser. En effet, un certain nombre d'interprétations ont été faites de l'idée de départ de Schumpeter, qui ont largement conditionné les actions dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ces interprétations portent sur les termes de la relation, l'innovation et l'entrepreneuriat, et notamment sur les aspects restrictifs de ces notions.

Bien que les auteurs s'accordent à dire que l'innovation est le moteur de la croissance économique (Julien, 2000 ; Mustar, 2001), bien souvent on comprend cette notion de façon restrictive, notamment par rapport à des aspects technologiques, et l'on met ainsi de côté les autres formes d'innovation. Cette approche restrictive s'est largement développée ces dernières années, en particulier dans les structures d'accompagnement ou encore dans les concours de création d'entreprises. Il s'agit là essentiellement d'un effet de loupe, car ce type d'entrepreneuriat reste très faible au regard des autres types. À l'opposé, il est possible de considérer que toute nouvelle entreprise est une innovation, puisque pour exister chaque entreprise doit apporter quelque chose de nouveau sur le marché et que la plupart des entreprises innovent, ne serait-ce qu'en renouvelant plus ou moins régulièrement leurs équipements, ce qui les oblige à toutes sortes d'ajustements et donc d'améliorations plus ou moins informelles sur une partie ou sur toute la chaîne de valeur (Nooteboom, 2000 ; Bogers et Lhuillery, 2006).

En ce qui concerne l'entrepreneuriat proprement dit, il convient de souligner avec Filion (1999) que « l'entrepreneur de Schumpeter a peu à voir avec les entrepreneurs que nous étudions de nos jours, puisqu'il s'agit d'un intrapreneur, c'est-à-dire quelqu'un qui joue un rôle entrepreneurial au sein d'une organisation ». Cependant, l'interprétation restrictive de la notion d'entrepreneuriat a amené à ne considérer que les situations de création d'entreprises ; or, l'intrapreneuriat tient aussi une place importante dans le développement économique de nos sociétés[8]. De ce point de vue, un déficit notable de structures et d'actions favorise cette forme particulière de l'entrepreneuriat.

8. Sur ce point, voir le chapitre 4 rédigé par C. Carrier.

Devant les limites des interprétations restrictives de ces notions, il devient important d'élargir ces dernières pour y intégrer un plus grand nombre de figures de l'entrepreneuriat qui méritent elles aussi que l'on s'y intéresse.

1.1.3. Postulat 3 : approche internaliste *versus* approche externaliste de l'entrepreneuriat

Les développements de la vision libérale de l'entrepreneuriat qui se sont opérés par la suite se sont fortement centrés sur les deux pôles que sont l'inné (l'interne) et l'acquis (l'externe). Très souvent, ces deux pôles ont été envisagés de façon séparée. De manière plus générale, cette séparation relève d'une hypothèse implicite de séparation entre l'interne (l'entrepreneur) et l'externe (son environnement). Selon les périodes, un pôle domine l'autre.

Dans le pôle de l'inné, la réflexion porte essentiellement sur les caractéristiques de l'entrepreneur. Filion (1999) rappelle cette tendance par la question : « Qui est l'entrepreneur ? » Par ce questionnement, il s'agit avant tout de comprendre l'entrepreneur afin de définir le profil psychologique de celui qui réussit. Pour Hernandez (1999), ces travaux se sont organisés en deux temps.

- Le premier temps correspond à repérer dans une population les personnes qui seraient plus susceptibles que les autres de créer une entreprise.
- Le second, qui découle directement du premier, doit permettre de faire émerger les caractéristiques des créateurs ayant réussi par rapport à ceux qui échouent.

Cette approche répond à au moins deux besoins : celui des financiers qui voudraient bien s'assurer par avance des capacités des entrepreneurs pour diminuer leur risque[9], et celui des politiques qui souhaiteraient miser juste dans leur soutien aux créateurs et, par la suite, à ceux qui assureront une incidence majeure sur l'économie locale ou nationale.

9. Concernant la notion de risque, voir le chapitre 12 de l'ouvrage.

Bien que cette approche par les traits de l'entrepreneur ait fait l'objet de nombreux travaux savants, elle n'a pas permis une concrétisation pertinente sur le terrain[10]. D'autant moins qu'elle a privilégié le plus souvent l'analyse des entrepreneurs plus ou moins exceptionnels, moins de 1 % de tous les entrepreneurs, sans tenir compte de l'apprentissage, ces supposés traits évoluant à mesure que l'expérience se développe.

Quant au pôle de l'acquis, il se concentre essentiellement sur la question suivante : « Comment devient-on entrepreneur ? » Cette question sous-entend que l'on ne naît pas entrepreneur, mais qu'on le devient graduellement, avant la création, pendant cette création et le développement de l'entreprise, par essais et erreurs et aussi par la chance et l'aide du capital social fourni par le milieu, comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre.

Dans cette perspective, les travaux de recherche avaient d'abord pour objectif de décrire les étapes et les démarches à entreprendre pour réussir. Cette approche plus pragmatique s'est rapidement heurtée à deux problèmes bien connus en gestion.

- Le premier est que la plupart des variables ont été mesurées sur de courtes périodes, alors que l'on sait que les intentions entrepreneuriales sont souvent réalisées sur plusieurs années[11].
- Le second est que cette approche relève de la volonté d'effectuer une démarche universelle, alors que la réalité est faite de contingences ou de situations que les entrepreneurs rencontrent dans différentes cultures et différents environnements nationaux et territoriaux (Tödtling et Wanzenbock, 2003).

Bien que cette séparation ait permis de faire avancer les connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat, il n'est plus possible de considérer que ce domaine est réductible à cette simple séparation

10. Rappelons qu'initialement l'objectif de cette approche de l'entrepreneuriat était d'établir un profil psychologique de l'entrepreneur et que, comme le souligne Filion (1999), les résultats dans l'ensemble apparaissent contradictoires. Surtout que ces traits finissent souvent par conduire à la faillite, puisque près de 70 % des nouvelles entreprises disparaissent avant dix ans.

11. D'autant plus que, comme l'expliquait Keynes, ce ne sont pas les résultats réels (un salaire pour soi et pour sa famille, le prestige, le profit, le pouvoir, etc.) qui expliquent la plupart des investissements, mais ces résultats attendus ou anticipés dans le futur, sachant que rien ne garantit qu'ils seront réalisés.

entre l'interne et l'externe. Pour conclure sur ce point, rappelons que ces approches duales négligent fortement l'apprentissage par l'action. En effet, les qualités entrepreneuriales se développant à l'usage, il faut développer cette dualité pour considérer que le construit permet de faire le lien entre l'inné et l'acquis.

1.1.4. Postulat 4 : l'entrepreneuriat comme processeur d'information

Les conceptions libérales de l'entrepreneuriat qui se sont imposées jusqu'à présent reposent essentiellement sur l'idée que l'entrepreneuriat est un « processeur d'information », c'est-à-dire que le comportement entrepreneurial peut être déduit des signaux informationnels détectés dans son environnement. L'entrepreneuriat se voit ainsi investi par nature d'une fonction de traitement de l'information, car il y aurait asymétrie de l'information entre l'entrepreneur et son environnement. Cette asymétrie traduirait le caractère incertain et relativement risqué de l'entrepreneuriat, même si ce risque est limité (Palich et Bagby, 1995). Dans cette représentation de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur doit accumuler les informations nécessaires à son activité tout en considérant sa capacité comme limitée. La réussite de l'entrepreneur dépend donc essentiellement de sa capacité à absorber et à transformer ces informations en sens et en action[12]. Par exemple, l'idée de guichet unique pour trouver les opportunités et les ressources s'inscrit dans cette représentation de l'entrepreneuriat comme processeur d'information. À la base, l'idée est intéressante, mais, finalement, l'information que doit « ingurgiter » l'entrepreneur ne semble pas différente de celle qu'il devait assimiler avant la mise en place d'un guichet unique. Sur le plan de la formation, on retrouve aussi cette approche, notamment dans l'utilisation de méthodes pédagogiques de reproduction (Béchard, 1999) amenant un « saucissonnage » de l'information[13] (Saporta et Verstraete, 2000) nécessaire à l'entrepreneur. En résumé, du point de vue cognitif, l'entrepreneur est donc envisagé comme un acteur rationnel limité. Ainsi, les connaissances qu'il acquiert proviennent d'un « simple stock résultant de l'accumulation ou de la décumulation de flux d'information » (Cohendet et Llerena, 1999).

12. On parlera aussi de plasticité cognitive (Lemaire, 2005).
13. Entre le marketing, la comptabilité, le contrôle de gestion, les ressources humaines ou encore les aspects juridiques.

Ce postulat qui a guidé un grand nombre de réflexions et d'actions a permis de prendre conscience de l'information dont l'entrepreneur avait besoin pour orienter son action. Mais, actuellement, il pose un certain nombre de problèmes, notamment pour ce qui est de la surabondance de l'information et de son traitement. Cette surabondance ne permet pas toujours de créer du sens pour les entrepreneurs. Certaines informations deviennent parfois un obstacle à l'intention entrepreneuriale[14]. Enfin, placé devant cette abondance d'information, bien souvent l'entrepreneur ne dispose pas, ou peu, d'outils lui permettant de traiter ces données (Schmitt, Julien et Lachance, 2002).

En réponse à ces postulats dominants, un certain nombre de travaux proposent des alternatives à cette vision libérale de l'entrepreneuriat. Ces approches veulent apporter une vision renouvelée de l'entrepreneuriat, où l'entrepreneur n'est plus une personne isolée, mais s'inscrit au contraire dans un processus collectif et social.

1.2. POUR UNE VISION RENOUVELÉE DE L'ENTREPRENEURIAT : PERSPECTIVE SOCIALE DE L'ENTREPRENEUR

Un certain nombre d'auteurs, comme Zafirovski (1999) ou Jones et Wadhwani (2006), opposent à la vision libérale de l'entrepreneuriat une vision sociologique sinon historiciste. L'approche libérale ou néoclassique, comme nous l'avons montré, continue à ne voir l'entrepreneuriat qu'à partir d'entrepreneurs isolés, seuls face au marché et donc à la concurrence, un entrepreneuriat qui n'a d'autre portée sociale que le résultat de la main invisible dans l'économie. Dans cette vision, ces entrepreneurs égoïstes rechercheraient leurs intérêts tant dans leurs achats que dans leurs productions, obéissant ainsi plus ou moins bêtement à l'autorité des marchés, comme le rappellent Kelemen et Peltonen (2001). Ces individus s'ajusteraient ainsi à une loi pas très éloignée de celle de la sélection naturelle, ceux qui ne font pas tous les efforts nécessaires pour assouvir le plus efficacement possible cet égoïsme étant finalement condamnés à la pauvreté et à la disparition. Cette vue fortement réductrice relève du positivisme encore dominant dans les sciences économiques et de gestion ; on en arrive ainsi à ne

14. Par exemple, l'information administrative est souvent envisagée, à tort ou à raison, comme un frein à l'entrepreneuriat. À y regarder de près, c'est plus souvent la communication de cette information qui pose problème que l'information elle-même (Bayad et Schmitt, 2007).

voir que des êtres asociaux, sinon antisociaux, sans sentiment, sans famille, sans milieu environnant, guidés uniquement par le calcul et par la logique de l'efficacité. C'est ce que l'économiste Sen (1977), prix Nobel, appelle finalement ces « fous rationnels », qui agissent toujours en vue d'obtenir le plus au moindre coût, mettant de côté toute autre préoccupation telle que les habitudes, la paresse, l'ignorance, l'amitié, l'insouciance, l'esprit du jeu, etc.

Pour présenter cette vision renouvelée de l'entrepreneuriat qui considère l'entrepreneur dans une perspective sociale, nous en décrirons d'abord les divers éléments, puis nous aborderons la notion de capital social.

1.2.1. Les éléments d'une vision renouvelée de l'entrepreneuriat

L'approche sociologique voit l'entrepreneur dans toute sa dimension individuelle et sociale. Par exemple, tout entrepreneur est issu d'une famille, est allé à l'école, a travaillé souvent les soirs ou durant les vacances scolaires, a fondé sa propre famille, a établi toutes sortes de relations sociales, etc. L'entrepreneur vit et développe son entreprise au sein d'un réseau d'autres personnes avec qui il est plus ou moins lié et il profite systématiquement de certains appuis ou se heurte à divers obstacles. En somme, l'entrepreneur se forme graduellement, influencé d'abord affectivement par sa famille, ensuite symboliquement par le milieu du travail et ses modèles entrepreneuriaux, et enfin sociologiquement par son implication graduelle dans un milieu, son enracinement ou son intégration dans ce dernier (Uzzi, 1996). Même une fois lancé en affaires, l'entrepreneur continue d'avoir une vie comme tout le monde, bien que, au fil des ans, il voie une partie de ses relations s'orienter de plus en plus fréquemment vers les affaires, comme d'autres, les artistes par exemple, entretiennent des relations culturelles particulières dans leur milieu ; et ces multiples influences ne présument aucunement du succès à court ou à long terme.

En particulier, la formation de départ et les informations acquises permettent d'accumuler du capital social et des contacts qui aident, petit à petit, à se relier à des réseaux offrant de l'information sur les occasions d'affaires et les différentes ressources pouvant aider à les saisir. Cela augmente la flexibilité nécessaire dans une économie de la connaissance au changement accéléré.

Contrairement à bon nombre de dirigeants de grandes entreprises ne cherchant qu'à calculer les avantages-coûts et à maximiser le profit, l'entrepreneur ne peut pas se couper de son milieu s'il veut survivre et prospérer. Sa logique va beaucoup plus loin que le simple calcul de rentabilité à court terme et est liée à la logique des autres. Ses intérêts sont multiples et son réseau social et culturel peut être aussi important que ses réseaux d'affaires. Devant l'incertitude et des marchés très imparfaits, les conventions générales et celles de son groupe jouent un rôle clé en faisant en sorte que l'espérance et la volonté de réussir s'appuient sur celles des autres membres du groupe. L'information est diffusée par les réseaux et soutenue par l'apprentissage des membres ; elle découle d'un comportement collectif. C'est pourquoi une analyse purement factuelle ne sert à rien ; la réalité doit être construite à mesure que les entrepreneurs apprennent et que l'environnement évolue.

TABLEAU 1.1
Caractéristiques de l'approche de l'économie libérale et de l'approche sociologique de l'entrepreneuriat et du développement des entreprises

Élément	***Approche libérale (néoclassique)***	***Approche sociologique***
Nature de l'entrepreneuriat	Approche purement économique, sans contenu social, à l'exemple des sciences naturelles et technologiques.	Un *idéal-type* d'action sociale orientée vers les autres et sans cadre défini, tenant compte du contexte et des réseaux personnels.
Acteur	*Homo œconomicus*, à l'exemple de Robinson Crusoë seul face à un marché « sous-socialisé ».	*Homo sociologicus* aux actions complexes et sociales dans une société moderne « sursocialisée ».
Type d'action	La seule *Zwecksationalität* de Max Weber ou l'action logico-rationelle de Vilfredo Pareto.	Autant la *Zwecksationalität* que la *Wertrationalität* ou l'action logico-rationnelle et non logicorationnelle. Jürgen Habermas parle de rationalité partagée et sociale.
La motivation	Rationnelle : la recherche du profit ou l'intérêt matériel, les incitations purement économiques.	Rationnelle et non rationnelle : le profit, le pouvoir, le prestige, les émotions, la solidarité, etc. L'intérêt personnel est plus un résidu que le fondement de l'« esprit animal ».
Les sources de la motivation	Sources naturelles : le troc et l'échange, l'hédonisme inné.	L'historicisme socioculturel, les motivations institutionnalisées, l'inné et l'acquis familial élargi.

TABLEAU 1.1 (*suite*)

Élément	***Approche libérale (néoclassique)***	***Approche sociologique***
Le type de rationalité	Formelle, substantive (chaque chose est évaluable et vaut en soi) : le calcul coût-bénéfice (financier).	La rationalité procédurale (selon les tendances et la façon de faire) : poursuite de fins sociales (bien-être, égalité, justice…).
Forme de marché	Complètement libre, à base de profit et de concurrence pure.	Imparfait, entraînant la recherche de monopole pour réduire la concurrence.
Structure sociale générale	Paramétrique, exogène. L'entrepreneuriat est indépendant des structures sociales.	Variable, endogène. L'entrepreneuriat est imbriqué dans la structure sociale.
Les institutions	Les institutions viennent des intérêts et des actions des entrepreneurs.	Elles sont sujettes aux contraintes préexistantes et aux comportements des entrepreneurs.
Information	Sans limites, complète, permettant de prévoir et d'anticiper rationnellement. La connaissance peut être parfaite.	Limitée, incomplète, contrôlée et biaisée en partie. Toute prévision et toute anticipation sont limitées et la connaissance est toujours restreinte.
Processus de rationalisation	Optimisation : maximisation du profit ou minimisation des coûts.	L'optimisation est une exception. Il faut s'adapter au collectif.
Principe théorique sous-jacent	Nominalisme, individualisme pseudo-psychologique, positivisme.	Holisme, structuralisme, sociologisme, constructivisme.

Source : M. Zafirovski (1999), « Probing into the Social Layers of Entrepreneurship : Outline of the Sociology of Enterprise », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 4, p. 351-371.

En fait, toute l'approche libérale néoclassique ou individualiste fait fausse route, car elle ignore non seulement le construit ou l'apprentissage de l'entrepreneur, mais aussi son organisation même et les ressources, ou capital social, fournies par son milieu. D'ailleurs, d'après les études, les deux seules caractéristiques qui semblent faciliter réellement la création d'entreprises sont les origines sociales de l'entrepreneur et l'existence d'un modèle adéquat pour démarrer. Dans le premier cas, il est plus facile de réussir un démarrage pour un futur entrepreneur venant d'une famille riche, ne serait-ce qu'à cause du soutien financier de départ (Anderson et Miller, 2003). Dans le second, le fait de connaître une ou des petites entreprises, en les

ayant côtoyées ou en y ayant travaillé, favorise une compréhension implicite et explicite de la complexité nécessaire pour gérer la future entreprise[15]. Ces modèles peuvent aussi avoir été appris dans la famille proche ou lointaine (parents, oncle ou tante, amis des parents…)[16], lors de rencontres sociales ou dans des discussions auxquelles le futur entrepreneur a participé directement ou indirectement.

De plus, cette approche pseudo-psychologique ignore le rôle clé de l'organisation qui soutient l'entrepreneur, dont certains membres peuvent expliquer le succès, tel un designer, un vendeur ou un directeur des ressources humaines exceptionnel. D'autant plus que de plus en plus de créations se font à plusieurs, l'un des associés mettant à profit, par exemple, ses capacités en gestion et en distribution, alors que l'autre travaille à la production et à l'innovation. De plus, le fait de trouver dans la région des travailleurs de qualités diverses essentielles et même des services clés, comme un transporteur proactif, des consultants en innovation ou un centre de valorisation de la recherche, plutôt que de devoir y recourir à l'extérieur de la région ou les faire venir à fort prix, peut grandement faciliter tant la création que la croissance.

Il faut aussi tenir compte des éléments facilitants, dont la patience et le soutien moral de la famille, car nous savons que les nouveaux entrepreneurs consacrent plus de cinquante heures par semaine à la réussite de leur aventure (Walker et Brown, 2004). Enfin, les fournisseurs et les financiers de proximité qui font confiance à l'entrepreneur (en raison de sa bonne réputation) en acceptant de plus longues échéances de paiement ou en soutenant les premiers investissements, favorisent considérablement le démarrage. Tout cela s'appelle du capital social, lequel est aussi nécessaire que le capital financier pour le démarrage et le soutien de toute entreprise, ce qui montre très bien le caractère collectif de l'entrepreneuriat.

---

15. Ainsi, la présence de nombreuses PME dans le milieu, plutôt que de seulement quelques grandes entreprises, jouerait un rôle majeur de multiplication d'autres PME, comme l'ont montré Kangasharju (2000) ou Bosma, Wennekers et de Wit (2001).

16. Par exemple, Basu (1998) montre que la famille proche ou lointaine des entrepreneurs d'origine asiatique en Grande-Bretagne joue un rôle très important comme source informationnelle financière ou commerciale, mais aussi dans le type de stratégie utilisée pour développer l'entreprise. Greene (1997) ajoute le soutien moral et d'autres éléments du capital social, y compris le capital financier patient de la famille.

1.2.2. Le capital social et les entrepreneurs

Plusieurs chercheurs considèrent le capital social comme la base de la culture entrepreneuriale et, donc, de la multiplication plus ou moins marquée des entreprises sur un territoire ; ils font toutefois une distinction entre les ressources disponibles et l'ambiance générale créée par cette culture entrepreneuriale. De toute façon, en plus des ressources humaines et financières, le capital social fournit à l'entrepreneur le soutien moral dont il a besoin (Coleman, 1990), d'une part, en lui proposant des modèles, dont nous avons parlé précédemment, d'autre part, en l'aidant à faire face aux difficultés lors de la création ou de la consolidation de son entreprise (Adler et Kwon, 2002).

Bourdieu (1980, p. 2) définit le capital social comme « l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'intercommunications et d'interconnaissances ; ou, en d'autres mots, qui sont liées à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas dotés de propriétés communes [...], mais sont aussi unies par des liaisons permanentes et utiles ». Le capital social se trouve ainsi à l'intersection du comportement des entreprises et de celui de la société en général. Il favorise l'accès à ces différentes ressources matérielles et immatérielles, y compris l'information, les valeurs (institutionnelles et symboliques) et les conventions actuelles ou potentielles.

Le capital social représente ainsi le flux d'échanges sociaux à l'origine de la formation des réseaux et de leurs interactions soutenant la recherche d'occasions et le développement de l'innovation dans les entreprises. Par son aspect structurel, il peut s'apparenter à un adhésif, qui renforce les relations à l'intérieur d'un groupe social, mais aussi à un lubrifiant qui y accélère les interrelations en instaurant un climat de confiance et de probité et aussi des règles qui aident ce groupe à multiplier les échanges afin de favoriser le changement et l'innovation (Anderson et Jack, 2002). Lorsque les interrelations procurent une information riche, explicite mais surtout implicite, aux membres de réseaux à signaux faibles[17], le capital social facilite la production de sens, car les connaissances sont partagées de façon plus ou moins diffuse.

17. Sur ce point, voir le chapitre 6.

La figure 1.1 illustre le fonctionnement du capital social, constitué d'actifs collectifs qui comprennent notamment la confiance et les normes ou conventions. Ces actifs facilitent l'accès des entrepreneurs à diverses ressources matérielles et immatérielles, comme nous l'avons dit. Le capital social génère divers bénéfices, tels qu'un prix généralement plus bas que sur le marché libre pour diverses ressources et aides, mais aussi le statut social, des relations d'autorité ou de subordination et la réputation, sans compter le climat de confiance sinon d'enthousiasme que crée la mobilisation des forces vives de la région, surtout lorsque cette dernière est particulièrement dynamique. Cette figure montre en outre que les actifs sont inégaux selon les régions, ce capital étant plus complexe et plus accessible dans certaines régions que dans d'autres, ce qui oblige les entrepreneurs dans ces derniers cas à développer des contacts hors région pour constituer la masse critique d'information qui leur permettra d'augmenter leur marge de manœuvre, notamment lorsqu'ils exportent.

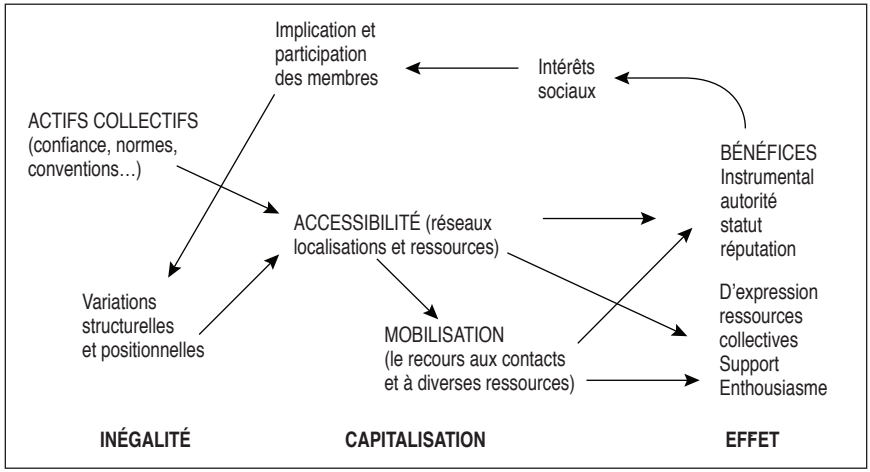
Comme tout capital investi, le capital social demande un retour sur investissement, une sorte d'intérêt social. L'entrepreneur et l'entreprise qui profitent de l'apport non marchand du milieu doivent, de façon responsable, en remettre une partie au territoire, c'est-à-dire établir des rapports de réciprocité entre le milieu et eux. En d'autres mots, l'entrepreneur se doit de rembourser jusqu'à un certain point et graduellement les ressources obtenues en dehors du système marchand ou à bas prix, comme il le fait pour le capital financier.

C'est pourquoi, contrairement à la grande entreprise rarement *encastrée* dans son milieu et qui peut fermer ses portes à tout moment lorsqu'elle a respecté ses clauses légales et réalisé tous les bénéfices escomptés, le petit entrepreneur doit tenir compte de sa réputation dans la région. Ainsi, il va garder à son service un employé paresseux ou qui a des problèmes d'alcoolisme, parce que c'est la seule façon de soutenir une famille connue dans la localité et qui doit déjà vivre avec ce problème, parce que sa fille ou son fils est l'ami d'un de ses enfants ou encore parce que la femme de cet employé fait partie du même groupe sportif que la sienne.

Le capital social est donc crucial pour le succès des futurs entrepreneurs : il ouvre des portes, diminue les coûts d'information et des ressources par la suite, offre diverses formes d'assurance en cas de coup dur (Tsai et Ghoshal, 1998). Il constitue ainsi le sucre lent de la compétitivité sur le territoire (Suire, 2002), en apportant aux

entrepreneurs nouveaux ou chevronnés le complément en ressources de toutes sortes nécessaire au démarrage des nouvelles entreprises et à la croissance des entreprises pérennes.

FIGURE 1.1
Le fonctionnement du capital social



Source : adapté de Lin (1999).

Le capital social est le catalyseur qui permet de créer de la synergie et de stimuler les échanges (Cohen et Fields, 1999). Il devient un réducteur d'euphorie lorsqu'il empêche l'enthousiasme d'être trop fort puis de s'essouffler rapidement, dans l'attente des résultats qui tardent toujours à venir. Il est un réservoir de savoirs, tant pour offrir des occasions de créer des entreprises que pour produire de façon concurrentielle. Il agit donc comme un opérateur collectif et est le lieu de l'invention collective naissant de la circulation des idées et des échanges de toutes sortes. Bref, il est l'élément de base du tissu industriel territorial vivant (une matière organique régionale), celui qui, par l'intercommunication, active et transforme les interlocuteurs, comme l'explique le philosophe Habermas (1987), et qui finalement soutient l'entrepreneuriat.

CONCLUSION

En somme, une vision purement économique de l'entrepreneuriat est irréaliste, comme le sont les analyses pseudo-sociologiques de Gary Becker[18], que les sociologues considèrent comme de pures fictions (Monzingo, 1977 ; Bourdieu, 1984) ou des situations asociales dont la logique échappe à toute réalité. Devant la complexité de l'entrepreneuriat, il est nécessaire de pouvoir opposer différentes visions afin d'enrichir nos représentations.

Le phénomène de l'entrepreneuriat est trop complexe pour être analysé uniquement à travers le prisme économique. Il requiert une combinaison d'approches, comme ce livre essaie de le montrer ; et ces approches sont d'autant plus nécessaires que l'économie se complexifie et que la mondialisation des marchés exige des comportements nouveaux.

BIBLIOGRAPHIE

ADLER, P.S. et S.W. KWON (2002). « Social Capital : Prospects for A New Concept », *Academy of Management Review,* vol. 27, nº 1, p. 17-40.

ANDERSON, A.R. et S.L. JACK (2002). « The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks : A Glue or A Lubricant ? », *Entrepreneurship and Regional Development,* vol. 14, nº 3, p. 193-210.

ANDERSON, A.R. et C.J. MILLER (2003). « "Class Matter" : Human and Social Capital in the Entrepreneurship Process », *The Journal of Socio-Economics*, vol. 32, nº 1, p. 17-36.

BASU, A. (1998). « An Exploration of Entrepreneurial Activity among Asian Small Business in Britain », *Small Business Economics*, vol. 10, nº 4, p. 313-326.

BAYAD, M. et C. SCHMITT (2007). *Paroles d'artisans*, Nancy, Presses universitaires de Nancy.

BÉCHARD, J.-P. (1999). « Quelles sont les méthodes pédagogiques les plus appropriées pour nos entrepreneurs ? », *Cahier de recherche HEC Montréal*, Montréal, nº 99-07.

18. Se reporter, par exemple, à ses analyses voulant que la criminalité disparaîtrait si les sentences étaient plus sévères ou à celles sur le mariage, vu comme les résultats d'un seul calcul de risque et de rentabilité et qui conduit de ce fait au divorce lorsque la femme gagne plus que l'homme (Becker, 1976).

BECKER, G. (1976). « Crime and Punishment : An Economic Approach », *Journal of Political Economy,* vol. 76, nº 2, p. 170-195.

BLANDIN, P. et O. TORRES (2002). « Un cas d'entrepreneuriat comparé France-États-Unis : l'affaire Mondavi », 2e congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Bordeaux, 17-18 avril, p. 57-75.

BOGERS, M. et S. LHUILLERY (2006). « Measuring Informal Innovation : From Non-R&D to on-line knowledge production », *Cahier de recherche*, École polytechnique fédérale de Lausanne, mars.

BOSMA, N., S. WENNEKERS et G. DE WIT (2001). *Explaining and Forecasting the Number of Business Owners : The Case of Netherlands*, communication présentée à la Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suède, 14 juin.

BOURDIEU, P. (1980). « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, nº 31.

BOURDIEU, P. (1984). « Réponse aux économistes », *Économie et société,* vol. XVIII, p. 23-32.

COHEN, S.S. et S. FIELDS (1999). « Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley », *California Management Science*, vol. 41, nº 2, p. 108-130.

COHENDET, P. et P. LLERENA (1999). « La conception de la firme processeur de connaissance », *Revue d'économie industrielle*, n° 88, p. 211-235.

COLEMAN, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.

FILION, L.-J. (1997). « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, vol. 6, nº 2 (automne). p. 29-45.

FILION, L.-J. (1999). *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Montréal, Presses HEC, coll. « Les grandes conférences ».

GREENE, P. (1997). « A Resource-based Approach to Ethnic Business Sponsorship : A Consideration of Imaili-Pakistan Immigrants », *Journal of Small Business Management*, vol. 35, nº 4, p. 58-71.

GULATI, R. (1998). « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 3, p. 293-317.

HABERMAS, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, 2 tomes, Paris, Fayard.

HERNANDEZ, E.-M. (1999). « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Revue Sciences de gestion*, n° 26-27, p. 505-526.

JOHANNISSON, B. (1995). « Entrepreneurial Networking in the Scandinavian Context : Theoretical and Empirical Positioning », *Entrepreneurship and Regional Development,* vol. 7, n° 3, p. 189-192.

JONES, G. et R.D. WADHWANI (2006). « Entrepreneurship and Business History : Renewing the Research Agenda », *Cahier de recherche*, Cambridge, Harvard Business School, 51 p.

JULIEN, P.-A. (2000). « Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs », IX^e Conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 24-26 mai.

JULIEN, P.-A. et R. LACHANCE (1999). « Networking : Willingness of Formal Network SME Members to Trade Information and a Descriptive Analysis of This Network », communication présentée au 44^e congrès international de l'ICSB, 22-24 juin, Naples.

JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996). *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.

KANGASHARJU, A. (2000). « Regional Variations in Firm Formation : Panel and Cross-section Data Evidence from Finland », *Regional Science*, vol. 79, n° 4, p. 355-373.

KELEMEN, M. et T. PELTONEN (2001). « Ethics, Morality and the Subject : The Contribution of Zylmunt Bauman and Michel Foucault to "Postmodern" Business Ethics », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 17, n° 2, p. 151-166.

LEMAIRE, P. (2005). « Strategic Aspects of Human Cognition : Implications for Understanding Human Reasoning », dans M. Roberts (dir.), *Cognitive Strategies and Human Reasoning,* Londres, Psychology Press, p. 11-29.

LIN, N. (1999). « Building A Network Theory of Social Capital », *Connexions,* vol. 22, n° 1, p. 28-51.

MONZINGO, J.E. (1977). « Economic Analysis of the Criminal Justice System », *Crime and Delinquency,* vol. 23, n° 3, p. 260-271.

MUSTAR, P. (2001). « Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France », *Revue internationale PME*, vol. 14, n^os 3-4, p. 66-89.

NOOTEBOOM, B. (2000). *Learning and Innovation in Organization and Economics*, Oxford, Oxford University Press.

PALICH, L.E. et D.R. BAGBY (1995). « Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-taking : Challenging Conventional Wisdom », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, nº 6, p. 425-438.

SAPORTA, B. et T. VERSTRAETE (2000). « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », *Gestion 2000*, nº 3 (mai-juin), p. 97-121.

SCHMITT, C., P.-A. JULIEN et R. LACHANCE (2002). « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue internationale PME*, vol. 15, nº 2, p. 35-62.

SEN, A. (1977). « Rational Fools : A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 6, nº 3, p. 317-344.

STEYAERT, C. et D. HJORTH (2003). *New Movements in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Edgar.

SUIRE, R. (2002). « Capital social et performance régionale : une analyse exploratoire par l'économie des interactions », communication au 38e congrès de l'ASRLF, Trois-Rivières, 21-23 août.

TÖDTLING, F. et H. WANZENBOCK (2003). « Regional Differences in Structural Characteristics of Start-ups », *Entrepreneurship and Regional Development,* vol. 15, nº 4, p. 351-370.

TORRÈS, O. (2001). « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management international,* vol. 6, nº 1, p. 1-15.

TSAI, W. et S. GHOSHAL (1998). « Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm Networks », *Academy of Management Journal,* vol. 4, nº 4, p. 464-477.

UZZI, B. (1996). « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations : The Network Effect », *American Sociological Review*, vol. 61, nº 4, p. 674-698.

WALKER, F. et A. BROWN (2004). « What Success Factors Are Important to Small Business Owners ? », *International Small Business Journal,* vol. 22, nº 6, p. 577-594.

ZAFIROVSKI, M. (1999). « Probing into the Social Layers of Entrepreneurship : Outline of the Sociology of Enterprise », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, nº 4, p. 351-371.

Chapitre **2**

La reprise d'entreprise, pratique majeure de l'entrepreneuriat du début du XXIe siècle[1]

Robert Paturel
Université du Sud

La reprise constitue une voie forte pour entreprendre, notamment en Europe, du fait de statistiques favorables concernant l'âge des chefs d'entreprises de dimension modeste en passe de quitter leur affaire. Elle possède ses spécificités par rapport à la création *ex nihilo* et il serait dangereux de vouloir appliquer à la reprise ce qui semble marcher pour la création. Pourtant, en dépit de la nécessité de connaître beaucoup mieux la reprise, peu de travaux de recherche universitaire et, par voie de conséquence, peu de connaissances portant sur cette pratique entrepreneuriale existent, contrairement aux travaux centrés sur la création *ex nihilo*.

1. L'auteur tient à remercier Julien Defreyman, chercheur au Laboratoire ERMMES et spécialiste de la question, pour son aide éclairée tout au long de la conception de ce chapitre.

Il faut donc mobiliser les différentes ressources, et notamment les chercheurs en entrepreneuriat, sur la reprise du fait de l'actualité du problème, d'une part, et des spécificités importantes de cette pratique de l'entrepreneuriat, d'autre part. Seuls des programmes vastes sur ce pan du champ de l'entrepreneuriat pourraient permettre d'obtenir des résultats destinés à faciliter la reprise d'entreprise. Il convient de s'intéresser de près à cette option pour entrer dans les affaires afin de mieux comprendre, outre ses contraintes et ses possibilités, comment mieux gérer ses spécificités lors de chacune des étapes de son processus. Pour cela, nous avons organisé le chapitre en trois parties. Dans la première, nous décrivons la situation de la reprise d'entreprise en nous intéressant à sa réalité dans une perspective temporelle et spatiale, à travers notamment le cas de la France. Dans la deuxième, nous nous intéressons aux particularités de la reprise d'entreprises, en en présentant trois types : les particularités liées à la recherche de l'existant, celles touchant au choix de l'existant et, enfin, celles qui sont en relation avec la gestion de l'existant. Enfin, dans une troisième partie, à la lumière de ces spécificités, nous évoquerons des perspectives d'investigation pour aborder la reprise d'entreprises.

2.1. LA RÉALITÉ EN MATIÈRE DE REPRISE D'ENTREPRISE : DU CAS DE LA FRANCE À UNE PROBLÉMATIQUE EUROPÉENNE

C'est un fait incontestable : la modalité repreneuriale (Deschamps, 2000) est aujourd'hui à l'origine d'une pression socioéconomique et structurelle continue qui va d'ailleurs s'amplifier durant les années à venir, aussi bien en France qu'à l'étranger. L'un des derniers rapports du Conseil économique et social (CES), en décembre 2004, abonde en ce sens et convient que le sujet de la transmission est « **particulièrement brûlant**, [notamment] en raison de la situation démographique des entrepreneurs ». Le recours aux statistiques permet d'obtenir un ordre de grandeur du phénomène. Selon une étude récente OSEO-BDPME (2005), le nombre total d'opérations annuelles de reprises d'entreprises pourrait se scinder en trois populations distinctes avec 55 000 transmissions de très petites entreprises (moins de 10 salariés), 5 000 transmissions de petites entreprises (10 à 50 salariés) et 500 transmissions d'entreprises moyennes (50 à 250 salariés). Outre la majoration[2] de

2. Insistons sur l'extrême prudence avec laquelle doivent être exploitées les statistiques disponibles. En effet, des écarts de 20 à 30 % sont à noter

48 % du volume de transmission pour 2005 donnée par l'INSEE (60 500 contre 40 833), un des enseignements majeurs de ce découpage est la part écrasante des TPE (très petites entreprises) dans la manifestation de cet événement entrepreneurial, ce qui n'est pas surprenant étant donné la présence massive de ce type d'entreprises dans le tissu économique français.

Sachant que le volume de cessions est largement conditionné par le vieillissement de la classe dirigeante, il faut accorder une dimension stratégique à la variable de l'âge observable dans les fichiers de recensement connus (voir le tableau 2.1). Le Réseau des Chambres de commerce et d'industrie a ainsi réalisé une étude (2004) où le décompte des entreprises à céder sur la prochaine décennie se monte à 900 000 cas probables. Ce total est de plus de 22 % supérieur à celui de l'INSEE (2004) qui ne dénombre, pour sa part, « que » 700 000 structures concernées par cette problématique. En rapportant le plus bas de ces chiffres (700 000) au recensement d'entreprises le plus généreux, à savoir celui du CES (2 700 000), **on obtient un « *seuil plancher* » de 26 %** d'entreprises qui connaîtront dans un terme relativement rapproché un problème de transmission (imputable de manière exclusive au facteur retraite). Ce seuil serait de 30 % selon les données du fichier SIRENE (2 400 000) et tout juste inférieur à la barre des 37 % d'après les études de l'INSEE sur l'emploi (1 900 000). Le problème est suffisamment sérieux pour qu'il devienne une véritable cause nationale, sauf à accepter un gaspillage conséquent de richesse économique et sociale en France.

Notons, néanmoins, que le rapport rédigé par le CES sur « La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services » confirme, dans ses grandes lignes, les tendances dressées

---

d'une enquête à l'autre. Par exemple, la méthodologie de l'INSEE est loin d'être infaillible, puisque certains mouvements sont ignorés (cas des cessions de parts sociales ou d'actions). De la même manière, d'autres facteurs que le départ à la retraite interviennent dans le déclenchement de la cession, sans être pour autant prévisibles (réalisation souhaitée d'une plus-value, création d'une nouvelle activité, lassitude, etc.). À cet égard, l'enquête du Greffe du Tribunal de Paris est riche d'enseignements, puisque 47 % des cessions recensées sont le fait de personnes ayant moins de… 45 ans. Dans tous les cas, ce qui prime est la convergence de l'ensemble des études vers un seuil minimal, une sorte d'hypothèse basse, qui devrait théoriquement suffire à donner la priorité à une problématique fondamentale pour la France.

par l'INSEE (2004) en fonction du statut des dirigeants. Ainsi, l'analyse par « famille d'entrepreneurs » révèle une certaine « homogénéité interclasse », puisque :

- 31 % des artisans ont plus de 50 ans et près de 4 % ont plus de 60 ans (sur une population estimée à 859 000) ;
- 36 % des commerçants sont susceptibles de céder leur affaire dans les 10 ans (28 % des 610 000 commerçants comptés pour la France ont de 50 à 60 ans et 8 %, plus de 60 ans) ;
- 35 % des 440 000 entreprises individuelles libérales ont un dirigeant de plus de 50 ans, contre 8 % qui en ont un de plus de 60 ans.

TABLEAU 2.1
Les flux d'entreprises à céder du fait de l'âge de leur dirigeant

	Moins de 50 ans	*De 50 à 59 ans*	*60 ans et plus*	*Total*	*Plus de*	
					50 ans (%)	*60 ans (%)*
Artisan	432 988	206 873	24 800	**664 661**	35	4
Commerçant et assimilé	390 678	169 780	46 235	**606 693**	36	8
Chef d'entreprise (plus de 10 salariés)	62 779	48 703	12 000	**123 482**	49	10
Profession libérale	220 269	76 923	22 499	**319 691**	31	7
Autres	138 391	61 578	14 590	**214 559**	35	7
Total	1 245 105	563 857	120 124	**1 929 086**	35	6
	←	**683 981**	→			

Source : INSEE (2004).

Le rapprochement entre la situation française et certaines données européennes présente un intérêt complémentaire. Il montre que la problématique repreneuriale se perçoit comme une pathologie contingente des systèmes économiques et sociaux de la « Vieille Europe ». En effet, **il ne s'agit pas d'un épiphénomène, déconnecté de toute dynamique durable et persistante, mais d'une tendance lourde qu'il serait irresponsable de mésestimer**. L'urgence d'une réaction à grande échelle est pesante : par exemple, si pas moins de 354 000 structures allemandes devraient être concernées dans les cinq prochaines années, les experts italiens estiment à 40 % du parc d'entreprises le

potentiel de transmissions, soit une situation démographique proche de celle du Royaume-Uni où plus d'un tiers des dirigeants de PME sont entrés dans la cinquantaine (taux en constante évolution depuis le début des années 1990).

Ce constat objectif converge avec les propos qu'Erkki Liikanen[3] tenait en 2003, à l'occasion de la diffusion d'un ouvrage à l'ensemble des responsables politiques et des organismes de soutien : « La croissance de l'Europe et ses résultats en matière d'emploi reposent sur le secteur des entreprises. Pour atteindre l'objectif de Lisbonne[4], nous ne pouvons nous permettre de perdre des entreprises viables au moment de leur transmission. » Qu'il s'agisse de la France, de l'Allemagne ou de tout autre pays européen, **la « sauvegarde des emplois existants » et « l'économie de gaspillage de valeur »** (Paturel, 2006) **sont aujourd'hui le centre névralgique de la campagne médiatique sur la dimension économique prioritaire de la succession au sein des entreprises**. Pour l'Hexagone, le rapport OSEO-BDPME (2005) chiffre ainsi cet enjeu à pas moins de 330 000 emplois par an, dont plus de la moitié (175 000) pour les 55 000 entreprises de moins de 10 salariés parmi lesquelles figurent un grand nombre d'entités artisanales. Le nombre de salariés d'une entreprise reprise étant naturellement nettement plus élevé que celui d'une entreprise créée (INSEE, 2004), on comprend mieux qu'il soit parfois tentant de réduire la problématique repreneuriale au seul enjeu de l'emploi.

Pourtant, d'enjeu politique moindre, **la « préservation des savoir-faire » est une autre réalité fondamentale de la succession**. Sur ce point, le CES est catégorique : « Un des atouts de la transmission d'entreprise consiste dans le maintien d'un savoir-faire de l'entreprise qui peut résulter de la maîtrise d'un processus de production, d'une organisation bien adaptée au marché, d'une culture génératrice de plus-values, etc. Certains métiers risquent de disparaître ou de souffrir de déperdition de qualité. » Si le savoir-faire est une explication majeure de la valeur de l'entreprise et de sa pérennité, « savoir faire ne veut pas dire pouvoir transmettre » (Deforges, 1989, p. 270).

---

3. Membre de la Commission européenne, chargé des entreprises et de la société d'information.
4. Lors du sommet de Lisbonne (2000), l'Union européenne s'est fixé comme nouvel objectif stratégique pour 2010 de « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ».

Compte tenu de ces faits objectifs sur l'actualité de la reprise et les besoins de réussir les transmissions, il est important de s'interroger sur les spécificités de cette pratique entrepreneuriale.

2.2. LES SPÉCIFICITÉS DE LA REPRISE D'ENTREPRISE

On peut distinguer plusieurs particularités sur le champ de la reprise en croisant, d'une part, la situation de l'entreprise et, d'autre part, la qualité du repreneur (voir le tableau 2.2).

TABLEAU 2.2
Les diverses spécificités de la reprise d'entreprise

		Entreprise saine	*Entreprise avec germes de difficultés*	*Entreprise en difficulté*
Types de repreneurs	**Membres de la famille**			
	Héritiers			
	Non héritiers			
	Salariés			
	Cadres			
	Non cadres			
	Cadres et non cadres			
	Tiers			
	En relation avec l'entreprise à reprendre			
	Sans relation avec l'entreprise à reprendre			

Chaque case du tableau 2.2 correspond à un sujet particulier de la reprise qui serait à intégrer dans un programme coordonné de recherche sur cette pratique entrepreneuriale. Le processus repreneurial reste le même dans ses lignes générales, mais aura des phases avec des amplitudes plus ou moins fortes sur certains points, selon les cases ci-dessous. Ainsi, la transition est, peut-être, plus aisée et moins conflictuelle sur les premières lignes du tableau et en cas d'entreprise saine, alors que le cédant sera peut-être moins conciliant pour

faciliter l'intégration du repreneur si celui-ci est un tiers sans relation antérieure avec l'entreprise objet de la transaction (en tant que fournisseur, client ou banquier, par exemple) qui se trouve dans une situation saine… Il s'agit, bien sûr, de pistes de travaux qui mériteraient d'être conduits afin de parfaire la connaissance sur ces divers cas et de faciliter la bonne réalisation de tel ou tel type de reprise.

En nous référant à nos travaux de recherche (Paturel, 1978) pour comprendre les pratiques liées à la reprise d'entreprise, nous constatons que le concept d'existant est au cœur de l'analyse. Là où la création *ex nihilo* renvoie à une liberté d'agissement, la modalité repreneuriale définit un ensemble de bornes lié à cet existant qui va contraindre le champ d'action ou la démarche du repreneur. Plus que sur des influences diverses, aléatoires et désorganisées, **c'est sur des spécificités issues du rachat d'un « ordre établi » que le voile devra prioritairement être levé**. La recherche, le choix et la gestion d'un existant sont autant de sources de spécificités qui vont permettre de mieux cerner cette pratique entrepreneuriale (figure 2.1). Reprenons-les successivement.

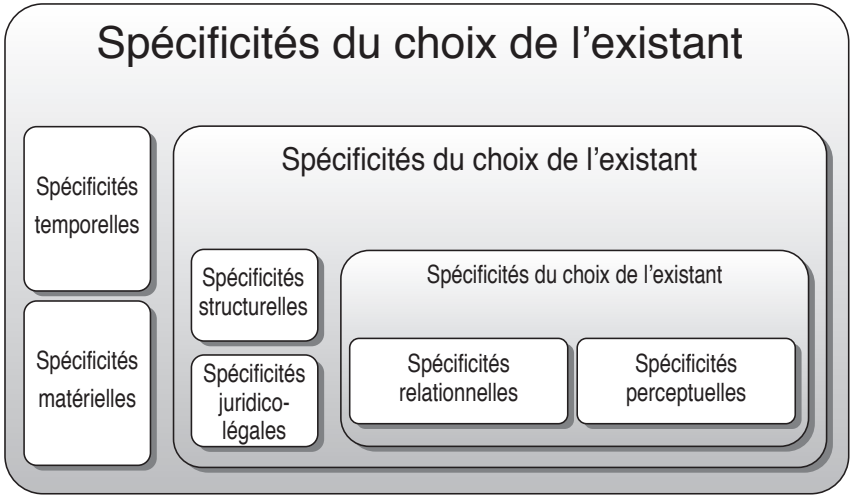
2.2.1. Les spécificités de la recherche de l'existant

Une grande majorité de repreneurs ne se soucient que très rarement du « comment » avant d'être absolument sûrs du « pourquoi ». Certes, certains savent très tôt si leur préférence va plutôt vers « l'existant » ou vers « l'*ex nihilo* ». Toutefois, quelle que soit leur propension à s'orienter plus ou moins vite vers l'une des deux pratiques entrepreneuriales, tous ont en commun d'arrêter leur décision en se basant sur des informations multiples et personnelles qu'ils vont croiser avec les propriétés qu'ils leur reconnaissent.

La logique entérinée est celle d'un processus décisionnel fonction des spécificités majeures qu'il leur est cognitivement possible de déceler, selon leurs connaissances au moment de leur choix. Ce premier stade d'interrogation sur les « spécificités de la recherche de l'existant » est souvent décisif, puisqu'il permet d'évaluer à moindres frais et de façon quasi instantanée la plus ou moins bonne adéquation du choix de l'existant avec les contours du projet que la situation personnelle de l'entrepreneur autorise. En d'autres termes, la seule considération des dimensions de la recherche de l'existant (voir la

figure 2.1) peut suffire à contraindre le champ des possibles de l'entrepreneur potentiel, sans qu'il éprouve le besoin d'aller plus loin dans sa réflexion sur le choix de la modalité.

FIGURE 2.1
Les spécificités de la recherche, du choix et de la gestion de l'existant



Derrière les spécificités respectivement qualifiées de « temporelles » et de « matérielles », se cache un ensemble d'incidences que le candidat repreneur aura su apprécier. Ainsi, inutile d'avoir recours à des conseils extérieurs pour savoir que tous les existants ne se valent pas et que la recherche d'une perle rare, sinon intrinsèquement supérieure aux autres, exigera un long et difficile travail de prospection ainsi qu'un budget adapté. Contrairement à la création *ex nihilo* qui présente un rapport au temps diffus, chacun pouvant finalement concevoir son projet sur des années de salariat et de manière somme toute séquentielle, la reprise d'un existant s'envisage, le plus souvent, dans une période de temps obligatoirement bornée et soumise à la complexité du chevauchement des sphères professionnelle et familiale. En ce sens, il existe une relation de dépendance prononcée entre la qualité du niveau d'investissement consenti en amont d'un rachat et la capacité des repreneurs à rétablir, au plus tôt, une situation de déséquilibre financier, psychologique et domestique. De plus, les dommages causés par un échec en création pure seront rarement d'une intensité comparable à celle d'une reprise mal négociée : si l'on a fréquemment les moyens de se désengager lors d'un revers en création (engagement

temporel flexible), lors d'un rachat d'existant la marche arrière n'est malheureusement plus envisageable (engagement temporel beaucoup plus rigide).

Cette dernière remarque révèle le rôle pivot des « spécificités matérielles » dans la dimension temporelle de la modalité entrepreneuriale. Cette particularité produit des barrières à l'entrée que seuls quelques profils d'entrepreneurs accepteront de soutenir. Si la contrainte financière se dégage spontanément de cet ensemble de considérations, d'autres éléments sont aussi à relever. Le soutien de conseillers spécialisés, ou, à défaut, celui d'ouvrages sur la marche à suivre, est à prévoir en vue de procéder à la radioscopie organisée[5] des cibles ayant suscité l'intérêt du repreneur. De même, la certitude quant au choix de la cible marque le début d'un nouveau combat à mener. Le projet n'est plus aussi imparfait qu'à l'heure de sa conception (Koenig, 1993) et il va falloir le faire savoir pour obtenir le financement nécessaire. Cela suppose des supports écrits variés répondant à des exigences plus élevées que celles communément prévues lors d'une création *ex nihilo*. Ce n'est qu'à la fin des négociations que seront fixées avec exactitude les masses de capitaux nécessaires à l'acquisition[6] de la cible et à son développement, même si les différents audits auront permis une estimation de ces montants. En fait, avec des montants particulièrement conséquents, nous touchons le cœur des « spécificités matérielles » car, sans une capacité à réunir ou à garantir des fonds, aucun acteur économique n'accordera de crédit à un projet de reprise d'une entreprise. En complément d'un apport personnel constant de l'ordre de 20 % (OSEO-BDPME, 2005), les plus chanceux bénéficieront des aides et des subventions accordées par l'État et l'Europe (APCE, 2001), là où d'autres se replieront sur des organismes de microcrédit (Association

5. L'Agence pour la création d'entreprises (APCE) envisage par exemple un premier *check-up*, proche du diagnostic général de Tariant (2000), dont les modalités visent à éclaircir le *quoi* (visite des locaux), à déterminer le *comment* (adoption d'une attitude de réserve et de neutralité) et à s'assurer du *pourquoi* (constance des intentions). Elle appelle donc une recherche d'informations sur des éléments tels que la présentation de l'entreprise, sa sensibilité à l'environnement, sa situation financière, sa clientèle et ses fournisseurs, son couple produit/marché et sa technologie, ses hommes et ses outils de production, etc. Voir aussi Deschamps et Paturel (2005).

6. Les modalités du rachat sont à méditer : il s'agit exclusivement de savoir si le repreneur entend acquérir la cible partiellement (fonds de commerce) ou dans sa totalité (par le rachat de titres). Là encore, le poids de l'existant n'est pas le même et les spécificités de chaque situation exigent des travaux qui lui soient dédiés en propre.

pour le droit à l'initiative économique [ADIE], France Active, etc.) ou sur des prêts d'honneur que certains organismes proposent à des taux d'intérêt très favorables au repreneur.

2.2.2. Les spécificités du choix de l'existant

À partir du moment où les dimensions temporelles et matérielles de la reprise ne représentent pas un obstacle, le travail d'analyse se poursuit avec une mise en exergue des incidences que ce choix a sur la complexité fonctionnelle de la tâche. Sur ce registre, les « spécificités structurelles » occupent une part non négligeable de la réflexion, puisqu'elles sont la principale source de distinction de cette modalité entrepreneuriale.

En effet, comme l'indiquent Deschamps et Paturel (2005), décider de reprendre une entreprise, c'est accepter de construire et de rechercher une continuité sur la base d'un existant fait d'individus, de relations et de structures non choisis ou non établis par le repreneur. En conséquence, le contrôle de la situation n'est que partiel et des zones d'incertitude viendront nécessairement tourmenter celui qui prend le risque de se tromper sur l'alchimie réelle de cette entité. Nous avons là une preuve supplémentaire de la complexité des interrelations entre chacune des « spécificités de l'existant », puisque le candidat repreneur doit non seulement se sentir capable de formuler un jugement valable sur une structure en état de fonctionnement (métier, savoir-faire, potentialités, ressources humaines, etc.), mais également anticiper la réaction de cette même structure au traumatisme de la succession (degré de résistance, type de socialisation, gestion collective des incertitudes, réponse à la cohabitation, etc.). Contrairement à ce qui se passe dans la création *ex nihilo*, le repreneur est contraint de respecter des engagements n'étant pas de son fait, sous peine de menacer un équilibre qui permettait jusqu'alors aux différentes parties de se retrouver dans leur échange économique et social. La structure, dans ses évolutions historiques et ses modes d'organisation, révèle ainsi des positions négociées avec lesquelles le candidat repreneur devra composer au mieux, du moins tant qu'une révision des particularités de l'entreprise reste inenvisageable.

Chez certains entrepreneurs, ce bagage structurel est loin d'être apprécié comme une contrainte supplémentaire à l'action de reprendre. C'est parfois ce qui les incite à privilégier la modalité repreneuriale, car plus qu'un facteur de latitude moindre, ce qu'ils

perçoivent surtout, c'est une occasion de gagner du temps et d'éviter toute une série d'écueils qui sont régulièrement le lot de la création pure. En revanche, une contrepartie existe et prend corps dans la plus grande complexité des « spécificités juridico-légales » du rachat de l'entreprise. Outre le besoin de s'entourer en conséquence, un temps de réflexion devra être consacré à la compréhension des incidences réglementaires du choix de l'existant[7].

2.2.3. Les spécificités de la gestion de l'existant

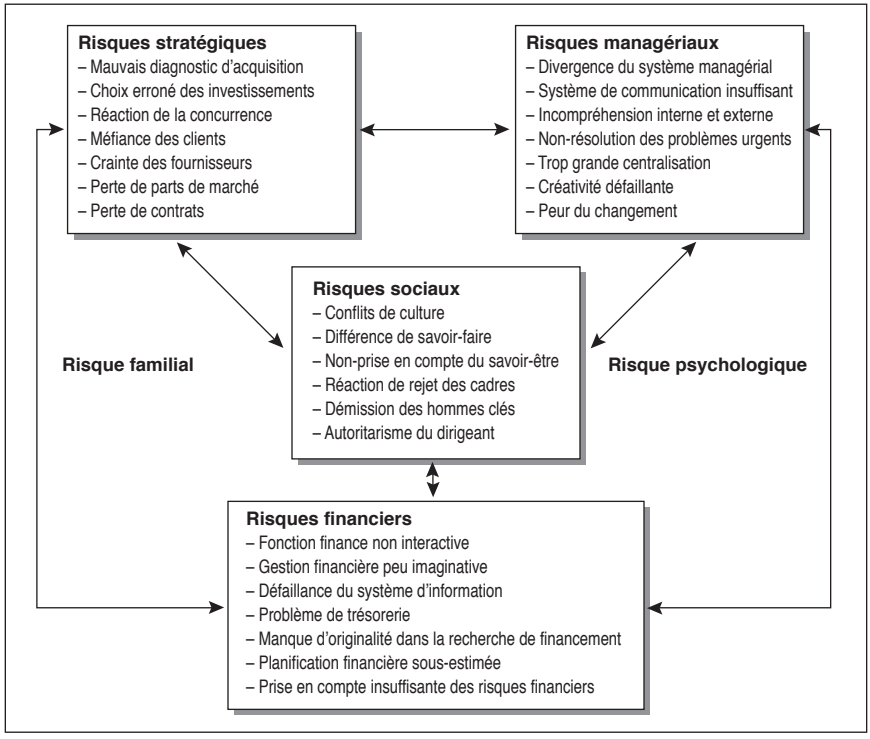
La dernière tranche de spécificités correspond à la gestion de l'existant, c'est-à-dire à tous ces éléments, d'ordre interactionniste le plus souvent, qui pèseront de tout leur poids à l'heure de la prise en main effective du management de l'entreprise reprise. À supposer que rien de ce qui a été successivement évoqué n'altère la désirabilité ou la faisabilité de l'opération, un candidat repreneur aura tout intérêt à conclure sa réflexion personnelle sur les « spécificités relationnelles » et les « spécificités perceptuelles » de la reprise.

Même si les premières exercent une influence à chaque instant du processus de reprise, c'est en bout de parcours que leur bonne gestion s'avère indispensable. En effet, si les mois qui suivent le rachat ont normalement cette particularité d'être à la fois vecteurs de soulagement (vis-à-vis de tout ce qui vient d'être fait) et d'inquiétude (vis-à-vis de tout ce qui reste à faire), ce qui prend rapidement le dessus dans l'esprit d'un repreneur relève de la gestion quotidienne des risques particuliers à cette modalité. Or, comme le montre la figure 2.2 illustrant les composantes du risque repreneurial, il est indéniable que la qualité des interactions avec autrui est à l'origine de la plupart des risques reconnus (voir notamment les dimensions sociale, managériale et stratégique). Le choix des salariés et des partenaires socioéconomiques n'en étant pas vraiment un, il faudra beaucoup de dextérité sociale au repreneur pour ne pas se mettre en danger. La présence du cédant à ses côtés (voir les travaux de Bah, 2006) en est le parfait symbole : mal négociée, elle débouchera sur une transition difficile qui non seulement le privera d'un amortisseur de premier plan, mais qui

7. En France, par exemple, deux lois (la Loi sur l'initiative économique, adoptée le 22 juillet 2003, et la Loi en faveur des PME du 2 août 2005) viennent soutenir les candidats repreneurs. Des recherches particulières sur les effets de ces nouvelles mesures devront être faites dans les années à venir.

suscitera, dans le pire des scénarios, des réactions en chaîne particulièrement dommageables en période de grande fragilité. Il n'y a rien de surprenant à s'interroger en amont sur sa capacité ou sa volonté d'affronter une situation socialement plus complexe et risquée qu'une simple création *ex nihilo*.

FIGURE 2.2
Les composantes du risque repreneurial



Source : adapté de Deschamps et Paturel, 2005.

De la même manière, il convient de considérer certaines « spécificités perceptuelles » qui appellent à plus de précaution dans la conduite du rachat d'une d'entreprise. Ainsi, lorsque le créateur d'une affaire éprouve des difficultés à se projeter dans ce que sera l'avenir de son projet, le repreneur agit avec un calendrier tablé sur le remboursement de sa dette (sept ans en général). En d'autres termes, sa marge de manœuvre au sein de la structure est en partie dictée par une réalité économique qui le contraint dans ses choix de gestion au quotidien. Le repreneur peut facilement se retrouver pris entre une vision

limpide des changements qu'il entend mener et un champ d'action sévèrement limité par son échéancier. Contrairement au contexte de la création *ex nihilo*, la situation postacquisition du repreneur fait que la plupart des décisions organisationnelles, managériales et stratégiques deviennent plus complexes à arrêter en raison des conséquences qu'un mauvais choix ou une mauvaise réaction pourrait avoir sur l'équilibre de l'existant censé permettre le remboursement. Il n'est pas rare d'entendre les spécialistes de la transmission affirmer que tout changer revient à aller droit contre un mur.

Malgré l'actualité brûlante de la reprise, la recherche sur ce thème en est à un stade rudimentaire. D'importants chantiers sont à ouvrir afin de mieux comprendre la réussite de certaines reprises et l'origine des échecs.

2.3. QUELQUES AUTRES PERSPECTIVES DE RECHERCHE POUR MIEUX CONNAÎTRE LA REPRISE

Bien qu'elle soit nécessaire à la compréhension globale des incidences de ce choix sur le *modus operandi* suivi, la description des trois niveaux de « spécificités de l'existant » ne suffit pas à construire un cadre de compréhension susceptible d'introduire une logique organisée ou organisante dans la génération de connaissances sur les reprises. Élaborer un cadre à partir du croisement d'un ensemble de spécificités avec une modélisation du processus de reprise produirait *a priori* une solution recevable et utile.

Avec les travaux de Deschamps (2000), la modélisation du processus repreneurial est à présent bien établie et se veut parfaitement accessible aux différents publics intéressés (Deschamps et Paturel, 2005). Ainsi, c'est essentiellement en quatre grandes étapes indissociables et dynamiques qu'un « candidat repreneur révélé » devra concrétiser son projet.

Ce candidat réalisera qu'en s'interrogeant déjà sur le « comment », il fait en sorte que sa progression dans le processus repreneurial connaisse un premier bond significatif. En effet, la décision de reprendre un outil économique est largement sous-tendue par un ensemble de facteurs contextuels relevant de la famille de l'entrepreneur et de la société qui l'entoure (Baronet, 1996) et agissant de façon différente sur la perception de désirabilité et de faisabilité d'un tel

engagement. Le déclic du « pourquoi pas moi », successivement mis en avant par Siegel (1989) et Deschamps (2000), ne débouche donc pas systématiquement sur une mise en action définitive, mais permet plutôt à un individu de considérer ses motivations à entreprendre et d'évaluer si les circonstances s'y prêtent[8]. En d'autres termes, ce n'est qu'une fois le seuil minimal de certitudes atteint que commence un véritable travail de fond sur la matérialisation et l'organisation du désir de reprendre. Ce premier **processus relatif à la décision de reprendre** a son importance, puisque, outre son rôle immédiat de catalyseur, il demandera à chacun des repreneurs éventuels de se livrer à une introspection sincère qui les aidera à comprendre la propension de certains d'entre eux à en sortir plus rapidement que d'autres… quand ils en sortent.

La recherche de la cible marque symboliquement cette marche vers l'avant, ce passage vers un nouveau statut qu'il faudra non seulement intégrer, mais également véhiculer. Contrairement à la création *ex nihilo*, la solution repreneuriale n'implique pas un haut degré de créativité dans la construction du projet et son contenu se dessine justement au rythme de l'introspection personnelle ayant abouti à la décision de s'engager. Comme le concède l'Agence pour la création d'entreprises (APCE – 2001, p. 206), il n'y a qu'un seul grand principe à connaître et à essayer d'appliquer : « Toutes les entreprises ne sont pas bonnes pour un repreneur, ni lui pour elles. Celui-ci doit respecter une *cohérence* entre l'entreprise qu'il recherche, l'environnement dans lequel elle se meut, et ses propres *objectifs, compétences* et *personnalité*[9]. » Au cours du **processus,** le repreneur doit à la fois garder à

8. L'ordinogramme de Siegel (1989) permet par exemple de dégager une lecture centrée sur la compréhension globale de la décision de s'engager dans le processus repreneurial. Ces étapes consistent respectivement à s'interroger sur soi-même (« Suis-je satisfait de ma situation actuelle ? »), sur ses perspectives professionnelles et sur son potentiel de repreneur (« Où puis-je songer à aller ? » et « Où puis-je aller ? »). Au terme de celles-ci, un individu est ainsi en mesure de procéder à une analyse comparative dans une double dualité (opportunités/menaces et compétences/moyens) qui lui permettra d'évaluer si l'idée qui le travaille (celle de reprendre une entreprise) répond réellement à ses aspirations.

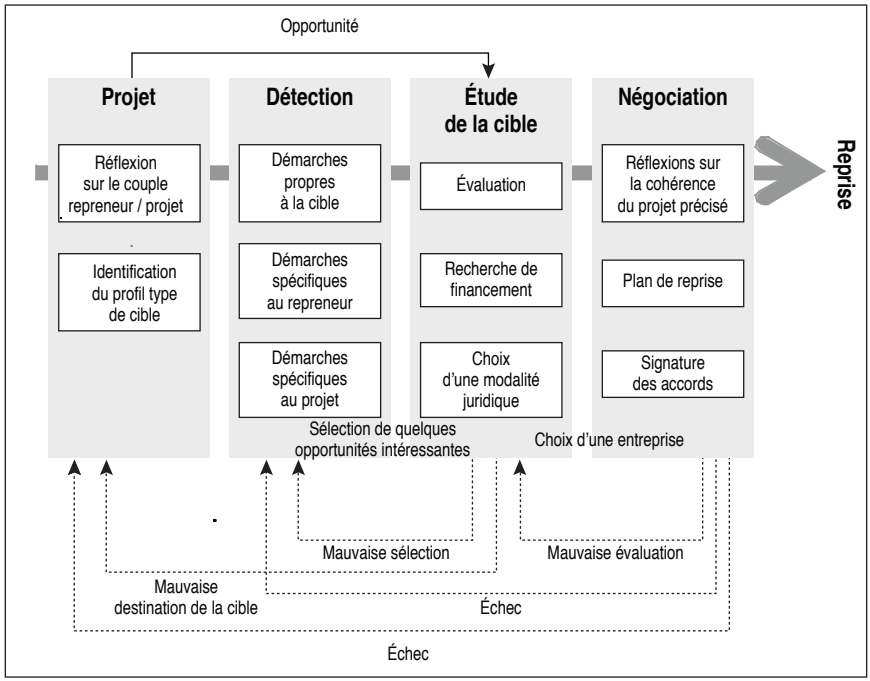
9. Les mots soulignés sont de notre fait. En effet, bien qu'il soit issu d'un organisme de référence en matière d'entrepreneuriat, ce discours n'est pas sans rappeler une modélisation déjà ancienne du phénomène, et donc semble-t-il toujours valable, où il s'agissait de situer la zone de cohérence d'un projet de création comme de reprise au croisement des trois dimensions que sont l'entrepreneur, l'environnement et l'entreprise (modèle des 3 E – voir Paturel, 2007).

l'esprit que les chances de détecter l'entreprise idéale sont extrêmement minimes, à supposer que celle-ci existe (Tariant, 2000), et veiller au respect d'un juste équilibre de sorte que son champ des possibles ne soit ni trop large, auquel cas son action perd en cohérence et sa détection en performance, ni trop fin pour que son investigation ne débouche pas sur des résultats comparables à ceux d'un coup d'épée dans l'eau (grande importance des critères de sélection tels que la localisation, le secteur d'activité, la taille, le niveau d'investissement, etc.). L'évaluation économique et sociale des cibles triées (voir Trigano et Lafougère, 1986 ; Tariant, 2000 ; Deschamps et Paturel, 2005 ; Papin, 2005) constitue, avec la finalisation du rachat (montage financier et négociation), l'ultime étape de cette avant-dernière phase du processus (voir la figure 2.3).

La dernière étape, celle de l'entrée effective du nouveau dirigeant dans la structure, représente une double période de transition et d'implémentation des changements : « une distinction s'impose, d'une part, entre le moment où le repreneur et le cédant sont tous les deux présents, pour permettre la continuité de l'entreprise (le second passant le relais au premier) et, d'autre part, le moment du départ du cédant, le repreneur se trouvant alors seul pour gérer l'entreprise » (Deschamps, 2000, p. 348). L'erreur classique est de croire que la plus grosse part du travail a déjà été réalisée et d'oublier « [qu']un tiers des reprises d'entreprise se traduisent par des échecs, souvent pour des erreurs commises ou trouvant leur origine dans le laps de temps de prise en mains » (Rollin, 2006, p. 13). Le contrecoup psychologique du rachat est dangereux, car, à ne pas maîtriser le relâchement naturel dans l'accomplissement d'une réalisation aussi complexe et éreintante que l'acquisition d'une entreprise, le nouveau maître des lieux court le risque de rater son intégration et, donc, la pérennisation de son action repreneuriale. Il devra s'employer à tirer profit au mieux de la cohabitation transitoire (reconnaissance des lieux, socialisation active, transfert progressif de connaissances tacites et implicites, appropriation des réseaux sociaux, etc.), tout en cherchant à gagner en autonomie et en leadership (conditions nécessaires à la concrétisation de la vision initiale du repreneur).

En définitive, nous proposons, dans le tableau 2.3, divers sujets de recherche complémentaires sur la reprise, qui combinent les grandes étapes du processus de reprise et les spécificités de cette modalité de l'entrepreneuriat énumérées précédemment. Chaque spécificité correspond à une problématique particulière de la reprise, avec, bien entendu, un intérêt plus ou moins fort de certains sujets par rapport à d'autres.

FIGURE 2.3
La démarche « ante » d'acquisition d'une entreprise



Source : Deschamps et Paturel, 2005.

Le chantier démarre en prenant appui sur les travaux rigoureux de quelques pionniers, mais il reste maintenant à bâtir l'édifice indispensable pour apporter une contribution significative et dépassant les simples recettes journalistiques, particulièrement dangereuses car fondées uniquement sur des cas limités de succès de repreneurs, véritable miroir aux alouettes pour ceux qui cherchent souvent à surmonter une situation sociale et professionnelle délicate. Ces travaux sont d'autant plus urgents à faire que le nombre de reprises va aller croissant dans notre pays et qu'ils peuvent contribuer, en accompagnant efficacement les projets, à assurer leur réussite, laquelle est essentielle à la sauvegarde de nombreux emplois et savoir-faire nationaux.

TABLEAU 2.3
Sujets de recherche sur la reprise d'entreprises

	Processus menant à la décision de reprendre	*Processus de reprise de l'entreprise correspondant aux quatre étapes de la figure 2.3*	*Processus d'entrée effective dans l'entreprise rachetée*
Spécificités temporelles			
Spécificités matérielles			
Spécificités structurelles			
Spécificités juridico-légales			
Spécificités relationnelles			
Spécificités perceptuelles			

CONCLUSION

Le constat est sans équivoque : la grande majorité des pays industrialisés entre dans un « nouveau cycle entrepreneurial » au cours duquel il serait dangereux, de la part des instances gouvernantes, de se satisfaire d'une politique de stimulation exclusive de la création *ex nihilo*. Sur ce point, l'évolution du volet juridico-fiscal a de quoi rassurer, puisque les mesures prises depuis le début des années 2000, intégrées aux lois Dutreil, visent les créateurs et les repreneurs. En revanche, l'apport de la recherche scientifique française à la problématique de la reprise reste limité. Seules quelques contributions majeures ou pionnières (Siegel, 1989 ; Estève, 1997 ; Deschamps, 2000 ; Boussaguet, 2005 ; Bah, 2006) sont à mettre à l'actif des chercheurs spécialisés dans le champ de l'entrepreneuriat, la grande majorité d'entre eux ayant surtout travaillé sur la création *ex nihilo* (Paturel, 2006).

Si le tableau est peut-être noirci, c'est dans l'unique souci d'insister sur l'urgence qu'il y a à mettre la reprise d'entreprises au centre des réflexions des praticiens, des politiciens et des chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE

AGENCE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES (APCE) (2001). *Créer ou reprendre une entreprise : méthodologie et guide pratique*, Paris, Éditions APCE.

AGENCE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES (APCE) (2003). *Créer ou reprendre une entreprise : méthodologie et guide pratique*, Paris, Éditions APCE.

BAH, T. (2006). *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans la transmission des PME*, Thèse pour l'obtention du doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, décembre, Montpellier 1.

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DES PME (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience OSEO BDPME*, étude disponible en téléchargement sur le site <www.oseo.fr/oseo/publications/bilans_etudes/ thematiques>.

BARBOT, M.-C. (1999). *Détermination de l'offre de reprise des PME défaillantes dans le cadre d'un plan de cession*, Thèse pour le doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, IAE de Caen, décembre.

BARONET, J. (1996). *L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship*, HEC Montréal, cahier de recherche n° 96-07-01.

BOUSSAGUET, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse pour l'obtention du doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, 13 décembre 2005, Montpellier 1.

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI) (2004). *Enquête consulaire sur l'âge des dirigeants d'entreprise*, Réseau des Chambres de commerce et d'industrie.

DEFORGES, Y. (1989). « Préface », dans G. Simondon, *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, p. 269-331.

DESCHAMPS, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, Grenoble 2, ESA, décembre, 620 p.

DESCHAMPS, B. et R. PATUREL (2005). *Reprendre une entreprise… saine ou en difficulté*, Paris, Dunod, 2e édition (1re édition : 2002).

ESTEVE, J.-M. (1997). *Les conditions de succès du RES dans le BTP : la dimension humaine et intrapreneuriale*, Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier II.

ESTEVE, J.-M. (2002). « Attitudes et comportements d'entrepreneurs dans un contexte de transmissions à leurs salariés », *Les enjeux de la transmission,* Colloque du GESEM, Montpellier.

GREFFE DU TRIBUNAL DE PARIS (2004). *Reprendre et transmettre une entreprise à Paris, état des lieux et mode d'emploi*, étude disponible en téléchargement sur le site <www.greffe-tc-paris.fr/communication/doc>.

INSEE (2004). *Créations et créateurs d'entreprises, Enquête SINE de 2003 : la génération 1998 cinq ans après*, INSEE Résultats.

INSEE (2005). *La hausse des créations d'entreprises se poursuit en 2004*, janvier, INSEE Première.

KOENIG, G. (1993). *Management stratégique. Vision, manœuvres et tactiques*, Paris, Nathan.

OSEO-BDPME (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience OSEO-BDPME*, <www.oseo.fr>.

PAPIN, R. (2005). *Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, développement*, Paris, Dunod.

PATUREL, R. (1978). *Croissance interne et croissance externe des entreprises : l'exemple français de la période récente*, Thèse de doctorat, Université Paris 1, 668 p.

PATUREL, R. (2006). « Analyse de la recherche doctorale française en PME et entrepreneuriat : essai de prise en compte de 30 ans de soutenance de thèses (421 thèses retenues) », *18es Journées nationales des IAE,* « *Les sciences de gestion : acquis et perspectives* », séance plénière, Montpellier, 3-4 avril, 48 p.

PATUREL, R. (2006). « Essai d'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques et des paradigmes de l'entrepreneuriat », *Revue marocaine de commerce et de gestion*, no 2 (juin), p. 75-89.

PATUREL, R. (2007). « Démarche stratégique et performance des PME », dans Louis-Jacques Filion, *Management et post-management de PME*, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique, chapitre 30.

RÉSEAU DES CCI (2004). *Enquête consulaire sur l'âge des dirigeants d'entreprise*, <www.reseau-edm.com/downloads/enquete_cci_2004.pdf>.

ROLLIN, M. (2006). *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours, comment les réussir ?*, Paris, Maxima, 200 p.

SIEGEL, D. (1989). *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc-comtois*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.

TARIANT, J.-M. (2000). *Guide pratique pour reprendre une entreprise : validation du projet, montage juridique, fiscal et financier*, Paris, Éditions d'organisation.

TRIGANO, G. et S. LAFOUGÈRE (1986). *Transmission et reprise d'entreprise*, Champigneulles, Berger-Levrault.

VILAIN, F. (2004). « La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services », *Avis et rapports du Conseil économique et social*, Paris, Éditions des Journaux Officiels.

Chapitre **3**

La transmission d'une entreprise familiale

Défis et enjeux pour les nouvelles générations d'entrepreneurs

Louise Cadieux
Université du Québec à Trois-Rivières

Depuis que le monde des affaires existe, les entreprises familiales sont présentes. Elles seraient même les organisations les plus vieilles au monde et les plus répandues. Dans tous les secteurs d'activité, l'importance de leur contribution n'est plus à prouver. Au Canada seulement, le Family Firm Institute estimait, en 2003, qu'elles généraient un chiffre d'affaires annuel de 1,3 milliard de dollars et employaient plus de la moitié de la main-d'œuvre active (FFI, 2007). Or, une majorité d'entre elles doivent aujourd'hui relever le même défi, celui d'assurer leur pérennité. La transmission est par conséquent un problème d'actualité pour bon nombre de dirigeants à la tête d'entreprises familiales prometteuses, notamment pour l'emploi et le tissu économique de plusieurs pays industrialisés. Par exemple, alors qu'en Finlande on estime à 40 % le nombre d'entreprises destinées à changer de main avant l'an 2010 (Malinen, 2001), au Canada les résultats d'une enquête de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes

(FCEI, 2005) montrent que 71 % des dirigeants en poste envisagent de procéder au transfert de leur entreprise avant l'an 2015 et 41 % avant 2010.

Selon la FCEI (2005) et OSEO (2005), une transmission d'entreprise réussie présente des avantages économiques pouvant aller au-delà du maintien des emplois et de la production actuelle. Pour ces organismes, les successeurs apportent une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi qu'un environnement plus stimulant pour l'ensemble de la collectivité. Dans ce chapitre, nous avons donc pour objectif de présenter les défis que doivent relever les propriétaires dirigeants lorsqu'ils veulent transmettre leur entreprise à un ou plusieurs membres de leur famille faisant partie de la nouvelle génération. Dans une perspective systémique de la problématique, nous verrons comment il est possible pour le prédécesseur de se préparer à quitter son poste de p.-d.g. en même temps qu'il assure la préparation du successeur et des différents groupes d'acteurs touchés par le projet.

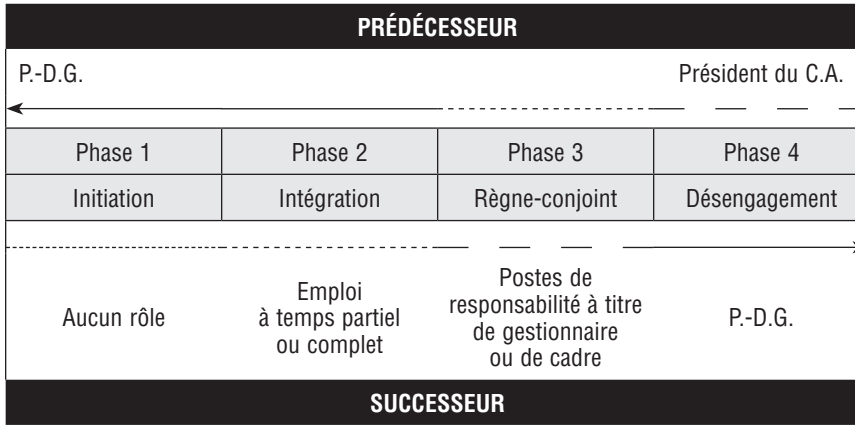
3.1. LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE : LE CONTEXTE

Dans les ouvrages recensés sur la transmission d'une entreprise familiale, trois principaux types de modèles se distinguent. Le premier propose une approche intégrant diverses catégories d'acteurs, tandis que les deux autres décrivent les étapes des cycles de vie des organisations ou l'interaction entre le prédécesseur et le successeur durant le processus (Cadieux, 2007b). Quelle qu'en soit la perspective, ces modèles nous permettent de dire que la transmission dans une entreprise familiale est, comme l'illustre la figure 3.1, un processus complexe pouvant s'échelonner en quatre phases, soit l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement, durant lesquelles les rôles des protagonistes évoluent en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise. Voici brièvement en quoi consistent les quatre phases que nous venons de nommer.

Dans la dynamique de transmission d'une entreprise familiale, les deux premières phases correspondent à une période de socialisation, notamment pour le candidat à la relève. Par exemple, alors que durant la phase d'initiation le successeur est sensibilisé au monde des affaires et à l'entreprise de son parent par ses observations, durant

la seconde, celle d'intégration, il est appelé à travailler dans l'entreprise de son parent, sans toutefois que cela l'engage officiellement à en prendre la relève.

FIGURE 3.1
Le processus de transmission dans une entreprise familiale



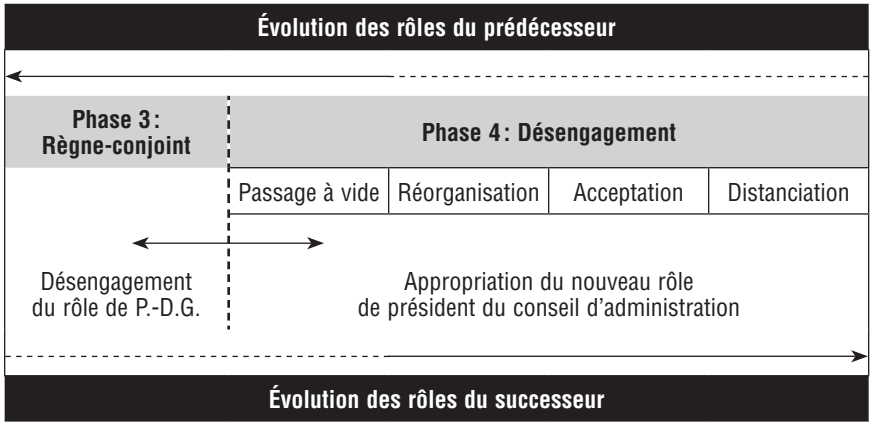
Quant aux deux dernières phases du processus, celles du règne-conjoint et du désengagement, elles se caractérisent par l'engagement officiel du successeur dans la relève de l'entreprise familiale et le retrait progressif du prédécesseur. Dès lors, il s'y installe une dynamique de réelle transmission au cours de laquelle le successeur prend sa place à mesure que le prédécesseur laisse la sienne. Or, comme nous le verrons dans les prochaines pages, dès l'amorce de la phase du règne-conjoint, le chemin à parcourir pose de nombreux défis pour le prédécesseur, pour le successeur, de même que pour les autres groupes d'acteurs engagés dans le processus, qu'il s'agisse des membres de la famille, des employés ou, à certains égards, des fournisseurs et des clients qui ont, pour leur part, établi une relation de confiance avec le prédécesseur.

3.1.1. La préparation du prédécesseur

Même si une préparation est en cours depuis bon nombre d'années, assurer la transmission de son entreprise pose de nombreux défis au prédécesseur. Acteur de premier plan depuis l'exécution de son projet d'affaires, dès le moment où celui-ci partage le centre d'intérêt avec son successeur, il fait face à une situation à la fois nouvelle et

paradoxale. Par exemple, lorsqu'il a entrepris sa carrière d'entrepreneur, le prédécesseur l'a probablement fait pour assouvir ses besoins d'indépendance, d'accomplissement et de reconnaissance. Ayant, dans la foulée, développé des liens d'attachement et un sentiment d'identification significatifs avec son entreprise, entreprendre une démarche de transmission l'oblige, en contrepartie, à s'en distancier en même temps qu'il s'implique dans les processus d'intégration et de préparation de son successeur (Cadieux, 2005a ; Cadieux, 2005b ; Lambrecht, 2005). À ce sujet, et comme l'illustre la figure 3.2, les résultats d'une étude de cas faite par Cadieux (2005a) montrent dans quelle mesure la démarche de désengagement du prédécesseur peut se faire dans deux des principales phases du processus, soit celles du règne-conjoint et du désengagement. Voici comment s'explique le processus de désengagement du prédécesseur.

FIGURE 3.2
Le processus de désengagement du prédécesseur



Durant la phase du règne-conjoint, selon son âge, son état de santé, la provenance de ses ressources financières et la diversité de ses centres d'intérêt, le prédécesseur peut envisager plus ou moins positivement son éventuel retrait de la gouvernance de son entreprise (Hansson *et al.*, 1997). Néanmoins, plus il se rapproche du jour de son retrait effectif, plus il peut réagir de manière significative. Dans les faits, se rapprocher de la retraite est assez insécurisant pour que le prédécesseur résiste, cela même s'il se dit prêt à passer à une nouvelle étape de vie (Cadieux, 2005a). Dans une perspective de transition de rôle, cette période correspond à un processus de décristallisation complexe (Ashforth, 2001), lequel se caractériserait par une continuelle

évaluation de la satisfaction du rôle existant, une constante recherche de l'autorisation d'autrui et l'identification d'un nouveau rôle dans lequel le protagoniste cherche à se reconnaître (Ebaugh, 1988). Il est donc normal pour celui-ci d'avoir, durant la phase du règne-conjoint, des comportements à dissonance cognitive qui peuvent néanmoins se révéler difficiles à comprendre et à accepter pour son entourage.

Quant à la seconde phase du processus de désengagement du prédécesseur, elle commence lorsque le protagoniste quitte son poste de p.-d.g. Ayant appris à se distancier graduellement de son entreprise, le nouveau retraité vit tout de même une période de passage à vide pouvant durer entre deux et six mois (Cadieux, 2005a). Dans une perspective de transition de rôle, ne pouvant s'identifier ni à son ancien rôle ni à son nouveau, le prédécesseur se trouve, durant cette période, dans un état d'esprit ambigu provoqué par sa difficulté à trouver les comportements à adopter dans une situation tout à fait nouvelle pour lui (Ashforth, 2001). Considérée comme une phase normale de son processus de désengagement, cette période de déséquilibre est habituellement suivie de celle où le prédécesseur se réapproprie de nouvelles routines de vie dans lesquelles, y trouvant un sens, il se sent à l'aise. À ce chapitre, tous les prédécesseurs ne suivent pas la même route. Par exemple, selon Cadieux (2005b), tout dépendant de leurs compétences et de leurs centres d'intérêt respectifs, certains occuperont un nouveau poste au sein de l'entreprise, alors que d'autres agiront comme ressource externe. S'habituant à sa nouvelle vie, le prédécesseur peut ensuite reconnaître les qualités de son successeur et, par voie de conséquence, ses propres limites, ce qui lui permet, dans la foulée, de se distancier plus sereinement de son entreprise.

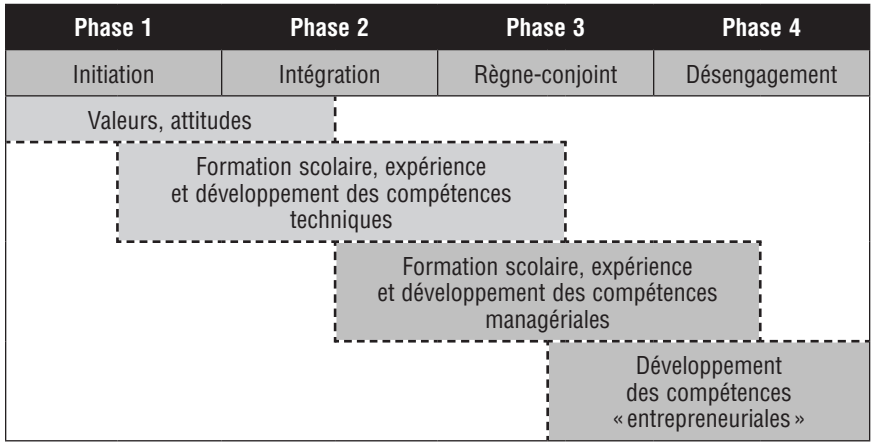
3.1.2. La préparation du successeur

Parmi les études empiriques recensées au chapitre des compétences attendues chez le successeur, certaines ont voulu comprendre celles que recherche le prédécesseur dans le choix de son successeur, alors que d'autres se sont intéressées aux compétences chez ceux qui ont réussi à prendre la relève (Cadieux, 2007a). Quelle que soit la perspective privilégiée, les résultats de ces recherches nous permettent de dire que, pour assurer la réussite de la transmission d' une entreprise familiale, le successeur doit, notamment, être capable de prendre des décisions de différentes natures et d'en assumer la responsabilité et avoir des compétences interpersonnelles particulières, notamment pour interagir avec les membres de sa famille, qu'ils travaillent ou

non dans l'entreprise. Or, comme l'illustre la figure 3.3, la préparation du successeur est l'histoire d'une vie, dans la mesure où elle débute lorsque le parent se lance en affaires et se termine bien après sa mise en poste officielle à la direction de l'entreprise familiale, ce qui correspond aux quatre phases du processus de la transmission dans une entreprise familiale. Voyons plus en détail les étapes du processus de préparation du successeur.

Même s'il n'a pas de place apparente dans l'entreprise de son parent, durant les deux premières phases du processus, celles d'initiation et d'intégration, le successeur est en apprentissage. Par exemple, hormis des compétences techniques qu'il acquiert lorsqu'il travaille dans l'entreprise familiale (Lambrecht, 2005 ; Malinen, 2001 ; Steier, 2001), dès que le successeur voit son parent agir comme chef d'entreprise, il est initié aux valeurs et aux attitudes que les membres de la famille rechercheront chez le nouveau dirigeant (Cabera-Suarez, 2005 ; Garcia-Alvarez *et al.*, 2002 ; Goldberg, 1996 ; Lambrecht, 2005).

FIGURE 3.3
Le processus de préparation du successeur



Les phases du règne-conjoint et du désengagement sont cruciales dans la réussite de la transmission, puisque c'est durant ces phases que le développement des compétences managériales et entrepreneuriales du successeur prend toute son importance. D'une part, pour diriger l'entreprise familiale, le successeur doit développer ses habiletés à comprendre les différentes fonctions de l'entreprise, à communiquer efficacement, à travailler en équipe, à gérer son temps et à prendre des décisions (Ibrahim *et al.*, 2004 ; Stavrou *et al.*, 2005 ; Steier, 2001). D'autre

part, pour assurer le développement de l'entreprise, il doit améliorer ses capacités à reconnaître les occasions, à développer une vision et à la communiquer ainsi qu'à mobiliser ses troupes (Stavrou *et al.*, 2005 ; Steier, 2001), ce qu'il pourra continuer à apprendre bien après le départ officiel du prédécesseur.

Selon les ouvrages consultés, le successeur a la responsabilité de montrer qu'il a les compétences requises pour occuper son nouveau poste (Chua *et al.*, 2003 ; Lambrecht, 2005). Pour y parvenir, il doit comprendre qu'il n'a guère droit à l'erreur et il doit faire face à certains préjugés de la part d'employés pour qui son arrivée peut contrecarrer les ambitions de carrière au sein de l'entreprise. À ce sujet, les résultats de l'étude de Plante et Grisé (2005) montrent que le successeur qui a travaillé dans une autre entreprise que celle de son parent a plus de chances d'être pris au sérieux par les membres de l'organisation que celui qui a occupé plusieurs postes au sein de l'entreprise familiale.

En contrepartie, pour Cabera-Suarez (2005), le prédécesseur demeure celui qui a le plus d'influence sur le développement des compétences du successeur. À ce chapitre, les résultats de l'étude de Garcia-Alvarez *et al.* (2002) révèlent que les stratégies d'accompagnement peuvent être influencées par le profil stratégique du prédécesseur. Pour cette auteure, alors que certains ont tendance à s'impliquer dans la formation de leur successeur, d'autres préfèrent en déléguer la responsabilité à une personne de confiance issue de l'environnement interne ou externe de l'organisation. Quoi qu'il en soit, selon les études empiriques, il semble que le successeur puisse être accompagné par le prédécesseur de différentes manières. Les résultats de l'étude de cas de Cadieux (2005a) montrent en effet qu'indépendamment de son profil stratégique, le prédécesseur peut assumer différents rôles auprès de son successeur, notamment durant la période où ils travaillent ensemble dans l'entreprise. D'une part, pour préparer son successeur, il peut agir à titre de collaborateur, d'enseignant, de mobilisateur et de superviseur. D'autre part, pour l'intégrer dans les environnements à l'intérieur desquels il aura à évoluer, il pourra endosser des rôles de passeur et de répondant.

Selon les ouvrages, une des principales difficultés du processus de la transmission de l'entreprise familiale vient du manque de synchronisme dans les parcours respectifs du prédécesseur et du successeur (Cadieux, 2005a). En se basant sur les modèles de cycles de vie des individus, Davis et Tagiuri (1989) ont mené une étude auprès de 89 couples père-fils travaillant ensemble. Ses résultats montrent que la relation professionnelle peut être harmonieuse lorsque le père est dans

la cinquantaine et que le fils est âgé de 23 à 33 ans, et problématique quand le père est dans la soixantaine et que le fils a entre 34 et 40 ans. Toutefois, alors que les pères disent s'être entendus rapidement avec leurs fils, ces derniers soutiennent avoir vécu une relation ambiguë avec leur père pendant plusieurs années. Pour leur part, Cunningham et Ho (1994) montrent que les entreprises ayant le mieux réussi sont celles où le prédécesseur a pris le temps de choisir son successeur et n'a rien fait d'officiel tant que la relation entre eux ne l'a pas satisfait, ce qui souligne l'importance pour les protagonistes d'avoir une bonne relation le plus tôt possible dans le processus de préparation du successeur.

3.2. LA PRÉPARATION DES AUTRES ACTEURS ENGAGÉS DANS LA DYNAMIQUE DE TRANSMISSION

Contrairement à ce que plusieurs chercheurs laissent entendre, assurer la transmission d'une entreprise n'est pas seulement l'affaire du prédécesseur et du successeur. En fait, comme nous le verrons dans les prochains paragraphes, bien menée, la démarche concerne autant les autres acteurs venant des environnements interne et externe de l'organisation.

3.2.1. La préparation des membres de la famille

Les facteurs de succès les plus déterminants dans la réussite de la transmission d'une entreprise familiale découlent de la qualité de la relation entre les membres de la famille, qu'ils travaillent ou non dans l'entreprise (Morris *et al.*, 1997 ; Taylor et Norris, 2000). Voyons, dans les prochains paragraphes, ce que nous comprenons de cette dimension de la problématique.

D'abord, notons que la conjointe a une influence sur le processus de désengagement du prédécesseur. Par exemple, les résultats d'une étude de cas menée par Lambrecht (2005) montrent combien la présence de la mère peut être stratégique dans le processus de la transmission, même si elle n'est pas impliquée dans les activités de l'entreprise. Ainsi, en plus d'agir à titre de conseillère pour son époux, tout au long du processus de transmission elle peut assumer un rôle de passeur des valeurs familiales et d'agent de liaison entre les membres de la famille, ce qui aura pour incidence de faciliter la communication entre

ces derniers. Pour leur part, après avoir interviewé un peu plus d'une dizaine de conjointes de dirigeants d'entreprises familiales, Poza et Messer (2001) ont aussi relevé que ces dernières pouvaient jouer différents rôles. Parmi ceux-ci, notons les rôles de facilitatrice, de partenaire d'affaires et de conseillère, par lesquels la conjointe exerce une influence active et positive sur le déroulement du processus, ce qui en augmente ainsi les chances de réussite. Enfin, qu'elle y ait travaillé ou non, la conjointe peut jouir d'un statut particulier dans l'entreprise familiale et y tenir (Danes et Olson, 2003 ; Poza et Messer, 2001), ce qui fait qu'elle aura certaines résistances lorsqu'il sera question d'assurer la transmission de l'entreprise à la nouvelle génération (Handler et Kram, 1988).

Maintenant, en ce qui concerne plus particulièrement la fratrie, Friedman (1991) souligne la portée de la responsabilité des parents dans la qualité de la relation entre les membres, que ceux-ci travaillent ou non dans l'entreprise. Pour l'auteur, les parents, bien malgré eux, comparent leurs enfants entre eux au même titre qu'ils leur inculquent leurs modèles d'équité ou de résolution de conflits, lesquels seront, dans une très forte probabilité, transposés dans le contexte de l'entreprise. Ainsi, à la suite d'une étude de cas longitudinale réalisée auprès de trois entreprises familiales, Dunn (1999) montre comment, au fil des générations, les relations triangulaires existant entre les membres de la famille, de même que certains patterns de comportements familiaux, sont transposés dans le contexte organisationnel, bien indépendamment de la génération en cause, ce qui aura indubitablement une incidence sur le déroulement de la transmission de l'entreprise.

À la lumière de ce nous venons d'exposer, nous comprenons combien il est important pour le prédécesseur de se préoccuper de tous les membres de la famille, même s'ils ne sont pas impliqués dans l'entreprise familiale. S'il est le moindrement motivé par la réussite de la transmission de son entreprise, il doit agir ouvertement et positivement auprès de chacun des membres de la famille dès qu'il entrevoit le transfert générationnel comme une stratégie de pérennité pour son entreprise.

3.2.2. La préparation des membres de l'organisation

La transmission d'une entreprise familiale n'est pas seulement l'affaire d'une famille. C'est aussi celle de toute une organisation (Chua *et al.*, 2003 ; Dumas, 1992 ; Osborne, 1991). Selon Handler et

Kram (1988), dans les entreprises où les employés sont habitués aux changements, le processus de la transmission est plus facile à planifier et son évolution, plus harmonieuse. De plus, à la suite d'entrevues de groupes menées auprès des prédécesseurs et successeurs de dix entreprises familiales, Osborne (1991) souligne l'importance de prendre en considération l'opinion du personnel cadre et des membres du conseil d'administration pour assurer la réussite de la transmission. Dans son ouvrage, l'auteur insiste sur deux points majeurs : d'abord les possibles frustrations des employés clés lorsqu'ils ne sont pas consultés dans l'élaboration du plan de pérennité de l'entreprise, ensuite leur non-implication dans le processus de préparation du successeur. Pour faciliter la transmission, Osborne (1991) propose donc aux dirigeants d'impliquer activement les employés clés dans les processus d'intégration et de préparation du successeur, ce qui, dans la foulée, aura une incidence sur leur perception à l'égard de ce dernier. En somme, voir les enfants intégrer l'entreprise familiale pour en prendre la relève peut déplaire à certains employés loyaux et en place depuis plusieurs années (Poza *et al.*, 1997). Prenant conscience de la fin de leurs ambitions de carrière, ces employés peuvent adopter, par frustration, des comportements nuisibles au bon déroulement du processus. Pour le prédécesseur désireux de réussir la transmission de son entreprise, le défi est de taille. D'une part, selon les principes de base connus en communication organisationnelle, le prédécesseur doit s'assurer de tout mettre en place pour éviter le plus possible la résistance pouvant venir des membres de l'organisation (Dumas, 1992). D'autre part, il doit convaincre le successeur de l'importance de faire ses preuves.

3.2.3. La préparation des acteurs de l'environnement externe

Selon Chung et Yuen (2003), pour réussir à prendre la place qui l'attend, le successeur doit maîtriser le secteur d'activité dans lequel l'entreprise agit, ce qu'il fera surtout en entretenant des contacts avec différents groupes d'acteurs de l'environnement externe. À ce chapitre, une étude réalisée par Goldberg (1996) auprès de successeurs en poste depuis cinq ans montre qu'en plus de développer leur propre réseau d'affaires, ceux ayant le mieux réussi ont su intégrer le réseau de conseillers de leur prédécesseur[1]. Or, cela concorde avec les résultats que Steier (2001) a obtenus dans une étude de cas qu'il a faite auprès

1. En ce qui concerne la notion de réseau, voir le chapitre 6 de l'ouvrage.

d'entreprises familiales canadiennes ayant vécu un transfert générationnel. Pour ce dernier auteur, un successeur compétent reconnaît les joueurs clés dans les environnements interne et externe de l'entreprise ; il comprend la complexité de la dynamique de leurs interactions ; il détecte ce que chacun de ces joueurs clés peut lui procurer ; et il repère les joueurs qui peuvent exercer une influence majeure sur l'état de santé de l'entreprise. Par ailleurs, au chapitre de l'intégration du successeur auprès des acteurs de l'environnement externe, les résultats d'une étude de cas menée par Cabera-Suarez (2005) auprès de sept entreprises familiales espagnoles montrent que celles ayant le mieux réussi leur transmission sont les entreprises où le prédécesseur a présenté son successeur aux clients et aux fournisseurs, cela en plus d'avoir facilité leur intégration auprès des membres de l'organisation. En somme, le prédécesseur doit prendre ses responsabilités et assumer son rôle de passeur, notamment auprès des acteurs clés de l'environnement externe qui peuvent avoir une quelconque incidence sur la réussite de la transmission.

3.3. LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE : REGARDS PROSPECTIFS

Au cours des dernières années, la donne a changé en matière de transmission. Parmi les tendances lourdes, notons la baisse des probabilités que l'entreprise soit transmise à un membre de la famille faisant partie de la nouvelle génération, la présence du prédécesseur au sein de son entreprise après avoir quitté son poste de p.-d.g. et la mise en place d'une équipe de successeurs plutôt que d'un seul. Mais en quoi cela change-t-il notre perspective dans notre compréhension de la problématique de la transmission en entreprise familiale ?

D'abord, parmi les choix relatifs à la transmission, ce ne sont pas tous les dirigeants qui envisagent de transférer leur entreprise à leur progéniture. Selon les résultats d'une enquête européenne, la part des transmissions familiales serait même en régression dans plusieurs pays depuis une dizaine d'années (Transregio, 2005). À ce sujet, les résultats d'une enquête auprès de dirigeants québécois montrent que seulement 37 % préféreraient transférer leur entreprise à un membre de la famille (Cadieux, 2006). Notons que ce pourcentage correspond aux résultats obtenus par la FCEI (2005) dans son sondage auprès de 4 311 dirigeants d'entreprises canadiennes et par Transregio (2005) dans son enquête auprès de 814 repreneurs et de 413 cédants de sept pays européens. Pourtant, selon OSEO (2005), un organisme ayant

suivi durant plusieurs années plus de 3 000 cas de transmission dans plusieurs secteurs d'activité, la transmission de l'entreprise à un membre de la famille serait le choix le plus sûr dans la mesure où l'on estime que « le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales, tandis qu'un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe ». Notons que le niveau de risque s'explique, entre autres, par la période de préparation du successeur, laquelle, dans un cas de transmission familiale, dure beaucoup plus longtemps que dans les autres cas. Bref, la transmission familiale demeure un choix gagnant pour toutes les parties, pourvu, bien entendu, qu'il y ait un successeur intéressé et doté du potentiel nécessaire pour relever les nouveaux défis qui l'attendent. Voilà donc un argument de taille nous permettant d'encourager les dirigeants d'entreprise à envisager cette option, d'autant plus que les études sur le sujet sont porteuses de résultats de plus en plus pragmatiques susceptibles d'en assurer la réussite.

Ensuite, hormis qu'ils puissent s'impliquer dans les processus de préparation et d'intégration de leurs successeurs, de plus en plus les prédécesseurs restent actifs au sein de leur entreprise après en avoir définitivement laissé les rênes (Cadieux, 2005b ; Chung et Yuen, 2003). À ce sujet, signalons qu'ils peuvent assumer différents rôles, par exemple ceux d'administrateur, de symbole, de protecteur, d'observateur, d'intermédiaire, de soutien technique, de consultant, de facilitateur ou de confident (Cadieux, 2007b). Néanmoins, pour assurer la réussite d'un tel type d'implication de la part du prédécesseur, certaines conditions s'imposent. Notons le besoin de déterminer avec le plus de précision possible les rôles lui incombant après la prise en poste officielle de sa relève, de même que la détermination claire des frontières délimitant les territoires respectifs de l'ancien et du nouveau dirigeant (Cadieux, 2005b ; Sharma *et al.*, 2003). Cela explique l'importance qu'il y ait, parmi les ingrédients nécessaires à la réussite de la transmission dans une entreprise familiale, une bonne relation entre le prédécesseur et le successeur, empreinte de complicité, de respect et de confiance mutuels, ce qui, nous devons l'admettre, est de plus en plus rare dans nos nouvelles normes sociétales.

Enfin, nous devons aussi changer notre perspective en matière de candidat à la relève. Selon nous, dans une entreprise familiale, il ne faut plus mettre en place un seul successeur, mais bien une équipe de successeurs, dont un seul toutefois occupera le poste de p.-d.g. À ce sujet, notons la forte probabilité que, tout au long de la démarche de la transmission, une relation privilégiée s'installe entre le prédécesseur et

celui qui le remplacera comme p.-d.g. (Cadieux, 2005b). Cette relation entre les deux protagonistes est très importante, car elle leur permet d'envisager différentes stratégies de préparation et d'intégration des successeurs, selon les postes que chacun occupera dans l'entreprise. Par exemple, puisque le futur p.-d.g. doit développer ses compétences entrepreneuriales, encourager le prédécesseur à s'impliquer personnellement auprès de celui-ci et à déléguer cette responsabilité pour les autres membres de l'équipe de successeurs est une stratégie envisageable. Bien sûr, voir un des membres de la fratrie développer des liens privilégiés avec le prédécesseur peut déplaire aux autres. Toutefois, comprendre que cela est normal nous permet là encore d'envisager des stratégies de sensibilisation à la mesure de tous les acteurs engagés dans la démarche et d'assurer ainsi la réussite de la transmission.

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous voulions présenter les principaux défis que pose la transmission d'une entreprise familiale. Nous avons vu les différentes stratégies de préparation tant en ce qui touche le prédécesseur, le successeur et les membres de la famille qu'en ce qui concerne certains acteurs venant des environnements interne et externe de l'entreprise. Nous espérons que les informations présentées ici permettront à l'entrepreneur propriétaire dirigeant d'envisager avec plus de sérénité la transmission de son entreprise à un membre de sa famille faisant partie de la nouvelle génération même si les défis qui l'attendent sont de taille.

BIBLIOGRAPHIE

ASHFORTH, B.E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life : An Identity-Based Perspective*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

CABERA-SUAREZ, K. (2005). « Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 1, p. 71-96.

CADIEUX, L. (2005a). « La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue internationale PME*, vol. 18, nos 3-4, p. 31-50.

CADIEUX, L. (2005b). « La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, nº 3, p. 343-355.

CADIEUX, L. (2006). *Étude sur la situation de la relève dans les entreprises manufacturières de la MRC de Drummond*, Trois-Rivières, Rapport d'enquête, Centre universitaire PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

CADIEUX, L. (2007a). « La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur », *Économies et Sociétés*, vol. 16, nº 1, p. 37-56.

CADIEUX, L. (2007b). « Succession in Small and Medium Sized Family Businesses : Towards a Typology of Predecessor Roles during and after Instatement of the Successor », *Family Business Review*, vol. 20, nº 2, p. 95-109.

CHUA, J.H., J.J. CHRISMAN et P. SHARMA (2003). « Succession and Non-succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Non-family Managers », *Family Business Review*, vol. 16, nº 2, p. 89-107.

CHUNG, W.C. et K.P. YUEN (2003). « Management Succession : A Case for Chinese Family-owned Businesses », *Management Decision*, vol. 41, nº 7, p. 643-655.

CUNNINGHAM, J.G. et J. HO (1994). « Succession in Entrepreneurial Organizations : A Comparison of Successful and Less Successful Cases », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 11, nº 3, p. 79-96.

DANES, S.M. et P.D. OLSON (2003). « Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success », *Family Business Review*, vol. 16, nº 1, p. 53-68.

DAVIS, J.A. et R. TAGIURI (1989). « The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies », *Family Business Review*, vol. 2, nº 1, p. 47-74.

DUMAS, C. (1992). « Integrating the Daughter into Family Business Management », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, nº 4, p. 41-51.

DUNN, B. (1999). « The Family Factor : The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-owning Families during Transitions », *Family Business Review*, vol. 12, nº 1, p. 41-55.

EBAUGH, H.R. (1988). *Becoming an EX : The Process of Role Exit*, Chicago, The University of Chicago Press.

FAMILY FIRM INSTITUTE (FFI) (2007). *Facts and Perspectives on Family Business around the World*, Boston, Family Firm Institute, <www.ffi.org>.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (FCEI) (2005). *La relève : la clé de la réussite*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, <www.fcei.ca>.

FRIEDMAN, S.D. (1991). « Sibling Relationship and Intergenerational Succession in Family Firms », *Family Business Review*, vol. 4, nº 1, p. 3-20.

GARCIA-ALVAREZ, E., J. LOPEZ-SINTAS et P.S. GONZALVO (2002). « Socialization Patterns of Successors in First to Second-generation Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 15, nº 3, p. 189-203.

GOLDBERG, S.D. (1996). « Effective Successors in Family-owned Businesses : Significant Elements », *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, p. 185-197.

HANDLER, W.C. et K.E. KRAM (1988). « Succession in Family Firms : The Problem of Resistance », *Family Business Review*, vol. 1, nº 4, p. 361-381.

HANSSON, R.O. *et al.* (1997). « Successful Aging at Work : Annual Review 1992-1996 : The Older Worker and Transitions to Retirement », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, nº 2, p. 202-233.

IBRAHIM, A.B. *et al.* (2004). « Qualities of an Effective Successor : The Role of Education and Training », *Education and Training*, vol. 46, nºs 8-9, p. 474-480.

LAMBRECHT, J. (2005). « Multigenerational Transition in Family Business : A New Explanatory Model », *Family Business Review*, vol. 18, nº 4, p. 267-282.

MALINEN, P. (2001). « Like Father Like Son ? Small Family Business Succession Problems in Finland », *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol. 2, nº 3, p. 195-204.

MORRIS, M.H. *et al.* (1997). « Correlates of Success in Family Business in Transition », *Journal of Business Venturing*, vol. 12, nº 5, p. 385-401.

OSBORNE, R.L. (1991). « Second-generation Entrepreneurs : Passing the Baton in the Privately Held Company », *Management Decision*, vol. 29, nº 1, p. 42-46.

OSEO (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*, Maison Alfort, OSEO.

PLANTE, A. et J. GRISÉ (2005). « Successions dans les PME familiales », *Organisations et Territoires*, vol. 14, nº 1, p. 11-18.

POZA, E., T. ALFRED et A. MAHESHAWI (1997). « Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms », *Family Business Review*, vol. 10, nº 2, p. 135-155.

POZA, E. et T. MESSER (2001). « Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm », *Family Business Review*, vol. 14, nº 1, p. 25-36.

SHARMA, P., J. CHRISMAN et J. CHUA (2003). « Succession Planning as Planned Behavior : Some Empirical Results », *Family Business Review*, vol. 16, nº 1, p. 1-15.

STAVROU, E.T., T. KLEANTHOUS et T. ANASTASIOU (2005). « Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms : Model Development and Empirical Investigation », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 2, p. 187-206.

STEIER, L. (2001). « Next-generation Entrepreneurs and Succession : An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital », *Family Business Review*, vol. 14, nº 3, p. 259-276.

TAYLOR, J.E. et J.E. NORRIS (2000). « Sibling Relationsphips, Fairness and Conflict over Transfer of the Farm », *Family Relations*, vol. 49, p. 277-283.

TRANSREGIO (2005). *Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens*, <www.transregio.org>.

Chapitre **4**

L'intrapreneuriat

Évolution et tendances dans les connaissances et les pratiques

Camille Carrier
Université du Québec à Trois-Rivières

Le contexte d'affaires turbulent et incertain oblige de plus en plus les entreprises à innover constamment. L'innovation est presque toujours une œuvre collective qui ne peut émerger que dans un milieu de travail ouvert, soutenu par un mélange de ressources approprié et par une synergie intellectuelle entre les employés. Pour innover, donc, les organisations d'aujourd'hui ont grandement besoin d'employés créatifs et innovateurs qui accepteront de se comporter comme des entrepreneurs et de relever le défi de l'intrapreneuriat. Mais de quoi parle-t-on au juste lorsque l'on traite d'intrapreneuriat ? La première partie de ce chapitre cerne le concept et présente l'évolution dans sa définition. La deuxième partie du chapitre s'attarde sur les thèmes qui ont retenu le plus l'attention des chercheurs ainsi que sur les résultats les plus susceptibles d'être utiles pour les organisations soucieuses de développer un esprit et des pratiques intrapreneuriaux. Enfin, la troisième et dernière partie met en évidence de nouvelles tendances dans les recherches ou les pratiques intrapreneuriales ainsi que des problématiques porteuses mais encore en émergence.

4.1. L'ÉVOLUTION DU CONCEPT DANS LE TEMPS

Bien avant que les praticiens et les chercheurs des sciences de l'organisation ne fassent naître concrètement le terme *intrapreneuriat*, certains auteurs bien connus évoquaient déjà le phénomène sans en préciser l'appellation. Ainsi, il y a de cela presque cinquante ans, Edith Penrose publiait un ouvrage traitant du rôle important de l'innovateur dans le processus de croissance de la firme et décrivait l'entrepreneur en ces termes :

> Nous utilisons ici le terme entrepreneur pour désigner les individus ou les groupes d'individus œuvrant à l'intérieur de la firme et lui procurant divers éléments la rendant plus entrepreneuriale… [c'est-à-dire] introduction de nouvelles idées soutenues par la firme, particulièrement celles ayant égard au produit, à de nouvelles technologies, etc.[1] (Penrose, 1959, p. 31).

Sans le savoir, c'est très clairement l'intrapreneur ou encore l'équipe intrapreneuriale qu'elle décrivait alors. Cependant, si l'on s'en tient strictement et littéralement au terme *intrapreneuriat*, celui-ci semble avoir été utilisé pour la première fois en Suède en 1975, même si les Américains ont par la suite adopté et plus largement développé le type d'approche de gestion concerné. Plus précisément, Gustaf Delin, Tennart Bojsko et Sven Atterhed, trois consultants suédois, se sont étonnés à cette époque que beaucoup d'idées novatrices ne voient jamais le jour au sein des grandes entreprises. Ils ont alors fondé le groupe Foresight dont la mission première était d'aider ces dernières à développer le potentiel entrepreneurial de leurs employés plutôt que de concentrer tous leurs efforts sur les systèmes de planification et de contrôle. Dans cette foulée, ils créèrent une école des intrapreneurs, proposant un programme de formation qui visait à aider les organisations à instaurer un climat d'innovation et à mettre en place des conditions permettant de rentabiliser les idées des employés.

Mais la première contribution marquante dans les ouvrages sur l'intrapreneuriat peut d'emblée être attribuée à Gifford Pinchot (1985) avec son livre qui portait le titre évocateur *Intrapreneuring*. Situons dès maintenant sa conception personnelle de l'intrapreneuriat, car elle a largement influencé toutes celles qui ont suivi. Pour Pinchot, l'intrapreneuriat est un mode organisationnel permettant à des employés, donc à des entrepreneurs à l'interne, d'exprimer leur potentiel créatif

1. Traduction libre de l'auteur.

en bénéficiant d'une liberté et d'une certaine marge de manœuvre ; dotés d'une indépendance d'action et de ressources suffisantes pour mettre leurs idées en œuvre, ces employés parviennent alors, selon Pinchot, à satisfaire simultanément leurs propres besoins, dont leurs besoins de réalisation, et ceux de leur entreprise.

Au cours des vingt dernières années, plusieurs bouleversements importants sont venus remettre en cause les pratiques traditionnelles de gestion et imposer aux entreprises de nouvelles exigences en matière de rapidité, de flexibilité, d'adaptabilité et d'innovation. Il n'est donc pas étonnant que les pratiques intrapreneuriales aient retenu l'attention d'un nombre croissant de consultants et de chercheurs au fil des ans. Malgré l'absence d'un véritable consensus sur sa définition, l'intrapreneuriat touche encore aujourd'hui essentiellement la mise en œuvre d'innovations par un ou des employés œuvrant sous le contrôle d'une entreprise, l'innovation pouvant prendre la forme de différents changements de tout ordre ayant pour effet d'augmenter la productivité globale, de répondre à de nouvelles exigences du marché ou de s'attaquer à de nouvelles activités ou à de nouveaux marchés (Carrier, 1997).

Fondamentalement, il s'agit donc d'entrepreneuriat, mais d'un entrepreneuriat qui s'exerce toujours à l'intérieur d'une organisation déjà établie (Antoncic et Hisrich, 2001). Cela ne signifie pas pour autant que l'intrapreneuriat ne peut pas entraîner la création de nouvelles entreprises. En effet, cela est particulièrement possible dans certains types d'intrapreneuriats moins centrés sur des équipes ou sur des individus particuliers, mais qui misent plutôt sur le développement d'une culture d'innovation à la grandeur de toute l'entreprise pour repérer ou créer et exploiter de nouvelles opportunités, cette exploitation pouvant conduire à la création de filiales de l'entreprise mère ou de nouvelles organisations. On parle souvent alors d'entrepreneuriat d'affaires (*corporate entrepreneurship* ou *business venturing*).

Nielsen (2000) fait d'ailleurs une distinction intéressante entre l'intrapreneuriat interne et l'intrapreneuriat externe. Selon lui, l'intrapreneuriat externe correspond à la création de nouvelles unités d'affaires visant l'ouverture de nouveaux marchés pour l'organisation et la profitabilité. L'intrapreneuriat interne renverrait pour sa part au développement de marchés à l'intérieur de l'organisation, grâce à des individus ou à de petites unités indépendantes qui créent ou améliorent des processus ou technologies utiles au fonctionnement de l'entreprise.

4.2. L'ÉTAT ET L'INTÉRÊT DES RECHERCHES POUR LES PRATIQUES INTRAPRENEURIALES

L'examen critique que Champagne et Carrier (2004) ont fait des ouvrages des vingt-cinq dernières années sur l'intrapreneuriat permet de classer les recherches selon deux grands courants. Dans le premier, on s'intéresse essentiellement à l'intrapreneur, plus particulièrement à ses caractéristiques personnelles, à ses motivations et à ses rôles et fonctions. Dans le second, on considère l'intrapreneuriat comme un processus stratégique et organisationnel dont la visée est de favoriser la mise en œuvre d'innovations par des employés ou des groupes d'employés. Examinons les grands apports de ces recherches, leur évolution et leur intérêt pour les pratiques intrapreneuriales.

4.2.1. Premier courant : les recherches s'intéressant à l'intrapreneur

Plusieurs chercheurs ont tenté de définir les caractéristiques personnelles des entrepreneurs et des intrapreneurs (Matthews *et al.*, 2001). On trouve peu ou pas de différences significatives sur ce plan entre ces deux types d'acteurs. Il s'agit toujours d'une personne qui entreprend, l'une le faisant à son propre profit et l'autre pour le compte de l'entreprise qui l'emploie. Il n'est donc pas surprenant de constater que les études qui cherchent à tracer le profil des caractéristiques personnelles de l'intrapreneur aient rapidement perdu de l'intérêt.

Cependant, on a montré que leurs contextes d'action différents exigent par conséquent des habiletés ou des attitudes différentes. Ainsi, « l'intrapreneur ne crée pas sa propre entreprise. Il surgit dans un espace déjà réglementé et sa seule chance de réussite passe alors par une maîtrise affinée des procédures qui lui permettent de "courber" les règles mais non de les enfreindre » (Basso, 2004, p. 27). Il a moins d'autonomie et de contrôle que l'entrepreneur dans l'attribution des ressources et est plus dépendant de la direction de l'entreprise. L'intrapreneur doit donc démontrer des habiletés politiques et sociales plus grandes que celles de l'entrepreneur s'il veut convaincre de la pertinence des projets qu'il propose et obtenir la collaboration de ses collègues dans la mise en œuvre de son idée.

Dans la même veine, en comparant les fonctions des entrepreneurs avec celles des intrapreneurs, Fiol (1995) montre que les membres d'une organisation appartiennent à quatre types de mondes mentaux

(les briseurs de règles, les concepteurs de stratégies, les protecteurs des stratégies et les porteurs de règles) qui sont tous importants pour assurer le succès d'une innovation. L'intrapreneur, à l'origine de l'innovation, est un briseur de règles qui doit, pour concrétiser son projet, réussir à y associer tous les autres mondes mentaux de l'organisation.

De son côté, la recherche de Hornsby *et al.* (2002) s'est penchée sur les pratiques favorables à l'intrapreneuriat. En effet, cette étude s'est intéressée aux motivations poussant les cadres intermédiaires à se comporter comme des entrepreneurs d'affaires et a permis de comprendre quels sont les facteurs de leur environnement de travail les incitant à se comporter en ce sens. Ces cadres ont mentionné plusieurs facteurs aisément identifiables et mesurables, entre autres la présence d'incitatifs intéressants, le soutien et l'encouragement explicites de la haute direction, la disponibilité des ressources nécessaires au développement de l'innovation, une structure organisationnelle soutenante et la tolérance face aux erreurs ou échecs. Partant de là, Hornsby *et al.* ont élaboré un instrument qui peut aider l'entreprise à dresser un diagnostic de son propre milieu et à évaluer ainsi dans quelle mesure l'environnement interne qu'elle procure à ses gestionnaires est conforme à leurs attentes et, par conséquent, plus ou moins favorable à l'émergence de comportements intrapreneuriaux chez ces derniers. La récente étude de Bhardwaj et Momaya (2007) est venue enrichir cette dernière perspective, en soulignant deux autres facteurs perçus comme stimulants par les intrapreneurs potentiels : la disponibilité d'informations intéressantes (*intelligence generation*) et un milieu où les interactions et échanges d'information sont fréquents (*intelligence dissemination*).

4.2.2. Second courant : les recherches s'intéressant aux pratiques et aux contextes organisationnels qui favorisent l'intrapreneuriat

Plusieurs éléments ont attiré l'attention des chercheurs sur les contextes organisationnels, et sur les principes et pratiques de gestion nécessaires pour soutenir des stratégies centrées sur l'innovation et l'intrapreneuriat. La lourdeur de la structure organisationnelle ainsi que des modes de gestion ayant pour effet de centraliser les décisions et de contrôler les ressources, tant financières qu'humaines, ont rapidement

été reconnus comme des freins importants à l'intrapreneuriat, particulièrement dans les plus grandes entreprises. Une structure organique et décentralisée est nettement plus propice à l'intrapreneuriat.

Plus précisément, quatre caractéristiques plus particulières de ces structures facilitent l'émergence des intrapreneurs (Russell, 1999). D'abord, les gestionnaires de tous les niveaux, et même les employés, doivent évoluer dans un contexte où il leur est possible et facile d'émettre des idées nouvelles. Ensuite, la structure doit leur faciliter l'accès aux ressources nécessaires (financières, matérielles, humaines, de temps, etc.) pour tester et développer au besoin ces nouvelles idées. Puis, les structures doivent favoriser de nombreux contacts informels entre les personnes susceptibles de contribuer au développement d'innovations de tous ordres. Enfin, la structure doit encourager la participation des employés au développement de toute nouvelle innovation, qu'il s'agisse de nouveaux processus organisationnels, de nouveaux procédés, de nouveaux produits ou de la création d'une nouvelle filiale.

La gestion d'une culture propice à l'émergence de l'intrapreneuriat est un autre thème qui a retenu l'attention des chercheurs du domaine au cours des quinze dernières années. Ainsi, le climat organisationnel doit permettre aux employés de saisir toute l'importance que l'entreprise accorde à l'innovation et de sentir qu'elle accueillera avec enthousiasme ceux qui feront un peu plus que ce qui est attendu et accepteront de prendre des risques en faisant connaître leurs idées et en participant à leur concrétisation, si elles sont retenues. Dans la même veine, les employés doivent sentir qu'ils ont droit à l'erreur. Comme le souligne Carrier (1997), si l'entrepreneur risque ses avoirs financiers lorsqu'il crée une entreprise, l'intrapreneur encourt plutôt un blâme ou une perte de crédibilité sur le plan personnel. Dans les cas de succès, les apports de l'intrapreneur ou de l'équipe intrapreneuriale doivent être reconnus, récompensés, partagés et célébrés. Notons que les récompenses peuvent prendre plusieurs formes. Toutefois, selon la recherche menée sur le sujet, la récompense que les grandes entreprises ont le plus tendance à offrir aux intrapreneurs qui se distinguent reste la promotion à des échelons supérieurs dans l'entreprise. Pourtant, la recherche a montré que les intrapreneurs souhaiteraient plutôt se voir accorder encore plus de liberté et de ressources pour pouvoir développer d'autres projets.

Les pratiques de gestion sont aussi souvent très révélatrices de la culture de l'entreprise. Pour favoriser l'intrapreneuriat, un style de supervision non directif, encourageant et soutenant, des modes

de décision participatifs ainsi que des modes de répartition et de gestion du travail basés sur la collaboration et l'engagement doivent venir soutenir plus concrètement l'affirmation de visées stratégiques marquées par une volonté d'innover. Pour aider plus particulièrement les praticiens, Birkinshaw (2003) a proposé un modèle d'entrepreneuriat interne dans lequel la culture organisationnelle et le style de gestion sont des éléments centraux. L'accent y est mis sur l'équilibre à atteindre entre quatre éléments : la direction, les limites, l'espace et le soutien. Kuratko *et al.* (1990) se sont aussi montrés soucieux d'aider les praticiens en développant des instruments de mesure pour permettre à l'entreprise d'évaluer sa propension plus ou moins grande à stimuler et à soutenir des initiatives intrapreneuriales. Ils ont proposé une approche dans laquelle les caractéristiques organisationnelles interagissent avec un événement catalyseur menant à la décision d'agir de façon intrapreneuriale.

Un constat s'impose. Si les études sur l'intrapreneur lui-même ont grandement perdu de leur importance au cours des dix dernières années, celles sur les contextes et les pratiques organisationnels propices au développement de l'intrapreneuriat ont toujours un grand intérêt pour les variables évoquées précédemment. Cependant, on peut constater certains changements ou certaines tendances nouvelles.

4.3. CHANGEMENTS ET TENDANCES…

4.3.1. L'exigence de nouveaux regards selon la taille de l'entreprise

Notons en premier lieu que le concept même d'intrapreneuriat a pendant longtemps été limité au contexte des plus grandes organisations. Examinons à titre d'exemple la définition de l'intrapreneuriat que Nielsen, Peters et Hisrich proposaient dès 1985 : « le développement, dans une grande organisation, de marchés internes et de petites unités indépendantes dont le mandat est de créer, tester et développer à l'interne de nouveaux produits, services ou technologies, et même de nouvelles méthodes à l'intérieur de l'organisation elle-même[2] » (p. 261). Comme on peut le constater, cette définition excluait

2. Traduction libre de l'auteur.

les petites et moyennes entreprises, mais comme elle a souvent servi de base à celles qui l'ont suivie, cette conception a perduré jusqu'au milieu des années 1990.

Certains auteurs l'ont cependant fortement remise en question et ont commencé à montrer que l'intrapreneuriat ne pouvait pas être l'apanage des seules grandes entreprises et qu'il était au contraire tout aussi important et légitime de le rechercher dans les plus petites organisations (Carrier, 1996 ; Messeghem, 2003 ; Zahra et Pearce, 1994). Cette importance d'élargir l'intrapreneuriat est largement acceptée dans les définitions actuelles du concept. À preuve, cette définition récente d'Antoncic et Hisrich (2001), qui le décrivent essentiellement comme :

> [u]n processus se produisant à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives (p. 498).

Une telle ouverture réclame cependant des études différenciées sur l'intrapreneuriat. En effet, en comparant son étude de l'intrapreneuriat dans les PME avec la description de ce qui se passe dans les plus grandes entreprises, Carrier (1994) a relevé des différences importantes dans les contextes structurel et relationnel, les récompenses offertes, les processus stratégiques engagés et les conséquences des insatisfactions des intrapreneurs.

À titre d'exemple, elle montre que la promotion, une récompense qu'on dit peu appréciée par l'intrapreneur de la grande entreprise, est au contraire prisée par celui qui exerce son action dans la PME, qui y voit une occasion d'obtenir encore plus de ressources et de marge de manœuvre pour continuer d'innover ; l'étude fait aussi ressortir que, si la grande entreprise peut la plupart du temps survivre au départ d'un intrapreneur frustré parce que ses idées ne sont pas reconnues, il en va tout autrement pour la PME qui peut le voir devenir son plus féroce concurrent. En effet, l'intrapreneur frustré qui quitte la PME a généralement tendance à créer sa propre entreprise, dans le même domaine et à proximité. Les barrières à l'entrée restent généralement raisonnables, il connaît bien les clients et les fournisseurs de son domaine d'affaires et la frustration excite bien souvent son désir de venir concurrencer son ex-employeur.

De tels résultats montrent bien que les approches et les modèles pour expliquer et développer l'intrapreneuriat risquent d'être fort différents, non seulement selon la taille mais aussi selon les caractéristiques mêmes des organisations étudiées.

4.3.2. Un besoin émergent : la nécessité d'étudier l'intrapreneuriat dans les organisations non commerciales et gouvernementales

Dans une analyse critique de la recherche sur le sujet, Champagne et Carrier (2004) stipulent que l'intrapreneuriat gagnerait aussi à être plus étudié dans d'autres contextes, encore trop peu explorés, par exemple les entreprises à but non lucratif ou à vocation sociale. L'une des seules études portant sur l'intrapreneuriat qui intègre une OSBL (organisation sans but lucratif) est celle de Nielsen *et al.* (1985). Ces auteurs ont pu souligner l'intérêt pour une OSBL d'avoir des activités intrapreneuriales commerciales sans renier sa mission. De son côté, Cates (1987) a comparé l'intrapreneuriat dans les hôpitaux américains et dans les grandes entreprises. Selon lui, les modèles d'intrapreneuriat peuvent être transposés des grandes entreprises, comme 3M ou Exxon, vers les hôpitaux. À l'inverse, on peut croire que des recherches sur l'intrapreneuriat de nombreuses organisations à but non lucratif, fortement dépendantes des initiatives des membres qui les animent et les gèrent, pourraient elles aussi fournir des expériences transposables dans les organisations commerciales.

L'intrapreneuriat gagnerait également à être étudié dans les organisations gouvernementales, même si certains considèrent que les dirigeants du secteur public ayant des comportements entrepreneuriaux devraient être considérés comme des entrepreneurs du secteur public. Dans un contexte où de plus en plus de pays font face à la nécessité de rationaliser leurs dépenses et d'en arriver à privatiser des institutions jusqu'alors soutenues et gérées par l'État, l'étude de Nielsen (2000) est d'un grand intérêt. Il a en effet exploré l'utilité et la faisabilité de l'intrapreneuriat comme stratégie pour faciliter la transition d'organisations publiques en entreprises commerciales, dans les processus de privatisation engagés par certains gouvernements. Selon lui, l'intrapreneuriat pourrait devenir une stratégie de transformation des organisations publiques efficace, éthique et plus douce.

Une autre étude, celle de Morris et Jones (1999), a aussi abordé l'intérêt des gestionnaires d'organisations publiques pour l'intrapreneuriat. Cependant, beaucoup de travail reste à faire, car on en est toujours à de simples manifestations d'intérêt, encore trop timides à notre avis, alors que nos organisations gouvernementales ont plus que jamais besoin d'individus entreprenants et innovants, ne serait-ce que pour trouver des façons de faire plus et mieux avec moins de ressources.

4.3.3. L'« acadépreneur » : un entrepreneur en contexte universitaire

Un nouvel intérêt semble également émerger depuis les dernières années : l'intrapreneuriat en milieu universitaire. Nos universités ont elles aussi bien besoin d'intrapreneurs à plusieurs titres, que ce soit pour créer des instituts ou des chaires de recherche, concevoir et mettre en œuvre de nouveaux programmes et des approches pédagogiques innovatrices ou même participer plus activement à la promotion des programmes et au recrutement de nouvelles clientèles. Peut-on cependant tenter d'entraîner des professeurs-chercheurs dans l'intrapreneuriat en s'inspirant des pistes proposées par les ouvrages actuels sur l'intrapreneuriat ? Comment pourrait-il être possible de dépister ces « acadépreneurs » ou d'encourager et de soutenir leur travail ? Pourrait-on éventuellement transposer certaines approches de l'entrepreneuriat d'affaires pour réussir à les intégrer dans la stratégie plus globale de nos institutions universitaires ? On a constaté au cours des quatre dernières années un engouement grandissant pour cette question, mais la recherche en est encore à ses balbutiements. Beaucoup reste à faire et il y a là des terrains presque encore vierges pour les jeunes chercheurs en quête d'un sujet de recherche original et porteur.

EN GUISE DE CONCLUSION : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Les recherches réalisées sur l'intrapreneuriat ont certes permis de mieux en cerner la nature, de connaître ses avantages et ses effets, de même que les contextes et variables organisationnelles susceptibles de le favoriser. Cependant, ces bases restent insuffisantes pour bien comprendre la question très pratique mais fort complexe de l'implanta-

tion de l'intrapreneuriat. En effet, la plupart des chercheurs concentrent leur intérêt sur l'étude d'une ou de quelques variables seulement, alors que dans la réalité les entreprises doivent composer avec un ensemble de sous-systèmes complexe et pas nécessairement stable, même dans le moyen terme. Dans un tel contexte, comment une entreprise peut-elle concrètement amorcer un virage vers l'intrapreneuriat ?

Quelques expériences et cas réels peuvent, à ce sujet, être trouvés dans les ouvrages. Par exemple, dans une étude de cas encore très citée aujourd'hui bien que sa publication date de vingt ans, Art Fry (1987), un scientifique employé chez 3M, a documenté le cas du projet des produits *Post-It Notes* dont il fut partie prenante à titre d'inventeur et d'intrapreneur. Ce cas est instructif, car il illustre concrètement plusieurs des ingrédients utiles ou nécessaires à l'intrapreneuriat : la possibilité et la certitude de pouvoir échouer sans risque, le soutien de la haute direction, de bonnes communications internes, un climat de créativité et de confiance, une vision à long terme, etc. Fry souligne un élément particulièrement intéressant, et rarement mentionné dans les ouvrages : la présence d'une politique de « double échelle » dans l'organisation, soit la possibilité pour un employé de 3M d'être intrapreneur et d'en profiter financièrement sans devenir gestionnaire. Autre élément fascinant : la politique voulant que 15 % du temps soit octroyé aux membres du personnel de recherche pour leurs projets d'initiatives personnelles. Selon Fry, qui a pu observer les faits *de visu*, en fait, bien souvent les employés prennent ce 15 % après 17 h ou durant les week-ends… Le coût réel en temps pour l'entreprise est ainsi dans bien des cas nul… ou presque.

Dans la même veine, l'article de Morris et Trotter « Institutionalizing Entrepreneurship in a Large Company : A Case Study at AT&T » (1990) est intéressant, car il recense de façon assez exhaustive et concrète un grand nombre d'obstacles à l'intrapreneuriat dans une grande entreprise : guerres de territoire, absence de consensus dans les priorités ou critères de performance irréalistes, pour n'en nommer que quelques-uns. Une telle étude de cas illustre les obstacles qui peuvent surgir dans la pratique et suggère des façons de les surmonter. Malgré les limites méthodologiques qui rendent difficile la généralisation de ses résultats, ce genre d'étude peut certainement inspirer de nombreux consultants et praticiens engagés dans des expériences d'accompagnement d'initiatives intrapreneuriales.

Plus récemment, Jansen *et al.* (1994) ont proposé les bases d'une méthode d'implantation de l'intrapreneuriat dans une grande organisation. Cette approche, subdivisée en six étapes, met l'accent sur le

processus de changement organisationnel forcément inhérent à toute tentative d'introduire de nouvelles pratiques visant à susciter plus de créativité et d'initiative chez les employés. Le changement, bien planifié et surtout graduel, est d'abord effectué dans une unité et ensuite étendu naturellement à l'ensemble de l'organisation. L'étude de cas sur laquelle ils fondent leur recherche permet à Jansen et ses collègues d'ancrer leurs recommandations sur des bases plus concrètes

Malheureusement, on trouve encore trop peu de ces recherches qui se sont intéressées à des expériences concrètes d'implantation de l'intrapreneuriat, et les rares cas présentés dans les ouvrages restent essentiellement des cas de grandes entreprises aux ressources humaines et financières abondantes. Or, nos économies, un peu partout dans le monde, comportent un tissu dense de PME. Il sera donc important que des études de cas concrets soient aussi menées dans des entreprises de plus petite taille. Des études de cas d'échec pourraient par surcroît devenir utiles pour aider à mieux prévoir les écueils qui guettent les entreprises n'envisageant pas leur changement dans une perspective systémique.

La question de l'implantation de l'intrapreneuriat n'est pas simple. Fondée sur des valeurs particulières qui conduisent souvent l'organisation à vivre une réelle transformation, voire un paradigme, elle suppose généralement des modifications qui vont bien au-delà des techniques de gestion. En ce sens, il sera important que des recherches futures soient effectuées dans une perspective beaucoup plus interactionniste, qui permette de rendre compte des interrelations dynamiques entre plusieurs facteurs de nature différente.

BIBLIOGRAPHIE

ANTONCIC, B. et R.D. HISRICH (2001). « *Intrapreneurship* : Construct Refinement and Cross-Cultural Validation », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, nº 5, p. 495-527.

BASSO, O. (2004). *L'intrapreneuriat*, Paris, Economica.

BHARDWAJ, B.R. et S.K. MOMAYA (2007). « Corporate Entrepreneurship : Application of Moderator Method », *Singapore Management Review*, vol. 10, nº 2 (mars), p. 17-177.

BIRKINSHAW, J. (2003). « Le paradoxe de l'entrepreneuriat », *L'Expansion Management Review*, vol. 109, nº 19, p. 19-29.

CARRIER, C. (1994). « Intrapreneurship in Large Firms and SMEs : A Comparative Study », *International Small Business Journal,* vol. 12, nº 3, p. 54-61.

CARRIER, C. (1996). « Intrapreneurship in Small Businesses : An Exploratory Study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, nº 1, p. 5-20.

CARRIER, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « PME et Entrepreneuriat ».

CATES, N. (1987). « Intrapreneurial Models and Applications for Hospitals and Health-related Organizations », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 52, nº 3, p. 41-46

CHAMPAGNE, D. et C. CARRIER (2004). « La recherche sur l'intrapreneurship : bilan et perspectives », *Actes du 7e Congrès international de recherche sur l'entrepreneuriat et la PME* (CIFEPME), Montpellier, France, octobre.

DESS, G.G. *et al.* (2003). « Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship », *Journal of Management*, vol. 29, nº 3, p. 351-378.

FIOL, C.M. (1995). « Thought Worlds Colliding : The Role of Contradiction in Corporate Innovation Processes », *Entrepreneurship Theory and Practice,* vol. 19, nº 3, p. 71-90.

FRY, A. (1987). « The Post-It Note : An Intrapreneurial Success », *S.A.M. Advanced Management Journal,* vol. 52, nº 3, p. 4-15.

HORNSBY, J.S., D.F. KURATKO et S.A. ZAHRA (2002). « Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship : Assessing a Measurement Scale », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, nº 3, p. 253-273.

JANSEN, P.G.W. et L.L.G.M. VAN WEES (1994). « Conditions for Internal Entrepreneurship », *Journal of Management Development*, vol. 13, nº 9, p. 34-51.

KURATKO, D.F., R.V. MONTAGNO et J.S. HORNSBY (1990). « Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment », *Strategic Management Journal*, vol. 11 (été), p. 49-58.

MATTHEWS, C.H., M.W. FORD et S.E. HUMAN (2001). « The Context of New Venture Initiation : Comparing Growth Expectations of Nascent Entrepreneurs and Intrapreneurs », Actes du *21st annual Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, p. 42-52.

MESSEGHEM, K. (2003). « Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs », *International Small Business Journal*, vol. 21, nº 2, p. 197-212.

MORRIS, M.H. et F.F. JONES (1999). « Entrepreneurship in Established Organizations : The Case of the Public Sector », *Entrepreneurship Theory and Practice,* vol. 23, nº 5, p.71-91.

MORRIS, M.H. et J.D. TROTTER (1990). « Institutionalizing Entrepreneurship in a Large Company : A Case Study at AT&T », *Industrial Marketing Management*, vol. 19, nº 2, p. 131-139.

NIELSEN, R.P. (2000). « Intrapreneurship as a Peaceful and Ethical Transition Strategy Toward Privatization », *Journal of Business Ethics*, vol. 25, nº 2, p. 157-167.

NIELSEN, R.P., M.P. PETERS et R.D. HISRICH (1985). « Intrapreneurship Strategy for Internal Markets – Corporate, Non-profit and Government Institution Cases », *Strategic Management Journal*, vol. 6, nº 2, p. 181-192.

PENROSE, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.

PINCHOT, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York, Harper and Row Publishers.

RUSSELL, R.D. (1999). « Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems : A Cognitive Mapping Approach », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 23, nº 3, p. 65-84.

ZAHRA, S.A. et J.A. PEARCE (1994). « Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms : The Role of Environment, Strategy, and Organization », *Entrepreneurship, Innovation and Change*, vol. 3, nº 1, p. 31-45.

Chapitre 5

Les places de marché électronique

Émergence et enjeux pour l'entrepreneuriat

Louis Raymond
Université du Québec à Trois-Rivières

Les déterminants les plus critiques du nouvel environnement d'affaires, caractérisé par la mondialisation des marchés et l'économie du savoir, sont sans contredit le développement effréné et la diffusion massive des **technologies de l'information et de la communication** (TIC) durant la dernière décennie, et en particulier les technologies de l'Internet et du World Wide Web. Alors que ces technologies furent d'abord utilisées uniquement à l'interne par les entreprises, à des fins de productivité et d'efficience, les TIC et l'Internet constituent actuellement l'infrastructure d'un réseau global et mondial de liens électroniques entre clients, fournisseurs et autres partenaires d'affaires. Cela inclut des entreprises, de petite et moyenne taille pour la plupart, dont l'orientation stratégique est de nature entrepreneuriale, étant fondée sur un développement accru de leurs produits, marchés et réseaux d'affaires et sur l'atteinte d'un statut d'entreprise « de classe mondiale » (Raymond, Bergeron et Blili, 2005 ; Raymond et St-Pierre, 2005). Or, les nouvelles pratiques d'**affaires électroniques** rendues possibles par ces technologies sont à l'origine d'enjeux pour

l'entrepreneuriat, dans la mesure où elles permettent d'innover en matière de produits, de services et de processus d'affaires, et ainsi de réorganiser des ressources et de mobiliser des compétences pour saisir des occasions d'affaires et générer des avantages concurrentiels (Carrier, Raymond et Eltaief, 2004 ; Zhao, 2006).

Depuis quelques années émerge un nouveau phénomène lié aux affaires électroniques interentreprises (*business-to-business* ou B2B) : les **places de marché électronique** (PM-é)[1]. Bien que l'attention médiatique se soit portée avant tout sur les entreprises qui offrent, par l'intermédiaire du Web, des biens et des services au grand public, telles que les Amazon.com et autres têtes d'affiche du commerce électronique B2C (*business-to-consumer*), ce sont les transactions B2B, et les TIC sous-jacentes plus complexes et plus coûteuses, qui devraient avoir une incidence économique beaucoup plus grande sur les entreprises, et ce à l'échelle de la planète (Raymond et Turcot, 2000). On peut définir une PM-é comme un intermédiaire électronique qui, au moyen de procédures et de technologies à base de l'Internet et du Web, met en contact des clients et des fournisseurs se trouvant dans des marchés fragmentés (Rechenmann, 2002). Les inefficiences du marché sont éliminées en groupant l'offre de plusieurs fournisseurs, par exemple sous la forme d'un catalogue, ou en appariant l'offre et la demande par des mécanismes de bourses ou d'enchères. Les PM-é sont censées réduire les coûts d'approvisionnement des clients et leur permettre de rejoindre de nouveaux fournisseurs. Parallèlement, elles sont censées réduire les frais de vente des fournisseurs et leur permettre de rejoindre de nouveaux clients (Trepp, 2000).

Dans un environnement d'affaires caractérisé par la complexité et la mondialisation des marchés, le rôle des PM-é dans le processus entrepreneurial prend une importance critique : soit elles génèrent de nouvelles occasions d'affaires, soit elles constituent de nouvelles menaces pour l'entreprise. Pour l'entrepreneur, la complexité du problème des PM-é est que plusieurs choix sont possibles et que ces choix sont non mutuellement exclusifs. En quoi et à quel point une PM-é constitue-t-elle une occasion ou une menace concurrentielle ? Quelles PM-é choisir et sur quelle base ? Doit-on participer à une ou à plusieurs PM-é en tant que client ou en tant que fournisseur ? Pour éclairer quelque peu cette question, nous tenterons de mettre ce

1. On utilise aussi l'expression **places d'affaires électroniques** (*e-marketplace*, *e-hub* ou *exchange* en anglais) ; pour une recension mondiale des places de marché existantes par secteur et par région, voir <www.emarketservices.com>.

phénomène en contexte, de décrire en quoi il consiste et d'en déterminer les tendances et enjeux stratégiques pour l'entrepreneuriat, en particulier dans les secteurs manufacturier et technologique les plus concernés par les affaires électroniques B2B.

5.1. LE B2B

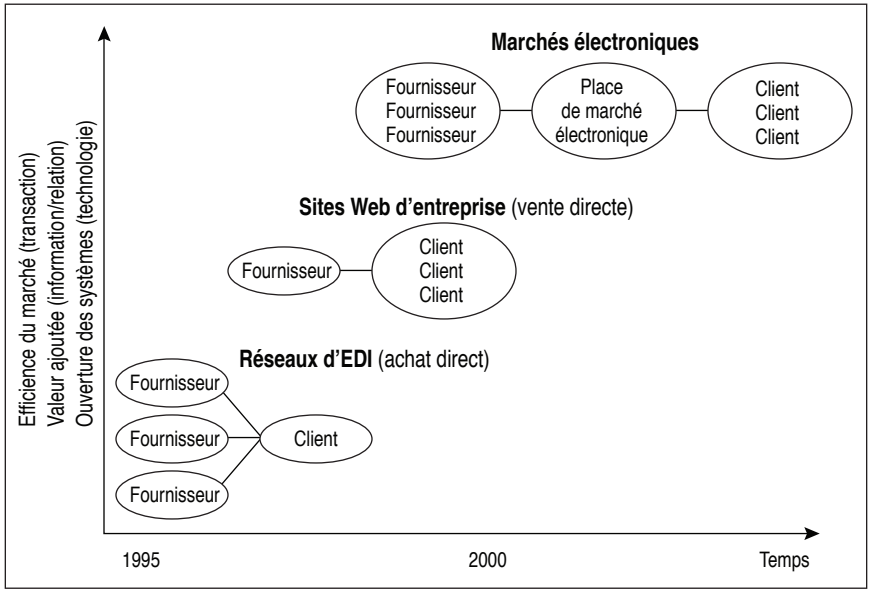
5.1.1. L'évolution du commerce électronique B2B

Le commerce électronique B2B a débuté il y a plus de trente ans par l'**échange de données informatisé** (EDI). Basée sur un ensemble standardisé de transactions telles que commandes, factures et avis d'expédition, cette technologie permet la communication point à point entre clients et fournisseurs à travers des réseaux à valeur ajoutée privés. Bien qu'il soit fiable, sécuritaire et performant, l'EDI est un système essentiellement « fermé », c'est-à-dire exclusif aux partenaires du réseau, et qui requiert un investissement important en capital parce qu'il nécessite des applications de logiciel coûteuses et complexes. Cela a limité le nombre d'utilisateurs de l'EDI, car seules de grandes entreprises ont investi massivement dans cette technologie et l'ont plus ou moins imposée à leurs sous-traitants et fournisseurs dont bon nombre étaient des PME (Raymond et Blili, 1997). De plus, l'EDI fonctionne en mode différé et ne permet donc pas aux entreprises de produire, de s'approvisionner et de fixer leurs prix en temps réel ; il est par conséquent difficilement adaptable à un marché dynamique où les entrées et les sorties sont fréquentes.

Or, comme l'indique la figure 5.1, le commerce électronique B2B a évolué à partir de l'Internet plutôt que de l'EDI au cours des dix dernières années. Un grand nombre d'entreprises ont créé un « site Web » dans l'espoir de bénéficier des avantages du commerce électronique : le fournisseur transmet de l'information sur son produit au client et permet à ce dernier d'effectuer son achat en ligne (Raymond, 2001). En comparaison avec l'EDI, le coût réduit d'une présence sur le Web et les avantages en matière de richesse du support, de capacité informationnelle et relationnelle ainsi que de rapidité d'implantation ont fait que, quelles que soient leur taille ou leurs relations antérieures, de nombreuses entreprises ont adopté des solutions d'affaires

électroniques à base de technologie Internet, c'est-à-dire de systèmes « ouverts », plus flexibles et accessibles, leur permettant d'échanger plus facilement avec un plus grand nombre de partenaires d'affaires.

FIGURE 5.1
L'évolution des affaires électroniques B2B



5.1.2. Du commerce électronique aux affaires électroniques

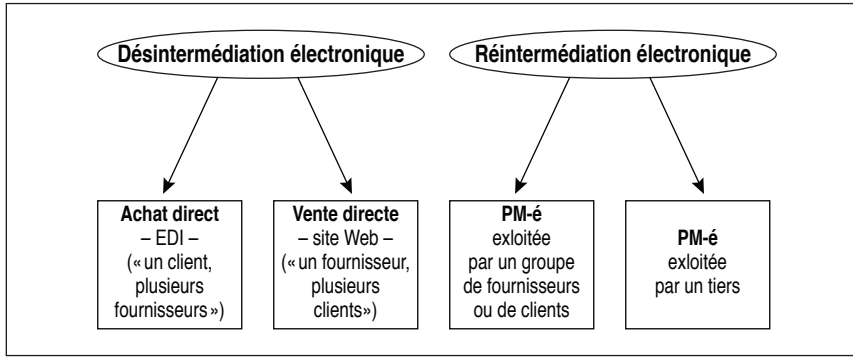
Alors que l'EDI limite le commerce électronique à une dimension purement transactionnelle, l'Internet y rajoute des capacités informationnelles et relationnelles en permettant à des partenaires d'affaires de repérer et de communiquer de l'information « riche » (p. ex., de veille stratégique ; voir Liautaud et Hammond, 2000) et d'interagir en temps réel (p. ex., pour réaliser des activités d'ingénierie simultanée) à l'intérieur de **communautés d'affaires électroniques**. Ces communautés sont constituées d'un ensemble d'entreprises qui ont des intérêts communs (p. ex., appartenant au même secteur industriel) ou des liens communs (p. ex., sous-traitants d'un même donneur d'ordres) sur une base temporaire ou permanente (Roy, Vézina et Raymond, 2001).

La notion d'affaires électroniques (*e-business*) est plus englobante que celle de commerce électronique (*e-commerce*) et implique que l'importance des places d'affaires électroniques réside non seulement dans leur capacité à réduire les coûts de transaction et à augmenter l'efficience du marché, mais aussi à offrir du contenu et des services à valeur ajoutée qui augmentent la flexibilité et la compétitivité des entreprises membres de la communauté. De plus, l'entreprise qui fait des affaires électroniques n'atteint le statut d'**organisation électronique** (*e-organisation*) que dans la mesure où ses processus d'affaires électroniques sont intégrés à ses systèmes internes d'opération et de gestion de l'organisation assistés par ordinateur (Hoque, 2000), ce qui inclut principalement les applications fonctionnelles (comptabilité et finance, approvisionnements, ventes et marketing, production, ressources humaines) et les systèmes de gestion intégrés (ERP).

5.1.3. Les modèles d'affaires électroniques B2B

Dans la nouvelle économie, un modèle d'affaires peut se définir par ses quatre composantes : *a*) la valeur proposée aux clients ciblés, *b*) l'offre d'un produit, d'un service et d'information, *c*) des ressources uniques et défendables, *d*) un modèle financier (Rayport et Jaworski, 2002). Ainsi qu'on le voit à la figure 5.2, on distingue actuellement quatre modèles génériques d'affaires électroniques B2B.

FIGURE 5.2
Les modèles d'affaires électroniques B2B

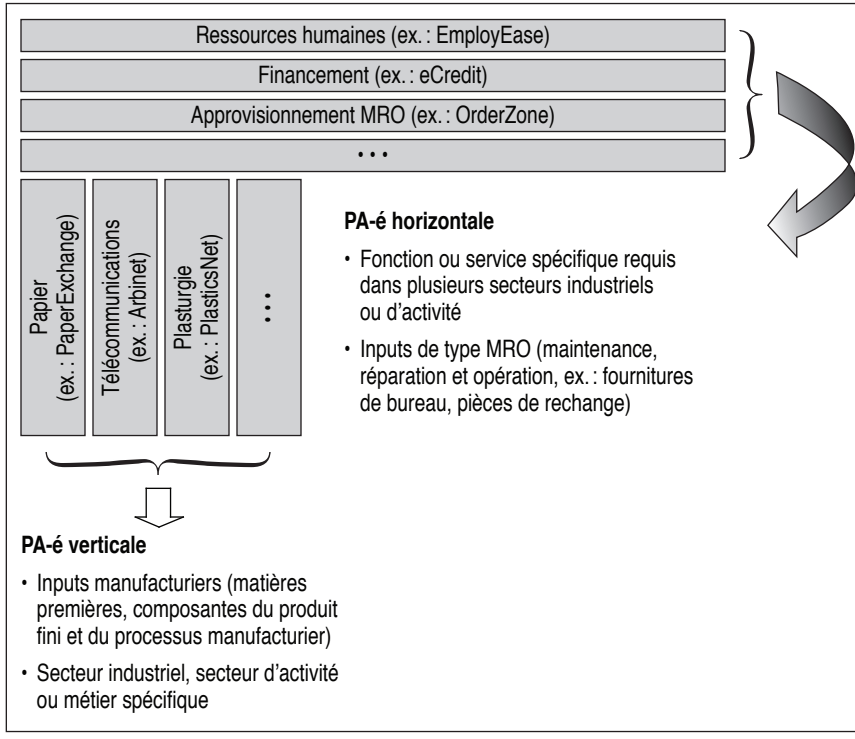


- Historiquement, le premier de ces modèles fut l'**achat direct**, sous forme d'EDI. On notera à cet égard la tendance à la migration de l'EDI à base de réseaux à valeur ajoutée privés vers l'EDI à base d'Internet afin de rendre cette technologie plus « ouverte », plus flexible, moins coûteuse et surtout plus accessible aux entreprises de plus petite taille.
- Le deuxième modèle, concomitant à l'émergence de l'Internet, est celui de la **vente directe**, où un fournisseur exploite son propre site Web pour informer ses clients, accepter leurs commandes en ligne et éventuellement effectuer le service après-vente.
- Le troisième modèle est celui de la **PM-é exploitée par des clients** ou **des fournisseurs**. Dans le premier cas, des entreprises d'un même secteur se regroupent, le plus souvent en un consortium ou une coalition, pour effectuer des achats en commun à partir d'une PM-é qu'ils exploitent conjointement, le principal avantage étant la réduction des coûts qui résulte d'un pouvoir d'achat accru. Ce modèle s'observe le plus souvent dans des secteurs où un nombre relativement petit de grandes firmes effectuent la majorité des achats (p. ex., l'automobile, la santé). Dans le second cas, des fournisseurs s'allient afin d'étendre leur marché, d'augmenter leur visibilité et d'offrir une valeur ajoutée à leurs clients, tout en diminuant leurs coûts et en facilitant la gestion de leur chaîne d'approvisionnement. Il peut s'agir ici de secteurs où l'offre de biens et services vient pour une bonne part de PME. Quoi qu'il en soit, les bénéfices retirés d'une PM-é de ce type seront asymétriques et évidemment **biaisés** en faveur soit des fournisseurs, soit des clients qui ont décidé de se regrouper.
- Le dernier modèle est celui de la **PM-é exploitée par un tiers**. L'intermédiaire qui développe et exploite une telle PM-é la rend disponible en tant que place d'affaires **neutre** et ouverte à tout client et à tout fournisseur d'un secteur d'activité ou d'une région. L'objectif est d'apparier les besoins des clients et des fournisseurs, et de faciliter les transactions. Or, l'intermédiaire doit être perçu comme totalement indépendant des clients et des fournisseurs et ne doit pas intervenir dans la gestion de la composante « marché » de la PM-é s'il désire en préserver la crédibilité et obtenir la confiance des participants. Cette structure est particulièrement appropriée dans un marché fragmenté, où l'on trouve un grand nombre de petits clients et de petits fournisseurs. On tente alors de regrouper le plus grand nombre possible de participants afin d'accroître la liquidité du marché.

5.1.4. Les types de places d'affaires électroniques B2B

Les places d'affaires électroniques sont habituellement organisées verticalement ou horizontalement. La figure 5.3 montre ainsi qu'une **PM-é verticale** regroupe des clients et des fournisseurs d'une même industrie ou d'un même secteur d'activité (p. ex., industrie de l'automobile, aéronautique, agriculture), ou qui font partie d'une même chaîne d'approvisionnement « verticale » liée à un même produit ou à une même matière (p. ex., papier, acier, plastique). De plus, certaines PM-é (p. ex., Verticalnet) regroupent plusieurs communautés d'affaires verticales sous une même plate-forme technologique afin d'attirer un plus grand nombre d'entreprises ; elles profitent ainsi d'économies d'échelle dans le développement et l'exploitation de la plate-forme, et créent des synergies intermarchés.

FIGURE 5.3
Les catégories de places de marché électronique



Les **PM-é horizontales** regroupent quant à elles des offreurs et des demandeurs de biens et services qui ne font pas strictement partie de chaînes d'approvisionnement verticales, mais qui sont requis par chacune de ces chaînes. Il s'agit d'abord de matériaux et de services de maintenance, de réparation et d'opération (MRO), tels que des produits de nettoyage industriels, ainsi que d'autres intrants indirects comme les fournitures de bureau. De même, ces PM-é fournissent à leurs membres des services « horizontaux » à valeur ajoutée, tels que le financement, la logistique et le transport.

Certaines de ces PM-é peuvent aussi être qualifiées de **PM-é territoriales** dans la mesure où elles limitent leurs marchés verticaux ou horizontaux à un territoire ou à une collectivité locale, régionale ou nationale donnée. Par exemple, NetMetal.net est la communauté électronique qui s'adresse à l'industrie québécoise de la fabrication métallique industrielle (Raymond, Blili, Julien, Thibault et Turcot, 1999). Notons aussi que le développement et le support de la plate-forme technologique des PM-é peuvent être confiés à des entreprises spécialisées en solutions d'affaires électroniques, soit des fournisseurs d'applications hébergées (FAH) offrant des services de transaction, de paiement et de gestion de la relation avec le client, ainsi que des outils de catalogage, de diffusion d'information, de recherche et autres.

5.2. LES RÔLES ET FONCTIONS DES PLACES D'AFFAIRES ÉLECTRONIQUES

On trouve actuellement plusieurs types de places d'affaires électroniques qui se distinguent par les formes d'intermédiation et de services offertes, ainsi que par les mécanismes de transaction utilisés.

5.2.1. Les nouveaux intermédiaires des affaires B2B

On parle souvent des affaires électroniques sous forme d'EDI ou réalisées à partir de sites Web d'entreprise comme d'un phénomène de désintermédiation commerciale, dans la mesure où des clients et des fournisseurs échangent directement, sans recourir à des distributeurs. Or, en réponse à ce phénomène, les PM-é qui créent un marché électronique peuvent être considérées comme de nouveaux intermédiaires commerciaux, pouvant obtenir une commission ou imposer des frais pour chaque transaction exécutée. Cette réintermédiation n'a cepen-

dant de valeur que dans la mesure où elle atteint une masse critique de clients et de fournisseurs, c'est-à-dire qu'elle amène suffisamment de liquidité et de transparence dans un marché.

5.2.2. Les services offerts

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mission des PM-é est double. Il s'agit d'abord de regrouper des clients et des fournisseurs dans de nouveaux marchés virtuels qui leur permettent d'effectuer des transactions commerciales de façon fiable et sécuritaire. Cela est d'autant plus avantageux que les marchés existants sont fragmentés ou dispersés géographiquement. Une PM-é pourrait éventuellement permettre à un client (ou à un fournisseur) de trouver des fournisseurs (ou des clients) potentiels de produits ou de services donnés, d'obtenir (ou de fournir) les informations requises préalables à la transaction (p. ex., le prix), d'émettre (ou de recevoir) la commande, de la payer (ou de la facturer) et de la livrer (ou d'en demander la livraison). À cet effet, les PM-é emploient divers mécanismes de marché, tels les catalogues et les enchères, ainsi que diverses méthodes et techniques d'assurance de l'intégrité et de la sécurité des transactions, comme l'authentification de la source et le cryptage des données.

Outre leur dimension purement transactionnelle liée à l'achat et à la vente de produits, les PM-é sous-tendent des communautés d'affaires électroniques, que nous avons définies plus haut, en offrant des services à valeur ajoutée de nature informationnelle (en générant et diffusant des contenus informationnels et du savoir aux membres de la communauté) et de nature relationnelle (en favorisant l'interactivité et la personnalisation des relations entre clients, fournisseurs et autres partenaires d'affaires). Les services offerts comprennent :

- l'élaboration des profils de comportement des clients ;
- la comparaison des attributs (prix et autres) de différents produits ;
- la prévision de l'offre et de la demande ;
- les assurances ;
- le financement des achats et les outils financiers dérivés (p. ex., options) ;
- le transport et la logistique internationale (y compris du client au fournisseur lors de retours) ;

- l'affichage en direct de la disponibilité des stocks des fournisseurs ;
- les systèmes d'évaluation des fournisseurs et des clients ;
- le suivi en direct des commandes et des expéditions ;
- la segmentation des clients et des fournisseurs selon différents critères (p. ex., par région) ;
- le *datamining* et les services de veille concurrentielle, commerciale, technologique et réglementaire (*e-business intelligence*) ;
- l'intégration de la plate-forme de marché électronique aux systèmes d'exploitation internes des clients et des fournisseurs (p. ex., aux systèmes d'ERP).

5.2.3. Les mécanismes de transaction

Les PM-é offrent un ou plusieurs mécanismes de transaction, tels que les enchères, les appels d'offres et les négociations, dont la plupart permettent de fixer dynamiquement le prix de la transaction. Pour chaque mécanisme, le client (ou le fournisseur) a le choix d'échanger de façon **publique**, c'est-à-dire avec tous les fournisseurs (ou les clients) fournis par la PM-é, ou de façon **privée**, donc uniquement avec des partenaires d'affaires préétablis. On peut aussi offrir la possibilité au client (ou au fournisseur) d'échanger de façon « transparente » ou « anonyme », c'est-à-dire de connaître ou non l'identité du fournisseur (ou du client) avec qui la transaction est effectuée. De plus, comme l'indique la figure 5.4, certains de ces mécanismes, comme les coopératives d'achat et les appels d'offres électroniques, sont intrinsèquement biaisés dans la mesure où ils émanent soit des clients, soit des fournisseurs, alors que d'autres mécanismes tels que les bourses peuvent être plus neutres.

Les principaux mécanismes de transaction offerts actuellement par les PM-é sont au nombre de six[2].

- **Le groupement de catalogues.** On regroupe les catalogues de produits d'un ensemble de fournisseurs en un seul point d'entrée en ligne et en un seul format, ce qui facilite la tâche du client. Les prix sont fixés de façon statique. Ce mécanisme est

2. Pour plus de détails et d'exemples, voir DLA Piper Rudnick Gray Cary (2006).

approprié aux produits qui sont achetés fréquemment, en petites quantités, et dont le prix est relativement peu élevé, ou à des produits complexes (p. ex., l'instrumentation scientifique).

- **La coopérative d'achat.** La PM-é permet à une communauté fragmentée de clients de petites et moyennes entreprises de se regrouper pour former un seul client virtuel de grande taille. Cette communauté d'achat peut alors obtenir des fournisseurs les mêmes escomptes de volume que ceux accordés aux grandes entreprises.
- **La bourse.** De façon analogue à une bourse électronique de valeurs mobilières, une PM-é peut apparier la demande et l'offre de multiples clients et fournisseurs pour un produit standardisé ou une matière première, et ce de façon dynamique et automatisée. Ce mécanisme est surtout utilisé pour les achats ponctuels de matières premières (*spot market*), ainsi que pour les produits périssables ou pour ceux qui perdent de la valeur avec le temps (p. ex., des places d'avion).

FIGURE 5.4
Les mécanismes de transaction des marchés électroniques

Source de création de valeur	**Bilatéral (neutre) – ex. : MRO Direct**	**Unilatéral (biaisé envers les clients ou les fournisseurs) – ex. : FOBchemicals, Ingram Micr**
↑ Mécanismes de groupement de l'offre et/ou de la demande (achat systématique économie d'échelle)	**Groupement de catalogues bidirectionnel** (idéal pour marchés où la fragmentation est bilatérale)	**Groupement de catalogues** **Coopératives d'achat-é** (idéal pour marchés où lles grands acheteurs ou fournisseurs sont avantagés par rapport aux petits)
↓ Mécanismes d'appariement de l'offre et de la demande (achat ponctuel, liquidité du marché)	**Enchère bidirectionnelle (verticale)** **Bourse bidirectionnelle (verticale)** (idéal pour marchés où la fragmentation est bilatérale)	**Enchères** **Enchères inversées** **Appel d'offres/cotisations-é** **Bourse** (idéal pour marchés où la fragmentation est unilatérale, soit l'offre ou la demande)
	Ex. : Altra Energy	Ex. : Freemarkets, eChemicals

Source : Adapté de Kaplan et Sawhney, 2000.

- **Les enchères/Enchères inversées.** Par le mécanisme d'enchères, un fournisseur utilise une PM-é pour échanger un produit avec plusieurs clients qui lui offrent à tour de rôle un prix de plus en plus élevé. Dans le cas d'enchères inversées, un client traite avec plusieurs fournisseurs qui lui demandent à tour de rôle un prix de plus en plus bas pour le produit visé. Dans un contexte de B2B, ces mécanismes sont surtout utilisés pour des achats et des ventes ponctuels de produits qui sont traditionnellement difficiles à écouler, tels les surplus d'inventaire et l'équipement industriel usagé.
- **L'appel d'offres.** Une PM-é permet à un client de diffuser un appel d'offres à un ensemble de fournisseurs. À la différence des enchères inversées où plusieurs fournisseurs soumettent des offres concurrentes de façon dynamique et continue, chaque fournisseur qui le désire n'émet qu'une seule offre ou une seule cotation de prix pour son produit. Le client peut alors choisir n'importe lequel de ces fournisseurs sur la base du prix (prix le plus bas, prix médian) ou d'autres critères, par exemple le service après-vente.
- **Négociation.** Certaines PM-é peuvent aussi offrir un mécanisme de soutien à la négociation directe (*one-to-one*) entre partenaires, c'est-à-dire entre un client et un fournisseur qui se connaissent et entretiennent déjà un lien d'affaires. Ayant trait au prix et aux autres paramètres de la transaction, tels que le mode et le calendrier de livraison du produit, l'assurance qualité et l'inspection, et les conditions de paiement, cette négociation peut s'effectuer par différents modes de communication (courriel, vidéoconférence) et être gouvernée par un « agent[3] », c'est-à-dire un logiciel d'intelligence artificielle inclus dans la plate-forme de marché électronique et destiné à faciliter la négociation entre les deux parties, ainsi que le ferait un expert humain en ce domaine. Ce mécanisme est habituellement utilisé pour des achats qui s'accompagnent de contrats d'approvisionnement à long terme.

3. Pour plus d'information sur les agents d'affaires électroniques, voir Guttman, Moukas et Maes (1998).

5.3. LES ENJEUX STRATÉGIQUES DES PLACES D'AFFAIRES ÉLECTRONIQUES

La venue des PM-é force les entreprises à revoir leur stratégie de commerce électronique. Alors qu'il n'y a pas si longtemps le seul moyen, en plus du courrier électronique et de l'EDI, pour une entreprise de saisir une occasion d'affaires électroniques était de développer son propre site Web, aujourd'hui les choix sont plus complexes. L'entreprise peut ainsi bâtir un modèle d'affaires électroniques qui l'amène à participer à des PM-é exploitées par un ou plusieurs clients et donneurs d'ordres, ou encore par d'autres fournisseurs et par des tiers.

5.3.1. Participer à des PM-é exploitées par des clients

L'apparition de PM-é exploitées par un ou plusieurs clients (actuels ou potentiels) ou donneurs d'ordres est un phénomène relativement récent. Le promoteur de la PM-é peut être soit un consortium d'entreprises qui s'engagent à s'approvisionner auprès de la PM-é, soit une seule grande entreprise qui développe la PM-é pour ses propres besoins. L'entreprise qui désire traiter sur cette place à titre de fournisseur doit alors comprendre qu'elle est biaisée en faveur des clients, dans la mesure où ces derniers ont comme objectif stratégique : *a*) de réduire leurs coûts d'approvisionnement, ou *b*) de réduire leurs coûts de transaction.

Dans le premier cas, on crée une très forte concurrence entre les fournisseurs en intégrant leurs catalogues et en mettant l'accent sur les prix des produits, ce qui développe une pression très forte pour diminuer les prix. Dans ce type de PM-é, il n'y aura pas d'occasion d'affaires à saisir dans la mesure où l'avantage concurrentiel de l'entreprise est plutôt la qualité des produits et du service à la clientèle. Dans le second cas, les fournisseurs sont généralement choisis à la suite d'un appel d'offres. Le choix des fournisseurs agréés se fait selon un ensemble de critères tels que la qualité, la capacité à livrer à temps, le savoir-faire dans un domaine donné et l'innovation, les prix étant le plus souvent négociés. L'accent est alors mis sur les relations à long terme avec les fournisseurs, ces derniers étant considérés comme des partenaires stratégiques (Raymond et Blili, 2003). La participation à ce type de PM-é peut offrir des occasions d'affaires importantes et de longue durée, incluant l'accès à des clients qui s'engagent à commander

régulièrement un certain volume de produits et services, et un investissement technologique moindre, la PM-é fournissant la plate-forme et l'expertise technologiques tout en renforçant les liens entre clients et fournisseurs, entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

5.3.2. Participer à des places d'affaires électroniques exploitées par des fournisseurs

Les PM-é exploitées par des fournisseurs sont habituellement créées pour des associations qui regroupent un très grand nombre d'entreprises, d'où une fragmentation du marché. L'industrie de la construction est un exemple d'un secteur où l'on trouve un grand nombre de petites entreprises indépendantes (p. ex. : ConstruNet). Comme ces entreprises sont en général moins sophistiquées sur le plan technologique, elles ont avantage à participer à ces PM-é, surtout dans la mesure où ces dernières réussissent à attirer suffisamment de participants. Notons à nouveau que de telles PM-é sont le plus souvent exploitées en mode FAH, c'est-à-dire par des fournisseurs de services informatiques qui offrent aux entreprises la possibilité d'impartir l'exploitation d'applications complexes telles que les PM-é et les systèmes ERP (Brown et Lockett, 2001).

Dans ce cas, les PM-é sont le fruit d'une stratégie d'alliance par laquelle un ensemble de fournisseurs de petite ou de moyenne taille dans un secteur d'activité donné se donnent la possibilité d'atteindre un plus grand marché et d'offrir de meilleurs services à leurs clients. Par ailleurs, un fournisseur qui aurait réussi à différencier son offre de produits et services et à créer des liens étroits avec une clientèle fidèle aurait peu d'intérêt à participer à une PM-é car il atténuerait, ce faisant, un avantage concurrentiel basé sur la différenciation.

5.3.3. Participer à des places d'affaires électroniques exploitées par des tiers

En principe, les PM-é exploitées par des tiers sont censées être neutres, c'est-à-dire ne favoriser ni les fournisseurs ni les clients. Or, pour attirer suffisamment de clients et ainsi créer une masse critique d'entreprises participantes (et donc atteindre la rentabilité), ces places de marché tendent généralement à mettre l'accent sur le prix des produits offerts, ce qui intensifie la concurrence entre les fournisseurs à ce

chapitre. Ces derniers doivent par ailleurs normaliser la description de leurs produits pour les rendre directement comparables, ce qui réduit les différences distinctives entre fournisseurs et explique pourquoi certains hésiteraient à participer à de telles PM-é. La participation à une PM-é exploitée par des tiers constituerait une occasion d'affaires dans les cas suivants.

- L'entreprise est un fournisseur de petite taille dans une industrie fragmentée où il y a un grand nombre de fournisseurs et de clients potentiels. Dans ce cas, la PM-é lui permettra de rejoindre un plus grand nombre de clients potentiels, et des clients qu'elle serait incapable d'atteindre autrement (à l'étranger par exemple) ; notons cependant que les concurrents de l'entreprise auront eux aussi accès à ces mêmes clients.
- Le fournisseur n'a pas les ressources pour développer sa propre capacité d'affaires électroniques. Dans ce cas, la PM-é fournit l'expertise technologique et permet au fournisseur de faire des affaires avec des clients qui exigent cette capacité.
- L'entreprise vend des matières premières ou des produits indifférenciés (*commodities*) et le prix qu'elle propose est avantageux.
- La PM-é a pour principal objectif de présenter de l'information aux clients potentiels et d'aider à la découverte de fournisseurs (par exemple, pour un secteur tel que l'aéronautique, en repérant ceux qui, pour chaque type de pièces donné, sont aptes à les fabriquer et à les offrir). Comme la concurrence n'est pas basée sur le prix, l'entreprise aura intérêt à s'afficher dans ce type de PM-é dans la mesure où elle détient un avantage distinctif en matière de produits ou de services.
- L'entreprise veut vendre des fins de série ou des surplus de production. Par ailleurs, ces PM-é offrent souvent l'anonymat aux participants, ce qui est intéressant dans la mesure où une entreprise ne voudrait pas laisser savoir à ses concurrents qu'elle doit écouler une partie de sa production à rabais.

CONCLUSION

Les places d'affaires électroniques génèrent sans contredit de nouvelles occasions d'affaires dans la mesure où elles densifient et enrichissent les échanges entre clients, fournisseurs et autres partenaires d'affaires. Cependant, le choix de participer à une ou plusieurs PM-é peut avoir

des conséquences stratégiques importantes pour l'entreprise, touchant sa survie, sa prospérité et sa compétitivité dans un environnement d'affaires toujours plus incertain et turbulent. Les entrepreneurs doivent donc prendre une telle décision avec beaucoup d'attention, se basant avant tout sur des critères de cohérence avec les choix stratégiques de leur entreprise et d'adaptation de ses processus d'affaires aux nouvelles exigences du marché.

C'est ainsi que divers aspects « génériques » de la stratégie d'entreprise seront diversement affectés par les modèles d'affaires électroniques choisis. L'entreprise qui mise sur la différenciation ou sur l'innovation (introduction de nouveaux produits, services et procédés) aura probablement avantage à examiner d'abord la possibilité de développer son propre site Web. Celle qui privilégie une approche basée sur les coûts pourra songer à participer à des PM-é exploitées par des clients pour réduire ses coûts d'approvisionnement (dans la mesure où l'exploitation d'une PM- é peut s'intégrer à la chaîne d'approvisionnement et aux systèmes internes de l'entreprise). Les organisations qui recherchent la croissance devront examiner les PM-é exploitées par des fournisseurs pour accroître leur visibilité sur le marché (dans la mesure où le prix n'est pas le seul élément qui différencie le produit ou, si c'est le cas, l'entreprise doit être capable de subir la concurrence sur ce critère). Enfin, dans un contexte de nouvelle économie, les entreprises dont la stratégie est basée sur les alliances synergiques et le réseautage[4] pourront évaluer la possibilité de participer à des PM-é exploitées par des tiers pour bénéficier entre autres de services à valeur ajoutée, tels que la veille stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

BROWN, D. et N. LOCKETT (2001). « Engaging SMEs in eBusiness : The Role of Intermediaries within eClusters », *Electronic Markets*, vol. 11, nº 1, p. 52-58.

CARRIER, C., L. RAYMOND et A. ELTAIEF (2004). « Cyberentrepreneurship : A Multiple Case Study », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 10, nº 5, p. 349-363.

DLA PIPER RUDNICK GRAY CARY (2006). « Legal Study on Unfair Commercial Practices within B2B e-Markets », *Final Report*, European Commission Study ENTR/04/69.

4. En ce qui concerne ce point, voir le chapitre 6 de l'ouvrage.

GUTTMAN, R.H., A.G. MOUKAS et P. MAES (1998). « Agents as Mediators in Electronic Commerce », *Electronic Markets*, vol. 8, nº 1, p. 22-27.

HOQUE, F. (2000). *e-Enterprise : Business Models, Architecture, and Components*, Cambridge, R.-U., Cambridge University Press.

KAPLAN, S. et M. SAWHNEY (2000). « E-hubs : The New B2B Marketplaces », *Harvard Business Review*, vol. 70, nº 1, p. 71-79.

LIAUTAUD, B. et M. HAMMOND (2000). *E-business intelligence – Transformez l'information en connaissance puis en profit*, Paris, Maxima.

RAYMOND, L. (2001). « Determinants of Web Site Implementation in Small Businesses », *Internet Research*, vol. 11, nº 5, p. 411-422.

RAYMOND, L., F. BERGERON et S. BLILI (2005). « Assimilation of E-business in Manufacturing SMEs : Determinants and Effects on Growth and Internationalization », *Electronic Markets*, vol. 15, nº 2, p. 32-44.

RAYMOND, L. et S. BLILI (1997). « Adopting EDI in a Network Organization : The Case of Subcontracting SMEs », *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 3, nº 3, p. 165-175.

RAYMOND, L. et S. BLILI (2003). « L'apprentissage organisationnel : fondement des affaires électroniques dans l'entreprise-réseau », dans P.-A. Julien *et al.* (dir.), *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 281-304.

RAYMOND, L., S. BLILI, P.-A. JULIEN, L. THIBAULT et S. TURCOT (1999). « Conception et validation d'un prototype de carrefour virtuel des PME québécoises du secteur des produits métalliques : NetMetal », *Rapport de recherche*, Québec, Centre francophone d'informatisation des organisations.

RAYMOND, L. et J. ST-PIERRE (2005). « The Strategic Development of Manufacturing SMEs : Patterns, Antecedents, and Performance Outcomes », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 2, nº 4, p. 377-391.

RAYMOND, L. et S. TURCOT (2000). « Enjeux et défis du commerce électronique entreprise à entreprise (B2B) pour le Québec », *Rapport de veille*, Montréal, Développement économique Canada.

RAYPORT, J.F. et B.J. JAWORSKI (2002). *Introduction to e-Commerce*, New York, McGraw-Hill.

RECHENMANN, J.-J. (2002). *Places de marché : modes d'emploi*, Paris, Éditions d'Organisation.

ROY, R., M. VÉZINA et L. RAYMOND (2001). *Tirez profit des portails : guide sur les places d'affaires électroniques*, Québec, Centre francophone d'informatisation des organisations.

TREPP, L. (2000). *Valuing the New Industrial Model : B2B Internet Exchanges*, Philadelphie, Electronic Market Center, Philadelphia.

ZHAO, F. (2006). *Entrepreneurship and Innovations in E-Business*, Hershey, PA, Idea Group Publishing.

Chapitre 6

Réseautage riche et croissance

Pierre-André Julien
Université du Québec à Trois-Rivières

Il n'est pas nécessaire de s'étendre longuement sur l'exacerbation dans les dernières décennies de la concurrence pour un grand nombre de PME, concurrence causée tant par l'ouverture des frontières et l'arrivée des pays à faibles salaires que par l'accélération du changement dans les goûts des acheteurs et dans la technologie. Cette exaspération entraîne, souvent dès la création, le besoin de se distinguer dans le produit et dans la façon de le produire et de le distribuer. Cette distinction peut venir d'une localisation particulière, d'un créneau pour un marché particulier ou encore d'une innovation exclusive, mais qui le plus souvent ne peuvent durer très longtemps. La localisation peut être contrée par des mouvements de population, le créneau être en butte à des changements de mode ou de l'évolution socioculturelle, et l'innovation finir par être imitée ou dépassée par des concurrents.

L'innovation, faite le plus souvent d'un grand nombre de petits changements sur la chaîne de valeur, est la clé pour faire face à la concurrence, à la condition qu'elle soit régulièrement sinon

systématiquement renouvelée[1]. Elle relève nécessairement d'un traitement complexe de l'information : en interne, par une direction et une organisation apprenantes et innovantes, et en externe, par du réseautage organisé facilitant la recherche, le tri et l'adaptation de cette information.

C'est ce dont nous allons discuter dans ce chapitre en montrant comment constituer des réseaux efficaces permettant d'assurer la reconnaissance d'occasions et surtout de soutenir l'innovation. Nous définirons d'abord ce que sont les réseaux. Ensuite, nous discuterons de la façon dont s'étendent ces derniers selon les différentes phases de développement de l'entreprise, en rappelant qu'ils sont la base du capital social dont ils facilitent notamment la création et la croissance. Puis, nous montrerons quelles sont les principales qualités d'un réseautage efficace. Enfin, nous terminerons en définissant les meilleures pratiques de réseautage avec quelques exemples à l'appui.

6.1. LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉSEAUX

Les réseaux socioéconomiques sont avant tout des liens entre des entrepreneurs parfois isolés, mais le plus souvent membres de divers types d'associations informelles et formelles, privées, semi-privées ou publiques, liens constituant des sources d'information de toutes sortes (OCDE, 1993). Ces membres sont eux-mêmes reliés à d'autres sources formant des chaînes complexes capables de fournir de l'information variée, complétées par des sources formelles. Ces liens sont à base de liaisons interpersonnelles nettement favorisées par les entrepreneurs (Johnson et Kuen, 1987 ; Brush, 1992 ; Julien, 1995). Ils sont beaucoup moins coûteux[2] que des analyses formelles et favorisent le hasard, comme l'exprime le mot *opportunité*[3].

1. « Une entreprise doit être en mesure de se réinventer constamment pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouveaux savoirs du marché » (Berger, 2006).
2. Les coûts s'expriment notamment en temps passé pour rencontrer les interlocuteurs et discuter directement ou indirectement avec eux des besoins et des connaissances de chacun.
3. Le mot *opportunité,* provenant de l'anglais et utilisé par les économistes, en dit plus que sa traduction *occasion d'affaires*, puisqu'il ajoute justement la notion temporelle faisant en sorte que, l'occasion d'affaires étant opportune ou non, ou peut arriver malheureusement trop tôt ou trop tard.

On peut voir les réseaux comme une sorte de toile d'araignée ou de *filet tendu*[4] pour saisir au passage l'information structurante afin de mieux voir les occasions et agir, la grosseur des mailles permettant de filtrer ou non le type d'information souhaité. Ils se définissent par le nombre d'observateurs attentifs représentant ces mailles, plus ou moins à l'affût de l'information du fait qu'ils finissent par connaître les besoins des autres participants et par rechercher ainsi cette information, la triant, la mesurant et l'analysant selon leurs connaissances ou leurs spécialités, et l'adaptant même aux besoins particuliers ou potentiels de l'interlocuteur tout en s'assurant de recevoir en échange de l'information utile pour eux. Puisqu'on a tendance à retenir l'information dans sa discipline ou en fonction de ses intérêts et de sa trajectoire antérieure et projetée, tout en étant ouvert aux besoins de ses amis ou partenaires souvent choisis selon les mêmes critères, ces derniers feront de même : « Qui se ressemble se rassemble ! »

On trouve plusieurs réseaux dans les entreprises, plus ou moins interreliés, en fonction de l'expérience de la direction et des cadres et même des employés clés. Ces réseaux se chevauchent plus ou moins de place en place, du milieu proche jusqu'au niveau national ou international, tout en évoluant et se reconfigurant régulièrement avec de nouveaux membres et de nouveaux objectifs (Julien, Lachance et Morin, 2005).

La participation à des réseaux génère deux types d'informations qui s'ajoutent à ce que connaît déjà l'entrepreneur, soit l'information effective[5], accessible immédiatement ou prochainement, et l'information potentielle qui complète la première et facilite ainsi la décision en offrant des ressources complémentaires au besoin, sinon des portes de sortie (Birley, 1985). L'adaptation de l'information effective et potentielle aux besoins des entrepreneurs facilite son appropriation et surtout aide à convaincre les entrepreneurs d'être encore plus proactifs. À moins que les réseaux ne soient conservateurs et freinent plutôt le dynamisme, comme cela arrive dans certains milieux plus fermés.

---

4. En effet, l'origine du mot réseau vient des *rets*, filets de pêche dans le vieux français. Cette origine a été conservée dans d'autres langues, comme *rete* en italien ou *red* en espagnol. Le mot anglais *network* se traduit littéralement par « un filet qui travaille ».
5. Cette information servant à prendre des décisions prochaines, elle, est rarement complète, car cela demanderait trop de temps et de ressources, ce qui laisserait aux concurrents le temps d'agir.

Il existe pour les entrepreneurs et leur personnel plusieurs niveaux de réseautage. Certaines entreprises sont réseautées au strict minimum, alors que d'autres font partie d'un système résiliaire allant bien au-delà des liens qu'on peut appeler naturels, fondés sur des réseaux volontaires et stratégiques. Les réseaux naturels ou essentiels, comme les réseaux de parenté et d'amitié, ceux du travail, ceux de clubs sociaux, etc., sont dits sociaux ou d'« encastrement » dans une communauté et permettent de comprendre les conventions, de mesurer les réputations et de faciliter les liens avec des réseaux plus économiques (Johannisson, 1995). Ils peuvent être ponctuels et plus particuliers, s'appuyant, par exemple, sur une proximité géographique comme dans le cas où les entrepreneurs se côtoient dans un parc technologique. Ils peuvent être constitués pour des raisons de court terme, pour répondre au besoin d'un nouvel équipement, par exemple, comme lors d'une foire industrielle. Mais ils peuvent aussi être volontaires ou construits graduellement pour répondre aux besoins d'une information de plus en plus complexe. Ces derniers réseaux sont stratégiques et sont développés pour soutenir le dynamisme de l'entreprise, comme dans une aire industrielle d'entreprises interdépendantes (district industriel, technopole, etc.), ou pour soutenir la formation et l'information complexes.

Du point de vue économique, on peut distinguer les réseaux personnels des réseaux d'affaires ou de transactions et des réseaux informationnels. En ce qui concerne les réseaux personnels, ils sont formés généralement de membres de la famille proche ou élargie, d'amis ou de collègues d'études, de quelques membres du personnel cadre ou d'employés clés[6], d'un client donné, d'un membre particulier de l'association d'entrepreneurs, etc., soit des gens avec qui l'on entretient une relation émotionnelle forte et donc en qui l'on a confiance pour discuter de l'évolution de l'entreprise (Rosenblatt *et al.*, 1985 ; Dyer et Handler, 1994). En moyenne, les membres du réseau personnel sont au nombre de neuf personnes, du moins du côté des pays nordiques, et de quatorze pour ceux du Sud (Birley *et al.*, 1991 ; Julien, 1995 ; Drakopoulou Dodd et Patra, 2002), ce qui témoigne de l'impact de la culture sur l'entrepreneuriat, notamment dans les pays en développement où l'on trouve plus d'entreprises informelles (Sverrison, 1997). Le réseau personnel peut être en partie organisé sous la forme d'un

6. Le personnel clé se compose de quelques employés dont l'expertise est cruciale pour le développement de l'entreprise, employés qui, souvent, ont été engagés au démarrage de l'entreprise et qui en connaissent toute l'histoire.

conseil ou quasi-conseil d'administration ou servir de façon ponctuelle, notamment pour tester des idées nouvelles ou pour obtenir une opinion, sinon des impressions, sur l'évolution de l'environnement de la firme. Il joue un rôle clé dans la phase du prédémarrage et du démarrage de toute entreprise, apportant en particulier le soutien émotionnel nécessaire dans cette période particulièrement difficile (Brüderl et Preisendörfer, 1998 ; Calabrese, Baum et Silverman, 2000 ; Witt, 2004).

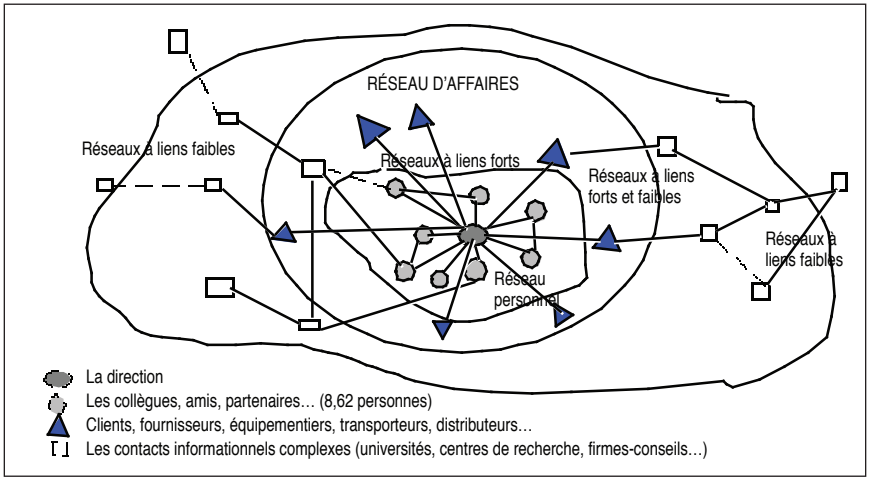
Les réseaux d'affaires sont formés d'autres firmes en amont ou en aval pour les diverses transactions. En amont, on trouve les fournisseurs de matières premières, de pièces ou de produits finis ou semi-finis, les équipementiers, les firmes financières, etc. S'ils sont bien reliés, ces fournisseurs procurent non seulement de l'information structurante de court terme, mais aussi prospective. Ils ont pour rôle de produire toutes sortes d'informations généralement techniques pour augmenter les connaissances et ainsi les compétences afin de favoriser un meilleur positionnement sur le marché (Human et Provan, 1997). Les fournisseurs de matières premières et les équipementiers peuvent ainsi conseiller de stocker avant que les coûts montent ou d'attendre qu'ils baissent, ou encore de faire durer quelque peu tel équipement, car une nouvelle technologie devrait faire son apparition dans peu de temps et améliorer considérablement les performances. En aval, on a les clients ou les intermédiaires comme les transporteurs et les différentes firmes de distribution (grossistes, publicitaires, etc.). Ces derniers peuvent être également précieux non seulement pour aider à mieux mettre en marché les produits, mais aussi pour offrir de l'information en vue de susciter les changements dans ces produits et leur distribution afin de mieux répondre aux besoins fluctuants du marché.

Au point de vue économique et dans un sens informationnel, il est préférable de parler de réseaux à signaux forts et à signaux faibles. En général, les réseaux à liens forts apportent de l'information facilement comprise et donc généralement à signaux forts ; alors que les réseaux à liens faibles offrent le plus souvent des signaux faibles, sporadiques, qui demandent beaucoup d'efforts pour être compris. Ces derniers, pour être interprétés, ont souvent besoin d'être répétés, en raison de l'inattention et du manque de confiance pour les retenir et les considérer, ou d'être confirmés par d'autres sources. Pour Caron-Fasan (2001), la notion de signal faible est étroitement liée à une durée limitée. Ces signaux se conservent difficilement, d'autant plus qu'ils sont noyés et disséminés dans une multitude d'autres informations et

donc de bruits (Lesca, 2001). Les réseaux à signaux faibles proviennent d'organismes « éloignés » des champs traditionnels des gens d'affaires, tels que les centres de recherche et les universités (Friedkin, 1980 ; Woodward, 1988), mais aussi d'interlocuteurs rencontrés par hasard par l'entrepreneur. On peut cependant trouver des signaux faibles dans l'information tacite en interne, par exemple auprès des opérateurs de machine ou des passerelles informationnelles (acheteurs, vendeurs…) lorsqu'ils sont mis activement à contribution. Pour atteindre ces réseaux à signaux faibles, on passe généralement par des intermédiaires membres des réseaux à signaux forts, comme on peut le voir à la figure 6.1 qui montre les relations entre les différents types de liens réticulaires.

Précisons toutefois que les réseaux les plus riches allient des signaux forts du fait d'une certaine habitude à travailler ensemble et des signaux faibles à cause des différences de savoir et de savoir-faire entre les partenaires.

FIGURE 6.1
Schéma des réseaux principaux des entrepreneurs



Plusieurs études ont montré que plus une entreprise est dynamique, plus l'entrepreneur et son personnel recourent à des réseaux à signaux faibles. Ou que, du moins, plus ils utilisent ces derniers, plus ils profitent d'opportunités (Sing *et al.*, 1999) ou encore plus ils sont innovants (Rueff, 2002 ; Julien, Andriambeloson et Ramangalahy,

2004) et s'inscrivent ainsi mieux dans l'économie de la connaissance. Il est donc de plus en plus important de développer ou d'intégrer des réseaux à signaux faibles.

6.2. LES BESOINS EN RÉSEAU SELON LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT ET LE CAPITAL SOCIAL

Larson et Starr (1993) ont défini trois stades du réseautage pour l'entrepreneur. Le premier correspond au démarrage de l'entreprise et à la recherche de contacts pour trouver les ressources essentielles à ce démarrage. Le second favorise les échanges dans les deux sens. Le troisième rend le réseautage proactif au point de stimuler la croissance de l'entreprise.

Durant la phase du démarrage, les contacts qu'il a établis antérieurement avec sa famille, ses amis et ses collègues d'études et de travail permettent à l'entrepreneur de trouver les occasions et les ressources pour monter et compléter son organisation. Ces contacts sont le plus souvent à sens unique et s'élargissent par tâtonnements, tri et choix graduel. C'est la phase d'apprentissage où l'entrepreneur doit frapper à de nombreuses portes, la plupart de ses démarches ne servant finalement qu'à apprendre à mieux choisir les contacts tout en précisant ou raffinant mieux les besoins[7]. C'est la première phase pour développer une masse critique de contacts nécessaires afin de réussir ce démarrage.

La phase suivante permet de convertir les liens unidirectionnels en liens réciproques, en les rendant plus proactifs. C'est la période où se développe graduellement la confiance chez l'entrepreneur dans les échanges, par tâtonnements ou essais et erreurs des deux parties et, graduellement, par l'application de normes partagées comme la confidentialité, l'honnêteté, la réciprocité et la durabilité. Non seulement les personnes-ressources répondent-elles aux questions posées, mais

7. Étant donné que les besoins sont le plus souvent propres à chaque nouvelle entreprise, l'idée de développer ce qu'on appelle un guichet unique est non seulement impossible, à cause des divergences énormes entre ces besoins et les objectifs des répondants, mais va à l'encontre du besoin d'apprentissage pour mieux choisir (connaître) ces liens et les exploiter par la suite en fonction de leurs capacités. La seule façon de diminuer le temps d'apprentissage est que les premiers contacts permettent de trouver un interlocuteur (privé ou public) qui orientera les démarches subséquentes pour gagner du temps.

elles recherchent de meilleures questions et de meilleures réponses, et anticipent même les questions futures. En particulier, elles renvoient à des sources plus expertes. L'entrepreneur et son entourage font un choix entre les contacts riches et ceux qui sont moins intéressants. De plus, quelques-unes des ressources, notamment familiales, peuvent être mises à contribution, par exemple en investissant soit par du temps ou des ressources prêtées, soit par des capitaux (Anderson et Miller, 2003)[8]. C'est ce qui explique pourquoi le capital de proximité est supérieur au capital officiel, parce qu'il participe activement par de l'implication[9] ou du conseil afin de mieux assurer le succès de l'investissement. Cette phase permet ainsi un engagement plus systématique des partenaires dans le réseau, lesquels obtiennent en échange d'autres informations et même des avantages économiques. Enfin, ces multiples contacts développent la réputation de l'entrepreneur dans son milieu, ce qui facilite d'autres contacts et favorise l'élargissement du réseau.

Ces deux premières étapes permettent ainsi de développer le capital social, complétant les ressources lors du démarrage ou facilitant la recherche de celles-ci quand l'entreprise grandit. Le capital social, comme le définissait Pierre Bourdieu (1980, p. 2), est « l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'intercommunications et d'interconnaissances ; ou, en d'autres mots, qui sont liées à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas dotés de propriétés communes […] mais sont aussi unies par des liaisons permanentes et utiles ».

Dans une large enquête longitudinale s'appliquant tant à la période du prédémarrage qu'à celle des premières ventes rentables et touchant près de 400 entrepreneurs ayant réussi ces étapes, comparés à presque autant de futurs entrepreneurs ayant abandonné en cours de route, Davidsson et Honig (2003) montrent que le capital social joue un rôle majeur dans le succès de ce démarrage[10]. Ce capital vient autant de la période antérieure à la création (des amis ou des proches

8. Ces auteurs notent que le fait d'être né dans une famille déjà relativement riche facilite souvent la création d'une entreprise. Cela permet encore une fois de critiquer l'approche de l'entrepreneur isolé, puisque même les origines sociales jouent un rôle dans le succès.
9. Par exemple, en devenant client de l'entreprise.
10. C'est ce que montre aussi l'étude de Kilkenny, Nalbarte et Besser sur les petites villes (1999).

fournissant diverses informations sur la façon de se lancer en affaires) que de la période de formation et de développement de l'entreprise (la participation à des groupements sociaux et d'affaires).

Ces auteurs précisent que ces liens sociaux sont notamment à l'origine de trois types d'informations clés pour réussir le démarrage : les informations permettant la reconnaissance d'occasions d'affaires, celles qui facilitent l'obtention des ressources efficaces pour mettre en place l'organisation et enfin celles, plus générales, portant sur le marché, la concurrence et la technologie. Pour leur part, Greve et Salaff (2003) précisent que le nombre de liens varie avec les phases de création : la phase de motivation à créer présente le moins de liens et le moins de temps consacré à discuter avec des tiers, alors que la phase de planification requiert le plus de contacts et le plus de temps requis, soit un peu plus que la phase d'implantation.

Comme le rappelle Veltz (2002, p. 88), dans le démarrage d'une entreprise :

> faire partie d'un réseau, d'un tissu dynamique permet d'être dans le coup, de savoir ce qui n'est écrit nulle part, même dans la presse spécialisée, de connaître les réputations des fournisseurs et des clients. Pour un chef d'entreprise, la capacité de jugement, de distinction entre les pratiques rentables et les pratiques nocives, d'évaluation dans le temps des risques, est fondamentale. Or ce jugement est infiniment plus difficile pour l'entrepreneur isolé, débutant, socialement enclavé que pour l'entrepreneur bien inséré dans un milieu.

Le capital social offre aussi des liens avec des savoirs et savoir-faire subtils, portés par les traditions des métiers ou par des événements anciens, évitant de répéter des erreurs par méconnaissance d'obstacles obscurs pour ceux qui ne font pas partie du groupe. Il facilite l'apprentissage (Zajac et Olsen, 1993). Il rend les négociations plus faciles, favorise le contrôle des coopérations et de la concurrence, fondées sur des rapports de confiance, mais aussi sur des imaginaires dans des transactions marchandes ou non marchandes (Koka, Maldhavan et Prescott, 2006). Il permet aussi à ceux qui prêtent leur soutien de peser qualitativement les risques (Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001) et leur offre même diverses formes d'assurance en cas d'erreur (Tsai et Ghoshal, 1998). Le capital social est particulièrement important pour de nouvelles firmes de technologie de pointe plus risquées que les autres (Liao et Welsch, 2001), ou peut expliquer les échecs par sa

faiblesse dans le milieu dans lequel l'entreprise se développe (Hansen, 2001). Il est finalement un catalyseur qui crée de la synergie et stimule les échanges (Cohen et Fields, 1999).

Enfin, la troisième phase est une phase d'approfondissement, de complexification et d'élargissement du réseautage. Les interlocuteurs sont choisis pour leur expertise et leurs propres liens avec d'autres réseaux. Le réseau devient pleinement opérationnel, apportant ressources complémentaires, données de marché et nouveaux clients, connaissances techniques, services d'aide tels que les consultants, investisseurs potentiels, etc. L'organisation extérieure s'élargit par la pénétration de réseaux riches déjà constitués ou par l'établissement de contacts avec des sources à base d'information avancée comme les universités et les centres de recherche. Certains liens deviennent plus formels, tels des projets de recherche communs, de sous-traitance ou de cotraitance, des échanges de personnel, des plates-formes d'exportation, etc. Les contacts se resserrent notamment avec les chefs de file régionaux ou centraux dans d'autres réseaux, pour pénétrer des réseaux déjà formés, et des sources orientées vers la technologie de pointe matérielle (nouveaux processus, nouveaux matériaux, équipements de pointe, etc.) et immatérielle (nouvelles formes d'organisation du travail, nouveau concept pour la qualité totale ou pour la recherche et le développement, etc.) en vue d'une stratégie plus engagée.

6.3. LES QUALITÉS D'UN RÉSEAUTAGE EFFICACE

Si le capital social explique une partie du succès des nouvelles entreprises, son développement par la suite relève de l'amélioration constante du réseautage.

La mesure d'un bon réseautage porte sur cinq critères : la taille, la position du membre ou sa centralité, la diversité ou la qualité de l'information obtenue, la densité et la disponibilité. La taille touche autant le nombre de liens dans un réseau que le nombre de réseaux auxquels un entrepreneur est relié. La centralité définit la position de ce dernier dans un réseau : au cœur des liens (c'est-à-dire au centre de la toile d'araignée ou du filet pour obtenir le maximum de l'information qui passe) ou plus périphérique (à l'extrémité du filet, ce qui lui fait perdre une bonne partie de l'information échangée). Les liens peuvent être primaires, c'est-à-dire se développer directement entre les membres, ou secondaires et donc indirects, passant par des intermédiaires membres

du réseau. Ces liens indirects permettent d'ajouter foi à l'information secondaire par la confiance qu'on a dans celui qui établit la relation avec l'interlocuteur méconnu. D'ailleurs, ce membre fera aussi quelques recommandations sur la manière d'aborder cet interlocuteur afin d'obtenir toute la richesse de l'information souhaitée. Dans un bon nombre de réseaux, l'entrepreneur fonctionne souvent de proche en proche pour obtenir une information aussi précise que possible afin de répondre à ses questions. Ce sont ces liens secondaires qui font la richesse d'une structure réticulaire, car ils permettent de réduire considérablement le temps pour trouver la solution à un obstacle qui empêche d'innover efficacement, alors qu'on possède tous les autres éléments pour ce faire. La diversité et la densité touchent la variété d'expertise utile pour l'entrepreneur et la proximité des liens entre les membres du réseau. Enfin, la disponibilité précise l'aspect temporel ou la capacité du réseau de fournir au bon moment et en temps réel (opportun) l'information nécessaire.

Shan, Walter et Kogut (1994) ont montré un lien positif entre le nombre de relations, la position dans ces réseaux (la centralité) et l'innovation. Mais les études sur le sujet ne sont pas encore très claires et suscitent de nombreuses questions, notamment à cause de la complémentarité des types de réseaux et du fait même que l'information relève de la capacité d'absorption et d'un processus cumulatif pas toujours pris en compte dans les enquêtes.

C'est ce qui explique qu'un bon réseau primaire n'ait pas besoin d'être de grande taille, puisqu'un des rôles du réseau est de se relier à d'autres réseaux. Selon le principe de moindre difficulté (Toulouse et Bok, 1978), un réseau trop grand génère de plus en plus de bruits, c'est-à-dire des incompréhensions sinon des quiproquos faute de connaissance réciproque. La valence[11], ou la capacité d'échanger et d'absorber de l'information subtile et appropriée dans un réseau, est limitée par le nombre de membres et par l'attirance ou la répulsion qu'on a envers eux : trop de membres rend les liens de plus en plus ténus et la qualité de l'information faible, car les membres se connaissent mal et adaptent peu cette information aux autres membres ; trop peu de membres limite la variété d'information transmise et donc la synergie dans les échanges. On comprend ici l'image des *petits mondes* de

11. La valence en chimie est le nombre possible d'atomes qui peuvent se lier entre eux. En sociopsychologie, c'est la mesure de l'attirance (*valence positive*) ou de la répulsion (*valence négative*) qu'un sujet éprouve à l'égard des autres.

Watts (1999)[12]. Friedman (1978) a calculé que le nombre optimal de membres (selon une courbe en cloche) est de plus ou moins quinze ; ou, du moins, que les affinités efficaces dans de grands groupes se limitent à ce nombre et entraînent souvent la création de sous-réseaux pour restreindre le bruit.

Le nombre ne suffit toutefois pas, comme on vient de le dire. Il faut également parler de diversité et ainsi de multiplexité. Un réseau composé de membres à peu près semblables ou qui ont les mêmes idées n'est pas très riche, puisqu'il génère généralement peu d'idées nouvelles ou complexes ou des idées redondantes. Cette redondance n'est toutefois pas nécessairement mauvaise, surtout pour des entrepreneurs distraits. Mais Burt (1995), avec sa théorie des trous structuraux, c'est-à-dire des liens manquants entre des interlocuteurs potentiels, pense que plus il y a de trous, moins l'information est redondante, plus elle est nouvelle et riche.

De toute façon, un bon réseau doit comprendre des membres hétérogènes, qui apportent des idées différentes. Toutefois l'hétérogénéité sans profondeur, c'est-à-dire sans échanges assez fréquents (la densité), empêche une meilleure connaissance entre les membres et donc une mauvaise adaptation des réponses aux interlocuteurs (Degenne et Fossé, 1994). La qualité se mesure par la capacité des membres d'un réseau à fournir de l'information riche, c'est-à-dire opportune ou nouvelle, décodée et adaptée (Weick, 1993). Plus la diversité est élevée (Aldrich et Zimmer, 1986), plus elle vient d'expertise en la matière plutôt que des pairs (Rueff, 2002), plus l'information arrive par plus d'un canal (Nonaka, 1994) et plus l'équipe entrepreneuriale est capable d'absorber cette information (Zhara et George, 2002), plus la qualité du réseau sera forte.

Le type d'organisation joue un rôle majeur dans cette capacité d'absorption. Nous avons montré que, par exemple, la présence d'un ou de plusieurs catalyseurs informationnels, c'est-à-dire du personnel facilitant la recherche et l'échange d'information notamment tacite, ayant une approche plutôt holistique de l'analyse informationnelle et synthétisant cette information retravaillée pour l'entrepreneur,

12. Soit « le petit monde » qui entoure l'entrepreneur et à qui celui-ci fait confiance, et plus encore les contacts proches ou lointains (internationaux) qui se trouvent dans sa sphère de connaissances utiles et qui sont disponibles au moment voulu. C'est la même idée que quand nous affirmons que « le monde est petit ! », quel que soit l'endroit où nous nous trouvons.

joue chez les PME les plus performantes un rôle important dans la recherche d'occasions nouvelles et l'innovation (Vaghely, Julien et Cyr, à paraître).

Mais comme l'information diffère selon les besoins et la capacité d'absorption, cette qualité est différente selon les forces et les faiblesses des firmes, le type de marché couvert et la stratégie adoptée. Une très petite firme présente dans un créneau comme la production de meubles sur mesure ou la reproduction de meubles anciens n'a pas besoin d'un réseau informationnel aussi complexe que celui d'une entreprise en biotechnologie ; une PME sous-traitante de capacité peut se référer en partie aux réseaux de son donneur d'ordres, alors qu'une firme dans le vêtement de haute couture doit être branchée à l'échelle mondiale pour connaître les prévisions de couleurs et de tissus ainsi que les tendances de la mode des années à venir. De plus, les besoins actuels ne sont pas les mêmes que les besoins futurs, tout dépendant de la stratégie recherchée et, donc, de la volonté de croître ou non.

6.4. LES RÉSEAUX RICHES, LA CLÉ DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Dans une économie de la connaissance, les petits entrepreneurs et leur entreprise, avec leurs maigres ressources, ne peuvent rivaliser avec les pays à faibles salaires et avec les grandes entreprises qu'en utilisant les ressources externes complémentaires, ce qui constitue le capital social disponible. Ce capital s'obtient notamment en multipliant les réseaux riches permettant de trier, d'analyser et de transformer en connaissances l'information disponible afin de faciliter et de soutenir systématiquement leur développement.

Les réseaux ont toujours constitué pour les entrepreneurs, notamment ceux des petites entreprises, une façon privilégiée de trouver à faible coût leurs ressources et de partager de l'information pour tirer parti de divers avantages comparatifs des partenaires. Grâce aux ressources complémentaires qu'il fournit, le réseautage permet d'aller plus vite dans la compréhension du changement et dans la capacité de s'y ajuster sinon de le précéder dans la recherche d'opportunités et d'innovations.

Mais ce réseautage ne peut être le simple effet du hasard, de rencontres fortuites dans des regroupements d'affaires ou des groupes sociaux. Il doit s'organiser de façon à obtenir de l'information précompétitive pour encore mieux se distinguer. Les nouvelles formes de

réseautage vont des relations avec des sources de plus en plus complexes et avancées, tels des chercheurs universitaires, au développement de réseaux denses entre plusieurs firmes et divers acteurs externes pour mieux soutenir non seulement le partage de cette information précompétitive, mais un meilleur apprentissage afin de mieux tirer parti de cette dernière (Aliouat, 1996).

Plusieurs entrepreneurs ont compris cela depuis longtemps. Par exemple, la direction des Poulies Maska[13] s'est associée avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec non seulement pour mieux obtenir de nouveaux capitaux, mais aussi pour former son personnel à s'impliquer dans l'amélioration continue et pour profiter des contacts du Fonds pour se développer à l'échelle nationale et internationale. Les Industries Amisco[14], fabricants de meubles en tubulure, travaillent systématiquement avec le réseau de l'Institut de développement de produit au Québec[15] pour soutenir le développement systématique de produits au design novateur et aux couleurs au goût de chaque client avec livraison en moins de dix jours ouvrables. Toujours dans l'industrie du meuble, très fortement concurrencée par la Chine, une trentaine d'entreprises de la Mauricie se sont associées à deux universités et à l'École du meuble et du bois ouvré du Québec pour améliorer leur productivité et développer de nouvelles pratiques favorisant le design et l'assemblage modulaire (Lagacé et Trépanier, 2005). De telles pratiques de réseautage plus ou moins dense font suite à l'expérience de la Chaire Bombardier avec l'Université du Québec à Trois-Rivières, de 1994 à 2004, qui se poursuit actuellement dans l'industrie de l'aéronautique (Julien *et al.*, 2003).

Dans la nouvelle économie de la connaissance, ceux qui y voguent depuis longtemps ou les jeunes entrepreneurs ne pourront tirer profit de la mondialisation qu'en multipliant les contacts informationnels riches et en se positionnant ainsi au cœur de réseaux reliés à d'autres

13. Firme créée il y a plus de quarante ans dans le village de Sainte-Claire de Bellechasse au Québec, avec plus de 40 millions de dollars de chiffre d'affaires, pour produire divers types de poulies industrielles utilisées dans les systèmes de ventilation, les stations d'extraction de pétrole, les papetières, etc. (Turcotte, 2005).
14. De L'Islet, avec un chiffre d'affaires de plus de 50 millions de dollars (Saint-Pierre, 2004).
15. Ce réseau est une réunion d'une quarantaine de PME dynamiques qui soutiennent une équipe chargée de trouver de meilleures solutions à leurs problèmes en allant chercher l'avis de toutes sortes d'experts pour les aider.

réseaux qui peuvent leur fournir systématiquement des signaux faibles permettant à leur entreprise d'innover dans toutes les parties de la chaîne de valeur. C'est la meilleure façon d'être les premiers à voir les occasions et de connaître, de mesurer et d'obtenir les ressources complexes pour les saisir. Le réseautage stratégique et proactif, associé à une veille organisée (Julien *et al.*, 1999), est le moyen pour ce faire, à moins qu'on ne dispose des ressources des grandes entreprises. Le futur appartient aux nouvelles coopérations et au partage informationnel dans des réseaux efficaces multipliant les connaissances et les pratiques distinctives et facilitant ainsi l'apprentissage commun.

BIBLIOGRAPHIE

ALDRICH, H. et C. ZIMMER (1986). « Entrepreneurship through Social Networks », dans D. Sexton et R. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA, Ballinger, p. 3-23.

ALIOUAT, B. (1996). *Les stratégies de coopération industrielle*, Paris, Économica.

ANDERSON, A.R. et C. MILLER (2003). « Class Matters : Human and Social Capital in the Entrepreneurial Process », *Journal of Socio-Economics*, vol. 32, n° 1, p. 17-36.

BERGER, S. (2006). « Le coût du travail n'est pas le seul déterminant des délocalisations. Entretien avec Suzanne Berger », *Problèmes économiques*, n° 2909.

BIRLEY, S. (1985). « The Role of Networks in the *Entrepreneurial* Process », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 107-119.

BIRLEY, S., S. CROMIE et A. MYERS (1991). « Entrepreneurial Networks : Their Emergence in Ireland and Overseas », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4, p. 56-74.

BOURDIEU, P. (1980). « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31.

BRÜDERL, J. et P. PREISENDÖRFER (1998). « Network Support and the Success of New Founded Business », *Small Business Economics*, vol. 10, n° 2, p. 213-225.

BRUSH, C. (1992). « Market Place Information Scanning Activities of New Manufacturing Ventures », *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n° 4, p. 41-53.

BURT, R.S. (1995). « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 4, p. 599-628.

CALABRESE, T., J.A.C. BAUM et B. SILVERMAN (2000). « Canadian Biotechnology Startup 1991-1997 : The Role of Incombent's Patents and Strategic Alliances in Controling Competition », *Social Science Research*, vol. 29, n° 4, p. 503-534.

CARON-FASAN, M.-L. (2001). « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », *Systèmes d'information et management*, vol. 6, n° 4, p. 27-35.

COHEN, S.S. et S. FIELDS (1999). « Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 108-130.

COLEMAN, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.

DAVIDSSON, P. et B. HONIG (2003). « The Role of Human and Social Capital among Nascent Entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 3, p. 301-331.

DEGENNE, A. et M. FOSSÉ (1994). *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.

DRAKOPOULOU DODD, S. et E. PATRA (2002). « National Difference in Entrepreneurial Networking », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n° 2, p. 117-134.

DYER, W.G. et W. HANDLER (1994). « Entrepreneurship Family Business. Exploring the Connections », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 19, n° 1, p. 71-83.

FANN, G.L. et L.R. MELTZER (1989). « The Use of Information from and about Competitors in Small Business Management », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 4, n° 1, p. 36-46.

FRIEDKIN, N.E. (1980). « A Test of the Structural Features of Granovetter's Strength of Weak Ties Theory », *Social Networks*, vol. 2, nº 3, p. 411-422.

FRIEDMAN, Y. (1978). « About Critical Group Size », *Cahier de recherche* nº 131, Genève, Université des Nations Unies.

GRANOVETTER, M.S. (1973). « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, nº 78, p. 1360-1380.

GREVE, A. et J. SALAFF (2003). « Social Networks and Entrepreneurship », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 28, n° 1, p. 1-23.

HANSEN, E.L. (2001). « Resource Acquisition as a Startup Process. Initial Stocks of Social Capital and Organizational Founding », communication présentée à la Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference.

HUMAN, S.E. et K.G. PROVAN (1997). « An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small Firms Strategic Manufacturing Networks », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 368-403.

JOHANNISSON, B. (1995). « Entrepreneurship Networking in the Scandinavian Context : Theoretical and Empirical Positioning », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n° 2, p. 189-192.

JOHNSON, L.K. et R. KUEN (1987). « The Small Business Owner-manager's Search for External Information », *Journal of Small Business Management*, vol. 25, nº 3, p. 29-39.

JULIEN, P.-A. (1995). « New Technologies and Technological Information in Small Businesses », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 459-475.

JULIEN, P.-A., E. ANDRIAMBELOSON et C. RAMANGALAHY (2004). « Networks, weak signals and technological innovation among SMEs land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship and Regional Development,* vol. 16, nº 4, p. 251-269.

JULIEN, P.-A., R. LACHANCE et M. MORIN (2005). « Réseaux personnels, d'affaires et informationnels, signaux forts et faibles et innovation », *Revue de management technologique*, numéro thématique sur « Les réseaux personnels et l'innovation », p. 7-43.

JULIEN, P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et G. ABDUL-NOUR (dir.) (2003). *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

JULIEN, P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et C. RAMANGALAHY (1999). « Types of Technological Scanning in Manufacturing SMEs : An Empirical Analysis of Patterns and Determinants », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 11, nº 4 (octobre), p. 281-300.

JULIEN, P.-A., I. VAGHELY et C. CARRIER (2004). « PME et contrôle de l'information : le rôle du "troisième homme" », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 17, n° 4, p. 333-348.

KILKENNY, M., L. NALBARTE et T. BESSER (1999). « Reciprocal Community Support and Small Town-small Business Success », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 3, p. 231-246.

KOKA, B., R. MALDHAVAN et J. PRESCOTT (2006). « The Evolution of Interfirm Networks : Environmental Effects on Patterns of Network Change », *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, p. 721-737.

KRACKHARDT, D. (1992). « The Strength of Strong Ties : The Importance of Philos in Organizations », dans N. Nohria et R.G. Eccles (dir.), *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 216-239.

LAGACÉ, D. et M. TRÉPANIER (2005). « La chaire industrielle de recherche sur la productivité et l'innovation en réseau dans le secteur du meuble », Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME, janvier.

LARSON, A. et J. STARR (1993). « A Network Model of Organization Formation », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 17, n° 1, p. 1-15.

LESCA, H. (2001). « Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce », communication présentée au colloque sur la veille stratégique, Barcelone, comptes rendus, p. 273-277.

LIAO, J. et H.P. WELSCH (2001). *Social Capital and Growth Intention : The Role of Entrepreneurial Networks in Technology-based New Ventures*, communication présentée à la Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suède.

MARSHALL, A. (1890). *Principles of Economics*, Londres, MacMillan, 8e édition (1re édition, 1961).

NONAKA, I. (1994). « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science,* vol. 5, n° 1, p. 14-37.

OCDE, (1993). *Les petites et moyennes entreprises : technologie et compétitivité*, par P.-A. Julien, C. Drilhon et M.-F. Estimé, Paris, OCDE.

ROSENBLATT, P.C., L. DE MIK, R.M. ANDERSON et P.A. JOHNSON (1985). *The Family Business*, San Francisco, Jossey-Bass.

RUEFF, J. (2002). « Strong Ties, Weak Ties, and Islands : Structural and Cultural Predictors of Organizational Innovation », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n° 3, p. 427-450.

SAINT-PIERRE, L. (2004). *L'innovation et le développement de produit dans les entreprises québécoises : huit études de cas*, Québec, ministère du Développement économique régional et de la recherche, juin.

SHAN, W., G. WALTER et B. KOGUT (1994). « Interfirm Cooperation and Start-up Innovation in Biotechnology Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 5, p. 387-394.

SINGH, R.P., G.E. HILLS, G.T. LUMPKIN et R.C. HYBELS (1999). « The Entrepreneurial Opportunity Recognition Process : Examining the Role of Self-perceived Alertness and Social Network », communication présentée au Academy of Management Meeting, Chicago.

SUNDBO, J. (1998). *The Theory of Innovation : Entrepreneurs, Technology and Strategy*, Northampton (MA), Edward Edgar.

SVERRISON, A. (1997). « Enterprise Networks and Technological Change : Aspects of Light Engineering and Metal Working in Accra », dans M. Dijket et R. Rabelotti, *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, Londres, Franck Cass.

TOULOUSE, G. et J. BOK (1978). « Principe de moindre difficulté et structure hiérarchique », *Revue française de sociologie*, vol. 19, n° 3, p. 391-406.

TSAI, W. et S. GHOSHAL (1998). « Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm Networks », *Academy of Management Journal*, vol. 4, n° 4, p. 464-477.

TURCOTTE, C. (2005). « Poulies Maska, le bon sens à la sino-québécoise », *Le Devoir*, 1er octobre.

VAGHELY, I.P., P.-A. JULIEN et A. CYR (à paraître). « Human Information Transformation in SMEs : Some Missing Links », *Human System Management*, vol. 26, n° 2.

VELTZ, P. (2002). *Des lieux et des liens : le territoire français à l'heure de la mondialisation*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

WATTS, D. (1999). *Small Worlds : The Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton, Princeton University Press.

WEICK, K. (1993). « The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.

WITT, P. (2004). « Entrepreneurs' Networks and the Success of Start-ups », *Entrepreneurship and Regional Development,* vol. 16, n° 5, p. 391-412.

WOODWARD, W.J. (1988). « A Social Network Theory of Entrepreneurship : An Empirical Study », thèse de doctorat, University Microfilms International.

YLI-RENCO, H., E. AUTIO et H.J. SAPIENZA (2001). « Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 6, p. 587-613.

ZAJAC, E.J. et C.P. OLSEN (1993). « From transaction cost to transactional value analysis : implication for the study of interorganizational strategies », *Journal of Management* Studies, vol. 30, n° 2, p. 131-145

ZHARA, A.S. et G. GEORGE (2002). « Absorptive Capacity : A Review, Reconceptualization, and Extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, p. 185-203.

Chapitre **7**

Les équipes entrepreneuriales

Une opportunité pour la réussite du projet entrepreneurial

Haifa Naffakhi et Mohamed Bayad
Nancy-Université

Les équipes entrepreneuriales
sont au cœur de toute nouvelle création.

(Cooper et Daily[1])

Malgré la croyance populaire sur la solitude de l'entrepreneur, le succès des entreprises nouvellement créées est bien souvent associé aux efforts fournis par une équipe. La diversité des compétences ainsi que le partage des responsabilités et des tâches jouent un rôle important dans la réussite du projet entrepreneurial. En France, il n'existe pas d'études statistiques sur les équipes

1. *Entrepreneurial teams are at the heart of any new venture*, Cooper and Daily (1997, p. 144).

entrepreneuriales. Cependant, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Finlande ou encore au Canada, nombreuses sont les études qui ont montré l'incidence de la création en équipe sur la performance de l'entreprise.

L'étude menée par Cooper et Bruno (1977) a révélé que 80 % des entreprises les plus développées aux États-Unis ont été créées en équipe. Dans celle de Filion *et al.* (2006), 78 % des 201 entreprises québécoises interrogées avaient été créées par des équipes. Cette étude a aussi montré que les entreprises les plus performantes, créées par des équipes, sont dans 96 % des cas des entreprises qui sont actives dans le secteur de la technologie de pointe.

Afin de comprendre la dynamique de formation et de développement de ces équipes, nous avons mené une étude exploratoire auprès de cinq entreprises et d'une pépinière d'entreprise de la région lorraine en France. Les entreprises choisies sont dans différentes phases de développement[2]. Au total, onze personnes ont été interviewées.

Les entretiens avec les différents membres de l'équipe donnent l'impression que l'aventure de création est tellement éprouvante que ces entrepreneurs sentent le besoin d'avoir un soutien moral des personnes engagées dans le projet. Grâce à la présence d'associés actifs, les personnes éprouvent moins de craintes quant à l'avenir de leurs projets.

A priori, l'entrepreneur porteur d'une idée originale, d'une invention, d'une nouvelle méthode de travail est généralement solitaire dans l'émergence de son idée considérée comme un travail cognitif. Toutefois, cet individualisme nécessaire pour la gestation de l'idée devient problématique dans les phases de création effective et du développement du projet.

Afin de mieux comprendre ce phénomène d'équipe entrepreneuriale, nous proposons dans ce chapitre une première partie dans laquelle nous nous attachons à présenter le processus de formation d'une équipe entrepreneuriale. Suit une seconde partie dans laquelle nous décrivons le processus de développement de l'équipe entrepreneuriale tout en illustrant nos propos par du verbatim.

2. Les entreprises sont de secteurs d'activité différents (commerce, industrie de technologie de pointe et services).

7.1. LE PROCESSUS DE FORMATION D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE

Une équipe est généralement composée d'individus aux compétences variées. Cette diversité peut être catégorisée selon deux attributs. L'attribut démographique est constitué de variables observables telles que l'âge, le genre, l'expérience antérieure, les compétences, la formation initiale ou encore la situation familiale (Eisenhardt *et al.*, 1999). L'attribut cognitif se compose de variables comme la vision, la perception et les valeurs (Bochner et Beryl, 1994).

L'équipe se caractérise ainsi par une certaine hétérogénéité qui peut s'avérer fructueuse à la seule condition de savoir bien l'exploiter. Comme l'a dit l'un de nos interviewés : « *La diversité au quotidien est très importante* […]. *Concernant notre équipe, les tâches ont été réparties naturellement selon les compétences de chacun et on se fait confiance à ce niveau.* […] *je pense aussi que la mixité des origines professionnelles est un avantage si on sait comment s'en servir.* »

Avant de poursuivre sur la logique de formation et de composition de l'équipe entrepreneuriale, nous présentons d'abord des définitions couramment proposées par des chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ces définitions ne font pas encore l'objet d'un consensus.

7.1.1. Tentative de définition

Dans les ouvrages sur l'entrepreneuriat, il n'existe encore pas de définition universelle et claire de la notion d'équipe entrepreneuriale, appelée aussi « équipreneuriat », un terme défendu par R. Paturel (2005) et qui désigne la création en équipe. La définition la plus utilisée est celle de Kamm *et al.* (1990), qui reste néanmoins floue. Ces auteurs ont suggéré qu'une équipe entrepreneuriale comprend deux ou plusieurs personnes qui, ensemble, mettent en place un projet auquel elles participent avec un taux d'investissement égal. Ces personnes doivent être présentes dans le projet depuis la phase de précréation et avant qu'il y ait eu production de biens ou de services.

Cooney (2005) a dégagé deux inconvénients à cette définition. Le premier est le terme « taux d'investigation égale ». En effet, selon Cooney, l'apport peut être autre que financier. Cette idée a été argumentée par un membre d'une équipe entrepreneuriale : « *Une association c'est un*

ensemble de moyens, l'argent est l'un des moyens mais ce n'est pas ce qui est prépondérant dans la gestion locale, ce n'est pas ce qui donne le pouvoir. »

Le deuxième inconvénient est la nécessité de l'adhésion des membres pendant la phase de précréation, ce qu'on n'observe pas toujours dans la réalité. Un membre d'une équipe, initiateur d'un projet industriel, nous a confié : « *Quatre ans après le début du projet, mon associé et moi avions décidé d'intégrer une troisième personne dans notre équipe pour s'occuper de la partie export… c'était aussi dans l'optique de reprendre l'entreprise plus tard. Maintenant il est notre associé et c'est lui qui continuera l'aventure après notre départ en retraite.* »

En effet, les entrées et sorties peuvent être fréquentes au cours du processus de création et de développement de l'entreprise. Les membres qui se joignent à l'équipe à différentes phases du processus entrepreneurial peuvent être très efficaces et leur rôle au sein de l'équipe devient primordial (Ucbasaran *et al.,* 2003). Il faut néanmoins noter que les équipes entrepreneuriales ne sont pas propres à la création *ex nihilo* ; on peut aussi être en équipe lors d'une reprise ou d'un autre acte entrepreneurial. À la lumière des entretiens que nous avons menés, nous proposons la définition suivante : une équipe entrepreneuriale se compose de deux ou plusieurs personnes qui se mettent ensemble afin de créer leur propre entreprise. L'apport de chacun va au-delà de la simple contribution financière. Chaque individu qui se joint à l'équipe ultérieurement est considéré comme membre de l'équipe entrepreneuriale si son rôle s'avère indispensable au développement du projet.

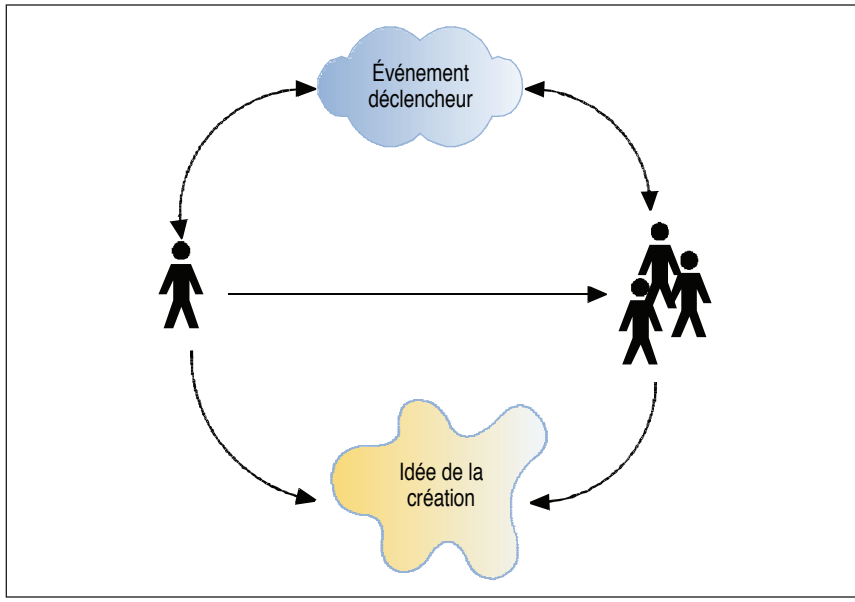
7.1.2. De l'idée à la formation de l'équipe : l'ordre d'émergence

La création effective est une étape qui survient plus tard dans le temps que l'idée, la formation de l'équipe et la mise en œuvre du projet. Cependant, nombre de chercheurs, comme Ucbasaran *et al.* (2003) ou encore Cooney (2005), suggèrent trois possibilités pour l'ordre de ces trois variables. La première est que l'idée vient d'une personne qui peut devenir le « leader » du groupe par la suite et qui choisit donc ses associés : « *Je dirai que j'ai le pouvoir décisionnel, si on est d'accord,*

c'est bon mais s'il faut trancher, c'est moi qui tranche parce que je suis le plus vieux [sourire] […]. *Non mais c'est parce que c'est moi qui a la position de trancher dans l'entreprise.* »

La deuxième possibilité est que les membres de l'équipe se connaissaient déjà et souhaitaient créer ensemble. Ils s'investissent ainsi dans la recherche d'une idée adéquate. La troisième possibilité est que les membres de l'équipe se connaissent bien (des amis, des collègues de travail…), mais n'ont pas pensé à créer une entreprise ensemble auparavant. Un événement déclencheur les incite à y réfléchir (une possibilité quelconque) : « *L'idée trottait depuis un certain temps parce que le projet est venu à la suite d'une opportunité qui nous a été offerte en nous accordant la représentation d'une très grande boîte américaine et il fallait réaliser ça et on l'a fait.* » De l'idée à la formation de l'équipe, les cas sont multiples ; pourtant, l'établissement d'un consensus semble toujours difficile.

FIGURE 7.1
Le processus de formation de l'équipe



7.1.2.1. Les raisons de la création

Les raisons qui poussent ces personnes à vouloir créer leur entreprise sont diverses. Parmi ces raisons, on trouve l'appréhension de se retrouver au chômage : « *J'étais encore étudiant quand j'ai eu mon premier bébé, il fallait me trouver un travail pour subvenir aux besoins de mon fils. De peur de rester longtemps dans le chômage, et vu que j'ai une expérience dans le commerce, j'ai eu l'idée de lancer un projet et c'est là que j'en ai parlé à mes deux associés.* » Une autre raison citée par différentes personnes interviewées ayant déjà eu une première expérience professionnelle nous a semblé très intéressante. C'est l'insatisfaction dans leur précédent travail. Une femme entrepreneure nous a dit en réponse à la question sur la motivation : « *Avant j'étais professeure au lycée, je sentais que ce métier n'était pas ma vraie vocation, je ne me suis pas du tout réalisée. Maintenant, dans ce métier d'entrepreneur, je suis épanouie.* » Deux autres associés nous ont confié qu'ils avaient travaillé pour la même entreprise durant plusieurs années et qu'ils n'étaient pas satisfaits. Ils se sont donc concertés et ont décidé de créer ensemble une entreprise. Pour d'autres, c'est un choix personnel, « *un projet de vie* » comme on nous l'a beaucoup répété : « *Je me suis mariée, j'ai eu des enfants, j'ai démissionné pour élever mes enfants et ensuite quand les enfants sont devenus un peu plus grands je voulais retravailler et là, avec mon mari, nous avons pensé à créer notre propre entreprise et on a cherché une activité qui peut être gérée à deux.* » Un autre entrepreneur nous a confié que, bien qu'il ait travaillé dans plusieurs secteurs d'activité, soit l'enseignement, le tourisme côté agence de voyages, le tourisme côté hôtellerie, l'administration et la banque, au bout de cinq expériences il a compris qu'il voulait « voler de ses propres ailes ». D'autres encore nous ont confié que c'était une question d'opportunité. Il fallait saisir l'occasion au bon moment lorsqu'elle s'est présentée et, même s'ils ne maîtrisaient pas la technique, il fallait foncer : « *C'est une question d'opportunité par rapport aux personnes que nous avons rencontrées à l'époque, un besoin commençait à se créer. Au début, c'était difficile parce que c'était un produit qui n'existait pas, une entreprise qui n'existait pas, puis un marché qui n'existait pas encore.* » Les raisons de la création sont donc multiples. Elles dépendent de la situation économique et sociale des individus et de leur prédisposition entrepreneuriale.

7.1.2.2. Le choix des associés

La constitution de l'équipe se fait selon des affinités que les individus ressentent les uns envers les autres. Parmi les critères de choix des associés, on trouve la désirabilité, la proximité, le plaisir d'être en compagnie de la personne, la complémentarité des caractères. Dans le contexte entrepreneurial, il y a aussi la possession de fonds d'investissement, le réseau social, l'expérience et l'expertise. Durant nos entretiens, nous avons remarqué que les équipes entrepreneuriales que nous avons interviewées sont composées soit par des amis : « *C'est une relation d'amitié avant d'être une relation d'affaires* », soit par des parents : « *Notre entreprise est une SARL, je suis actionnaire majoritaire avec ma femme, c'est une entreprise familiale* », soit par d'anciens collègues de travail ou encore d'anciens collègues d'école. Les équipes entrepreneuriales sont, la plupart du temps, formées de personnes qui se connaissaient avant d'avoir l'idée de créer leur entreprise. Ce facteur facilite la cohésion, la prise de décision et la gestion de l'entreprise (Kamm *et al.*, 1990 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). L'un des interviewés nous a précisé : « *J'ai choisi de créer avec mon associé actuel parce que c'est mon ami et je le connaissais bien.* »

Cependant, au-delà des motivations, une équipe entrepreneuriale nécessite des ressources importantes pour la réussite de l'association et du projet. Dans ce qui suit, nous allons présenter les ressources les plus citées dans les ouvrages sur les équipes entrepreneuriales ainsi que par les personnes interviewées.

7.2. LES RESSOURCES NÉCESSAIRES AUX ÉQUIPES ENTREPRENEURIALES

La particularité d'un projet monté en équipe tient à la complémentarité des compétences. En nous basant sur les travaux de recherche effectués sur les équipes entrepreneuriales, notamment ceux de Vyakarnam et Handelberg (2005), nous avons noté une forte présence de certaines ressources qui semblent importantes pour la réussite de l'entreprise. D'autres ressources ont toutefois émergé à la suite des entretiens que nous avons menés auprès des équipes entrepreneuriales. Ces ressources sont liées d'une manière ou d'une autre au développement de l'équipe et à la réussite ou à l'échec du projet.

7.2.1. La diversité du capital humain

La diversité du capital humain est l'un des facteurs clés de succès du projet entrepreneurial. En effet, la diversité des compétences et des expériences antérieures des membres joue le rôle d'un stimulus par rapport à l'innovation, à la création et aux idées nouvelles. Les plus expérimentés apportent leurs savoir-faire, leurs expériences et leur connaissance du marché. Les moins expérimentés apportent leurs compétences, leurs idées nouvelles et leur volonté d'apprendre : « *Il faut que chaque individu apporte quelque chose au projet* [...] *chaque personnalité ramène sa richesse.* »

Toutefois, cette diversité se présente comme une arme à deux tranchants. D'un côté, elle peut être une source de performance pour l'équipe : « *Mon associé a l'idée et moi j'ai mon réseau de connaissances* » ; d'un autre côté, elle peut être source de conflits entre les membres : « *Nos avis ne vont pas forcément dans le même sens… En cas de divergence, on essaye de trouver des consensus.* » La diversité peut engendrer deux types de conflits (Jehn, 1997). Les conflits cognitifs (appelés aussi conflits de tâches) viennent de différences de points de vue, d'une divergence d'opinions qui incite à la discussion et à la négociation et peut ainsi générer de la créativité et de nouvelles idées : « *On a souvent des conflits d'idées, après avec du raisonnement et des concessions de part et d'autre on établit un consensus et on passe à autre chose.* » Quant aux conflits affectifs (appelés aussi conflits relationnels), ils sont dangereux pour les relations interpersonnelles au sein de l'équipe parce qu'ils peuvent dépasser le conflit d'idées et engendrer des tensions entre les personnes : « *Il y a eu des conflits concernant la prise de décision. Mon associé, qui est très hâtif, prend les décisions seul sans me concerter, c'est quelqu'un qui veut être le chef, qui cherche toujours à imposer ses idées, ce qui a engendré quelques conflits.* »

Les conflits cognitifs, plutôt constructifs, sont indispensables à la performance de l'équipe. Ce genre de conflits conduit à de meilleures décisions (Amason, 1993) et permet de résoudre des problèmes complexes et non routiniers (Bantel et Jackson, 1996). Cependant, les conflits relationnels nuisent au bon fonctionnement de l'équipe ; ils sont source de tension et de détérioration de l'esprit d'équipe et peuvent même causer une rupture. Si la diversité et les conflits cognitifs s'avèrent importants pour la performance de l'équipe, à condition de savoir les gérer, une autre ressource apparaît également essentielle à l'équipe et au projet entrepreneurial. Il s'agit du réseau social.

7.2.2. Le réseau social

En sciences de gestion, la théorie des réseaux sociaux a vu le jour grâce au développement du contexte économique et social des organisations[3]. En entrepreneuriat, Hills, Lumpkin et Singh (1997) stipulent que les réseaux sociaux des entrepreneurs sont une clé d'identification des opportunités. Comme l'a affirmé une entrepreneure : « *Le réseau social est certes très important. Dans notre cas, c'est une amie qui m'a introduite à la Foire nationale de l'environnement et par la suite elle m'a aidée à participer à l'appel d'offres. C'est ainsi que nous avons pu réaliser notre projet.* »

Granovetter (1983) a effectué des tests sur la force des liens faibles et leur incidence sur l'acquisition de l'information. Il a confirmé que les liens faibles (connaissances occasionnelles comprises) sont des « passerelles » vers les sources d'information, ce qui n'est pas forcément le cas des liens forts de l'entrepreneur (amis et famille). Nous pouvons donc envisager qu'entreprendre en équipe peut être avantageux, dans le sens où chaque membre de l'équipe apporte son réseau social et ces connaissances : « *Mon associé a essayé avant notre association de faire ce projet avec d'autres personnes, mais il lui manquait quelque chose. Lui il a l'idée certes, mais moi j'ai un atout important qui est mon réseau de connaissances.* »

Des auteurs comme Aldrich et Zimmer (1986) optent pour la nature relationnelle du processus entrepreneurial et sont contre l'idée que l'entrepreneur est une personne seule agissant dans « un vide social ». De La Ville (2001, p. 46) affirmait pour sa part : « Nous considérons que c'est l'activation de réseaux de relations sociales continues qui fonde l'émergence du projet entrepreneurial. »

7.2.3. L'apprentissage organisationnel par la collaboration

Les interactions entre les membres d'une équipe entrepreneuriale sont source d'apprentissage. Selon De La Ville (2001, p. 46) : « Cette intersubjectivité qui provient des interactions entre individus, et non de l'addition d'apprentissages réalisés par des individus isolés, fonde l'émergence d'une action collective et d'un apprentissage

3. Pour une présentation détaillée de l'importance des réseaux sociaux et du capital social, voir le chapitre 1 de cet ouvrage.

organisationnel. » Les membres d'une équipe entrepreneuriale informent et s'informent (Bygrave et Minniti, 2000). Ils collaborent, coopèrent et facilitent l'apprentissage à travers les interactions intragroupes : « *Entre associés, les uns apprennent sur les autres. Dans le cas de notre entreprise, notre troisième associé qui nous a rejoints plus tard sortait d'un grand groupe. Il nous a donc apporté des méthodes que nous ne connaissions pas.* »

La richesse du travail en équipe dans le contexte organisationnel actuel réside dans le fait que, dans une équipe, chacun ramène ses connaissances, ses compétences et son expérience afin de construire un pôle de compétence capable de piloter une entreprise. Comme l'a mentionné un de nos interviewés : « *Dans beaucoup de sociétés où on produit des choses c'est énormément difficile de tout faire seul. Dans le métier de la communication, on est indépendant, on commence sans portefeuille de clientèle. Il faut alors faire le commercial qui est un travail à plein temps, il faut gérer l'entreprise et faire le métier de l'entreprise. Il est donc inconcevable de commencer un tel projet seul.* »

7.2.4. Le leadership

En entrepreneuriat, les équipes entrepreneuriales puisent leur force dans la diversité ainsi que dans la manière de s'organiser, de répartir les tâches et de définir un leadership clair. Une équipe qui désigne un leader pour la prise de décisions possède un atout qui peut éviter aux associés des conflits nuisibles à leur cohésion et à leur projet : « *Les décisions sont évoquées en équipe, après, quand les avis sont divergents, il faut trancher, la structure regarde le créateur d'entreprise et là il est obligé de trancher.* » D'autant plus que « *quand on s'associe dans un business il y a toujours quelqu'un qui est moteur. Soit, ce n'est pas un inconvénient ; au contraire, il faut qu'il y ait quelqu'un de moteur et puis un bon suiveur.* »

7.2.5. Le capital financier

Le capital financier peut être un facteur de réussite ou d'échec pour une équipe entrepreneuriale. En effet, ce point constitue une zone à risque pour l'équipe et peut être la cause de l'abandon du projet, comme nous l'a précisé une conseillère en accompagnement : « *Les porteurs de projets viennent dans la plupart des cas à deux. Au début*

le capital est à 50-50 parce que comme ça tout le monde est content. La dure réalité est que, lors de la recherche de financement, on leur annonce qu'il faut qu'il y ait un des deux qui prenne le dessus sur l'autre. Dans ce cas, il faut redéfinir le projet… ce simple élément peut mener à l'abandon du projet soit par les deux associés, soit par celui qui sent qu'il va être lésé. »

À la suite des entretiens menés auprès des différents membres d'équipes entrepreneuriales, l'aspect processuel de la formation et du développement d'une équipe entrepreneuriale s'est confirmé. En effet, l'équipe passe par différentes phases durant lesquelles des relations s'établissent, des affinités naissent, des ressources se développent et des modes de fonctionnement se mettent en place. Dans la partie qui suit, nous présentons les différentes phases du processus de développement de l'équipe.

7.3. LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE

Le développement d'une équipe entrepreneuriale se présente comme un processus en quatre étapes (Vyakarnam, Jacobs et Handelberg, 1999) : la formation, la structuration, la stabilité et le développement.

7.3.1. Première phase : la formation

L'équipe se forme grâce à une attraction mutuelle entre les personnes. Généralement, les membres de l'équipe se connaissaient auparavant, et ont pu ainsi développer un certain degré de confiance les uns envers les autres : « *Ma relation avec mon associé est une relation d'amitié avant d'être une relation d'affaires, la confiance était donc là, on n'a jamais eu de problèmes sur ce plan. La sympathie aussi ça compte. Tout en travaillant on peut discuter et plaisanter ; c'est très agréable d'être avec une personne qu'on connaît très bien.* »

Cependant, parce qu'il y a souvent un manque d'expérience dans la création d'entreprise, le comportement entre les membres de l'équipe, au cours de cette phase, est plutôt improvisé. La communication et l'expérience de travailler ensemble s'acquièrent sur le tas : « *Au début, tout était nouveau pour nous mais on apprend sur le tas.* » La motivation semble être guidée par l'enthousiasme de vouloir créer sa

propre entreprise, de pouvoir s'accomplir et de pouvoir percevoir la récompense qui se résume dans la réussite du projet : « *C'est nous-mêmes qui avons géré tout le projet de bout en bout. On avait un planning des travaux, on savait à quel mois on devait recevoir les équipements, à quel mois on devait terminer le chantier. Certes, il y a eu des dépassements, de mauvaises surprises mais on a pu les gérer seuls.* » Au cours de cette phase, les fondateurs tentent de créer un réseau social d'appui qui les aide à avoir accès à plus de possibilités. Cela se fait généralement grâce à des contacts personnels, car au début du projet la confiance est très importante aux yeux des fondateurs, qui essaient de choisir des personnes de confiance susceptibles d'être utiles à l'entreprise.

7.3.2. Deuxième phase : la structuration

Durant cette phase, les membres de l'équipe passent de la phase d'observation de l'autre et de l'apprentissage par l'autre à une phase plus centrée sur le développement de leur projet. Ainsi, pendant cette phase, une vision commune commence à se construire. L'équipe se concentre sur le développement des ressources nécessaires à l'entreprise afin de mieux se positionner sur le marché. Les équipes semblent être motivées par le succès de leurs affaires, elles essaient de trouver des stratégies adéquates pour développer leur entreprise et commencent à structurer le travail. En revanche, cette phase est caractérisée par un manque d'organisation ; l'équipe a la volonté de développer son projet, mais ne sait pas encore comment il faut réagir ni ce qu'il faut faire exactement. Bien que les membres soient conscients du fait qu'ils sont orientés vers le développement, ils ne peuvent pas nécessairement gérer la situation de manière claire entre eux : « *Pendant la phase de démarrage, il y a eu des problèmes avant tout d'ordre administratif et humain parce que, pour arriver à recruter les personnes adéquates, ce n'est pas toujours facile. Au début, nous avons tâtonné pour trouver les individus adéquats.* »

7.3.3. Troisième phase : le développement (l'émancipation)

Cette phase est caractérisée par le développement et le partage d'une vision claire, avec des objectifs bien définis et bien étudiés. La distribution des rôles se clarifie durant cette phase et une stratégie de travail

d'équipe (réunions, moyens de communication, organisation) est mise en place : « *Nous avons instauré un calendrier de travail. Entre associés on se voit assez informellement pour faire le tour de tous les points qui posent plus ou moins problème et réfléchir sur des stratégies de développement.* »

Durant cette phase, le développement de l'entreprise est mis en avant. Chacun connaît son rôle et ses tâches. C'est le moment de l'élaboration des stratégies d'évolution. Dans le même temps, les membres de l'équipe ont plus confiance dans leur projet, ils prennent du recul par rapport à leurs stratégies de travail. Entre eux, ils discutent de l'avenir de leur entreprise, de leur mode de fonctionnement et des problèmes organisationnels dans l'équipe. Ils cherchent des solutions adéquates : « *Au début du projet, quand on avait un problème, on parlait des heures et des heures, on perdait énormément de temps. Maintenant, on se prend moins la tête.* »

C'est une phase de confirmation et de doute : de confirmation par rapport à la réussite de la création et à l'avancement du projet et de doute par rapport à l'avenir.

7.3.4. Quatrième phase : la stabilité

À ce stade de développement de l'entreprise, les membres de l'équipe participent à des conférences, à des foires, à des clubs de dirigeants comme ceux gérés par l'Institut supérieur des métiers (ISM)[4]. Ce genre de rassemblement permet aux chefs d'entreprise d'explorer le monde extérieur, de ramener de nouvelles idées, de veiller sur les opportunités et de faire connaître leur entreprise. Comme nous l'a indiqué un chef d'entreprise qui fait partie du Club des dirigeants Lorraine : « *La liberté, pour moi, c'est d'aller de temps en temps à l'ISM. Je fais partie aussi d'un pôle de compétitivité, c'est là où j'étais ce matin. Et, en fait, c'est des moments où on sort de l'entreprise et on essaye d'avoir un regard différent sur le quotidien et la vie de l'entreprise.* » À ce stade, l'entreprise atteint un certain niveau du développement qui permet aux membres de l'équipe de se détacher de leurs rôles initiaux et d'être plus autonomes.

4. Ces clubs de dirigeants permettent aux différents participants de représenter leur entreprise, d'une part, et de communiquer leur expérience et de s'enrichir par les expériences d'autrui, d'autre part.

L'équipe entrepreneuriale remplit le rôle d'une équipe dirigeante au sens anglophone de *Top Management Team* (TMT) ; les membres se détachent de leurs pratiques initiales, comme la participation à la production, et se concentrent sur des responsabilités managériales : « *Mes responsabilités initiales, mes tâches du début changent à partir du moment où je lâche des choses, et ça arrive de plus en plus avec le temps. Au début c'était dur parce qu'il y a des choses qu'on aime bien faire, mais il arrive un moment où il faut se partager le travail, on ne peut pas tout surveiller, tout décider, il faut savoir partager.* »

Ce processus nous indique qu'une équipe entrepreneuriale est en perpétuelle évolution tout au long du projet. Le développement de l'entreprise peut être un facteur positif pour l'équipe, les membres évoluant alors ensemble, comme il peut être un facteur négatif responsable de conflits qui peuvent aller jusqu'à la rupture. Les causes d'une rupture entre associés les plus citées sont surtout d'ordre personnel : les associés ne sont plus d'accord, ils ne partagent plus la même vision, n'ont plus les mêmes objectifs et n'arrivent plus à s'entendre.

Durant notre enquête sur la création en équipe, nous avons posé la question sur la réussite d'un projet entrepreneurial monté en équipe aux conseillers en accompagnement. La réponse que ceux-ci nous ont fournie était similaire. La création en équipe peut être un atout majeur de performance et de pérennité si elle est bien gérée. L'un des critères de base pour la bonne gestion d'une création en équipe est que les personnes se connaissent bien, qu'elles prennent le temps, durant la phase de démarrage, de discuter ouvertement de leurs objectifs, de leurs attentes et de leurs craintes. Et, si les personnes se partagent clairement les tâches dès le début sans pour autant perdre leur polyvalence au sein de l'entreprise, il y a moins de risques d'abandon ou d'échec. La mauvaise organisation d'une association peut engendrer l'échec du projet.

L'entrepreneuriat en équipe peut être un facteur clé de réussite et de développement de l'entreprise, comme l'a mentionné une conseillère en création d'entreprises : « *Une fois que le projet est concrétisé, le fait d'être monté en société, le fait d'être plusieurs, le fait qu'il y ait une complémentarité de compétences, qu'il y ait des fonds, tout cela fait que la pérennisation de ses entreprises est meilleure.* »

CONCLUSION

Les grandes lignes qui se dégagent des entretiens que nous avons menés reviennent à la notion de diversité et au double rôle que celle-ci peut jouer au sein de l'équipe. En effet, la diversité peut être une source de performance, comme une source de conflits et de détérioration des relations interpersonnelles au sein de l'équipe. Les différentes personnes interviewées au cours de l'étude semblent être conscientes de l'effet positif de la diversité sur leurs projets. Pour cette raison, la plupart d'entre elles ont insisté sur l'importance de prendre en compte la gestion de la diversité dans leurs stratégies de fonctionnement.

Cela nous amène à réfléchir aux conditions de réussite des créations en équipe et sur le fait que, dans une équipe, il faut savoir tirer profit d'une information utile, complète et intelligible, et partager cette information afin de pouvoir valoriser les connaissances existantes et départager les tâches correctement. Les équipes interviewées ayant réussi leur association, il serait intéressant dans une recherche future de compléter l'étude par des cas d'échec afin de dégager les points faibles qui ont conduit à une rupture. Une telle recherche mettrait l'accent sur les facteurs clés de succès et d'échec des équipes entrepreneuriales, ce qui pourrait constituer un point de départ pour l'élaboration d'un référentiel de fonctionnement destiné aux entrepreneurs souhaitant créer une entreprise en équipe.

BIBLIOGRAPHIE

ALDRICH, H. et C. ZIMMER (1986). « Entrepreneurship through Social Networks », dans D.L. Sexton et R.W. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Cambridge University Press.

AMASON, A.C. (1993). *Decision Quality, Consensus, and Conflict : Examining a Paradox in the Relationship of Top Management Teams and Organizational Performance*, thèse de doctorat inédite, University of South Carolina, Columbia.

BANTEL, K.A. et S.E. JACKSON (1989). « Top Management and Innovations in Banking : Does the Composition of the Top Team Make a Difference ? », *Strategic Management Journal*, nº 10, p. 107-124.

BOCHNER, S. et H. BERYL (1994). « Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 25, nº 2, p. 233-257.

BONCLIER, J., M. HLADY-RISPAL et T. VERSTRAETE (2006). « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, nº 2, p. 9-29.

BYGRAVE, W. et M. MINNITI (2000). « The Social Dynamics of Entrepreneurship », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 24.

COONEY, M.T. (2005). « What Is an Entrepreneurial Team ? », *International Small Business Journal*, vol. 23, nº 3, p. 226-235.

COOPER, A.C. et A. BRUNO (1977). « Success among High-technology Firms », *Business Horizons*, vol. 20, p.16-22.

COOPER, A.C. et C.M. DAILY (1997). « Entrepreneurial Teams », dans D.L. Sexton et R.W. Smilor (dir.), *Entrepreneurship 2000*, Chicago, Upstart, p. 127-150.

De La VILLE, V.I. (2001). « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversiblement », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, nº 1, p. 46.

EISENHARDT, K.M., L. HOPE PELLED et K.R. XIN (1999). « Exploring the Black Box : An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 1.

EISENHARDT, K.M. et C.B. SCHOONHOVEN (1990). « Organizational Growth : Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 3, p. 504-529.

FILION, L.J., B. CÂNDIDO et S. GERMAIN (2006). « *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes* », communication présentée au 8e congrès international du CIFEPME, Fribourg, Suisse, du 25 au 27 octobre.

GRANOVETTER, M. (1983). « The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited », *Sociological Theory*, vol. 1, p. 201-233.

HILLS, G.E., G.T LUMPKIN et R.P. SINGH (1997). « Opportunity Recognition : Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs », dans P.D. Reynolds *et al.* (dir.), *Frontiers in Entrepreneurship Research 1997*, Wellesley, MA, Babson College, p. 330-344.

JEHN, K.A. (1997). « Affective and Cognitive Conflict in Work Groups : Increasing Performance through Value-based Intragroup Conflict », dans C.K.W. De Dreu et E. Van de Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Londres, Sage, p. 87-100.

KAMM, J.B. *et al.* (1990). « Entrepreneurial Teams in New Venture Creation : A Research Agenda », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n° 4, p. 7-17.

PATUREL, R. (2005). « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques en entrepreneuriat », *4e congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris, novembre.

TAJFEL, H. (1978). « Social Categorization, Social Identity and Social Comparisons », dans H. Tajfel (dir.), *Differentiation between Social Groups : Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Londres, Academic Press, p. 61-76.

TURNER, J.C. (1985). « Social Categorization and the Self-Concept : A Social Cognitive Theory of Group Behavior » dans E.J. Lawler (dir.), *Advances in Group Processes*, vol. 2, Greenwich, CT, JAI Press, p. 77-121.

UCBASARAN, D. *et al.* (2003). « Entrepreneurial Founder Teams : Factors Associated with Member Entry and Exit », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 2, n° 28, p. 107-125.

VYAKARNAM, S. et J. HANDELBERG (2005). « Four Themes of the Impact of Management Teams Organizational Performance : Implication for Future Research of Entrepreneurial Teams », *International Small Business Journal*, vol. 23, n° 3, p. 249.

VYAKARNAM, S., R. JACOBS et J. HANDELBERG (1999). « Exploring the Formation of Entrepreneurial Teams – The Key to Rapid Growth Business ? », *Journal of Small Business & Enterprise Development*, vol. 6, n° 2.

Chapitre **8**

L'entrepreneuriat social

Enfant terrible ou fils légitime ?

Sophie Bacq et Frank Janssen
Université Catholique de Louvain

Depuis peu, l'entrepreneuriat social fait l'objet d'un véritable engouement au sein des secteurs public, privé et non lucratif. La presse internationale s'en fait également de plus en plus l'écho. Un ancien membre de McKinsey, Vikram Akula, fondateur et président de SKS Microfinance, une structure de microcrédit indienne, a, par exemple, été classé parmi les cent personnes les plus influentes du monde en 2006 par le *Time Magazine*[1].

Nul doute que cet intérêt grandissant à l'égard de l'entrepreneuriat social résulte, en partie, du caractère novateur que revêt ce dernier dans le traitement de problèmes sociaux de plus en plus complexes que connaît notre société. Nous pensons notamment à la réinsertion de personnes défavorisées (chômeurs, handicapés, anciens prisonniers) ou à l'éducation. En effet, même si cela peut sembler évident, l'entrepreneuriat social est important parce qu'il répond à un besoin social. Pour Peter Drucker, l'entrepreneuriat social est aussi important, voire

1. *Time Magazine* (2006), « TIME 100 : The People Who Shape Our World », vol. 169, n° 19, 8 mai.

plus important que l'entrepreneuriat économique (Gendron, 1996, p. 36). Au sujet des États-Unis, le célèbre économiste n'hésitait pas à déclarer : « Nous avons une économie très saine, mais une société très malade. De ce fait, l'entrepreneuriat social est peut-être ce dont nous avons le plus besoin[2] » (Gendron, 1996, p. 36).

En outre, cette pratique entrepreneuriale innovante a pour mérite de brouiller les frontières traditionnelles entre les secteurs public, privé et non lucratif, et de donner naissance à des modèles d'entreprises hybrides (Johnson, 2000, p. 1 ; Wallace, 1999, p. 171). En réalité, la gestion d'une organisation hybride se fait par la poursuite de stratégies de création de double valeur – sociale et économique – dans le but d'atteindre un équilibre pérenne. Tandis que les entreprises sociales font face à une raréfaction de leurs moyens de financement, la concentration grandissante de la richesse dans le secteur privé et la pression des parties prenantes stimulent la responsabilité sociale des organisations établies dans le but de créer de la valeur économique et amènent des réponses plus proactives aux problèmes sociaux.

Si l'entrepreneuriat social n'attire l'attention des chercheurs que depuis quelques années (Boschee, 1995 ; Dees, 1998 ; Thompson *et al.*, 2000), cette « pratique » est loin d'en être à ses débuts. En effet, comme le soulignent Roberts et Woods (2005, p. 48), le titre d'entrepreneur social est peut-être récent, mais ces personnes ont toujours existé au sein des différentes cultures et régions du monde. Florence Nightingale, pionnière britannique du métier d'infirmière, qui a lutté pour la réforme des pratiques hospitalières lors de la guerre de Crimée au XIX^e^ siècle et a ainsi fait chuter le taux de mortalité de 40 % à 2 %, ou la Fundación Social en Colombie établie depuis 1911 dans le but de générer et de consacrer des revenus à la création de valeur sociale (Fowler, 2000, p. 645) sont deux exemples qui montrent que le concept d'entrepreneuriat social n'est pas nouveau.

L'intérêt pour cette pratique innovante, défiant la structure classique du secteur économique, se traduit également par les nombreuses associations, organisations non gouvernementales, fondations[3] ou encore gouvernements et individus qui promeuvent l'entrepreneuriat social. Notons à ce propos que la Stratégie européenne pour l'emploi,

2. Traduit de l'anglais.
3. Des organisations telles que Ashoka (États-Unis), la Canadian Social Entrepreneurship Foundation (Canada), la School for Social Entrepreneurs (UK), la Schwab Foundation for Social Entrepreneurs (Suisse), la Skoll Foundation (États-Unis), etc.

conçue par la Commission européenne, accorde une attention particulière à l'économie sociale[4] : en effet, les États membres considèrent de plus en plus ce type d'économie comme un vecteur important pour le développement local. Dans le domaine des soins de santé, par exemple, l'activité des entreprises à but non lucratif est largement en augmentation[5]. Ces entreprises représentent 10 % de l'économie européenne et 6,6 % de l'emploi en Europe. En outre, le rapport de la Commission européenne précise que le secteur tertiaire ne devrait pas seulement être considéré en termes économiques, étant donné le rôle important qu'il joue dans la création et la reproduction de capital social, par exemple sous la forme d'occasions de volontariat. Des données montrent, par exemple, que le travail non rémunéré représente 40 % du travail total au sein du secteur tertiaire en Allemagne, en France et en Italie, et pas moins de 73 % en Suède.

Par ailleurs, plusieurs universités prestigieuses ont mis sur pied des programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat social. Par exemple, l'École de gestion de la Duke University aux États-Unis a créé en 2002 un centre de recherche et d'éducation, le CASE[6], dont le but est de promouvoir « la poursuite d'un impact social au moyen de pratiques entrepreneuriales, par l'adaptation réfléchie des pratiques de gestion[7] ». Ce centre offre, entre autres, un programme de *Master in Business Administration* en entrepreneuriat social. Pareille initiative existe également en Grande-Bretagne où l'École de gestion de l'Université d'Oxford accueille depuis novembre 2003 le Skoll Centre for Social Entrepreneurship[8]. Il semble donc évident que l'entrepreneuriat social prend une importance croissante dans nos économies.

4. Selon la définition de la Commission européenne, l'économie sociale fait référence à l'ensemble des coopératives, des sociétés mutuelles, des associations et des fondations qui émergent des besoins économiques et sociaux de la société. Voir <ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/index.htm> (dernière visite le 5 avril 2007).
5. Commission européenne (2003), « The Social Economy in the European Union », p. 101.
6. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, <www.fuqua.duke.edu/centers/case/> (dernière visite le 30 mars 2007).
7. Traduit de l'anglais.
8. Skoll Centre for Social Entrepreneurship, <www.sbs.ox.ac.uk/skoll/about/About+the+Skoll+Centre.htm> (dernière visite le 2 avril 2007).

On peut toutefois regretter que l'absence de consensus dans le domaine de l'entrepreneuriat social ait conduit à la prolifération des définitions. Notre premier objectif dans ce chapitre est donc de définir l'entrepreneuriat social, avant d'éclaircir le lien qui existe entre cette forme nouvelle d'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat traditionnel. Dans un deuxième temps, nous tenterons de lever le voile sur les motivations qui animent l'entrepreneur social, ainsi que sur les traits qui lui sont propres. Ensuite, dans une approche plus fonctionnelle, nous décrirons les caractéristiques de l'entreprise sociale. Enfin, en guise de conclusion, nous proposerons quelques pistes de réflexion.

8.1. QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ?

Avant d'aller plus avant, il convient de définir ce que nous entendons par entrepreneuriat social. Quelles activités entrent dans le champ de l'entrepreneuriat social et lesquelles n'en font pas partie ? En effet, s'il existe un grand nombre d'initiatives sociales, peu d'entre elles satisfont au critère entrepreneurial. Ainsi, consacrer une partie du revenu de son entreprise à une cause sociale ne constitue pas en soi une activité entrepreneuriale. De même, le fait qu'une organisation à but non lucratif adopte des pratiques managériales inspirées du privé ne signifie pas nécessairement que l'on soit en présence d'entrepreneuriat social (Mair et Martí, 2004, p. 2).

Les besoins auxquels veulent répondre les entrepreneurs sociaux peuvent être très variés : certains visent le développement durable d'une communauté défavorisée, d'autres sont préoccupés par des questions environnementales, d'autres encore créent des méthodes innovantes dans des domaines comme l'éducation, se spécialisent dans la livraison de biens et de services aux plus démunis ou s'attachent à défendre les droits de la personne. Cette variété ne facilite guère l'exercice consistant à définir l'entrepreneuriat social.

Certains auteurs mettent l'accent sur son côté novateur et l'opposent à l'entrepreneuriat « classique ». En 1988, Marc abordait la question d'un nouvel entrepreneuriat en opposant le « modèle prédateur traditionnel », selon lequel « le monde des entreprises est le siège d'une lutte impitoyable pour la vie où l'on ne peut en définitive que manger ou être mangé », au modèle des nouveaux entrepreneurs qui seraient des « chercheurs de vérité ». Selon cet auteur, « le profit, considéré comme une finalité dans le modèle prédateur, n'est en définitive

ici qu'un moyen permettant de réaliser une mission » (Marc, 1988, p. 3-4). Roberts et Woods (2005, p. 45) vont également dans ce sens en considérant que « l'entrepreneuriat social est un concept relativement nouveau comparativement à son cousin l'entrepreneuriat "conventionnel" ou "commercial"[9] ». Ils le définissent comme « la construction, l'évaluation, et la poursuite des opportunités pour une transformation sociale, portée par des individus visionnaires et passionnément dévoués[10] » (Roberts et Woods, 2005, p. 49).

À ce propos, dans son *Anthropologie du projet*, Boutinet (1990, p. 136) introduit la notion de projet sociétal dont le but est d'assurer un minimum de cohésion sociale. Ce projet sociétal a été particulièrement étudié par Touraine (1965). Ce dernier s'intéresse principalement aux mouvements de transformation de la société. L'action sociale est définie par son orientation vers des buts ; elle est création et innovation (Durand, 1970, p. 174). Une telle action n'est pas orientée vers des valeurs qui lui serviraient de modèle, mais « les valeurs sont le mouvement de l'action elle-même » (Touraine, 1965, p. 12). Participant au système d'orientation de l'action (appelé « sujet historique ») par leur projet personnel, les acteurs posent des valeurs nouvelles et remettent ainsi en cause les institutions (Durand, 1970, p. 174). Touraine distingue quatre façons pour les individus de participer au sujet historique, qu'il considère comme quatre niveaux de projet (Boutinet, 1990, p. 137) : 1) le retrait ou l'absence de projet individuel ; 2) le projet individuel ; 3) le projet collectif ; et 4) le projet organisationnel. Ce niveau de participation le plus élevé traduit surtout la fonction créatrice de l'organisation. Quelques années plus tard, Touraine précisera sa conception du projet : l'attention ne sera plus portée sur l'individu à travers le projet personnel, mais sur le mouvement social, « en ce sens qu'il remet en cause toutes les formes de contrôle social » (Touraine, 1973, p. 399).

Plutôt que d'opposer les deux types d'entrepreneuriat, certains auteurs se sont intéressés aux communs dénominateurs. Pour Dees (1998 et 2001, p. 1), l'entrepreneuriat social « allie la passion d'une mission sociale à l'image d'une discipline semblable à celle des affaires, de l'innovation et de la détermination, traditionnellement associée aux pionniers de la Silicon Valley[11] ». Mair et Martí (2004, p. 3) en donnent

9. Traduit de l'anglais.
10. Traduit de l'anglais.
11. Traduit de l'anglais.

une définition relativement consensuelle, à savoir « l'utilisation innovante de ressources pour explorer et exploiter des opportunités qui répondent à un besoin social d'une manière durable ».

La typologie de l'entrepreneuriat social la plus aboutie est attribuable à Fowler. Celui-ci définit trois catégories d'activités que l'on peut qualifier de socialement entrepreneuriales (Fowler, 2000, p. 645-647).

1. *L'entrepreneuriat social intégré* fait référence à des situations dans lesquelles les activités économiques d'une organisation sont expressément destinées à générer des retombées sociales positives. Un exemple d'entrepreneuriat social intégré est celui de la Grameen Bank créée par Muhammad Yunus au Bangladesh, où, en utilisant le microcrédit, un nouveau type d'association rurale entre des femmes a vu le jour et s'est maintenu dans la durée.

2. *La ré-interprétation*, une variation de l'entrepreneuriat social intégré, fait référence à des situations dans lesquelles des activités existantes, non lucratives, sont utilisées de manière créative de telle sorte qu'elles réduisent les coûts pour l'organisation ou augmentent et diversifient les revenus de l'organisation. À titre d'exemple, Fowler cite une organisation à but non lucratif aux États-Unis dont la mission fondamentale est une mission sociale qui consiste à livrer des repas à des personnes âgées infirmes. Ayant constaté, au sein de la classe moyenne, un manque de temps pour prendre soin des personnes âgées, cette organisation a commencé à proposer ses services à ces personnes même non infirmes. Ici, les caractéristiques essentielles de l'organisation n'ont pas changé, au contraire de sa clientèle et de sa base de financement. En d'autres termes, la fonction de livraison de repas a été réinterprétée en passant d'un souci de nutrition dans un contexte de soins de santé à un service qui soutient la valeur sociale de responsabilité familiale envers les plus âgés.

3. *L'entrepreneuriat social complémentaire*, finalement, fait référence à des situations où la génération de surplus financiers ne produit pas de bénéfices sociaux mais est simplement source de diversification des revenus. Les organisations à but non lucratif ajoutant une activité lucrative qui n'engendre pas de bénéfice social en tant que tel, mais dont les profits peuvent être utilisés pour essuyer les dettes de leur mission sociale non lucrative sont des exemples d'entreprises sociales complémentaires. Plus concrètement, il s'agit, par exemple, pour une organisation à but non lucratif de

racheter une autre entreprise ou de faire démarrer une activité interne profitable, dans le seul but d'apporter un soutien financier aux activités liées à sa mission sociale.

Dans les ouvrages sur l'entrepreneuriat classique, deux conceptions ont traditionnellement coexisté, à savoir l'approche indicative et l'approche fonctionnelle (Wtterwulghe, 1998, p. 37). La première a pour objectif de déterminer *qui est* l'entrepreneur, tandis que la seconde s'intéresse à *ce que fait* l'entrepreneur. Nous allons utiliser cette distinction en l'appliquant au cas particulier de l'entrepreneuriat social pour structurer la suite de ce chapitre.

8.2. L'ENTREPRENEUR SOCIAL : MOTIVATIONS ET CARACTÉRISTIQUES

À l'image de l'entrepreneuriat social, plusieurs définitions de l'entrepreneur social ont été proposées durant ces dernières années.

Certains auteurs mettent l'accent sur l'approche visionnaire adoptée par les entrepreneurs sociaux et sur la fibre éthique qui les caractérise. Pour Bornstein (1998, p. 37), l'entrepreneur social serait un pionnier qui, au début d'une nouvelle idée puissante, combinerait approche visionnaire et créativité afin de résoudre les problèmes réels de ce monde. Il serait, en outre, doté d'une forte fibre éthique et animé par sa vision du changement. De même, pour Catford (1998, p. 96), il combinerait « activisme "de rue" et compétences professionnelles, vision et pragmatisme, éthique et confiance tactique[12] ». Ces individus verraient des occasions là où d'autres voient seulement des bâtiments vides, des personnes inemployables et des ressources non valorisées. D'autres auteurs ont également axé leur définition sur la détection d'occasions. Pour le Canadian Centre for Social Entrepreneurship (CCSE, 2001)[13], les entrepreneurs sociaux sont des leaders dans le domaine du changement social et peuvent se trouver à la fois dans les secteurs privé, public ou non lucratif. « Penseurs créatifs, ils se concentrent sur une vision et une opportunité, et utilisent leur habileté à convaincre les autres pour transformer ces visions en une réalité[14]. » Catford (1998, p. 96) va également dans ce sens en affirmant

12. Traduit de l'anglais.
13. <www.ccsecanada.org> (dernière visite le 5 avril 2007).
14. Traduit de l'anglais.

que les entrepreneurs sociaux partagent, avec les entrepreneurs « traditionnels », la concentration sur la vision et l'occasion, et l'habileté à convaincre et à responsabiliser les autres pour les aider à concrétiser ces visions dans la réalité[15], mais toujours couplées avec un désir de justice sociale. D'autres auteurs encore mettent l'accent sur les ressources et les compétences. Pour Thompson *et al.* (2000, p. 328), un entrepreneur social est une personne qui décèle des occasions pour satisfaire un besoin que le système social établi par l'État ne va pas ou ne peut pas satisfaire, et qui rassemble les ressources nécessaires, généralement des personnes, souvent des volontaires, de l'argent ou des locaux, et les utilise pour atteindre ses objectifs. Pour Schuyler (1998, p. 1), il s'agit d'un individu visionnaire en matière de changement social, qui dispose des ressources financières pour soutenir ses idées et qui présente toutes les compétences d'un homme d'affaires vertueux, de même qu'un désir puissant de changement social. Pour le Roberts Enterprise Development Fund[16], c'est une personne qui utilise une approche innovante face à des questions sociales, le plus souvent en utilisant des compétences traditionnelles.

À l'instar des entrepreneurs « traditionnels », les entrepreneurs sociaux seraient des individus énergiques, dotés d'une tolérance plus élevée que la moyenne à l'égard de l'incertitude (CCSE, 2001). Ils se distingueraient cependant des entrepreneurs « classiques » par leur tendance à privilégier le management participatif et leur dévotion à leurs communautés. Armés d'une volonté de poursuivre leurs buts malgré les obstacles ou un manque de ressources au départ (CCSE, 2001), ces individus semblent se montrer plus positifs et moins susceptibles de laisser des problèmes de financement les empêcher de démarrer leur affaire que les entrepreneurs « traditionnels » (Haugh, 2005, p. 3). Sur le plan des caractéristiques personnelles, l'étude britannique du Global Entrepreneurship Monitor[17] (Harding, 2004) a montré que les entrepreneurs sociaux ont tendance à être plus âgés, employés et à gagner un salaire plus élevé que les entrepreneurs « traditionnels », bien que certains appartiennent aussi à des groupes désavantagés tels que les personnes à faible revenu ou les chômeurs. Par ailleurs, selon cette même étude, les femmes et les entrepreneurs issus de minorités ethniques semblent plus susceptibles de devenir des entrepreneurs sociaux (Haugh, 2005, p. 3). Bien qu'il reconnaisse aussi certaines

15. Concernant ce point, voir le chapitre 10 de cet ouvrage.
16. <www.redf.org> (dernière visite le 2 avril 2007).
17. <gemconsortium.org> (dernière visite le 2 avril 2007).

similarités entre les entrepreneurs sociaux et les entrepreneurs « traditionnels » animés par un but de lucre, Thalhuber (1998) les oppose de manière telle que présentée au tableau 8.1.

TABLEAU 8.1
Différences entre entrepreneurs à but lucratif et à but non lucratif

Entrepreneurs à but lucratif	*Entrepreneurs à but non lucratif*
Force basée sur les compétences et les connaissances personnelles.	Force puisée dans la sagesse collective et l'expérience.
Concentration sur les gains financiers de court terme.	Concentration sur la capacité de long terme.
Idées non limitées.	Idées limitées par la mission.
Le profit est une fin.	Le profit est un moyen.
Le profit est réinvesti dans du profit futur.	Le profit est mis au service des gens.

Source : J. Thalhuber (1998), « The Definition of Social Entrepreneur », p. 1-3.

Cette typologie est toutefois critiquable dans la mesure où, dans la fonction d'utilité de la plupart des entrepreneurs « classiques », le profit n'est pas une fin en soi (Wtterwulghe, 1998, p. 50-51). Nous rejoignons Dees (1998 et 2001, p. 2), selon qui les entrepreneurs sociaux ne seraient qu'une espèce du genre entrepreneur. Sa définition de l'entrepreneur social met l'accent sur la mission sociale, tout en se référant aux notions de création de valeur de Say, d'innovation et d'agent de changement de Schumpeter, de poursuite d'une opportunité de Drucker et d'abondance des ressources de Stevenson. Ainsi, pour Dees, les entrepreneurs sociaux jouent le rôle d'agents de changement dans le secteur social en choisissant une mission pour créer et soutenir de la valeur sociale ; en reconnaissant et en poursuivant avec acharnement de nouvelles occasions pour servir leur mission ; en s'engageant dans un processus d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage continus ; en agissant courageusement sans être limités par les ressources disponibles à ce moment-là ; en démontrant un haut degré de responsabilité envers les entités servies.

Toutes ces définitions s'accordent sur une série d'éléments caractéristiques de l'entrepreneur social, que nous pouvons résumer comme suit : l'entrepreneur social est un individu visionnaire, dont le principal objectif n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les occasions qui se

présentent à lui, de lever les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place.

Ayant ainsi défini l'entrepreneur social, l'idée reçue selon laquelle tout dirigeant d'une entreprise sociale est un entrepreneur social nous semble fausse. Un entrepreneur social a, selon notre définition, d'autres qualités que celles d'un manager. Il est à la base de la mission sociale de son entreprise, dite « entreprise sociale ». Nous en exposons les spécificités dans une approche plus fonctionnelle dans la section suivante.

8.3. L'ENTREPRISE SOCIALE

La caractéristique la plus importante de l'entreprise sociale est que celle-ci combine une stratégie entrepreneuriale avec un but social. L'entreprise sociale peut être définie comme « une organisation indépendante aux objectifs sociaux et économiques qui vise à remplir un rôle social aussi bien qu'à atteindre une durabilité financière à travers le commerce[18] » (DTI, 2001). Le Réseau EMES[19] a, pour sa part, défini les entreprises sociales comme des « organisations avec un but explicite de bénéfice pour la communauté, initiées par un groupe de citoyens et dans lesquelles l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites » (Defourny et Nyssens, 2006, p. 2). Comme le notent pertinemment Defourny et Nyssens (2006, p. 3), ces indicateurs décrivent un idéal-type d'entreprise sociale qui permet de se positionner dans la « galaxie » des entreprises sociales.

La question qui se pose à présent est de savoir si la mission sociale, véritable raison d'être de l'entreprise sociale, implique que cette dernière ne puisse pas exister sous une autre forme juridique que celle d'une organisation à but non lucratif. Nous verrons, dans la section suivante, que ce n'est pas toujours le cas.

---

18. Traduit de l'anglais.
19. En 1996, des chercheurs issus des quinze États membres de l'Union européenne ont mis sur pied un réseau scientifique dont le nom, Réseau EMES, fait référence au titre de son premier programme de recherche The Emergence of Social Enterprises in Europe.

8.3.1. La forme juridique

L'entreprise sociale peut tout aussi bien adopter une forme juridique à but non lucratif qu'une forme à but lucratif. Pour Mair et Martí (2004, p. 4), ce n'est pas la forme organisationnelle légale, mais l'esprit entrepreneurial qui confère aux initiatives leur caractère socialement entrepreneurial. Un exemple bien connu d'entreprise sociale qui a adopté la forme d'une organisation lucrative est celui de la Grameen Bank au Bangladesh. Notons que dans certains pays une forme juridique particulière a été prévue afin d'encourager et de soutenir les entreprises sociales, comme la *société coopérative d'intérêt collectif* en France, la *société à finalité sociale* en Belgique, la *community interest company* en Grande-Bretagne ou encore la *cooperative sociali* en Italie (Defourny et Nyssens, 2006, p. 4). Cette grande liberté a bien sûr donné naissance à des formes hybrides d'organisations : indépendantes, elles peuvent générer du profit, employer des personnes et engager des volontaires, ainsi qu'adopter des stratégies innovantes dans la poursuite de leur but social. Pour Dees et Anderson, les avantages de ces organisations qui combinent but social et stratégie entrepreneuriale incluent, entre autres, un taux de réponse du marché plus élevé, des degrés d'efficience et d'innovation plus hauts ainsi qu'une capacité plus forte de mobiliser des ressources (Haugh, 2005, p. 3).

Toutefois, sur le plan stratégique, cette hybridation des formes organisationnelles peut également être source de confusion.

8.3.2. Les différentes stratégies sociales

Partant du principe selon lequel toutes les organisations *hybrides* génèrent à la fois de la valeur sociale et de la valeur économique, Alter (2004, p. 7) soutient l'idée que ces entreprises hybrides vont entreprendre différents types de stratégies sociales qu'elle classe en fonction de trois critères : la motivation (mission sociale ou profit), l'ampleur de la responsabilité envers les parties prenantes et les fins auxquelles est consacré le revenu. Dans son « modèle du spectre hybride », Alter représente graphiquement les différentes stratégies sociales sur un continuum.

FIGURE 8.1
Le modèle du spectre hybride

Org. à but non lucratif traditionnelle	Org. à but non lucratif générant du profit	**Entreprise sociale**	Organisation socialement responsable	Entreprise pratiquant la responsabilité sociale	Organisation à but lucratif traditionnelle
• Motivation : mission • Responsabilité envers les parties prenantes • Revenu réinvesti dans des programmes sociaux ou dans les coûts opérationnels			• Motivation profit • Responsabilité envers les actionnaires • Revenu distribué aux actionnaires		

Source : Traduction de K. Alter (2004), *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC, p. 7.

Entre les deux extrêmes, on distingue quatre types d'organisations hybrides. D'une part, les *entreprises sociales* et les *organisations à but non lucratif ayant des activités génératrices de revenus* (ce dernier type d'organisation hybride rejoint l'idée de l'*entrepreneuriat social complémentaire* de Fowler) qui cherchent à avoir une incidence sociale sur la société et, d'autre part, les *organisations socialement responsables* et les *organisations pratiquant la responsabilité sociale* dont l'objectif premier est la recherche de profit. La gestion d'une organisation hybride se fera donc par la poursuite de stratégies de création de double valeur dans le but d'atteindre un équilibre pérenne. Par conséquent, les entreprises sociales ne pourront atteindre une durabilité financière sans l'attraction de fonds externes ou la génération en interne de ces fonds. La question du financement, et plus généralement la question des ressources, est donc cruciale pour ce type d'entreprises.

8.3.3. La question des ressources

Avec le nombre grandissant d'entreprises sociales[20] entrant en concurrence pour l'obtention de ressources financières traditionnelles aujourd'hui raréfiées, les entreprises du secteur non lucratif, mises sur pied pour générer de la valeur sociale, ne peuvent atteindre une durabilité financière sans se montrer plus créatives dans leur récolte

20. Drucker indique que 800 000 organisations non lucratives ont été fondées ces trente dernières années (Gendron, 1996, p. 36).

de ressources au sens large. Pour atteindre une certaine pérennité, les entreprises sociales devront faire appel à des ressources autres que strictement financières.

Le moyen de financement que vont privilégier les entreprises sociales est l'autofinancement. Tous les profits générés par l'activité seront réinvestis dans la poursuite du dessein social de l'organisation. Ces revenus seront dérivés du secteur marchand par la vente de biens ou de services, en particulier des produits et des services qui peuvent être produits par les bénéficiaires de l'activité. L'exemple typique est la vente de produits de l'agriculture ou de l'artisanat. Cette première forme de financement présente deux avantages non négligeables, à savoir l'indépendance et la flexibilité dans la fixation des stratégies et les politiques de financement adoptées. Le second moyen de financement le plus important est l'obtention de fonds auprès des proches[21]. Ces investisseurs sont caractérisés par le lien affectif qui les lie à l'entrepreneur, mais ils n'attendent généralement pas un haut rendement, ni un haut degré de transparence. Par ailleurs, certaines formes de financement semblent moins adaptées aux entreprises sociales. C'est le cas du financement par emprunt bancaire. En effet, bien que l'existence d'une entreprise sous forme d'organisation à but non lucratif n'implique pas systématiquement un désaccord avec les principes économiques d'efficience, il n'en demeure pas moins que cette forme de financement pourrait s'avérer plus coûteuse pour les entreprises sociales que pour les autres, étant donné que les banques considèrent que le risque est plus élevé pour une entreprise dont l'activité n'a pas comme but premier la recherche de profit. L'argument est aussi valable pour les sociétés de capital à risque, qui sont attirées par la possibilité de générer des plus-values et décident d'investir sur cette base. Le recours à l'introduction en bourse s'avère également un mode de financement plus difficile, voire impossible, pour une entreprise sociale dont les profits sont directement réinvestis dans l'amélioration et l'expansion de ses activités de base et jamais distribués aux actionnaires sous forme de dividendes. Par contre, le recours aux donations[22] est un moyen de financement plus adapté aux entreprises sociales qu'aux autres PME. Enfin, pour rassembler des ressources variées, financières ou non, une entreprise sociale peut réaliser des partenariats avec trois entités différentes : tout d'abord, des partenariats avec

21. Communément appelés les « 3 F » : *Friends, Family and Fools*.

22. Une donation est un certain montant d'argent qu'une personne ou une organisation donne à une organisation à but non lucratif afin de la soutenir dans la poursuite de ses activités sociales.

les gouvernements, dont les avantages (par exemple, le déploiement d'un programme à l'échelle nationale) peuvent largement dépasser les inconvénients liés à la rigidité bureaucratique ; ensuite, des partenariats avec des entreprises privées qui peuvent amener des ressources aussi bien physiques qu'humaines ; enfin, des partenariats avec les communautés locales qui peuvent se révéler un moteur pour un changement durable.

CONCLUSION

Plaider en faveur de l'entrepreneuriat social, c'est considérer celui-ci comme une source de solutions à certains maux que connaissent nos sociétés modernes, tels que le chômage, les inégalités dans l'accès aux soins de santé et aux services sociaux, l'insalubrité, la pauvreté, le crime, la privation ou encore l'exclusion sociale. En réponse aux approches traditionnelles de l'État-providence, de nouvelles pratiques destinées à créer des communautés saines et durables sont désormais requises (Catford, 1998, p. 97).

Aux Pays-Bas, une initiative visant à promouvoir une approche plus responsable de l'argent a ainsi vu le jour en 1968. Présente aujourd'hui dans cinq pays européens, la Banque Triodos finance des entreprises, des institutions et des projets à valeur ajoutée dans les domaines social, environnemental et culturel, grâce aux capitaux que lui confient les épargnants et les investisseurs désireux d'encourager le développement d'entreprises novatrices et responsables. L'utilité des entreprises sociales en tant qu'outils d'aide au gouvernement a également été reconnue en Grande-Bretagne, où une agence de prêts aux entreprises sociales a été mise sur pied[23]. Qu'elles soient vues comme une façon de sous-traiter les services publics ou comme un moyen d'améliorer les services publics sans augmenter le domaine de l'État, les entreprises sociales semblent être promises à un bel avenir.

L'importance du contexte est prédominante en entrepreneuriat social. Dans l'étude de Marc (1988, p. 9), il apparaît que « le créateur ne serait donc pas un génial illuminé mais plutôt le vecteur de la poussée collective : la mission d'entreprise est à l'image de la vision sociale véhiculée par son propre environnement ». Marc parle ainsi

23. *The Economist* (2005), « Good for Me, Good for My Party », 26 novembre, p. 47-48.

d'une « perspective de mission sociale au sens large » : l'acte de création de l'entreprise se situe alors « dans une volonté plus ou moins diffuse de faire progresser la société dans une direction donnée et socialement acceptée ».

L'environnement culturel, politique ou éducatif de nos économies développées nous semble aujourd'hui particulièrement propice à l'émergence de projets d'entrepreneuriat social. Ces derniers répondent à un besoin collectif évident. Les entreprises privées ont des préoccupations de plus en plus citoyennes et les entreprises sociales se rapprochent de plus en plus du modèle de gestion de l'entreprise privée. L'entrepreneur social fait également utilement le lien entre privé et public. Il fait donc l'objet d'un engouement croissant de la part des pouvoirs publics, voire des investisseurs. Pour s'en convaincre, il suffit de s'intéresser aux résultats des concours de plans d'affaires dont les jurys sont généralement composés de représentants d'entités publiques, d'entrepreneurs et d'investisseurs. Aujourd'hui, rares sont les jurys qui n'intègrent pas l'éthique, le développement durable et les préoccupations sociales parmi leurs critères de sélection. Qui plus est, ces concours attribuent de plus en plus fréquemment des prix particuliers aux entrepreneurs sociaux, de plus en plus nombreux à y inscrire leurs projets. En matière de ressources, si son projet est économiquement réaliste, l'entrepreneur social peut aujourd'hui compter sur des modes de financement particuliers, mais aussi sur des modes de financement plus « classiques ». Enfin, notre expérience personnelle nous a permis d'observer que les étudiants en gestion, et plus particulièrement en entrepreneuriat, sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à l'entrepreneuriat social et à vouloir en faire une priorité dans leurs choix de carrière. Dans ce sens, l'entrepreneuriat social semble donc bien en passe de devenir un enfant légitime au sein de la grande famille de l'entrepreneuriat.

BIBLIOGRAPHIE

ALTER, K. (2004). *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.

ASHOKA. <www.ashoka.org/> (dernière visite le 7 septembre 2007).

BORNSTEIN, D. (1998). « Changing the World on a Shoestring », *Atlantic Monthly*, vol. 281, n° 1, p. 34-39.

BOSCHEE, J. (1995). « Social Entrepreneurship : Some Nonprofits Are Not Only Thinking about the Unthinkable, They're Doing It – Running a Profit », *Across the board*, The Conference Board Magazine, vol. 32, nº 3, p. 20-25.

BOUTINET, J.-P. (1990). *Anthropologie du Projet*, Paris, Presses universitaires de France.

CANADIAN CENTRE FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (CCSE) (2001). « Social Entrepreneurship », Discussion Paper No. 1, <www.ccsecanada.org> (dernière visite le 2 avril 2007), p. 1-8.

CANADIAN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION (CSEF). <www.csef.ca/> (dernière visite le 2 avril 2007).

CATFORD, J. (1998). « Social Entrepreneurs Are Vital for Health Promotion – But They Need Supportive Environments Too », *Health Promotion International*, vol. 13, nº 2, p. 95-97.

CENTER FOR THE ADVANCEMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. <www.fuqua.duke.edu/centers/case/> (dernière visite le 30 mars 2007).

COMMISSION EUROPÉENNE (2003). « The Social Economy in the European Union », Bruxelles et Luxembourg, la Commission.

DEES, G. (1998 et 2001). *The Meaning of « Social Entrepreneurship »*, Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, p. 1-5.

DEFOURNY, J. et M. NYSSENS (2006). « Defining Social Enterprise », dans M. Nyssens (dir.), *Social Enterprises, at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Londres, Routledge, p. 1-18.

DEFOURNY, J. et M. SIMON (2000). « An Overview of Social Entrepreneurship with Disadvantaged Persons », Paper prepared for the 30th European Small Business Seminar, dans D. Deschoolmeester *et al.* (dir.), *Entrepreneurship under Difficult Circumstances – An Inventory of Best Practices and Entrepreneurship Challenges at the Beginning of the 21st Century*, Montréal, HEC Montréal, p. 19-44.

DTI (2001). « Researching Social Enterprise, Final Report to the Small Business Service », <www.dti.gsi.gov.uk> (dernière visite le 2 avril 2007).

DURAND, C. (1970). « Reviewed Work : *Sociologie de l'Action* by A. Touraine », *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, vol. 3, nº 1, p. 174-176.

FOWLER, A. (2000). « NGDOs as a Moment in History : Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation ? », *Third World Quarterly*, vol. 21, nº 4, p. 637-654.

GENDRON, G. (1996). « Flashes of Genius : Interview with Peter Drucker », *Inc. ; 1996 State of Small Business*, vol. 18, nº 7, p. 30-37.

HARDING, R. (2004). « Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – United Kingdom », London Business School, <www.gemconsortium.org> (dernière visite le 2 avril 2007).

HAUGH, H. (2005). « A Research Agenda for Social Entrepreneurship », *Social Enterprise Journal*, vol. 1, nº 1, p. 1-12.

JOHNSON, S. (2000). « Literature Review on Social Entrepreneurship », Edmonton, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, document de travail, p. 1-16.

MAIR, J. et I. MARTÍ (2004). « Social Entrepreneurship : What Are We Talking About ? A Framework for Future Research », IESE Business School – University of Navarre, document de travail, p. 1-14.

MARC, F. (1988). « Nouvel entrepreneuriat et mission sociale de l'entreprise », Colloque international de Montpellier, p. 1-18.

ROBERTS ENTERPRISE DEVELOPMENT FUND (REDF). « What Is a Social Entrepreneur ? », <www.redf.org> (dernière visite le 2 avril 2007).

ROBERTS, D. et C. WOODS (2005). « Changing the World on a Shoestring : The Concept of Social Entrepreneurship », *University of Auckland Business Review* (automne), p. 45-51.

SCHOOL FOR SOCIAL ENTREPRENEURS (SSE). <www.sse.org.uk/network/index.shtml> (dernière visite le 2 avril 2007).

SCHUYLER, G. (1998). « Social Entrepreneurship : Profit as Means, Not an End », Kansas City, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education (CELCEE), p. 1-3.

SCHWAB FOUNDATION. <www.schwabfound.org/> (dernière visite le 2 avril 2007).

SKOLL CENTRE FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. <www.sbs.ox.ac.uk/skoll/about/ About+the+Skoll+Centre.htm> (dernière visite le 2 avril 2007).

SKOLL FOUNDATION. <www.skollfoundation.org/> (dernière visite le 5 avril 2007).

THALHUBER, J. (1998). « The Definition of Social Entrepreneur », National Centre for Social Entrepreneurs, <www.socialentrepreneurs.org> (dernière visite le 2 avril 2007), p. 1-3.

THE ECONOMIST (2005). « Good for Me, Good for My Party », 26 novembre, p. 47-48.

THOMPSON, J., G. ALVY et A. LEES (2000). « Social Entrepreneurship – A New Look at the People and the Potential », *Management Decision*, vol. 38, nº 5, p. 328-336.

TIME MAGAZINE (2006). « TIME 100 : The People Who Shape Our World », vol. 169, nº 19, 8 mai.

TOURAINE, A. (1965). *Sociologie de l'action*, Paris, Seuil.

TOURAINE, A. (1973). *Production de la société*, Paris, Seuil.

WALLACE, S.L. (1999). « Social Entrepreneurship : The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 4, nº 2, p. 153-174.

WTTERWULGHE, R. (1998). *La PME : une entreprise humaine*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Université.

Chapitre **9**

L'identification collective d'opportunités

Comment utiliser le milieu pour générer de nouvelles occasions d'affaires

Maripier Tremblay
Université du Québec à Trois-Rivières

Chercheurs et praticiens s'entendent pour attribuer une importance cruciale à l'identification d'opportunités d'affaires[1] : celle-ci constitue en effet le tout premier pas vers la création d'une entreprise, et tout projet d'entreprise, pour réussir, doit au départ reposer sur une idée recelant un potentiel. En conséquence, les décisions prises à la phase d'identification d'opportunités ont une incidence beaucoup plus grande que n'importe quelle décision prise par la suite, au cours des autres phases (Long et McMullan, 1984). Le repérage d'opportunités est la première et plus importante compétence à maîtriser par l'entrepreneur. Toutefois, les entrepreneurs ne possèdent pas systématiquement toutes les compétences nécessaires à la création et à la gestion d'une nouvelle entreprise, et la capacité

1. Le lecteur pourra compléter la lecture de ce chapitre par celle du chapitre 10.

de reconnaître les occasions d'affaires ne fait pas exception. Bien que certains entrepreneurs disposent de tous les éléments pour mettre en place et gérer une entreprise, pour différentes raisons ils peuvent avoir plus de difficulté à détecter l'opportunité de départ.

Pour soutenir les individus dans leur recherche, certains organismes de soutien à la création d'entreprise vont favoriser le réseautage et donner accès au plus d'informations possible. Malgré tout, l'identification d'opportunités demeure très peu visée par les mécanismes d'aide et les outils offerts à ceux qui souhaitent créer une nouvelle entreprise. En général, les différents organismes se concentrent sur les individus qui ont déjà une bonne idée d'entreprise. La question se pose alors : pourquoi négliger les entrepreneurs potentiels qui, malgré leur difficulté à trouver une opportunité, ont peut-être un avenir prometteur en affaires ? Pourquoi se priver de la valeur que ces individus pourraient créer ?

Ce chapitre présente un nouveau type de pratiques dont l'objectif est justement de soutenir la recherche d'opportunités entrepreneuriales. Ce que nous nommons ici des pratiques collectives d'identification d'opportunités correspond en fait à des démarches de groupe visant à dégager des idées d'affaires porteuses. Jusqu'à maintenant, les démarches collectives ont été utilisées pour générer ce qu'on peut appeler des « banques d'opportunités ». Toutefois, la réflexion que nous proposons dans ce chapitre permet d'y voir une avenue prometteuse pour soutenir aussi les porteurs de projet désireux de stimuler leur recherche d'opportunités.

L'intérêt de ces démarches émergentes est double. D'abord, elles permettent sans aucun doute d'offrir aux entrepreneurs potentiels un accès à des occasions d'affaires porteuses pouvant être exploitées dans leur milieu. Ensuite elles mettent à la disposition des milieux un moyen concret de stimuler l'entrepreneuriat en favorisant la recherche d'idées d'affaires par la mobilisation de différents groupes d'acteurs.

Ce chapitre propose l'exploration de ce nouveau type de pratiques. Dans un premier temps, la section 2 montre comment les pratiques collectives d'identification d'opportunités constituent un outil répondant à un réel besoin en matière de soutien à l'entrepreneuriat. Par la suite, la section 3 présente plus en détail les étapes et les conditions de réalisation d'une telle démarche. Enfin, la conclusion souligne l'intérêt de continuer à s'intéresser à ces démarches de façon à les parfaire et à maximiser leurs retombées.

9.1. LES PRATIQUES COLLECTIVES D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS : UNE RÉPONSE À UN BESOIN RÉEL

Les conseillers en démarrage d'entreprise venant en aide aux nouveaux créateurs d'entreprise se trouvent souvent en présence d'individus qui veulent créer une entreprise mais ne savent pas quelle opportunité d'affaires exploiter. L'identification d'opportunités constitue, aux yeux des conseillers en démarrage d'entreprise, un obstacle sérieux à l'entrepreneuriat, particulièrement dans les régions éloignées des grands centres (Tremblay et Carrier, 2006a). D'ailleurs, dans plus de 75 % des démarrages d'entreprise, les entrepreneurs réfléchissent longuement avant de trouver une opportunité (Gasse, Diochon et Menzies, 2003). Le manque de connaissances et d'informations, le contexte d'affaires, le manque de préparation, de formation ou de soutien, le manque de réseautage et le manque de créativité figurent parmi les raisons expliquant cette réalité.

Malgré la difficulté que peut représenter l'identification d'opportunités pour la clientèle des organismes de développement économique (par exemple les CLD[2], SADC[3] au Québec), peu d'initiatives existent pour soutenir cette phase du processus entrepreneurial : à peine 10 % des organismes font de l'identification d'opportunités un axe prioritaire de leur intervention. Bien que la variété des mesures proposées tente de couvrir l'ensemble des phases du démarrage d'entreprise, les interventions visent principalement à aider l'entrepreneur à compléter son plan d'affaires et à trouver du financement (Gasse, 2006). Peu de pratiques visent à aider les entrepreneurs potentiels dans la recherche d'opportunités d'affaires. Mis à part les exercices faisant appel à la créativité dans des initiatives de formation, il n'existe pas de mesures à proprement parler sur la phase du prédémarrage qu'est l'identification d'opportunités (Noël et Sénicourt, 2003), même si les intervenants et les entrepreneurs s'entendent sur la difficulté que peut représenter la détection d'occasions d'affaires.

2. Centres locaux de développement.
3. Sociétés d'aide au développement des collectivités.

9.1.1. La recherche d'opportunités : l'émergence de nouveaux moyens

Pour venir en aide aux entrepreneurs potentiels, des organismes régionaux ont commencé à expérimenter de nouvelles méthodes pour soutenir l'identification d'opportunités. Ainsi, des acteurs de développement économique ont amorcé des démarches de recherche d'opportunités qui mettent la collectivité à contribution en impliquant différentes personnes du milieu. Comme les entrepreneurs potentiels manquent parfois d'informations pertinentes et de connaissances sur le monde des affaires, des intervenants se sont tournés vers le savoir, l'expérience et à la créativité de différents membres de leur communauté, en recourant à des démarches d'idéation, dans le but de créer des banques d'opportunités accessibles aux entrepreneurs potentiels. Ce sont là des pratiques intéressantes permettant de générer des opportunités potentiellement viables, susceptibles d'être exploitées par la suite par des entrepreneurs potentiels n'ayant pas encore défini leur projet d'entreprise. À ceux qui disent « Je veux partir en affaires, mais je n'ai pas d'idées », la communauté apporte donc son aide.

D'ailleurs, l'émergence de ces initiatives va de pair avec la nécessité d'élargir nos horizons et de voir au-delà de l'individu entrepreneur :

> Les initiatives collectives de soutien à l'entrepreneuriat individuel partent du constat que celui-ci ne naît plus nécessairement d'une prise en compte spontanée, par certains individus exceptionnels, des insuffisances d'un milieu ou des opportunités qu'il offre. La complexité et l'extension du monde des affaires dans le temps et dans l'espace appellent de plus en plus le regroupement d'informations dispersées et la vision de projets collectifs qui dépassent les capacités cognitives, les ressources et les niveaux de risques qu'un individu peut réunir ou accepter seul (Noël et Sénicourt, 2003, p. 98).

Suivant les propos de Noël et Sénicourt, il faut maintenant explorer de nouvelles possibilités pour soutenir l'entrepreneuriat. L'entrepreneur, souvent vu comme un héros solitaire, laisse aujourd'hui place à un entrepreneur beaucoup plus ancré dans son environnement, et dont la réussite demande la participation de multiples acteurs. Par l'intermédiaire des différents réseaux, le milieu permet à l'entrepreneur de combler ses lacunes. Les entrepreneurs et les intervenants s'entendent d'ailleurs pour dire que les instances locales et régionales doivent intervenir pour orienter les entrepreneurs potentiels vers des opportunités d'affaires viables par le truchement de différentes initiatives (Tremblay et Carrier, 2006a). Les réalités régionales et la

nécessité de stimuler l'entrepreneuriat local alimentent la réflexion sur de nouveaux outils, de nouvelles méthodes concrètes permettant d'alimenter la création d'entreprise et d'aider le milieu à se dynamiser.

Les démarches collectives d'identification d'opportunités sont un exemple de cette proactivité dont les milieux seront de plus en plus amenés à faire preuve. L'entrepreneuriat local est aujourd'hui reconnu comme un outil majeur de développement local : il ne s'agit plus d'attirer des entreprises de l'extérieur, mais plutôt de faire émerger l'entrepreneuriat des ressources locales (Proulx, 1994).

9.1.2. Pourquoi une démarche collective ?

L'identification collective d'opportunités doit être comprise comme une démarche par laquelle un ensemble d'individus issus de différents groupes d'acteurs d'un milieu interagit pour identifier des opportunités entrepreneuriales viables pour ce milieu dans le but ultime de générer de nouvelles activités économiques. Mais en quoi la démarche collective est-elle une avenue efficace pour générer des opportunités ? Pourquoi favoriser le collectif plutôt que l'individuel ? Essentiellement parce qu'il permet de pallier les limites des individus en favorisant l'accès à l'information, l'apprentissage, la créativité et le réseautage, tous des éléments qui facilitent l'identification d'opportunités d'affaires. De telles pratiques, parce qu'elles aident à dépasser des limites individuelles, semblent offrir des perspectives intéressantes d'intervention pouvant guider les acteurs de développement dans leur volonté d'alimenter les entrepreneurs potentiels dans leur recherche d'opportunités, et du même coup soutenir et stimuler une dynamique entrepreneuriale dans leur milieu.

L'information et les connaissances préalables constituent l'une des ressources les plus importantes pour repérer des occasions d'affaires. L'expérience antérieure, notamment l'expérience en affaires, de même que le niveau de scolarité sont des facteurs de nature à augmenter la capacité des individus à reconnaître des opportunités (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2003). Pour cette raison, il est conseillé aux entrepreneurs de chercher leur idée d'entreprise dans un domaine qui leur est familier (Fiet, Piskounov et Patel, 2005). Cependant, lorsque plusieurs individus sont engagés dans le processus d'identification d'opportunités, les sources d'information sont variées et les champs de connaissances particulières se multiplient. Une démarche impliquant

plusieurs individus permet d'agrandir le bassin de connaissances, ce qui augmente du même coup les chances d'identifier de nouvelles opportunités. Donc, parce qu'elle permet de combiner plusieurs champs de connaissances, la démarche collective d'identification d'opportunités offre la possibilité de surmonter, en partie du moins, les contraintes associées à la recherche d'information auxquelles un individu peut parfois faire face dans sa recherche d'occasions d'affaires.

La recherche et la reconnaissance d'opportunités sont aussi associées à l'apprentissage. On affirme par exemple que le processus d'identification est favorisé par la combinaison de plusieurs styles d'apprentissage différents[4] (Corbett, 2005). Dans les pratiques collectives d'identification d'opportunités, l'utilisation d'un groupe permet de réunir des styles d'apprentissage différents et facilite ainsi l'émergence d'opportunités d'affaires ; l'hétérogénéité des styles d'apprentissage est d'ailleurs reconnue comme un facteur d'efficacité dans les groupes (Alfonseca, Carro, Martin, Ortigosa et Paredes, 2006).

Les habiletés créatives constituent aussi une ressource importante pour développer des opportunités entrepreneuriales (Hills, Shrader et Lumpkin, 1999). Le nombre d'opportunités identifiées et leur niveau d'innovation peuvent par exemple être favorisés par une formation en créativité (DeTienne et Chandler, 2004). Or, en matière de créativité, il semble que l'interaction dans les groupes soit une source féconde d'innovations et d'idées créatives (Paulus, 2000). On peut donc dire que la créativité devient une variable des plus importantes dans une perspective collective d'identification d'opportunités. En impliquant plusieurs individus dans ce processus non seulement on met à contribution les capacités créatives de chacun, mais on permet surtout de générer entre eux une dynamique créative favorisant l'émergence d'idées nouvelles et d'opportunités innovantes.

En raison de leur influence sur les capacités créatives et de l'accès qu'ils offrent à de l'information nouvelle, les réseaux favorisent aussi l'identification de nouvelles occasions d'affaires (Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003). En effet, les réseaux sont considérés comme des sources de choix pour obtenir de l'information et, parce qu'ils offrent un accès privilégié à de nouvelles informations, ils deviennent des catalyseurs dans la reconnaissance d'opportunités. Idéalement, pour avoir une influence positive, le réseau devrait comporter, en plus de relations

4. Par exemple, Kolb (1984) distingue quatre styles d'apprentissage : les styles divergent, convergent, accommodateur et assimilateur.

à liens forts (résultant de relations fréquentes avec des personnes qui se connaissent bien et se font confiance), un certain nombre de relations à liens faibles (résultant de relations sporadiques avec des personnes éloignées), et donner ainsi accès à des informations non seulement variées mais aussi susceptibles de conduire à de l'innovation (Davidsson et Honig, 2003). En regroupant plusieurs personnes dans une démarche collective, l'influence des réseaux se voit multipliée tant par la densité des liens (le nombre de contacts dans le réseau) que par leur nature (liens faibles et liens forts). On comprendra que, dans le cas de l'identification d'opportunités, les liens faibles, source d'informations nouvelles et non redondantes, devraient être privilégiés.

Dans cette première section, nous avons d'abord constaté la nécessité et l'importance de développer des moyens de stimuler l'identification d'opportunités nouvelles pour alimenter les entrepreneurs potentiels et ainsi favoriser la création d'entreprises et la croissance des milieux. Nous avons aussi, dans cette même section, présenté les pratiques collectives comme un de ces nouveaux moyens, en précisant plus particulièrement l'apport de la démarche collective pour répondre à ce besoin. Maintenant que nous avons vu plus précisément en quoi les pratiques collectives permettent de générer des idées et des opportunités nouvelles, nous allons, dans la prochaine section, nous intéresser plus concrètement à la mise en place de telles démarches, aux façons de faire et aux éléments à prendre en considération pour assurer le maximum d'efficacité.

9.2. LES ÉTAPES ET LES CONDITIONS DE RÉALISATION D'UNE DÉMARCHE COLLECTIVE D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS[5]

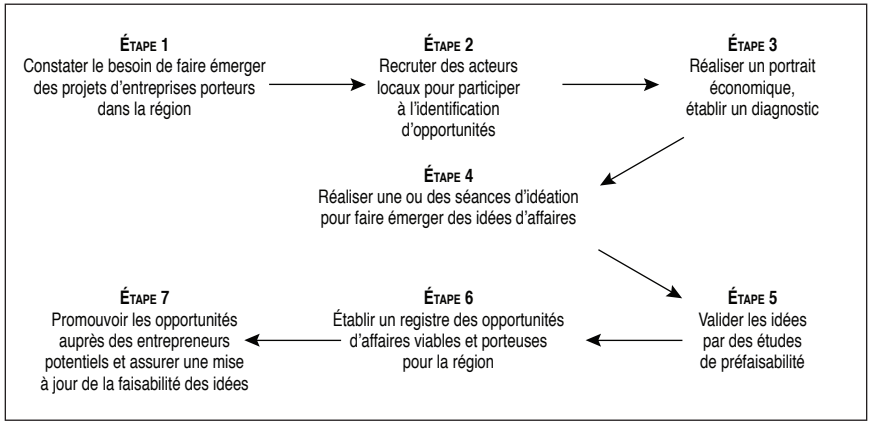
Les démarches collectives d'identification d'opportunités sont des pratiques émergentes encore peu développées. Pour cette raison, il est difficile de déterminer l'ensemble des conditions de fonctionnement ou les facteurs de succès. Cependant, l'étude exploratoire de quelques

5. Les éléments présentés dans la section 2 sont tirés de l'étude exploratoire de quelques démarches collectives d'opportunités réalisées dans des régions du Québec. Pour plus de détails, le lecteur peut consulter Tremblay et Carrier (2006b).

expériences de démarches fait ressortir des éléments de réflexion sur le fonctionnement et l'efficacité de ces pratiques et ouvre sur des pistes pouvant guider les acteurs et les praticiens dans leurs interventions.

La figure 9.1 illustre les différentes étapes de mise en place d'une démarche d'identification collective d'opportunités. Ainsi, en premier lieu, il doit y avoir un constat relatif du manque d'opportunités, de projets porteurs dans un milieu (étape 1). Cette première étape est nécessaire puisque ce constat deviendra la bougie d'allumage permettant de susciter l'engagement des acteurs locaux, de leur faire prendre part à la démarche (étape 2). Une autre étape apparemment importante est celle de la réalisation d'un portrait, d'un diagnostic économique. Cette prise de conscience des forces et des faiblesses du milieu servira d'amorce aux réflexions du groupe dans l'étape d'idéation (étape 3).

FIGURE 9.1
Les étapes de la mise en place d'une démarche d'identification collective d'opportunités



Par la suite, lors d'une ou de plusieurs séances créatives structurées et encadrées (idéation), les différents participants sont amenés à générer des idées d'affaires (étape 4). Normalement, et nous y reviendrons plus loin, cette étape doit assurer le maximum de créativité, de façon à sortir des sentiers battus et à concevoir des idées innovantes et différentes. Par la suite, une fois les idées générées, il faut évaluer leur potentiel et leur faisabilité, ce qui permet de vérifier si l'on est devant de réelles opportunités d'affaires (étape 5). À partir de cette évaluation, on peut établir un registre d'opportunités viables et porteuses pour la région (étape 6). En tout dernier lieu, il importe d'abord de faire la

promotion de ces opportunités auprès de porteurs de projets potentiels, puis d'assurer un suivi permettant de mettre à jour la faisabilité des idées d'affaires générées lors des séances d'idéation (étape 7).

Il s'agit là des grandes étapes de la démarche, mais, au-delà des étapes de déroulement, certaines conditions semblent importantes pour assurer le bon fonctionnement des démarches collectives d'identification d'opportunités.

9.2.1. Considérer le contexte local et la culture du milieu

D'abord et avant tout, dans la mise en place de pratiques d'identification collective d'opportunités, il faut tenir compte du contexte de réalisation, principalement en ce qui concerne la nature des problématiques entrepreneuriales vécues dans le milieu. Par exemple, dans une région où le manque d'occasions d'affaires et d'idées d'entreprises est reconnu, ce type de pratiques devient intéressant, d'autant plus que les différentes catégories d'intervenants devraient alors présenter un intérêt plus grand pour la démarche. Aussi, avant de mettre en place des pratiques collectives d'identification d'opportunités, il est important de s'interroger sur l'existence d'un bassin de porteurs potentiels. Des idées d'affaires sans promoteurs n'engendrent pas de bénéfices. Toutefois, certains milieux jouissent d'une dynamique régionale où l'entrepreneuriat collectif devient une voie d'exploitation des idées. Plutôt qu'un entrepreneur unique, un groupe de promoteurs ou d'entrepreneurs existants se font alors porteurs pour l'élaboration des projets d'affaires liés aux opportunités retenues. Sinon, il faut prévoir, parallèlement aux activités d'identification d'opportunités, des actions pour amener les entrepreneurs potentiels à « sortir de l'ombre ».

De plus, au même titre que la culture organisationnelle a une incidence sur la créativité organisationnelle, les facteurs culturels d'un milieu peuvent influencer l'efficacité des pratiques d'identification collective d'opportunités. Un milieu stimulant et ouvert, qui encourage l'innovation et le partage d'idées, est nettement favorable à l'émergence d'idées nouvelles. La norme sociale en matière de créativité et le soutien provenant du milieu lorsqu'il est temps d'implanter l'idée nouvelle sont en effet susceptibles d'influencer la motivation et l'attention des individus dans ce genre de démarches (Csikszentmihalyi, 1988).

Le capital social[6] est aussi un élément majeur influençant l'efficacité de telles pratiques. Les petites localités, normalement caractérisées par des liens forts et assez denses, sont susceptibles de ressentir à la fois les avantages et les inconvénients associés au capital social. Par exemple, un fonctionnement en réseau fermé, une faible diversité des échanges et une culture de consensus trop forte (Callois, 2004), tous des effets liés à l'existence de liens forts et denses dans un milieu, deviennent des obstacles à la recherche d'opportunités, laquelle nécessite au contraire un esprit de créativité et d'ouverture. En contrepartie, un capital social fort peut aussi générer un sentiment d'appartenance au milieu, un esprit de coopération et un accès à de l'information, des facteurs qui favorisent sans contredit le bon fonctionnement de pratiques d'identification d'opportunités. Il s'agit alors de bien connaître le milieu pour maximiser les bénéfices et limiter le plus possible les contraintes associées à la nature des liens sociaux le caractérisant.

9.2.2. Bien définir le rôle du groupe

L'objectif visé dans une démarche d'identification d'opportunités est de générer des idées d'entreprises susceptibles d'être exploitées dans un milieu donné. Les personnes impliquées sont choisies pour leurs connaissances et pour l'expertise qu'elles peuvent mettre à profit dans la où les séances d'idéation. Ce rôle doit être bien compris des participants. C'est pourquoi il semble nécessaire de clarifier la tâche, de bien faire comprendre aux participants ce qui est attendu d'eux ; si leur rôle n'est pas bien établi au départ, certaines personnes pourraient faire montre d'un fort sentiment d'appartenance à l'égard de leurs idées ou encore manquer d'ouverture aux idées des autres. Le principe suivant doit être clair : plutôt que de défendre leur propre intérêt, les participants sont là pour offrir à des entrepreneurs potentiels leurs connaissances et leur créativité dans le but de déterminer des projets d'affaires viables. Il s'avère donc plus judicieux, du moins dans un premier temps, de ne pas impliquer les entrepreneurs potentiels dans la démarche, car ils risqueraient de s'approprier les idées d'affaires. Aussi, le groupe devrait être utilisé essentiellement à des fins de créativité. En effet, dans certaines démarches étudiées, la phase d'évaluation se faisait en groupe, ce qui entraînait des difficultés venant de

6. Le capital social est un ensemble de ressources (au sens large) liées à des rapports sociaux dont dispose l'individu (Callois, 2004).

la subjectivité des critères d'évaluation, du sentiment d'appartenance aux idées et même de possibles considérations politiques. L'évaluation des idées d'affaires doit être neutre et reposer sur des études de préfaisabilité plutôt que sur l'opinion des participants.

9.2.3. Stimuler la créativité

Les idées produites dans les séances d'idéation ne dépendent pas seulement des capacités créatives des individus, mais sont aussi influencées par la technique de créativité utilisée. Plusieurs méthodes ont été mises au point pour stimuler l'idéation en groupe[7], mais cette retenue doit être sélectionnée selon le type de groupe, en fonction de l'expérience des participants et de l'animateur de la séance d'idéation.

La présence d'un animateur chevronné devrait aussi permettre au groupe d'obtenir de meilleurs résultats, en assurant plus de discipline dans les procédures à suivre pour l'utilisation des techniques de créativité, en favorisant le développement de la mémoire (ne pas oublier les idées générées), en gardant le groupe dans la bonne direction, en évitant la tendance à la baisse pouvant survenir en cours de route et en offrant un soutien à la structure et à la motivation (Kramer, Fleming et Mannis, 2001).

En contexte d'idéation, il est aussi préférable de former des groupes relativement restreints (généralement entre sept et douze personnes), pour faciliter la communication et s'assurer que les participants se sentent personnellement engagés dans le processus et responsables des résultats produits (Carrier, Cadieux et Tremblay, 2006). De plus, pour assurer le maximum d'efficacité à la démarche, le groupe devrait idéalement être hétérogène. Les groupes composés d'individus présentant des différences dans leurs expériences professionnelles, connaissances, habiletés et compétences seront plus innovants que ceux dont les membres se ressemblent, parce qu'on peut y aborder les problèmes selon plusieurs perspectives (Paulus, 2000). Par exemple, dans les démarches collectives d'identification d'opportunités, il semble que les groupes composés de participants venant de différents secteurs d'activité génèrent plus d'idées que ceux reposant sur des groupes sectoriels.

---

7. Le lecteur souhaitant avoir plus d'information sur les différentes techniques de créativité pouvant être utilisées en groupe peut se référer à la classification de McFadzean (1998).

9.2.4. Donner de l'envergure à la démarche

Idéalement, pour qu'une telle démarche ait du succès, elle ne doit pas se restreindre à un événement ponctuel, plus ou moins formel. Le bon fonctionnement doit être assuré par une structure, par la création d'un ou de plusieurs comités, sans toutefois tomber dans le piège de rendre la démarche trop lourde. Il importe par exemple de prévoir des ressources humaines et financières suffisantes. Les services d'un animateur, la collecte d'informations pertinentes ou encore la réalisation d'études de préfaisabilité sont autant d'éléments indispensables à la réussite de la démarche et pour lesquels des ressources seront nécessaires. Il peut aussi être judicieux d'impliquer dès le départ un ou des leaders de la communauté. Le fait qu'un leader endosse le projet donne plus de crédibilité à la démarche et stimule la participation et l'engagement des acteurs de la communauté. Mais il faut éviter la simple représentation passive : la personne doit croire au projet et propager son enthousiasme. Enfin, l'utilisation des médias locaux pour promouvoir la démarche permet de stimuler la mobilisation, de favoriser l'implication tout en mettant la population et les entrepreneurs potentiels au courant de l'existence d'opportunités d'affaires dans le milieu.

9.2.5. Relever le défi du suivi

La perspective collective présentée ici laisse entrevoir un défi non négligeable : celui de trouver les entrepreneurs potentiels en mesure d'exploiter les opportunités. L'opportunité identifiée doit correspondre aux intérêts et aux compétences du promoteur qui l'exploitera. Ainsi, la capacité de faire le pont entre une opportunité et un entrepreneur potentiel devient un élément essentiel à l'efficacité et à la pertinence de telles pratiques. Pour y arriver, on peut recourir à la diffusion et la promotion des opportunités par l'intermédiaire des médias locaux. Une fois les entrepreneurs potentiels trouvés, ces derniers devront s'approprier les opportunités. Il sera alors peut-être envisageable de soutenir et d'accompagner les entrepreneurs dans cette appropriation en les faisant travailler au développement et au raffinement de l'opportunité, entourés d'acteurs possédant une connaissance accrue dans le domaine.

Dans cette dernière section, nous nous sommes attardée plus en détail à la réalisation d'une démarche collective d'opportunités, en présentant les apprentissages se dégageant des expériences vécues. Nous espérons que ces quelques repères pourront assurer un meilleur fonctionnement et maximiser les retombées de ce type de pratiques.

CONCLUSION

Dans les pages précédentes, nous avons fait état d'un nouveau type d'intervention destiné à soutenir le développement entrepreneurial : les démarches collectives d'identification d'opportunités. Il s'agit en effet d'une nouvelle approche visant à stimuler l'identification d'opportunités entrepreneuriales, jusqu'à maintenant peu visée par les mécanismes et les moyens actuels d'aide à la création d'entreprises.

Bien que ces nouvelles façons de faire soient encore émergentes, déjà les apprentissages tirés de certaines expériences, présentés dans ces quelques pages, peuvent inspirer les milieux ou les organismes qui souhaitent mettre en place de telles pratiques. Elles constituent une manière d'impliquer davantage la communauté dans son développement tout en offrant de l'aide aux entrepreneurs potentiels dans leur recherche d'opportunités. Il apparaît important de continuer de s'y intéresser pour pouvoir élaborer des modèles de pratiques plus précis et mieux connaître les facteurs de succès et d'insuccès de ces démarches collectives, tout cela afin de mieux guider les interventions à venir.

D'autant plus que les bénéfices de ce type de démarches ne se limitent pas au nombre d'opportunités identifiées, ni même à celles qui sont déjà exploitées. En plus du repérage des occasions d'affaires, la démarche de groupe à laquelle participent différents acteurs locaux favorise la légitimité des entreprises qui en seront éventuellement issues (Liao et Welsch, 2005). De telles pratiques renforcent aussi les liens entre les acteurs, en plus d'encourager le maillage et le réseautage. En s'engageant dans ces pratiques, les gens d'affaires voient leur rôle d'acteurs du milieu valorisé. Bien qu'elles aient pour objectif premier l'identification d'opportunités, les pratiques collectives permettent généralement d'établir un portrait de la situation et de faire émerger un climat d'optimisme, des éléments non négligeables dans des régions qui doivent composer avec un contexte économique difficile. Elles provoquent une prise de conscience et augmentent le niveau

de sensibilisation de la communauté à l'égard des problématiques de développement, lequel peut servir de catalyseur à d'autres initiatives et stimuler le développement d'une culture entrepreneuriale.

Évidemment, l'identification collective d'opportunités ne résout pas tous les problèmes, elle n'est pas une recette miracle. Peut-être découvrira-t-on, en continuant à lancer de telles initiatives, qu'elles conviennent mieux à certains types de processus entrepreneurial, comme l'entrepreneuriat collectif ou communautaire, ou encore qu'elles ne sont pas appropriées dans certains contextes régionaux. Quoi qu'il en soit, elles s'inscrivent dans une perspective originale et intéressante pour le développement de nouvelles pratiques entrepreneuriales.

BIBLIOGRAPHIE

ALFONSECA, E., R.M. CARRO, E. MARTIN, A. ORTIGOSA et P. PAREDES (2006). « The Impact of Learning Styles on Student Grouping for Collaborative Learning : A Case Study », *User Modeling and User Adapted Interaction,* vol. 16, nos 3-4, p. 377.

ARDICHVILI, A., R.N. CARDOZO et S. RAY (2003). « A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development », *Journal of Business Venturing,* vol. 18, no 1, p. 105-123.

CALLOIS, J.-M. (2004). « Capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces ruraux français », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 4, p. 511-578.

CARRIER, C., L. CADIEUX et M. TREMBLAY (2006). « L'aide à la recherche d'opportunités d'affaires par les régions : une étude comparative », *Actes de la Conférence internationale de management stratégique,* Annecy, France, juin.

CORBETT, A.C. (2005). « Experiential Learning within the Process of Opportunity Identification and Exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no 4, p. 473-491.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1988). « Motivation and Creativity : Toward a Synthesis of Structural and Energistic Approaches to Cognition », *New Ideas in Psychology,* vol. 6, no 2, p. 159-176.

DAVIDSSON, P. et B. HONIG (2003). « The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs », *Journal of Business Venturing,* vol. 18, no 3, p. 301-331.

DeTIENNE, D.R. et G. CHANDLER (2004). « Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom : A Pedagogical Approach and Empirical Test », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 3, nº 3, p. 242-257.

FIET, J.O., A. PISKOUNOV et P.C. PATEL (2005). « Still Searching (Systematically) for Entrepreneurial Discoveries », *Small Business Economics*, vol. 25, nº 5, p. 489-504.

GASSE, Y. (2006). « L'importance des groupes intermédiaires dans le développement économique local : l'exemple du Québec », *XVII^e Colloque fédérateur de l'Institut CEDIMES*, Turin, 17-20 mai.

GASSE, Y., M. DIOCHON et T.V. MENZIES (2003). « Les entrepreneurs naissants dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise », *Actes du colloque de l'ASAC,* 14-17 juin, Halifax, Canada.

HILLS, G.E., R.C. SHRADER et G.T. LUMPKIN (1999). « Opportunity Recognition as a Creative Process », dans P.D. Reynolds *et al.* (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College, p. 216-227.

KOLB, D.A. (1984). *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

KRAMER, T.J., G.P. FLEMING et S.M. MANNIS (2001). « Improving Face-to-Face Brainstorming through Modeling and Facilitation », *Small Group Research,* vol. 32, nº 5, p. 533-557.

LIAO, J. et H. WELSCH (2005). « Roles of Social Capital in Venture Creation : Key Dimensions and Research Implications », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 4, p. 345-362.

LONG, W. et W.E. McMULLAN (1984). « Mapping the New Venture Opportunity Identification Process », dans J.A. Hornaday *et al.* (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College.

McFADZEAN, E. (1998). « The Creativity Continuum : Toward a Classification of Creative Problem Solving Techniques », *Creativity and Innovation Management*, vol. 7, nº 3, p. 139.

NOËL, X. et P. SÉNICOURT (2003). « Entrepreneuriat : à la recherche d'une instrumentation », dans S. Marion *et al.* (dir.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, France, Les Éditions de l'ADREG.

PAULUS, P.B. (2000). « Groups, Teams and Creativity : The Creative Potential of Idea-generating Groups », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 49, n° 2, p. 237-262.

PROULX, M.-U. (dir.) (1994). *Développement économique, clé de l'autonomie locale*, Montréal et Québec, Éditions Transcontinentales et la Fondation de l'entrepreneurship.

TREMBLAY, M. et C. CARRIER (2006a). « Développement de pratiques collectives d'identification d'opportunités : pertinence et utilité d'une telle approche selon les acteurs du développement économique », *Actes du colloque du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, 28-30 septembre, Trois-Rivières, Canada.

TREMBLAY, M. et C. CARRIER (2006b). « Pratiques collectives d'identification d'opportunités : une étude exploratoire », *Actes du Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, 24-26 octobre, Fribourg.

UCBASARAN, D., P. WESTHEAD et M. WRIGHT (2003). « Human Capital Based Determination of Opportunity Identification », dans W.D. Bygrave *et al.* (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College, p. 430-444.

Chapitre **10**

Aider l'entrepreneur à concevoir une vision

Besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche

Christophe Schmitt,
Marie Gallais
et
Malek Bourguiba
Nancy-Université

Imprimtout[1] est une entreprise de huit salariés dans le domaine de l'imprimerie. Son dirigeant a décidé, il y a un peu plus d'un an, de prendre sa retraite et de transmettre l'entreprise à son fils, qui a déjà une place de commercial dans la structure. Le fils, intéressé par cette reprise, a décidé de donner une nouvelle impulsion à l'entreprise. Il réfléchit ainsi aux perspectives d'évolution d'ici à cinq ans. Ce cas est loin d'être isolé. Sans parler de l'importance de la reprise et de la

1. Nom d'emprunt pour respecter l'anonymat de l'entreprise.

transmission[2], les acteurs de l'entreprise sont souvent amenés à avoir une activité projective. C'est le cas notamment quand les personnes créent une entreprise, innovent ou développent l'organisation. Elles sont amenées à développer une représentation de cette projection, c'est-à-dire une vision au sens de Filion (1991). En d'autres termes, il s'agit d'imaginer des dispositions « visant à changer une situation existante en une situation préférée » (Simon, 1991). Mais comment aider les personnes à imaginer cette projection, à développer cette vision et à la transmettre, à la partager pour garantir sa pérennité à plus long terme[3] ?

Si les travaux sur la vision sont abondants dans les ouvrages en stratégie en général et dans le domaine particulier de l'entrepreneuriat, comme le rappelle Cossette (2001), le problème est désormais de transformer en méthode ces connaissances sur la notion de vision. Certes, de nombreux dispositifs et outils d'accompagnement existent aujourd'hui pour soutenir l'entrepreneur dans ses projets. Cependant, ces derniers restent souvent limités à la résolution de problèmes, alors que les entrepreneurs ont besoin d'artefacts pour pouvoir construire ces problèmes, en d'autres termes pour problématiser (Schmitt et Bayad, 2006). L'objectif est donc d'aider les entrepreneurs à développer leur vision et surtout à la mettre en cohérence du point de vue organisationnel avec leur contexte. Dans cette perspective, nous présenterons les éléments d'un outil que nous avons développé, baptisé Idéo©.

10.1. ENTREPRENDRE, C'EST CONCEVOIR UNE VISION EN PROBLÉMATISANT ET EN TRADUISANT…

Sans prendre part au débat sur cette notion[4], précisons ce que nous entendons par vision : c'est « 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 » (Filion, 1991). Néanmoins, cette vision n'est rien sans méthode. Alors que des méthodes ont été développées en management

2. En ce qui concerne ces deux notions, voir les chapitres 2 et 3 de l'ouvrage.
3. Le lecteur pourra compléter la lecture de ce chapitre par celle du chapitre 9.
4. Pour une présentation de cette notion, lire notamment Filion (1991), Avenier (1996), Varraut (1999) ou encore Cossette (2001).

de projet[5] (Garel, 2003 ; Giard, Midler et Garel, 2004) pour donner vie à cette vision, on trouve peu de méthodes en entrepreneuriat. Il existe donc une certaine étanchéité en ce qui concerne les méthodes entre le domaine de l'entrepreneuriat et du management de projet.

Si l'on s'intéresse à l'élaboration de méthodes pour aider à structurer et à organiser la vision des entrepreneurs, il est nécessaire de présenter leurs besoins et les limites des outils existants. En ce qui regarde les besoins, nous proposons d'étayer la notion de vision pour essayer de la rendre plus opérationnelle par rapport aux besoins des entrepreneurs. Nous mettrons en évidence la notion de conception, élément essentiel du développement de toute vision, ainsi que les mécanismes nécessaires à cette conception : la problématisation et la traduction (Benedic, Boughattas et Schmitt, 2007). Il s'agit donc d'adapter le conceptuel au réel ainsi que le partage de la vision qui oriente l'action de l'entrepreneur. En ce qui a trait aux limites des outils existants, nous en décrirons certaines par rapport aux besoins des entrepreneurs.

10.1.1. La conception : concevoir dans sa tête avant de réaliser

De façon générale, on peut avancer que l'entrepreneuriat est une activité à projet singulière. En effet, les entrepreneurs doivent faire face à des situations qui se caractérisent non seulement par leur variété, mais aussi par le fait qu'elles ne sont jamais parfaitement identiques, et nécessitent donc la mise en place de démarches innovantes et inventives. Comme le souligne Martinet (2000), en entreprise, les situations que rencontrent les entrepreneurs ressemblent de plus en plus à celles qui caractérisent la conception et le développement de nouveaux produits. Ainsi, l'entrepreneuriat est loin d'être uniquement une activité de réalisation et de valorisation, c'est aussi une activité de conception (Schmitt, 2004 ; Davidsson, 2006). Si l'on considère, avec les auteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat, que la vision est un élément important du processus entrepreneurial, la conception d'une vision apparaît alors comme un enjeu essentiel pour la conduite et la réussite de projets entrepreneuriaux.

5. Par exemple, en 1992, l'Association francophone de management de projet (AFITEP) insistait sur la nécessité de mettre en place des démarches particulières qui permettent « de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ».

On peut s'interroger sur la place de la conception par rapport aux outils régulièrement utilisés dans le domaine de l'entrepreneuriat. La plupart du temps, les outils et les démarches pour favoriser l'entrepreneuriat participent avant tout à la rationalisation de l'action plutôt qu'à sa conception. En effet, les outils utilisés, comme l'étude de marché, le plan de financement ou encore le plan d'affaires, favorisent principalement la structuration de la réflexion entrepreneuriale autour d'une vision préétablie. Pour reprendre les travaux d'Argyris et Schön (1978), on peut avancer que ces outils modifient les stratégies d'action sans discuter les valeurs directrices de la vision du projet entrepreneurial. Or, il est essentiel pour favoriser la robustesse de la vision, et donc du projet entrepreneurial, que l'entrepreneur se pose des questions sur les valeurs directrices de celle-ci. Ces valeurs sont sous-jacentes aux projets et aux actions menées, mais l'entrepreneur n'en est pas forcément conscient, ce qui rend difficile toute discussion sur le sujet. L'activité de conception favorise ce travail sur les valeurs en les faisant émerger et en les discutant. En outre, lors de nombreux accompagnements, nous avons pu constater l'intervention bénéfique d'une tierce personne dans ce processus de prise de conscience de ces valeurs. Agissant comme « prescripteur », c'est-à-dire au sens littéral comme « une personne qui, par ses recommandations ou ses conseils, exerce une influence sur le choix, l'achat d'un produit » (Larousse, 2003), ce tiers joue le rôle de guide et de facilitateur. Prenons l'exemple de ces entrepreneurs dans le domaine du jus de fruit. Le fait de concevoir un projet où leur jus de fruits véhicule des valeurs liées au commerce équitable ne donne pas à ce projet la même orientation que celle qu'ils avaient initialement prévue : un jus de fruits à vendre dans des distributeurs automatiques de boissons. Pour en arriver là, il a fallu engager un travail sur la conception à partir de leur vision du projet. Ainsi, les entrepreneurs peuvent être considérés comme des concepteurs, la vision comme une représentation de cette conception et le projet entrepreneurial comme un outil de cette conception. La conception peut alors se définir comme « la description d'un objet artificiel par son organisation et son fonctionnement – son interface entre les environnements internes et externes » (Simon, 1991). La conception demande un travail d'imagination organisé et structurant (Boutinet, 1993). Cela requiert de la méthode, des efforts (Filion, 1997). Le projet entrepreneurial est donc le lieu où la conception s'exprimera à travers la vision, c'est-à-dire l'image d'un état futur que l'on veut atteindre.

Si entreprendre, c'est concevoir une vision, alors comment définir l'action de conception ? Pour répondre à cette question, nous montrerons dans la suite de ce chapitre que les notions de problématisation et de traduction sont en interaction avec l'action de conception.

10.1.2. La problématisation : concevoir une vision acceptable et cohérente

Bien souvent les situations que sont amenés à gérer les entrepreneurs ne sont pas données, ne sont pas connues ; elles sont à construire (Schmitt, 2005). La vision apparaît comme une construction de cette réalité à venir permettant la mise en place d'actions. Concevoir une vision, c'est finalement, au sens des sciences de l'artificiel, donner du sens à cette vision. En d'autres termes, il s'agit de problématiser la situation. Cette problématisation doit être acceptable du point de vue de l'entrepreneur. Selon la problématisation retenue, le sens de l'action ne sera pas nécessairement le même. Problématiser permet alors de construire les valeurs directrices de la vision évoquées précédemment. En ce sens, l'entrepreneuriat est proche de l'innovation, de la créativité ou de l'invention (Lavoie, 1988). Ces éléments sont typiques des activités à projet (Bayad, Schmitt et Grandhaye, 2002 ; Boutinet, 1993). L'entrepreneuriat s'apparente donc plus à une situation ouverte qu'à une situation fermée. La distinction établie par Fabre (1999) entre résolution de problème et construction de problème est ici essentielle. Pour terminer sur ce point, précisons que la problématisation ne se fait pas de façon absolue, mais de façon relative, c'est-à-dire en positionnant la vision par rapport aux environnements internes et externes de l'entrepreneur. Sans cela, le risque est grand de se lancer dans un projet entrepreneurial dans lequel, par exemple, l'entrepreneur n'a pas les compétences suffisantes[6] ou, inversement, dans un projet qui n'intéresse pas le marché[7].

---

6. Se lancer dans le vêtement dans une perspective de développement durable, par exemple quand on n'est pas dans le domaine du textile, n'est pas une chose facile, car on ne maîtrise pas le processus de fabrication, on ne connaît pas les acteurs de la filière, les normes du secteur, les habitudes liées aux pratiques professionnelles… L'expérience apparaît comme un atout important dans le succès des actions entreprises. Nous ne sommes pas dans des situations binaires où le novice ne doit pas faire, mais plutôt acquérir une expérience. Dans ce cas de figure, il convient de développer les aspects internes.
7. Cette situation s'observe notamment dans les cas où les entrepreneurs restent focalisés sur leur produit sans se demander si le marché sera intéressé ou non par le produit. L'exemple que nous utilisons régulièrement est le yaourt aux légumes. Pourquoi développer un tel produit, qui a gagné un concours national d'innovation, mais qui apparemment n'intéresse pas les consommateurs ? Dans ce cas de figure, il convient de développer les aspects externes.

À ce point de la réflexion, force est de constater la relative faiblesse des outils destinés à la construction de sens, qui permettent de travailler la cohérence de la vision. À l'inverse, les outils permettant d'agir par rapport à des situations données ou quasiment données sont largement plus abondants, mais ne permettent pas d'appréhender toute la complexité des situations considérées. Ces outils favorisent le travail sur les stratégies d'action mais peu sur les valeurs directrices. Bien souvent, la problématisation est faite de façon empirique par les entrepreneurs ; or problématiser ne s'improvise pas. Ainsi, le recours à un dispositif d'accompagnement soulève deux difficultés selon Cullière (2003). La première est la prise de conscience par l'entrepreneur de son système de gestion et suppose donc qu'il en appréhende toute la complexité. « Ainsi au cas où le dirigeant détecte qu'il a un problème, le problème devient d'en détecter la source puis de déterminer quelles sont les compétences à mettre en œuvre. » Cela nous amène à la deuxième difficulté ; les problèmes de clarification du besoin dont peuvent souffrir les entrepreneurs ont nécessairement une incidence sur l'évaluation des outils mis à leur disposition pour construire ou gérer leurs projets. Une grande partie des difficultés rencontrées par les entrepreneurs est liée à la définition de la vision et donc à la problématisation par rapport à la mise en place de solutions (Schmitt, Julien et Lachance, 2002).

10.1.3. La traduction : partager une vision

Rares sont les cas où les connaissances sont détenues par une seule personne. En effet, un entrepreneur rencontre différentes personnes au sein de son organisation ou dans son réseau d'affaires, avec lesquelles il partage sa vision, sa conception de la réalité, même si, en dernier ressort, les décisions lui appartiennent. Cela montre la difficulté qu'il peut y avoir à définir une vision commune. De fait, l'entrepreneur se trouve plus souvent en situation de coconception que simplement en situation de conception. La présence du préfixe « co » permet d'insister non seulement sur l'aspect récursif et dynamique du processus de conception, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent.

La vision pour être partageable doit être traduite, comme le souligne Martinet (1993) : « L'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable. » L'entrepreneur doit savoir traduire sa vision du projet entrepreneurial auprès de ces parties prenantes afin qu'elles puissent participer à cette coconception. La

traduction de cette vision peut prendre différents aspects allant de la simple idée à la présentation d'un projet plus finalisé. Le but de la traduction[8] au sens de Callon et Latour (1991) est de permettre à ces parties prenantes, qui ont des logiques différentes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble. La traduction favorise aussi une certaine régulation collective. La vision devient donc un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur de cette vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration.

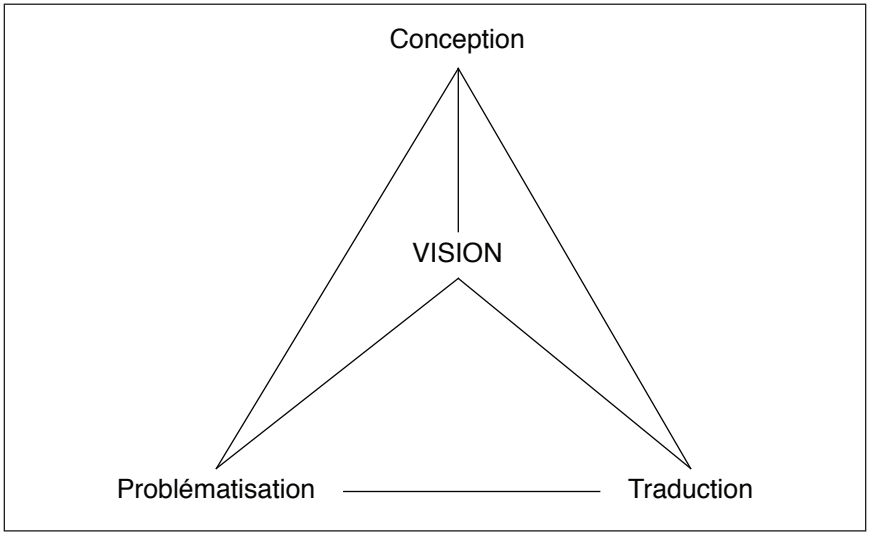
La traduction est importante, car la vision de l'entrepreneur n'est pas transposable telle quelle. Elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau tacite à un niveau explicite[9]. Pour résoudre les difficultés de traduction, il est nécessaire de favoriser le dialogue et la cohérence entre l'activité de conception et la mise en acte de cette conception. Cela passe par le développement d'un langage commun et la présence d'un traducteur dans le projet. Or, la difficulté actuelle réside dans la création et le développement de ce langage, que l'on pourrait appeler le langage « projet entrepreneurial », parce que les différentes parties prenantes du projet entrepreneurial parlent souvent des langages « différents » et notamment des langages métier. En ce qui concerne le traducteur, bien souvent, il s'agit de l'entrepreneur lui-même, mais ce n'est pas une obligation. Les personnes qui accompagnent les projets entrepreneuriaux peuvent jouer accessoirement ce rôle. Pour Cullière (2003), la personnalité des porteurs de projets joue un rôle important dans le processus d'accompagnement de ces derniers. Les différentes parties vont en effet appréhender les situations à l'aune de leur propre système cognitif, faire valoir leurs représentations relatives aux « bonnes pratiques » et définir des objectifs selon une notion de la réussite qui leur est personnelle. Le problème de l'adoption des dispositifs et outils supports aux entrepreneurs touche donc plus la notion de représentation commune et « toute la difficulté pour le prescripteur tient dans le fait de parvenir à comprendre cette représentation pour parler un langage commun à celui de la PME » (Bayad, Gallais et Schmitt, 2006). Le rôle du traducteur comprend ainsi trois aspects : la constitution d'un langage « projet entrepreneurial » avec ses termes et sa grammaire, le développement et l'enrichissement de ce langage et, enfin, la diffusion de ce langage.

8. Selon P. Bernoux (1990), la théorie de la traduction a été un des éléments qui ont permis de développer la pratique du fonctionnement par projet dans les entreprises et les organisations.

9. Des outils comme le plan d'affaires sont intéressants pour passer d'un niveau tacite à un niveau explicite.

Nous avons cherché à approfondir la notion de vision afin de mettre en évidence un certain nombre d'éléments. Ainsi, la conception apparaît comme un élément clé du processus de vision. Au terme de cette première partie, voici comment on peut représenter le concept de vision par rapport aux différents points proposés.

FIGURE 10.1
Les composants de la notion de vision



Toutefois, la conception ne doit pas être envisagée de façon isolée, car le risque serait grand de développer des projets qui seraient déconnectés de leur contexte. C'est pour cela qu'il est important de problématiser et de traduire cette vision pour tenir compte des éléments internes et externes du projet entrepreneurial.

10.2. PROPOSITION D'UN OUTIL POUR CONCEVOIR UNE VISION EN PROBLÉMATISANT ET EN TRADUISANT…

Dans cette partie, nous présenterons d'abord les éléments qui composent l'outil Idéo©, puis nous tenterons d'en faire émerger de nouvelles pistes de réflexion dans le domaine de l'entrepreneuriat.

10.2.1. Idéo©: un outil pour concevoir une vision du projet entrepreneurial

Si l'objectif est essentiellement de poser un problème plus que de le résoudre, il est important de concevoir des outils allant dans ce sens. L'outil que nous avons retenu s'inspire directement de la forme canonique du système général développé par Le Moigne. Par cette représentation, il s'agit de « rendre compte de tous les types de complexité que l'on pourra considérer » (Le Moigne, 1990). Plus précisément, on peut envisager la vision de l'entrepreneur à travers le projet entrepreneurial. L'outil retenu propose de tenir compte autant des aspects internes que des aspects externes.

À partir de cette vision du projet entrepreneurial, notre recherche-intervention nous a amenés à travailler avec différents entrepreneurs, qui étaient avant tout en situation de création ou de développement d'entreprise. Notre position a été celle du facilitateur au sens de Caillé (1991), dans la mesure où nous sommes intervenus pour amener les entrepreneurs à se poser des questions afin de concevoir, problématiser et traduire leur vision du projet entrepreneurial.

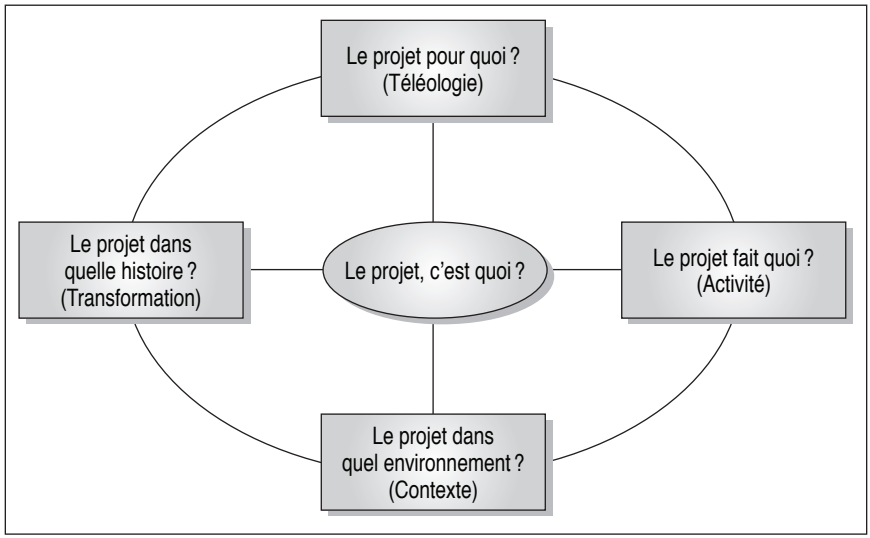
Il reste à préciser, d'un point de vue plus instrumental, les éléments qui composent cet outil.

L'objectif, dans l'exécution de ce travail de terrain, consiste donc à permettre aux entrepreneurs d'apprendre dans l'action et dans la réflexion, de sorte que le projet devienne un outil essentiel de la construction de l'organisation à venir. Il s'agit donc de fournir des repères et de favoriser l'expression de la vision et donc du projet entrepreneurial. L'outil permet de se poser un certain nombre de questions.

1. « **Le projet, c'est quoi ?** » Cet exercice permet non seulement au chercheur-intervenant de « s'approprier la vision », mais aussi de permettre à l'entrepreneur de la formaliser par deux exercices. Le premier exercice consiste à résumer le projet en une phrase. Celle-ci est relativement conditionnée par la vision que l'entrepreneur a de l'organisation. Cette vision est un « mélange », entre autres, de sa perception des attentes des clients, de la concurrence et de ses capacités. Le second exercice consiste à dessiner le projet. Cet effort de représentation prolonge le premier exercice en permettant l'expression de choses qui n'apparaissent pas pendant l'écriture. De plus, il permet de faire apparaître les éléments qui

vont dans le même sens que la phrase rédigée précédemment. Bien souvent, la comparaison entre le dessin et la phrase permet déjà de soulever un certain nombre de questions quant au projet.

FIGURE 10.2
Des questions pour concevoir, problématiser et traduire la vision du projet entrepreneurial



2. « **Le projet pour quoi ?** » Il s'agit de répondre aux questions suivantes : à qui cela rend-il service ? Sur quoi le projet agit-il ? Dans quel but ce projet existe-t-il ? Les réponses à ces questions permettent de confronter la finalité du projet avec les éléments du contexte de celui-ci. Notamment, cela amène l'entrepreneur à se poser des questions sur ses clients potentiels (Quelle forme prend la clientèle ?) et sur la concurrence (Comment est-ce que je positionne mon projet par rapport à ce qui existe déjà ? Mais, finalement, qu'est-ce qui existe déjà ?). Ces différentes questions obligeront ultérieurement l'entrepreneur à collecter des informations sur ces éléments afin de valider ses intuitions. En d'autres termes, il s'agit ici de faire ressortir la finalité du projet et donc le positionnement de l'entrepreneur par rapport à sa propre organisation.

3. « **Le projet fait quoi ?** » L'objectif ici est de décrire les différentes activités du projet. Au-delà de l'activité, les informations amenées ici permettent de préciser les ressources et les résultats de l'activité. Cette question renvoie à une représentation projective

de ce que sera l'activité dans un fonctionnement quotidien. Cela permet, encore une fois, de dimensionner le projet et de mettre ces éléments en cohérence entre eux. En effet, si l'entrepreneur considère que pour son projet il a besoin de deux ou trois personnes, ce n'est pas la même chose que s'il en fallait une dizaine. Ces éléments conditionnent fortement, par exemple, la taille du local, le nombre de machines, les résultats attendus et les aspects financiers.

4. « **Quel environnement pour le projet ?** » Il s'agit de voir si les différents environnements du projet et de l'entrepreneur (technique, politique, économique, juridique, culturel, géographique…) sont propices aux activités et à la finalité du projet. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir une incidence sur la structuration de l'organisation. Ces différents projets favorisent le questionnement *a priori*. Le fait de se poser toute une série de questions sur ces environnements oblige l'entrepreneur à réfléchir sur des aspects importants du projet, voire des aspects qu'il n'avait pas forcément envisagés.

5. « **Quelle histoire pour le projet ?** » De façon générale, l'entrepreneur est invité à se positionner par rapport aux trois temps : le passé, le présent et le futur. Le premier temps consiste à s'interroger sur des projets qui ont peut-être déjà existé et à comprendre comment évoluent la demande et la concurrence. Le deuxième temps correspond aux décisions à considérer actuellement par rapport au projet, à la lumière des éléments décrits précédemment. Enfin, le dernier temps renvoie à l'évolution du projet dans le moyen et le long terme. Il s'agit donc ici d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

Pour tous ces éléments, il convient d'envisager ces différentes questions de façon itérative. En effet, bien que l'on commence souvent par se renseigner sur la nature du projet (le projet, c'est quoi ?), la réponse à cette question ne demeure pas figée. Elle doit se poser à nouveau lorsqu'on aborde les différentes questions. Il n'est pas rare de voir l'entrepreneur modifier, ajuster la question initiale en fonction de ses avancées dans le projet et de sa collecte d'information. Il en va de même pour les autres questions. Tout au long des différentes étapes, il s'agit, par des allers-retours entre processus et finalité, de s'assurer de la cohérence entre les deux. Au final, ces différentes questions doivent permettre de connaître les besoins du projet (financiers, humains,

techniques…) et de construire un outil synthétique qui servira non seulement à collecter des renseignements essentiels, mais aussi à communiquer avec différentes personnes liées au projet.

10.2.2. Rétroaction sur l'outil Idéo© : concevoir, problématiser et traduire

Lors de notre recherche terrain, nous sommes intervenus à différents moments des projets, ce qui nous a permis de voir, dans un certain nombre de cas, les difficultés de problématisation qui pouvaient se poser. Nous sommes intervenus auprès de différents publics, gestionnaires ou non, en France et à l'étranger[10], pour leur soumettre notre représentation du projet entrepreneurial. De 2002 à 2005, nous avons ainsi travaillé sur une trentaine de projets entrepreneuriaux. Durant ces quatre années, nous avons recueilli l'avis des entrepreneurs sur l'outil de problématisation du projet entrepreneurial Idéo©, en leur soumettant un questionnaire, composé de questions ouvertes et semi-ouvertes, qui reprenait des items généraux et proposait une échelle d'appréciation pour tous les enseignements programmés chaque année. L'analyse des réponses révèle un taux de satisfaction globale très élevé pour l'ensemble de l'outil : 96 % des répondants se sont déclarés « satisfaits » ou « tout à fait satisfaits » de la formation dans son ensemble. Le questionnaire a permis notamment de mettre en évidence les apports et les limites de cet outil.

- **La nécessité de problématiser** : bien souvent, les entrepreneurs avouent avoir une idée, plus ou moins vague, mais de façon générale ils ont du mal à l'exprimer. Le travail sur les cinq questions leur a permis de mieux préciser l'objet de leur réflexion. Tous les entrepreneurs s'accordent pour dire qu'ils n'ont pas forcément d'outils pour les aider à se représenter le problème. De plus, cela ne correspond pas aux activités quotidiennes, ils n'ont pas l'habitude de réfléchir sur des problèmes pas ou mal définis. Enfin, les entrepreneurs soulignent l'importance de la problématisation à leur niveau, notamment pour donner du sens à l'information à collecter. Bien souvent, la phrase qui a servi de point de départ à la réflexion a évolué par rapport à la phrase finale. Évoquons le cas de cet entrepreneur dans le domaine de la microbrasserie, qui au début définissait son projet comme la « production d'une bière

10. Notamment au Maroc, au Luxembourg et au Québec.

régionale de garde pour un public de connaisseurs » et qui finalement a parlé de « production, distribution et commercialisation d'une bière régionale de garde pour un public de connaisseurs ». Le projet a donc inclus un plus grand nombre d'activités afin de se rapprocher au mieux de la clientèle.

- **L'importance de la relation entre conception et action** : Idéo© favorise le développement et la structuration du projet entrepreneurial, c'est-à-dire l'organisation à partir d'une bonne représentation de la réalité à venir. Répondre aux différentes questions de l'outil oblige les entrepreneurs à structurer leur réflexion en tenant compte de ce que l'action (ce que fait l'entrepreneur) et la structure (les moyens mobilisés pour l'action) se codéterminent par récursivité dans les interactions. Les entrepreneurs insistent sur l'importance de développer des allers-retours constants entre la conception et l'action. En effet, ces deux éléments leur apparaissent indissociables pour le bon développement de projets entrepreneuriaux. Le cas de cette entrepreneure dans le domaine de l'habillement est encore une fois une bonne illustration des blocages auxquels les entrepreneurs peuvent faire face. De toute évidence, sa difficulté était l'action, c'est-à-dire qu'elle ne savait pas par quel bout prendre le problème. Pourtant, son projet était clair dans sa tête. Le recours à Idéo© lui a permis de définir quelles étaient les actions à entreprendre prioritairement. Finalement, cela a permis d'enclencher un processus d'allers-retours entre ses réflexions et les actions à faire.

- **La nécessité de parler du projet** : Idéo©, au dire des entrepreneurs, favorise les discussions au sujet du projet avec les personnes pouvant y être liées de près ou de loin. Ces discussions ont lieu notamment au cours de la phase de problématisation du projet, mais aussi une fois celle-ci terminée. « Métaux à mémoire de forme » est un projet dans lequel les aspects techniques sont très solides : il est issu de la recherche universitaire. Le travail de problématisation a permis à l'entrepreneur de faire sien un discours qu'il avait du mal à formuler initialement et de parler avec différentes personnes pour expliquer son projet. Ce travail de communication est important dans l'évolution du projet dans la mesure où il participe au travail de structuration.

10.2.3. De la vision à l'émergence de nouveaux thèmes de réflexion issus des pratiques professionnelles

- **La construction et le développement d'une vision** : les entrepreneurs se sont beaucoup exprimés à propos de cette notion de vision. Beaucoup d'entre eux ont insisté sur le fait que l'outil Idéo© permettait de préciser la vision de départ. Ainsi, il a permis à ceux dont l'idée était relativement floue de se construire une vision et aux autres, de développer celle qu'ils avaient déjà. Dans ce cas de figure, il s'agit souvent de préciser un peu plus les choses. Un certain nombre d'entrepreneurs ont fait émerger des éléments qu'ils n'avaient pas envisagés auparavant et notamment des difficultés ou des problèmes d'incohérence. Citons l'exemple de cet entrepreneur qui avait pensé à vendre son jus de fruits dans des distributeurs automatiques et qui, après son travail de réflexion, a constaté que les valeurs véhiculées par ce mode de distribution ne correspondaient pas à celles promues par le produit. Ou, encore, cet entrepreneur qui s'est aperçu que, pour son projet de « parc aventure », le principal blocage n'était pas forcément financier comme il l'imaginait mais plutôt politique, car les terrains qu'il convoitait étaient publics et relevaient souvent d'une gestion municipale.

- **La recherche de l'approximation plutôt que l'exactitude** : le projet entrepreneurial n'est pas une réplique du réel, mais plutôt une construction de sens par rapport à une réalité perçue. L'outil Idéo© favorise donc une « connaissance approximative » du projet, laquelle permet d'avoir des ordres de grandeur pour les différents points du projet. Prenons l'exemple d'une entreprise dans le domaine de l'informatique. Le nombre exact d'entreprises concurrentes dans le domaine de l'informatique dans une ville donnée n'est pas une information très pertinente. Par contre, savoir s'il y en a une dizaine, une cinquantaine ou une centaine donne un autre type d'information, notamment en ce qui concerne la pression concurrentielle du marché, plus pertinente à traiter. On passe donc d'une arithmétique exacte, souvent prônée en gestion, à une arithmétique approximative, nécessaire pour problématiser des projets entrepreneuriaux.

- **L'intuition nécessaire mais pas suffisante** : l'intuition est quelque chose d'important dans le projet entrepreneurial. Elle est souvent le point de départ d'une réflexion, mais on ne peut se limiter à ce type de raisonnement. L'intuition doit être envisagée et utilisée

dans des boucles récursives avec d'autres démarches, telles que la déduction (du particulier au général) et l'induction (du général au particulier). Évoquons cette PME qui décide de lancer un nouveau produit : les œufs enrichis en oméga-3. Certes, les produits qui s'inscrivent dans la lignée des oméga-3 se vendent bien en France, mais pour autant les œufs enrichis en oméga-3 auront-ils le même succès ? Actuellement, ce produit a été retiré de la grande distribution, car sa vente n'a pas suivi. Sans entrer dans une explication technique de ce produit, précisons seulement qu'il existe, du point de vue du consommateur, une contradiction entre l'aspect naturel de l'œuf et le fait qu'il soit enrichi en oméga-3. L'intuition est une alliée importante dans le processus entrepreneurial. Toutefois, ne se fier qu'à son intuition limite considérablement les chances de réussite. Il est donc nécessaire de renforcer cette intuition par des réflexions complémentaires, de types inductif et déductif, notamment sur la clientèle et ses attentes.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le voir dans ce chapitre, envisager la notion de vision n'est plus suffisant pour aborder les pratiques entrepreneuriales. Des notions comme la conception, la problématisation et la traduction font partie du processus entrepreneurial à part entière. Dans cette perspective, l'outil Idéo© apparaît comme un élément favorisant la construction des projets entrepreneuriaux en favorisant le développement de la vision des entrepreneurs.

Derrière ces différentes notions, une question essentielle se pose : comment favoriser la construction et l'expression de la vision ? Pour répondre à cette question, nous avons présenté une démarche-outil baptisée Idéo©. Cet outil a permis de modifier profondément les représentations des acteurs, ouvrant de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles, pour certains inenvisageables ultérieurement (Nicet, 1997). En effet, dans la plupart des cas, le dirigeant s'exprime en se fondant sur « son style d'apprentissage (ses stratégies cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé » (Bayad et Garand, 1998), tandis que les dispositifs d'aide aux entrepreneurs (incubateurs, plan d'affaires, formations consacrées à l'entrepreneuriat, accompagnement des créateurs…) adoptent plutôt une logique de résolution de problèmes. En ce sens, la démarche proposée par Idéo© agit comme un outil d'aide à la construction et à l'expression de la vision.

Cela nous amène, *in fine*, à nous interroger sur les objets intermédiaires de conception permettant le lien entre la vision et l'action. Aussi serait-il intéressant, selon nous, de prolonger la réflexion tant sur les capacités de représentation des individus que sur le développement d'outils devenant, comme Idéo©, des objets intermédiaires au service de la conception.

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, C. et D.A. SCHÖN (1978). *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley.

AVENIER, M.-J. (1996). « La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique », *6e Conférence de l'AIMS*, Lille.

BAYAD, M., M. GALLAIS et C. SCHMITT (2006). « Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ? », *8e CIFEPME*, Fribourg, octobre.

BAYAD, M. et D.J. GARAND (1998). « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », 4e *Congrès international francophone,* Metz.

BAYAD, M., C. SCHMITT et J.-P. GRANDHAYE (2002). « Pédagogie par projet et entrepreneuriat : réflexions autour d'une démarche et de différentes expériences », *2e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 avril.

BENEDIC, M., Y. BOUGHATTAS et C. SCHMITT (2007). « L'invention de nouveaux métiers dans le secteur des services en Lorraine », *Projet de recherche de l'Institut lorrain des sciences du travail, de l'emploi et de la formation* (ILSTEF). Nancy.

BERNOUX, P. (1990). *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil.

BOUTINET, J.-C. (1993). *Psychologie de la conduite à projet*, Paris, Presses universitaires de France.

CAILLE, P. (1991). *Un et un font trois*, Paris, ESF.

CALLON, M. et B. LATOUR (1991). *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.

COSSETTE, P. (2001). « A Systematic Method to Articulate Strategic Vision : An Illustration with a Small Business Owner-Manager », *Journal of Enterprising Culture,* vol. 9, nº 2, p. 173-199.

CULLIÈRE, O. (2003). « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », *12e Conférence de l'AIMS*, Tunis, 3-6 juin.

DAVIDSSON, P. (2006). « Nascent Entrepreneurship : Empirical Studies and Developments », *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 2, nº 1, p.1-76.

FABRE, M. (1999). *Situations-problèmes et savoir scolaire*, Paris, Presses universitaires de France.

FILION, L.-J. (1991). *Visions et relations*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.

FILION, L.-J. (1997). « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, vol. 6, nº 2 (automne), p. 29-45.

GAREL, G. (2003). *Le management de projet*, Paris, La Découverte.

GIARD, V., C. MIDLER et G. GAREL (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert/FNEGE.

LAVOIE, D. (1988). « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship, intrapreneurship – où est la différence ? », *Revue Gestion* (septembre), p. 64-71.

LE MOIGNE, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

MARTINET, A.-C. (1993). « Une nouvelle approche de la stratégie », Introduction au dossier Gérer la complexité, *Revue française de gestion*, nº 93, mars-avril-mai, p. 62-63.

MARTINET, A.-C. (2000). « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, coll. « FNEGE », p. 111-139.

NICOT, A.-M. (1997). « L'intervention de conseil », dans M.-J. Avenier (dir.), *La stratégie "chemin faisant"* », Paris, Economica, p. 219-238.

SCHMITT, C. (2004). « La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique », *Revue Sciences de gestion*, nº 38, p. 105-13.

SCHMITT, C. (2005). « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences », *Colloque Cerisy « Intelligence de la complexité ? Épistémologie et pragmatique »*, juin.

SCHMITT, C. et M. BAYAD (2006). « Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial », *8e Colloque CIFEPME*, Fribourg, Suisse, octobre.

SCHMITT, C., P.-A. JULIEN et R. LACHANCE (2002). « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue internationale PME*, vol. 15, nº 2, p. 35-62.

SIMON, H.A. (1991). *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, traduction française : *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod.

VARRAUT, N. (1999). « De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant propriétaire de PME », *Économie et Société*, série Sciences de Gestion, nos 26-27.

Chapitre **11**

Coaching et mentorat

De nouvelles formes d'accompagnement individualisé de l'entrepreneur

Paul Couteret
Université Paul-Verlaine – Metz
et
Josée Audet
Université Laval

L'accompagnement des entrepreneurs joue un rôle indéniable dans la réussite du processus entrepreneurial. En effet, le créateur isolé risque de manquer des outils et des soutiens (conseils, aides pratiques) qui participent à la réussite de son entreprise[1] (Julien, 2005 ; Albert *et al.*, 2003 ; Gibb, 2000). Pourtant, toutes les formes d'accompagnement n'ont pas la même efficacité. La plupart d'entre elles proposent en effet une aide standardisée, voire normée, car fondée sur des outils censés répondre à presque tous les problèmes courants inhérents à l'entrepreneuriat. Elles représentent ce que nous

1. Pour une présentation d'outils, voir les différents chapitres de la seconde partie de cet ouvrage.

nommerons l'accompagnement « classique[2] », qui utilise essentiellement la démarche du conseil, c'est-à-dire l'apport « clé en main » de solutions concrètes et rapides.

Cet accompagnement standardisé, aussi utile soit-il pour éviter de commettre certaines erreurs ou de perdre du temps, ne permet cependant pas à l'entrepreneur de réaliser un véritable apprentissage de l'entrepreneuriat et de devenir finalement autonome dans ce contexte (Dokou, 2001). En effet, si l'on se situe dans une approche processuelle de l'entrepreneuriat (Schmitt et Bayad, 2006), le créateur a surtout besoin qu'on l'aide à se poser les « bonnes » questions, c'est-à-dire à faire évoluer ses propres représentations de manière itérative et non seulement ponctuelle. En particulier, il s'agit pour lui de formaliser et de concrétiser sa vision (au sens de Filion[3]) par son projet d'affaires et les réalisations qui en découlent, en développant des heuristiques adaptées. Dans ce cadre, l'accompagnement entrepreneurial doit jouer avant tout un rôle de « passeur de sens » ou de « facilitateur » (Schmitt et Bayad, 2006) plutôt que de consultant omniscient.

Ces constats impliquent une approche individualisée de l'accompagnement, dirigée non pas sur l'entreprise et ses fonctions en tant que structure en soi (résultat), mais surtout sur la personne du dirigeant. C'est sur ces bases que nous nous intéressons dans ce chapitre à deux formes émergentes de l'accompagnement : le coaching et le mentorat. Outre le fait qu'elles correspondent à des phénomènes à la mode[4], elles représentent toutes deux des pratiques innovantes. En effet, l'engouement qu'elles suscitent répond au besoin de prise en compte accrue de l'entrepreneur en tant qu'individu : elles réintroduisent le créateur au centre de son entreprise et à l'origine de son processus de développement. Plutôt que de chercher à résoudre à court terme des problèmes de gestion sans une réelle intégration des représentations

2. On le trouve notamment dans des formules de soutien aux entrepreneurs proposées par des établissements de type pépinières ou incubateurs. Il faut cependant préciser qu'un nombre croissant de ces établissements, conscients des limites de ces outils standardisés, proposent aussi des formules d'accompagnement individualisé telles que celles décrites dans ce texte, comme on le verra notamment dans la section 11.1.3.
3. « 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 » (Filion, 1991, p. 109-110).
4. Non seulement en entrepreneuriat, mais également dans des contextes comme l'encadrement d'entreprise, le sport ou l'éducation.

mentales de l'entrepreneur, ces pratiques visent davantage à faciliter chez ce dernier le passage de la vision à l'action, à raccourcir sa courbe d'apprentissage.

Nous présenterons successivement ces deux modes d'accompagnement, en fournissant pour chacun : des éléments de définition, un exemple d'illustration du processus d'accompagnement qui le concerne, puis ses principaux facteurs clés de succès selon nos propres études.

11.1. LE COACHING ENTREPRENEURIAL

Le coaching, dans son acception générale, est un phénomène à la mode. Que ce soit dans les domaines sportif, artistique, managérial ou privé, ce concept est souvent sollicité et se révèle plutôt « vendeur ». Correspondant effectivement à des formes variées de soutien dans des domaines très hétérogènes, le coaching peut se définir comme un accompagnement qui se fonde sur une relation interpersonnelle privilégiée, propre à susciter un apprentissage et un développement des potentiels, souvent dans un contexte de changement (voir Persson-Gehin, 2005). Il convient néanmoins de préciser quelles sont ses spécificités, modalités et conditions de réussite dans le champ particulier de l'entrepreneuriat.

11.1.1. Éléments de définition du coaching entrepreneurial

Avant même de proposer une définition du coaching entrepreneurial (CE), notons que la documentation relative à ce mode d'accompagnement reste embryonnaire, du fait sans doute de la jeunesse de cette pratique (moins de dix ans). En nous fondant sur notre propre connaissance du terrain et sur les ouvrages sur le coaching en général (voir Persson-Gehin, 2005), nous définirons le CE comme un **accompagnement individuel des entrepreneurs en phase de démarrage ou de jeune croissance, qui vise l'acquisition ou le développement de compétences par apprentissage dans un ou plusieurs domaines particuliers de la gestion.** L'objectif est, à terme, que l'entrepreneur coaché devienne autonome dans ce ou ces domaines.

Il s'agit d'une relation d'affaires, c'est-à-dire présentant un caractère marchand pour le coach, qui est rémunéré pour son suivi[5]. Ce contexte marchand peut amener à s'interroger sur la proximité avec le conseil. En fait, les objectifs et les modalités d'accompagnement sont nettement différents (Kilburg, 1996), bien que les domaines d'intervention puissent être identiques. Le conseil vise en effet à apporter ponctuellement au dirigeant des réponses toutes construites à ses problèmes précis, sans qu'il y ait forcément apprentissage. Au contraire, le coach n'apporte pas de réponse directe aux mêmes problèmes, mais crée un contexte d'apprentissage pour amener le coaché à le faire lui-même (Katz et Miller, 1996), dans la perspective que ce dernier devienne ensuite capable de générer seul ses propres réponses aux problèmes futurs. Le coach d'entrepreneur est un expert dans le ou les domaines de gestion concernés ; il ne peut donc pas s'apparenter à un consultant « classique ».

Pour ce qui est du cadre de la relation (c'est-à-dire du contexte même dans lequel les deux parties choisissent d'établir celle-ci), deux possibilités existent.

➢ Une relation *intuitu personae*, dans laquelle l'entrepreneur fait lui-même la démarche volontaire et active pour trouver son coach. Cette démarche peut être canalisée par une fédération de coachs. En France, on trouve ainsi des fédérations généralistes (par exemple la SFC – Société française de coaching) et des structures spécialisées en entrepreneuriat (comme Coach'Invest). Au Québec, il existe des regroupements de coachs (comme la Société des coachs ou la Fédération internationale des coachs du Québec) et quelques structures privées de type « consultant ». Fait à noter, Emploi-Québec[6] accorde une aide financière aux entrepreneurs afin de leur permettre de bénéficier des services d'un coach de gestion, cette aide pouvant aller jusqu'à 50 % des honoraires fixés. Cette mesure est toutefois peu connue et largement sous-utilisée.

5. Même si ce n'est pas toujours directement l'entrepreneur coaché qui paie la facture – ce peut être la structure initiatrice de la relation (voir la section 11.1.2).

6. Emploi-Québec est une agence gouvernementale provinciale offrant aux individus et aux employeurs des services en insertion professionnelle ainsi qu'en maintien, stabilisation et création d'emplois. Elle offre notamment des services aux entreprises désireuses d'améliorer la gestion de leurs ressources humaines.

➢ Une structure d'accompagnement du type incubateur ou pépinière dans laquelle c'est la structure elle-même qui va le plus souvent déceler les besoins de l'entrepreneur et lui proposer la relation de coaching. On voit ici l'importance que revêtent les réseaux tant personnels que professionnels des accompagnants de la structure, notamment du directeur de celle-ci. En effet, la pertinence de leur choix dans l'attribution d'un coach de leur connaissance à un dirigeant donné conditionnera en partie la réussite de la relation de coaching (voir la section 11.1.3).

Dans tous les cas se pose la question du déroulement même d'une relation de coaching entrepreneurial. Le modèle choisi pour l'illustrer est celui où une structure d'accompagnement, en l'occurrence un incubateur virtuel, chapeaute la relation.

11.1.2. Le processus de coaching entrepreneurial : l'exemple du programme de l'Incubateur virtuel de la Mauricie

Lancé en mars 2002, ce programme vise à faire bénéficier des services d'un coach les dirigeants de PME dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance, donc dans une période de forte vulnérabilité. Ces services sont en grande partie subventionnés par l'État, les entrepreneurs n'ayant qu'à débourser 15 % du coût réel, soit environ dix dollars canadiens[7] l'heure. Au départ, l'entreprise est dirigée vers l'Incubateur par un organisme de développement local de la région ayant reconnu un besoin d'accompagnement individualisé chez le dirigeant de cette PME, souvent à la suite de l'échec d'aides plus classiques. Le directeur de l'Incubateur effectue une visite initiale de l'entreprise pour établir son propre diagnostic des problèmes et se faire une idée du type de coach qui conviendrait à l'entrepreneur. Par la suite, un résumé de la situation est présenté par voie électronique au comité de présélection de l'Incubateur (composé de trois personnes), souvent accompagné d'une proposition quant au coach approprié. Ce comité rend généralement sa décision en moins de 72 heures. Une fois cette étape franchie, le directeur communique avec le coach pressenti, ou bien sollicite son vaste réseau de contacts pour y trouver quelqu'un ayant le profil recherché. La première intervention du coach auprès de l'entrepreneur s'effectue habituellement dans la semaine qui suit

7. Soit environ 6,5 €.

l'aiguillage vers l'Incubateur. Avant cette première rencontre, le directeur de l'Incubateur explique au coach le rôle qu'il doit jouer auprès de l'entrepreneur, en insistant sur le fait qu'il est là pour encadrer l'entrepreneur et non pas pour effectuer le travail à sa place, comme un consultant le ferait. Par la suite, une grande latitude est laissée au coach quant à la façon de gérer sa relation avec l'entrepreneur. Seules deux conditions doivent être respectées : aller dans l'entreprise au moins une journée par semaine (à raison de six heures par jour) et soumettre un rapport hebdomadaire au directeur de l'Incubateur. Ce dernier supervise ensuite la relation par des rendez-vous trimestriels avec le coach et son protégé. Si le client n'est pas satisfait, le directeur s'empresse de lui trouver un autre coach. Enfin, une fois que les objectifs ont été atteints ou sont considérés comme atteints par le directeur de l'Incubateur, le coach et l'entrepreneur, ces derniers conviennent ensemble de terminer la relation et de « diplômer » l'entreprise. Cette étape survient généralement entre 12 mois et 18 mois après le début de la relation.

Mentionnons que la plupart des coachs possèdent une formation universitaire de premier cycle en gestion ou une maîtrise en administration des affaires (MBA). Ils sont consultants ou managers, parfois à la retraite. Bien que peu d'entre eux aient une expérience antérieure en coaching, ils ont tous une grande expérience en affaires et généralement une expertise plus pointue dans le domaine requis pour venir en aide à l'entrepreneur. À noter que les coachs sont tous vacataires, l'Incubateur n'ayant de salarié que le directeur (à mi-temps). Une telle structure permet de réduire au minimum les frais de fonctionnement et les coûts fixes associés au programme, avec la conséquence que la majorité des fonds consentis par le gouvernement sont utilisés pour financer le coaching et non la structure d'accompagnement.

11.1.3. Les facteurs clés du succès du coaching entrepreneurial

Afin d'identifier les facteurs pouvant expliquer le succès d'une relation de coaching entrepreneurial, des études de cas ont été effectuées sur des relations ayant eu pour cadre le programme de l'Incubateur virtuel de la Mauricie. De façon plus précise, six cas de coaching ont été observés, les données recueillies ayant par la suite été analysées selon la méthode de comparaison intersites (D'Amboise et Audet, 2005). Pour faciliter l'analyse des données, celles-ci ont été regroupées selon qu'elles visaient le coach, l'entrepreneur coaché, la relation elle-

même ou la structure d'accompagnement. Le succès du coaching a été défini et mesuré selon le degré de satisfaction des parties vis-à-vis de la relation, le degré d'atteinte des objectifs que les parties s'étaient fixés et leur perception de l'apport de l'intervention.

11.1.3.1. Les caractéristiques du coach

Nous avons observé que les coachs connaissaient tous plutôt bien le monde de la PME ; ils étaient dotés d'une bonne capacité d'écoute et démontraient de l'empathie envers leur protégé. De plus, ils jouissaient d'une assez grande crédibilité auprès de leur protégé, notamment en raison de l'expertise qu'on leur reconnaissait. Toutefois, le fait de posséder ou non tous ces attributs n'explique pas les écarts observés quant à la réussite de l'intervention. Plus précisément, posséder ces attributs est une condition nécessaire au bon déroulement de l'intervention, mais pas toujours suffisante pour en assurer le succès.

11.1.3.2. Les caractéristiques du dirigeant coaché

Être réceptif au coaching et, surtout, être ouvert au changement semblent des conditions préalables essentielles à la réussite d'une intervention de coaching. De fait, ces conditions se sont révélées les plus importantes pour expliquer le succès d'une telle intervention. Fait intéressant, on a noté une certaine incohérence entre le discours des entrepreneurs et leurs comportements. En effet, presque tous démontraient un désir d'apprendre et la plupart se disaient disposés à changer. Or, lorsque l'apprentissage remettait en question les façons de faire et d'être des dirigeants, ces derniers manifestaient beaucoup de résistance, surtout les plus âgés. De fait, seulement deux des dirigeants ont réussi à modifier leurs comportements et façons de faire de manière notable à la suite de l'intervention de coaching, soit les deux cas qui se qualifient de succès. Et encore, ce n'est qu'une fois la confiance établie entre le coach et son protégé que la résistance au changement a pu être neutralisée.

L'engagement dans la relation est un autre élément de réussite qui semble primordial. Ainsi, dans trois des entreprises où la relation d'accompagnement a été un franc succès ou un succès mitigé, le niveau d'engagement du dirigeant était élevé, contrairement à la situation prévalant là où elle a nettement moins bien réussi. En entrevue, un dirigeant a avoué ne pas avoir consacré assez de temps et d'énergie

à cette relation pour en faire un succès. Il annulait et reportait régulièrement ses rencontres avec le coach, ce qui reflète le peu de valeur qu'il accordait à l'intervention.

11.1.3.3. La relation coach/entrepreneur

Le mode d'apprentissage qui semble le mieux convenir aux entrepreneurs observés est celui de l'essai-erreur sous la supervision du coach, soit un apprentissage dans l'action. Vient ensuite l'apprentissage par mimétisme, c'est-à-dire en s'appuyant sur le récit des expériences en affaires du coach ou d'autres entrepreneurs ou gestionnaires. Le coach peut aussi amener une prise de conscience du dirigeant en l'interrogeant sur son entreprise et sur lui-même.

Il apparaît important pour les parties de convenir d'une sorte de contrat moral avant de s'engager dans la relation. Idéalement, les parties devraient se fixer des objectifs à court terme, « *pour ne pas trop faire peur au coaché devant le long chemin qu'il lui reste à parcourir* ». Cela permet aussi à l'entrepreneur de mesurer son progrès chaque semaine et, le cas échant, d'ajuster rapidement le tir.

11.1.3.4. La structure d'accompagnement

S'il faut retenir une chose de la structure d'accompagnement en place, c'est le rôle prépondérant que joue le directeur, notamment parce que le processus de sélection du coach repose entièrement sur son bon jugement et sur son réseau d'affaires. Les parties sont unanimes à souligner l'importance de la chimie, de la symbiose qui se crée entre elles. Il est toutefois difficile d'expliquer de façon rationnelle ce qui favorise cette chimie et comment on peut anticiper qu'elle se créera entre deux parties. Force nous est de constater la fragilité de ce mode de sélection qui repose sur l'intuition, les compétences particulières et le réseau de connaissances d'un seul individu.

Le directeur de l'Incubateur joue un rôle important en matière d'information. D'une part, il lui revient de donner les bonnes consignes aux coachs qui, pour la plupart, en sont à leurs premières armes en coaching d'accompagnement. Le fonctionnement du programme de l'Incubateur doit aussi être clairement expliqué aux entrepreneurs. Il semble en effet que le concept de coaching d'accompagnement ne leur soit pas familier, ce qui alimente parfois des attentes erronées à l'égard de leur coach.

Il importe de mettre également en lumière le soutien que le directeur apporte en coulisse aux coachs, les conseillant, les rassurant et les réconfortant au besoin dans les décisions parfois difficiles qu'ils ont à prendre. Il semble que l'envoi d'un rapport hebdomadaire au directeur oblige les coachs à faire régulièrement le point sur l'intervention en cours et les aide à prendre un certain recul.

Un dernier aspect de la structure d'accompagnement mérite notre attention : la rapidité d'intervention. Les entrepreneurs sont habitués à d'interminables attentes lorsqu'ils sollicitent des services gouvernementaux. Le fait que l'intervention de coaching soit mise en place en moins d'une semaine reflète une image d'efficacité qui contraste avec celle de lourdeur bureaucratique associée au gouvernement. Cela prédispose favorablement les entrepreneurs qui sont autrement méfiants, voire cyniques, par rapport aux services que l'État leur offre.

Comme nous l'avons montré dans cette section, le coaching entrepreneurial vise à catalyser l'apprentissage de l'entrepreneur dans un domaine donné, lorsque suffisamment de conditions gagnantes sont réunies. Il correspond non seulement à une pratique innovante en matière de soutien aux créateurs, mais également à l'émergence d'une nouvelle profession : celle de coach d'entrepreneurs. Pour autant, une autre voie, non marchande celle-là, et bien que différente dans ses modalités, présente des similitudes dans ses objectifs et ses méthodes : celle du mentorat.

11.2. LE MENTORAT ENTREPRENEURIAL

Différencier le mentorat entrepreneurial du coaching entrepreneurial n'est pas évident au premier abord. En effet, ces deux formes d'accompagnement visent clairement, au contraire du conseil, un apprentissage pour l'entrepreneur suivi. Cependant, la nature même de la relation, son mode de déroulement et, partant, ses facteurs de réussite permettent de distinguer les spécificités du mentorat.

11.2.1. Éléments de définition du mentorat entrepreneurial

De manière très générale, le terme « mentor » peut désigner toute personne qui veille de façon bienveillante sur un protégé, ce dernier étant souvent sous l'autorité de son mentor. Dans le champ du management, les ouvrages sur le mentorat portent la plupart du temps sur des situations où un salarié expérimenté guide et assiste un nouvel arrivant (Eby et Lockwood, 2005) afin de mieux l'intégrer grâce à un apprentissage et à l'amélioration de ses compétences managériales.

De cette vision générale du mentorat on doit surtout conserver, pour le champ de l'entrepreneuriat, que cette relation est fondée en grande partie sur la qualité des relations interpersonnelles, plus que sur les compétences strictement « techniques » du mentor. Mais surtout, contrairement au coaching, le mentorat n'est pas une relation d'affaires : la plupart du temps, il est bénévole. Il se fonde donc plus sur les dimensions affectives des attitudes des deux parties (l'empathie, la confiance, le respect) que sur leurs seules dimensions cognitives (l'attente de résultats tangibles).

L'objectif du mentorat entrepreneurial n'est pas, contrairement au coaching, l'acquisition par le dirigeant d'une compétence précise relative à un besoin défini ; il est, plus globalement, l'apprentissage du métier même d'entrepreneur dans son sens général : capacités de décision, de gestion du changement, d'anticipation, de réseautage, etc. L'entrepreneur mentoré doit devenir autonome à terme dans ces domaines de management. Là encore, la documentation reste plutôt embryonnaire sur ce terrain, ce qui ne facilite pas la recherche d'une définition consensuelle. Pour notre part, nous définirons le mentorat entrepreneurial comme une **relation de soutien qu'un entrepreneur d'expérience a avec un jeune entrepreneur pour l'aider à améliorer ses compétences de direction par un processus d'apprentissage réflexif.**

Une telle relation serait particulièrement bénéfique pour aider les jeunes entrepreneurs à faire face au changement, en particulier dans la période critique du démarrage de leur firme (Deakins *et al.*, 1998). En effet, grâce à son expérience, le mentor peut pousser son protégé à tirer des leçons de ses actions et des événements de la vie de son projet pour mieux appréhender les nouvelles situations à venir (Bisk, 2002 ; Sullivan, 2000). Comme le notent Lockwood *et al.* (2002), le mentor agit aussi comme un modèle positif, modèle qui favorise

le développement personnel du mentoré car ce dernier a envie de reproduire le succès de son mentor (d'où l'importance du charisme du mentor ; voir la section 11.2.3).

Du fait de ses caractéristiques (notamment son caractère non marchand), le mentorat entrepreneurial peut se dérouler dans des contextes formels comme informels. De manière informelle, c'est la rencontre *intuitu personae* entre un « vieux » dirigeant (souvent à la retraite) et un « jeune » qui, progressivement, se transforme en un mentorat bénévole qui ne dit pas forcément son nom et invente ses propres modes de régulation. Mais des programmes plus formalisés se développent progressivement pour provoquer et faciliter ces mises en relation, comme le programme Paris Mentor de l'agence de développement économique Paris Développement, ou encore l'incubateur d'Advencia de la Chambre de commerce de Paris. Dans la section suivante, nous décrivons en détail le processus de mentorat entrepreneurial en nous appuyant sur l'exemple d'un programme de ce type au Québec.

11.2.2. Le processus de mentorat entrepreneurial : l'exemple du programme de la Fondation de l'entrepreneurship

La Fondation de l'entrepreneurship est un organisme à but non lucratif, en partie financé par l'État, dont la mission est de promouvoir la culture entrepreneuriale. C'est en 2000 qu'elle a lancé son réseau de parrainage à l'intention des entrepreneurs novices. Il s'agit d'un réseau décentralisé de cellules locales de mentorat entrepreneurial, chapeauté par la Fondation. Les cellules locales sont dirigées par des organismes impliqués dans le développement économique local et le soutien des entrepreneurs. Ces organismes doivent adhérer au réseau de la Fondation afin d'être autorisés à offrir des services de mentorat selon le modèle proposé par la Fondation, un peu à la façon d'un système de franchisage. Le modèle de parrainage est ainsi minutieusement décrit dans les guides fournis aux participants (mentors, mentorés et coordonnateurs locaux), le tout appuyé par un programme de formation à l'intention des mentors et des coordonnateurs. Le territoire du Québec est aujourd'hui pratiquement couvert par ce réseau de cellules locales (on en dénombre plus d'une soixantaine), de sorte que le service de parrainage est accessible à tous les entrepreneurs novices québécois désireux d'être accompagnés par un mentor[8].

8. Voir le site <www.entrepreneurship.qc.ca/fr/accueil/mentorat.asp>.

Une fois accréditée, la cellule locale doit recruter des mentors et faire connaître ses services de parrainage. Les mentors sont des bénévoles à la retraite ou encore actifs dans le monde des affaires qui cumulent généralement de nombreuses années d'expérience et souhaitent maintenant en faire profiter la génération montante, redonner à la société. L'entrepreneur novice qui veut bénéficier des services d'un mentor doit en faire la demande auprès du coordonnateur de la cellule locale. Le coût de ce service est de trente dollars[9] par mois, ce qui permet de couvrir en partie les frais de gestion de la Fondation. Les stratégies d'association mentor-mentoré varient d'une cellule à l'autre, allant de l'approche « agence de rencontre », où le coordonnateur propose un ou plusieurs candidats à l'entrepreneur novice, à l'approche « soirée rencontre » qui permet aux entrepreneurs et mentors potentiels de socialiser et de se choisir mutuellement. Une fois la dyade créée, le rôle du coordonnateur devient plus effacé et se limite à un suivi distant. Quant aux parties, elles sont libres d'adopter le mode de fonctionnement qui leur convient, considérant les besoins exprimés par le protégé. La Fondation leur recommande toutefois de souscrire à une entente de parrainage obligeant les parties à préciser leurs attentes et leurs objectifs. Généralement, le protégé communique avec son mentor une fois par mois et la relation s'échelonne sur deux ans, passant par différentes phases tout au long de ce processus.

11.2.3. Les facteurs clés du succès du mentorat entrepreneurial

Afin de déterminer les principaux facteurs de réussite d'une relation de mentorat entrepreneurial, nous avons procédé à l'analyse des propos de quatre *focus groups* (groupes de discussion) ayant réuni une quarantaine de participants mentorés à Montréal et Québec de secteurs d'activité. Ces groupes avaient pour but initial d'estimer l'efficacité du programme de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec. La « réussite » du mentorat a été définie comme « la satisfaction du mentoré vis-à-vis du résultat de la relation », puisque c'est bien la perception de l'entrepreneur qui est en question ici. Certes, nous ne bénéficions ici que d'un seul point de vue partial (celui des mentorés) et notre méthodologie qualitative ne vise pas la représentativité statis-

9. Soit environ 20 €.

tique. Néanmoins, nous avons pu relever plusieurs déterminants de la réussite d'un mentorat entrepreneurial[10], que l'on peut classer en quatre catégories.

11.2.3.1. Les caractéristiques du mentor

L'importance de la personnalité du mentor semble prépondérante dans le discours des mentorés, qui insistent plus particulièrement sur les qualités personnelles que ce dernier doit avoir : quelqu'un de rassurant, de clairvoyant, mais aussi de charismatique, d'impressionnant, un exemple à suivre. La faculté d'écouter et d'admirer les résultats du mentoré, la dévotion, la capacité d'inspirer confiance semblent fondamentales. La pédagogie apparaît essentielle également, puisque le mentorat entrepreneurial est fondé sur un mode d'apprentissage interactif. Ces résultats illustrent bien que, pour être mentor d'entrepreneur, la personnalité paraît plus importante que la seule compétence « technique ». Le type de mentorat que l'on favorise est d'ailleurs celui qui s'apparente à la maïeutique socratique : poser les bonnes questions, suggérer sans imposer, soutenir moralement, mettre en garde contre certaines erreurs possibles, partager son réseau, etc. Un mentor plus âgé est ainsi apprécié, à condition qu'il ne soit pas « dépassé » à cause de sa grande vieillesse. L'important est qu'il ait lui-même été entrepreneur : dans le même secteur d'activité que son protégé si le mentorat vise un besoin précis (technique par exemple), ou dans n'importe quel secteur dans le cas de besoins généraux (soutien moral, motivation entrepreneuriale par exemple).

11.2.3.2. Les caractéristiques du mentoré

Ces besoins généraux initiateurs de la relation de mentorat semblent plus garants de réussite que des attentes d'expertise pointue, lesquelles appellent en fait plus volontiers une relation de coaching (voir la section 11.1). De même, les entrepreneurs qui idéalisent trop leur mentor au début de la relation sont plus facilement déçus que ceux qui sont plus réalistes. Ce qui semble déterminant ici, tout comme dans le coaching, c'est le degré d'engagement dans la relation : nécessité d'une forte implication, ouverture au dialogue (capacité de livrer des secrets d'affaires ou des confidences intimes à un « étranger »). Or, une méfiance initiale ou même la peur de déranger, qui vient de la gratuité de la relation, peuvent entraîner un faible engagement, ce qui rend très difficile l'apprentissage visé.

---

10. Sans quantifier leur importance respective.

11.2.3.3. Les caractéristiques de la relation mentor-mentoré

Pour que la relation mentor-mentoré porte ses fruits, il est indispensable d'établir dès le début un programme concret : fixer des objectifs clairs et un échéancier précis permet d'instituer la relation en tant que pratique « sérieuse ». Il faut aussi s'astreindre à des rencontres suffisamment fréquentes (même si les appels téléphoniques et les courriels sont un complément indispensable pour régler des problèmes urgents ou évoquer des questions ponctuelles) et longues (pour déclencher le processus d'apprentissage).

11.2.3.4. Les caractéristiques de la structure d'accompagnement

Lorsque c'est une structure qui « marie » mentors et mentorés, il est normal de la voir jouer un rôle dans la réussite de la relation. Nous pensons ici plus particulièrement au processus de sélection des mentors, qui se doit d'être de qualité. Pour cela, il apparaît nettement préférable de faire en sorte que les futurs mentorés participent à ce choix (par analyse de CV ou de vidéos de présentation des candidats-mentors, ou par entrevue directe après une présélection). La formation des mentors en amont est aussi un gage de succès. Enfin, on apprécie que la structure fasse un suivi de la relation, car cela permet une médiation en cas de dysfonctionnement : l'évaluation de la relation, pour pouvoir le cas échéant recadrer le processus, voire changer de mentor, et la facilité à joindre une personne contact pour régler d'éventuels problèmes pratiques.

CONCLUSION

Les nouveaux modes d'accompagnement individualisé des entrepreneurs que sont le coaching et le mentorat présentent chacun des spécificités qui les distinguent clairement : notamment, le coaching est de nature marchande et répond à un besoin précis d'acquisition de compétences dans des domaines spécifiques, alors que le mentorat est de nature non marchande et répond à un besoin beaucoup plus général de développement des capacités entrepreneuriales. Néanmoins, ces deux formules présentent des points communs qui justifient leur présence simultanée dans ce chapitre : elles visent toutes deux à pallier les limites de l'accompagnement « classique ». En effet, ce dernier repose sur l'hypothèse d'une absorption passive par

l'entrepreneur des connaissances et recettes qui lui sont prodiguées de manière magistrale : il dit au dirigeant ce qu'il « doit » faire en tant que manager, mais sans réellement l'impliquer dans cette démarche. Il génère ainsi des « apprentissages » plutôt standardisés, peu susceptibles de permettre à l'entrepreneur de s'adapter seul aux changements à venir.

Coaching et mentorat, au contraire, cherchent à amener l'entrepreneur à traduire lui-même en actions sa propre vision stratégique, ce qui devient un apprentissage au sens de Piaget (1947), c'est-à-dire une interaction entre le sujet (ici : l'entrepreneur) et son environnement (ici : l'entreprise, l'accompagnant, le marché, etc.), et non plus une simple assimilation. L'entrepreneur est donc invité à restructurer ses schèmes cognitifs au lieu de seulement assimiler des conseils (aussi pertinents soient-ils) en conservant ses schèmes antérieurs. En cela, coaching et mentorat se positionnent comme des maïeutiques du processus entrepreneurial.

En fin de compte, c'est souvent l'entrepreneur lui-même qui apparaît déterminant dans la réussite de chacun de ces modes d'accompagnement, et plus particulièrement son degré d'ouverture et d'implication dans la relation. C'est bien lui, également, qui choisit son type d'apprentissage. Or, on peut se demander si les jeunes créateurs, qui sont les plus visés par le coaching et le mentorat, sont suffisamment prêts à s'investir dans ce sens, quand on sait que c'est souvent par désir d'autonomie qu'ils décident de devenir entrepreneurs (Robichaud *et al.*, 2006)…

BIBLIOGRAPHIE

ALBERT, P., M. BERNASCONI et L. GAYNOR. (2003). *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, Paris, L'Harmattan.

BISK, L. (2002). « Formal Entrepreneurial Mentoring : The Efficacy of Third Party Managed Programs », *Career Development International*, vol. 7, nº 5, p. 262-270.

D'AMBOISE, G. et J. AUDET (2005). *La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion*, Québec, Presses de l'Université Laval.

DEAKINS, D., L. GRAHAM, R. SULLIVAN et G. WHITTAM (1998). « New Venture Support : An Analysis of Mentoring Support for New and Early Stage Entrepreneurs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5, nº 2, p. 151-161.

DOKOU, G.A.K. (2001). « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *Actes de la X^e Conférence de l'AIMS*, Université Laval (Québec).

EBY, L.T. et A. LOCKWOOD (2005). « Protégés' and Mentors' Reactions to Participating in Formal Mentoring Programs : A Qualitative Investigation », *Journal of Vocational Behavior,* vol. 67, n° 3, p. 441-458.

FILION, L.J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.

GIBB, A. (2000). « SME Policy, Academic Research, and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions », *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 3, p. 13-34.

JULIEN, P.-A. (dir.) (2005). *Les PME : bilan et perspectives*, Québec, Presses Interuniversitaires.

KATZ, J.H. et F.A. MILLER (1996). « Coaching Leaders through Culture Change », *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 48, n° 2, p. 104-114.

KILBURG, R.R. (1996). « Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching », *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 48, n° 2, p. 134-144.

LOCKWOOD, P., C.H. JORDAN et Z. KUNDA (2002). « Motivation by Positive or Negative Role Models : Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, n° 4, p. 854-864.

PERSSON-GEHIN, S. (2005). *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise – Étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2.

PIAGET, J. (1947). *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin.

ROBICHAUD, Y., R. LEBRASSEUR, N. RIVERIN et J.T. ZINGER (2006). « L'influence des motivations pression-attraction (« push-pull ») sur la conduite d'une petite entreprise lors de la phase de création : une comparaison hommes/femmes », *Actes du 8^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Fribourg.

SCHMITT, C. et M. BAYAD (2006). « Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial : réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial », *Actes du 8^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Fribourg.

SULLIVAN, R. (2000). « Entrepreneurial Learning and Mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, n° 3, p. 160-175.

Chapitre **12**

La gestion des risques

Une pratique de gestion de plus en plus nécessaire pour «protéger» sa compétitivité

Josée St-Pierre
Université du Québec à Trois-Rivières

Alors que les années 1970 à 2000 ont été associées à une gestion « intensive » de la performance dans les organisations, on assiste depuis peu à la mise en œuvre d'une nouvelle pratique d'affaires qui consiste à « assurer » cette performance par une saine gestion des risques ou des facteurs qui pourraient la compromettre. La mondialisation de l'économie et l'abolissement des frontières augmentent la vulnérabilité des entreprises et rendent de plus en plus incertaine leur performance, voire leur survie. Dans les dernières années, notamment avec l'émergence des entreprises des pays asiatiques, on a vu des firmes matures et dominantes sur leur marché connaître de graves difficultés financières, jusqu'à être acculées à la faillite parce qu'elles avaient sous-estimé l'importance de cette concurrence et qu'elles n'étaient pas prêtes à y faire face (pensons, par exemple, à l'arrivée de produits à bas prix [parfois 50 % moins élevé que le prix de revient des entreprises des pays développés] et à l'augmentation du coût des matières premières, notamment le plastique et le métal). Des décisions de modernisation de systèmes de production, de

changement de technologie, d'embauche de personnel, qui devaient contribuer à soutenir la poussée de croissance qu'un grand nombre de PME des pays industrialisés avaient entamée au début du deuxième millénaire, se sont récemment avérées catastrophiques devant les pressions de plus en plus vives pour réduire les coûts de production face à la concurrence mondialisée. Désormais, les décisions de gestion ne visent plus uniquement à accroître la performance des entreprises, mais également à « garantir » cette performance, de même qu'à réduire les risques de perte de parts de marché et d'échec de leurs projets de développement ou décisions de gestion.

Le risque est présent dans toutes les organisations, qu'elles soient innovantes, exportatrices, ou même pérennes dans un environnement d'affaires relativement stable et bien circonscrit, et il limite l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs. La perte d'un client important au profit d'un concurrent, le départ d'un employé clé dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, la hausse imprévue du coût des matières premières pour une petite entreprise n'ayant aucune influence sur les prix, un changement de réglementation ou de loi sont autant de situations qui peuvent avoir une incidence sur la rentabilité, la performance ou même la survie d'une entreprise. Ils constituent ainsi des facteurs de risque.

Ajoutons aux risques habituels auxquels font face les entreprises ceux qui viennent directement du nouveau contexte dans lequel elles doivent se développer, soit l'arrivée subite d'un concurrent étranger, les possibilités de voir ses produits copiés par des concurrents peu scrupuleux, les risques associés à la cybercriminalité ou au terrorisme, ainsi que les problèmes de productivité imputables au manque d'engagement de la part du personnel dû aux nouvelles générations de travailleurs ou à leur condition physique non optimale.

Enfin, l'environnement d'affaires turbulent et dynamique qui amène les entreprises à revoir régulièrement leurs façons de faire pour demeurer compétitives place celles-ci dans des situations de nouveauté continuelle. Les nouveautés impliquent aussi que les entrepreneurs doivent travailler dans un contexte où les façons de faire ne sont pas toujours pleinement maîtrisées, que les ressources peuvent faire défaut, que le personnel peut manquer de compétences, bref, que la performance et les résultats sont moins garantis qu'auparavant. Les PME « apprenantes », c'est-à-dire celles qui savent gérer leurs affaires dans un contexte de grande incertitude et d'innovation continue, sont celles qui réussissent le mieux à maintenir ou à améliorer leurs résultats dans ces situations.

On constate ainsi que le risque n'est pas toujours attribuable à une situation totalement nouvelle où l'incertitude est plus grande, mais qu'il est aussi présent dans les activités quotidiennes des entreprises. Il peut être dû à des situations ou à des événements nouveaux pour l'entreprise, comme la décision de développer un nouveau marché ou l'implantation d'une technologie nouvelle, mais aussi à d'autres facteurs qui ne sont pas sous le contrôle total de sa direction ou de son personnel. Pourquoi la gestion du risque prend-elle de plus en plus d'importance et devient-elle une nouvelle *pratique d'affaires stratégique*? Surtout parce que les temps de réaction sont plus courts, que « l'espace d'affaires » n'est plus limité à un espace géographique connu et bien défini, et que les pressions sur les entrepreneurs sont plus fortes qu'avant pour que leur entreprise puisse conserver ses parts de marché. Il faut par conséquent modifier l'attitude nonchalante ou même « fataliste » face au risque qui consiste à tenter de l'éviter ou de l'ignorer, et adopter une attitude proactive en le gérant de façon appropriée.

Pourquoi gérer le risque, notamment pour ce qui est des entrepreneurs? Les PME sont considérées comme des entreprises plus risquées que les plus grandes parce que leurs probabilités de faillite sont plus élevées, étant donné notamment leur accès limité à certaines ressources, des compétences insuffisantes dans certains domaines, dont la gestion et la planification, et une forte dépendance à leur environnement. La gestion des risques vise ainsi à accroître les chances de succès de leurs projets de développement, à leur permettre d'obtenir du financement externe plus facilement et à des conditions favorables, à les aider à s'adapter à un environnement d'affaires plus agressif et à réduire leurs probabilités de faillite.

Mais, malgré l'importance que prend désormais une gestion efficace des risques d'une entreprise, on trouve relativement encore peu de modèles ou d'outils adaptés aux PME qui tiennent compte de leur réalité et de leurs ressources. La gestion de projets a fourni nombre d'outils et de modèles utiles pour évaluer le risque, dont l'AMDEC[1], et le domaine financier et bancaire a lui aussi mis au point certains

1. Mise au point par l'armée américaine, l'AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) était utilisée essentiellement pour mesurer les risques de défaillance des équipements et des systèmes. Ces défaillances sont classées selon leur incidence sur le personnel et la réussite des missions. Les bases et les éléments de cette méthode ont par la suite été utilisés, notamment, dans l'élaboration des normes ISO. Pour adapter la méthode aux autres activités que celles liées

outils dont ceux utilisés pour déterminer la cote de crédit d'une entreprise. Ces modèles ont toutefois d'importantes limites pour la PME, soit parce qu'ils ont été conçus pour la grande entreprise ou pour des projets de grande envergure, soit parce qu'ils font appel à des données financières dont la fiabilité n'est pas totale et dont le pouvoir prédictif est relativement faible.

Après avoir défini ce que nous entendons par risque, nous présenterons un processus permettant d'en faire une bonne gestion, qui sera illustré sommairement à partir d'un outil mis au point à l'intention des PME et testé auprès d'entrepreneurs, de consultants, d'agents de développement économique et de bailleurs de fonds (St-Pierre, 2004).

12.1. DÉFINITION DU RISQUE ET MISE EN CONTEXTE

Une recherche documentaire réalisée sur la gestion des risques ou même sur les risques des entreprises révèle l'absence de consensus quant à la définition et à la façon de réduire ces risques ou même de les contrôler. On notera une certaine confusion quant aux notions de risque et d'incertitude, certains auteurs ne voyant le risque que d'un point de vue négatif. Notons d'abord que le risque et l'incertitude sont étroitement liés. Alors que l'incertitude vient de la méconnaissance des résultats à venir de certaines actions ou décisions, le risque est associé à la possibilité que le résultat d'une action soit différent de ce qui était prévu. Le risque suppose donc qu'on ait pu déterminer des actions à faire. Par exemple, l'incertitude d'une expansion sur les marchés internationaux pourrait venir d'une réaction imprévisible des consommateurs étrangers, alors que le risque serait associé au fait que les ventes réalisées auprès de ces consommateurs soient inférieures à celles qui étaient prévues. On peut réduire l'incertitude en produisant une quantité importante d'information relative à certaines actions ou situations pour en avoir une connaissance plus précise, mais on ne peut jamais l'annihiler totalement. Quant au risque, il sera géré ou mieux contrôlé par certaines actions appropriées.

à l'industrie militaire, on a élargi les domaines d'incidence pour ajouter la sécurité et la satisfaction du client. Voir <chaqual.free.fr/outils/amdec/histoireamdec.html>.

Toute situation nouvelle ou à venir implique toujours un certain degré d'incertitude, et donc des risques dont l'ampleur et les conséquences seront très variables. Cela est tout aussi vrai dans la gestion des PME, notamment chez les plus dynamiques et les plus innovantes, là où les entrepreneurs travaillent continuellement dans des situations risquées. Ne jamais prendre de risques signifie, pour un chef d'entreprise, voir sa firme disparaître à plus ou moins brève échéance. Le risque est ainsi associé autant à des opportunités d'affaires qu'à des menaces venant de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Le risque en tant qu'opportunité, ce que certains qualifient de risque spéculatif, est celui que veulent saisir tous les dirigeants d'entreprises en croissance ou tous les investisseurs, puisqu'il promet des gains intéressants, une amélioration de la performance, la création d'emplois, etc. Alors que le risque en tant que menace, et que l'on associe parfois au risque pur, est celui qui rend les résultats instables, qui accroît la vulnérabilité de l'entreprise et qui, par conséquent, nuit à l'obtention de financement à des conditions favorables et réduit la valeur de la firme ; ce risque doit être identifié et contrôlé pour éviter à l'entreprise une réduction de performance (Waring et Glendon, 1998).

Cette double vision du risque, voulant qu'il puisse être bénéfique ou nuisible à l'entreprise, est essentielle pour une gestion efficace. Comme le rappellent Hillson et Murray-Webster (2005), le risque est quelque chose de perceptuel dont l'ampleur et les conséquences dépendront de l'attitude du gestionnaire. S'ils ne le considèrent que d'un point de vue négatif, les entrepreneurs réfractaires au risque mettront en place des processus de contrôle et de surveillance complexes et probablement inutilement lourds et coûteux. Cela aura pour effet de ralentir la prise de décision et même de contribuer à abandonner des projets nécessaires à la performance ou au développement des entreprises. Si les entrepreneurs plus confiants ne voient le risque que du côté de ses avantages potentiels, ils pourraient, à l'opposé, adopter des comportements plus téméraires et accroître la vulnérabilité de l'entreprise. Ainsi, la gestion des risques ne vise pas uniquement à pénaliser les situations risquées par un système de rémunération particulier ou l'abandon de certains projets ou de certaines décisions, mais aussi à favoriser le succès des projets. En définitive, si l'on veut être plus précis dans la définition, on dira qu'*un risque est une situation ou un ensemble d'événements simultanés ou consécutifs, dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui les subit* (Hillson et Murray-Webster, 2005).

Dans ce texte, nous mettrons l'accent sur le risque en tant que menace et nous associerons celui-ci à la possibilité que les résultats attendus d'un projet ou d'une entreprise ne se réalisent pas de la façon prévue et entraînent des conséquences indésirables pour le promoteur du projet. C'est grâce à une gestion active que l'on peut améliorer les chances de succès des différents projets des entreprises et que l'on contribue également à la réduction de leur vulnérabilité. Nous ne considérons donc pas le risque comme une fatalité exogène à l'organisation sur laquelle les entrepreneurs n'ont aucune prise. La gestion du risque consiste ainsi à identifier et à contrôler de **façon active** les conséquences indésirables découlant d'un projet, d'une décision ou d'une action (Smith et Merritt, 2002).

12.2. COMMENT GÉRER LES RISQUES ?

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, les risques d'une entreprise ou de ses projets sont dus à plusieurs facteurs. Pour pouvoir gérer ces risques, il faut pouvoir identifier la ou les causes ainsi que la ou les incidences sur l'organisation ou le projet. Une bonne gestion des risques consiste à contrôler les causes et à réduire l'ampleur des répercussions. Hillson et Murray-Webster (2005) ont ainsi mis au point un processus de gestion des risques qui, malgré le nombre d'étapes qu'il comporte, peut convenir aux entreprises de toutes tailles. Ce processus, présenté à la figure 12.1, a l'avantage de rendre systématique la gestion des risques dans une entreprise, ce qui peut accroître ses effets bénéfiques sur cette dernière.

Ce processus de gestion des risques est composé de plusieurs phases que Hillson et Murray-Webster (2005) décrivent comme suit.

Initiation On définit les objectifs que veut atteindre l'entreprise par le processus de gestion des risques ainsi que les ressources qui seront allouées à celui-ci ; cette étape permettra notamment de définir le niveau de détail qui sera utilisé pour l'identification des facteurs de risque. Plus le niveau de détail sera élevé, plus le processus sera long et coûteux. C'est le problème auquel doivent faire face les entrepreneurs réfractaires au risque.

Identification On identifie l'ensemble des actions, situations, décisions ou activités susceptibles de compromettre le succès du projet ou de l'entreprise, en faisant appel,

notamment, à des guides d'entrevue, à des analyses de données historiques, à des groupes de discussion, à des listes de contrôle, etc. ; à cette étape, on doit s'assurer de dresser un inventaire complet de l'ensemble des risques et ne pas se concentrer uniquement sur les situations que l'entreprise a déjà vécues par le passé.

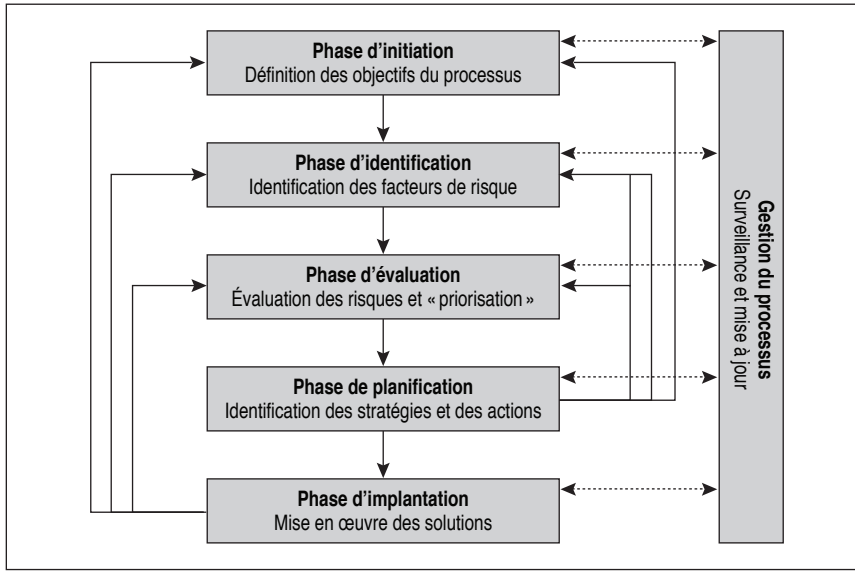
Évaluation On mesure les « conséquences » possibles ou la répercussion des différents risques identifiés à l'étape précédente, ainsi que les probabilités de réalisation ; cette étape permettra notamment de définir les priorités en matière de surveillance.

Planification On identifie les actions ou stratégies appropriées, faisables et efficaces pour réduire les conséquences néfastes des risques.

Implantation On entreprend les différentes actions retenues.

Enfin, pour assurer l'efficacité du processus, on notera des boucles de rétroaction à chaque étape où une modification ou un ajout d'information est réalisé.

FIGURE 12.1
Le processus de gestion des risques selon Hillson et Murray-Webster



La phase d'identification des risques est la clé du processus et exige la disponibilité de certaines ressources. Cette étape est cependant difficile étant donné, notamment, l'absence de modèle uniforme ou de typologie unique permettant de reconnaître tous les risques présents dans différentes situations. On pourrait, par exemple, vouloir assurer le succès d'un projet d'innovation, maximiser le rendement d'une activité d'exportation ou simplement réduire le risque intrinsèque d'une entreprise. Certains facteurs de risque seront présents dans un contexte et pas dans un autre. Ainsi, les habiletés linguistiques dans une langue particulière pourraient être un facteur de risque pour une entreprise voulant exporter, et n'avoir aucune importance pour une PME locale. De même, l'absence de personnel spécialisé en R-D pourrait s'avérer critique dans un contexte d'innovation et insignifiante dans un autre contexte. Il est donc important de disposer d'une grille de lecture adaptée au contexte du projet ou de l'entreprise à évaluer pour s'assurer que les principaux facteurs de risque auront été identifiés. Aussi faut-il connaître les situations qui peuvent compromettre le succès de l'entreprise ou de ses projets.

Mentionnons d'abord qu'il existe des risques extérieurs à l'organisation, soit ceux qui viennent de son environnement externe et qui ne peuvent être ni totalement contrôlés, ni entièrement éliminés par ses décisions ou par ses actions. Ces risques peuvent affecter l'économie en général, un secteur particulier ou même une localité. On notera par exemple un changement de réglementation imposé par un gouvernement, une hausse du prix du baril de pétrole, ou même un attentat terroriste commis contre un pays leader sur le plan économique ! On trouve également les risques endogènes, qui relèvent de l'entreprise et de ses choix tactiques et stratégiques. Le manque de formation du personnel de production, l'absence d'activités de veille commerciale, l'utilisation restreinte d'outils de gestion informatisés, le manque de diversité de la clientèle, l'absence d'activités d'amélioration continue relèvent tous des décisions de l'organisation et constituent des facteurs de risque endogènes que l'entreprise peut gérer.

Ajoutons qu'il existe aussi des risques que l'on pourrait qualifier d'« habituels » et qui font partie du cours normal des activités de l'entreprise ; et des risques « nouveaux », qui sont notamment associés aux activités d'innovation ou aux nouvelles tendances nées des enjeux de la nouvelle économie et qui peuvent être critiques parce que l'entreprise n'en a aucune expérience. On pourrait considérer comme un risque habituel la possibilité qu'un fournisseur livre ses marchandises

en retard, et comme un risque nouveau l'implantation d'un nouveau système de gestion intégrée. Ces risques ne font pas l'objet de la même évaluation ni de la même surveillance.

Après avoir identifié les causes ou les risques, il faut mesurer leur incidence sur l'organisation. C'est en considérant l'ampleur de leur incidence, de même que leur probabilité d'occurrence ou de réalisation, qu'il sera ensuite possible de définir un plan d'action et les priorités.

Pour illustrer ce processus, nous nous inspirerons d'un modèle de gestion des risques bâti pour des PME manufacturières[2].

12.3. UN OUTIL DE GESTION DES RISQUES DESTINÉ AU DÉVELOPPEMENT DES PME

Étant donné les ressources limitées des PME et le fait que leurs compétences en gestion soient généralement réduites, la mise au point d'un outil de gestion du risque « pertinent » et utile doit demeurer simple et convivial, c'est-à-dire ne pas nécessiter une recherche complexe d'information. Il faut également que l'outil adopte un langage commun et compréhensible aux entrepreneurs. À ce sujet, nous avons noté que ces derniers comprennent bien ce que sont les résultats financiers, même si la maximisation des profits ne fait pas nécessairement partie de leurs objectifs (LeCornu *et al.*, 1996). Ils sont aussi bien conscients que ces résultats peuvent varier selon des situations plus ou moins contrôlables que peut subir leur entreprise. C'est donc en nous servant de ce compte de résultat que nous avons mis au point un outil informatisé d'évaluation et de gestion du risque des projets d'expansion des PME, où le risque est défini par toute situation, tout événement ou toute décision pouvant soit réduire le chiffre d'affaires de l'entreprise, soit accroître ses différents coûts et frais, et réduire du même coup sa performance financière. Ces informations constituent la base d'un compte de résultat pouvant ainsi être utilisé pour gérer à la fois la performance de l'entreprise et ses facteurs de risque ou sa vulnérabilité.

2. Étant donné l'espace limité, nous ne présenterons que quelques éléments de l'outil développé. Pour une description plus détaillée, voir St-Pierre (2004).

Le risque de la PME peut ainsi se décomposer en risque commercial, technologique et opérationnel, en risque de gestion et en risque financier (voir le tableau 12.1). On ajoutera également, pour l'entreprise possédée par un seul actionnaire, le risque attaché à la personnalité même de l'entrepreneur, à ses compétences, à ses objectifs et à sa volonté de déléguer des responsabilités à différents membres de son organisation.

TABLEAU 12.1
Identification des principales catégories de risque des PME

Origine des risques	***Nature des risques***	***Compte de résultat***
Veille commerciale, innovation, recherche et développement, formation des représentants, études de marché, etc.	Risque commercial	– Ventes
Veille technologique, investissement dans les structures de production, formation du personnel, approvisionnement et activités logistiques, etc.	Risque technologique et opérationnel	– Coût des ventes
Formation du personnel, outils de gestion et de contrôle, politiques de gestion financière, etc.	Risque de gestion	– Frais de ventes et d'administration
Compétences du personnel, capacités à couvrir ses engagements, actifs pouvant être donnés en garantie, coussin de sécurité financière, etc.	Risque financier	– Frais financiers
	Risque organisationnel	= Bénéfice net

Pour pouvoir mesurer les risques de réduction des ventes de l'entreprise, on examinera les situations actuelles ou à venir qui peuvent influencer la quantité de produits vendus, la taille de son marché, ou la clientèle. On pourrait demander à l'entrepreneur s'il s'attend à une diminution des ventes au cours de la prochaine année, et pour quelles raisons. Il faut toutefois savoir que sa réponse sera fortement biaisée et reflétera son attitude à l'égard du risque, son humeur du moment et un ensemble de facteurs plus ou moins subjectifs qui pourront difficilement être gérés par la suite. Nous suggérons ainsi de relever des éléments factuels de l'entreprise ou des éléments objectifs qui pourront accroître la fiabilité de l'information retenue tout en permettant à l'entrepreneur de faire un tour d'horizon complet des facteurs de risque dont plusieurs auraient certainement été oubliés (voir par exemple le tableau 12.2). À ce sujet, mentionnons les résultats de l'étude de King (2003) auprès de dirigeants de petites sociétés fermées canadiennes.

Invités à cerner les principaux facteurs de risque technologique de leurs projets, les dirigeants mentionnaient spontanément certains éléments relativement connus, tels que la pertinence pour le marché, la compatibilité du projet avec la stratégie de l'entreprise, la propriété intellectuelle, etc. On soumettait ensuite aux dirigeants une liste de risques habituels associés à ce type de projet, liste dressée par l'auteur, et, bien qu'ils ne les aient pas mentionnées au départ, les dirigeants reconnaissaient des situations importantes que leur entreprise avait vécues. Pour pouvoir procéder à un diagnostic complet du risque d'un projet ou d'une entreprise, il est donc essentiel de soumettre au dirigeant une liste exhaustive de facteurs de risque pour assurer la couverture la plus complète possible. Dans le tableau 12.2, on trouvera quelques exemples de facteurs de risque susceptibles d'affecter les ventes de l'entreprise[3].

Une fois les facteurs de risque déterminés, il faut ensuite mesurer leur importance ou encore leur *criticité*. Cela est fait en identifiant d'abord leur possibilité d'occurrence ou leur probabilité de réalisation dans la période évaluée, ainsi que l'importance des préjudices identifiés ou encore l'incidence sur les objectifs. Dans le cas présent, comme on mesure le risque commercial, les préjudices seront mesurés par leur effet sur les ventes de l'entreprise. Pour illustrer cette étape du processus, nous avons défini une échelle allant de 1 à 5 (de faible à fort) pour les possibilités d'occurrence, tout comme pour l'importance des préjudices (Hillson, 2003). La longueur de cette échelle est un élément important du processus, puisque plus elle est élevée plus elle permet une évaluation précise de la criticité, mais plus le processus d'évaluation est long et complexe. Cette précision n'est pas toujours utile, notamment chez les entreprises disposant de ressources limitées à cette étape et qui pourraient ainsi ne se pas se rendre au bout du processus. Par ailleurs, si l'échelle est trop courte, par exemple une échelle en trois points de mesure, elle incitera les évaluateurs à considérer que plusieurs facteurs de risque ont le même degré de criticité. Cela rendra difficile l'étape suivante qui consiste à *prioriser* les facteurs de risque, qu'il faudra alors soit réévaluer en cherchant de nouvelles informations, soit surveiller étroitement.

3. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le lecteur pourra trouver des listes plus complètes de facteurs de risque des PME dans St-Pierre (2004).

TABLEAU 12.2
Présentation de quelques composantes du risque commercial des PME

Produit/marché : connaissance du degré de maturité des produits/services ; potentiel de commercialisation des produits/services de l'entreprise dans son marché
Les principaux produits de l'entreprise sont-ils arrivés à maturité ? Si oui, l'entreprise est-elle prête pour assurer leur remplacement ?
L'entreprise réalise-t-elle des activités systématiques d'amélioration de ses produits/services ou de développement de nouveaux produits/services ?
Est-ce que le marché que dessert l'entreprise est en croissance depuis deux ans ?
Clientèle : évaluation de la dépendance commerciale de l'entreprise et de sa politique de satisfaction de la clientèle
Est-ce que le principal client de l'entreprise représente plus de 30 % de son chiffre d'affaires ? Si oui, l'entreprise a-t-elle négocié des contrats d'approvisionnement et de service particuliers ?
Avez-vous perdu des clients importants au cours des deux dernières années ? Si oui, l'entreprise a-t-elle analysé les raisons de ces pertes et a-t-elle mis en place des mesures correctives ?
Est-ce que vous connaissez le degré de satisfaction de vos principaux clients en ce qui concerne vos produits/services ?
Est-ce que le chiffre d'affaires de vos principaux clients sera en croissance dans les deux prochaines années ?
Concurrence : présence de concurrents potentiels de l'entreprise
Est-ce que vous connaissez les avantages « concurrentiels » de vos produits/services ?
Connaissez-vous vos principaux concurrents actuels ? Si oui, savez-vous s'ils sont proactifs en matière de développement de leur marché ?
Réalisez-vous des activités de prospection pour connaître les concurrents éventuels sur votre marché ?

À titre d'exemples, nous avons repris trois composantes du risque commercial d'une entreprise pour lesquels nous avons identifié la possibilité d'occurrence et l'importance des conséquences sur les ventes, dans le cas où le risque se matérialise. Ces résultats sont présentés au tableau 12.3, où l'on constate que l'arrivée subite d'une nouvelle technologie est le facteur de risque le plus « critique » pour l'entreprise, suivie de l'arrivée d'un concurrent et de la diminution de la demande du client principal.

TABLEAU 12.3
Exemple de mesure de la criticité de divers facteurs de risque

Facteurs susceptibles de faire diminuer le chiffre des ventes	*Possibilité d'occurrence (1)*					*Importance des préjudices (2)*					*Criticité (3) = (1) x (2)*
	faible				*forte*	*faible*				*forte*	
	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	
Diminution de la demande du client principal	❒	☒	❒	❒	❒	❒	❒	☒	❒	❒	6
Arrivée d'un concurrent	❒	❒	❒	☒	❒	❒	☒	❒	❒	❒	8
Arrivée subite d'une nouvelle technologie	❒	❒	☒	❒	❒	❒	❒	❒	❒	☒	15

Une fois tous les facteurs de risque mesurés, on les compare entre eux et on doit décider comment les gérer. Cette comparaison peut se faire à l'aide d'une carte ou d'un tableau d'exposition au risque (voir le tableau 12.4) sur lequel on enregistre l'ensemble de l'information. Les risques qui se trouvent dans le cadran supérieur droit du tableau (occurrence et préjudices élevés) sont considérés comme des risques extrêmes pour lesquels l'entreprise doit prendre des décisions stratégiques. Doit-on les accepter tels quels, les refuser, les modifier en redéfinissant l'activité ou simplement les surveiller ? Quant aux risques qui apparaissent dans le cadran inférieur gauche, ils sont de moindre importance étant donné leur faible probabilité d'occurrence et leur incidence réduite sur les objectifs de l'entreprise. Il peut être tout à fait approprié de ne rien faire en ce qui les concerne et de consacrer ses ressources à d'autres activités, ou simplement de les intégrer à la gestion quotidienne de l'entreprise. Les risques intermédiaires, soit élevés ou modérés, feront l'objet d'un processus de gestion plus adapté, allant de la simple surveillance à une redéfinition de l'action pour rendre le risque plus « tolérable » ou facile à surveiller.

TABLEAU 12.4
Carte d'exposition au risque

<table>
<tr><td rowspan="7">Probabilité d'occurrence</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td><td colspan="2">Arrivée d'un concurrent</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2">Arrivée subite d'une nouvelle technologie</td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td></td><td colspan="2">Diminution de la demande du client principal</td></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td colspan="6">Importance des préjudices</td></tr>
</table>

Quant aux différentes stratégies de gestion, nous utiliserons la classification de Hillson (2003), qui en propose cinq.

- Rétention ou acceptation : correspond à l'acceptation du risque et au fait d'en assumer pleinement les conséquences ; aucune des stratégies ne permettra d'éliminer totalement les risques auxquels l'organisation fait face. Il subsistera ainsi toujours des risques résiduels pour lesquels les coûts de l'implantation d'une stratégie de gestion sont injustifiés. Leur identification permet toutefois de mieux les surveiller. La rétention est active lorsqu'on prévoit un budget pour les pertes ou les dommages éventuels causés par la matérialisation du risque (coussin de sécurité, stock de sécurité, etc.) ; ou elle peut être passive, auquel cas on ne prévoit pas de soutien particulier, mais on développe une « culture » de gestion de l'organisation en contexte de risque.
- Évitement : consiste à ne pas réaliser l'activité en question dans l'état actuel du degré d'incertitude ; ou à réduire l'incertitude pour diminuer les conséquences de la menace. Cette stratégie convient habituellement aux risques « extrêmes ».
- Déflexion ou transfert : consiste à modifier la direction de la répercussion d'un événement. Travailler en sous-traitance ou utiliser des collaborations ou des alliances pour « partager » le risque peut être considéré comme une stratégie de transfert. Rappelons toutefois que cette stratégie n'élimine pas le risque, mais modifie la responsabilité des conséquences. Il est essentiel de s'assurer que l'agent qui devient responsable de ce risque pourra en assumer toutes les conséquences sans nuire à l'entreprise (faillite, fraudes, difficultés, etc.).

- Mitigation (prévention du risque) : consiste à prendre des mesures pour réduire la probabilité d'occurrence d'un événement. Dans l'exemple précédent, on peut considérer que le fait de travailler étroitement avec son principal client dans la mise au point ou l'amélioration des produits réduit les possibilités du départ de celui-ci.
- Plan stratégique (protection contre le risque) : équivaut à prendre des mesures pour diminuer des effets indésirables sur l'entreprise. Si l'on reprend l'exemple du risque de départ d'un client important, des activités de prospection de nouveaux marchés et l'établissement de relations avec une nouvelle clientèle feraient partie des stratégies visant à réduire l'incidence de cette situation éventuelle.

12.4. LA GESTION DES RISQUES PAR LES ENTREPRENEURS

Bien qu'elles reconnaissent que différents facteurs peuvent influencer leur performance et mettre en péril leurs parts de marché, les entreprises de taille moyenne n'ont pas encore adopté une « culture » de gestion des risques. Dans l'enquête de Marsh (2002), 62 % des entreprises sondées en 2001 affirmaient avoir une politique formalisée de gestion des risques, alors que 53 % ne possédaient pas de comité d'évaluation des risques. Les auteurs de l'enquête observent que, bien que les entreprises considèrent les risques stratégiques et opérationnels comme les plus importants, peu d'entre elles disposent de méthodes « adéquates » de contrôle et de suivi, surtout pour les risques à forte répercussion. De son côté, l'Institut des comptables agréés britannique (ICAEW, 2005) a mené une enquête auprès des professionnels en comptabilité travaillant au sein des PME pour connaître leurs pratiques en matière de gestion des risques. On observe d'abord que les principaux risques auxquels s'attachent les entreprises et les entrepreneurs (probabilité d'occurrence et incidence élevées) sont ceux liés aux individus (départ de personnel clé), aux problèmes informatiques et aux changements dans leurs marchés respectifs. Les entreprises réévaluent à une fréquence relativement faible leur exposition au risque, ce qui les rend vulnérables. Ce constat fait partie des erreurs fréquentes observées en matière de gestion des risques, notamment dans le développement de produits, notées par Smith et Merritt (2002). En effet, les gestionnaires mettent plus l'accent sur les phases d'identification et de mesure des

risques que sur celles de mise à jour et de surveillance, alors qu'on sait qu'avec le temps l'incertitude liée à une situation se modifie et, par conséquent, l'ampleur et la nature de son risque aussi.

Par ailleurs, l'étude de l'ICAEW confirme que le processus de gestion des risques est plus formalisé à mesure que la taille de l'entreprise augmente, alors que l'attitude face au risque est relativement semblable dans l'ensemble des entreprises. Cependant, comme l'ont noté Gilmore *et al.* (2004), il est normal que les stratégies de gestion soient différentes d'une entreprise à l'autre et qu'elles soient liées à la disponibilité de certaines ressources. Alors que les plus grandes entreprises pourront gérer à l'interne la plupart de leurs risques, les entrepreneurs auront plus souvent recours à des alliances ou à leur réseau pour gérer ou même partager le risque de certaines activités.

CONCLUSION

La vive concurrence que se livrent de plus en plus les entreprises sur le plan mondial et l'importance de modifier fréquemment leurs façons de faire pour demeurer compétitives exposent les firmes à des risques dont la variété et l'incidence méritent une surveillance étroite. Le risque ne doit pas être associé à une situation de fatalité, mais bien à une composante de l'environnement d'affaires qui, tout comme la performance, demande d'être surveillée et gérée. La gestion des risques devient ainsi une « bonne » pratique d'affaires qui va bien au-delà des modes, et qui permet aux entreprises d'assurer leur performance et de protéger leur compétitivité, notamment dans un contexte où leur marge de manœuvre est significativement réduite et où les temps de réaction leur offrent moins la possibilité de se tromper dans leurs décisions.

En plus de favoriser le succès de leurs projets, actions ou décisions, une gestion des risques efficace dans les PME peut également améliorer l'accès au financement externe ainsi que ses conditions d'obtention. C'est dans cette optique que les pouvoirs publics ont financé la mise au point d'un outil de gestion des risques destiné aux PME, à laquelle nous avons participé. Le développement a duré plus de deux ans et s'est fait en collaboration avec des institutions financières, des entrepreneurs, des conseillers économiques. L'interaction de ces différents acteurs a été profitable au projet : elle a permis d'accroître le nombre de facteurs de risque identifiés et la clarté des questions formulées. L'outil se présente comme une grille de questions infor-

matisée (accessible sur le Web au moyen d'un code confidentiel) dont la longueur dépend des caractéristiques des projets évalués. Le fait de travailler simultanément avec, par exemple, des entrepreneurs et des banquiers a permis de « confronter » leur position aux éléments de risque que chacun considérait comme importants. Dans un projet d'innovation, le banquier avait tendance à considérer le soutien de la direction comme l'un des principaux facteurs de risque, alors que l'entrepreneur estimait plutôt que les aspects technologiques étaient plus critiques. Les utilisateurs ont également apprécié le fait que cet outil permettait d'aborder le risque d'un projet (d'innovation, par exemple) d'une façon très large et souvent au-delà de ce à quoi ils étaient habitués. Aussi, l'absence de grilles financières, parce que les éléments financiers ne sont pas de parfaits indicateurs pour prédire la faillite d'une entreprise ou l'échec de ses projets, rendait l'outil encore plus pertinent et utile.

BIBLIOGRAPHIE

GILMORE, A., D. CARSON et A. O'DONNELL (2004). « Small Business Owner-managers and Their Attitude to Risk », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, nº 3, p. 349-360.

HILLSON, D. (2003). *Effective Opportunity Management for Projects*, New York, Marcel Dekker, 344 p.

HILLSON, D. et R. MURRAY-WEBSTER (2005). *Understanding and Managing Risk Attitude*, Aldershot, Gower, 182 p.

ICAEW (2005). *Risk Management among SMEs*, Executive summary of discovery research, <www.icaew.co.uk>.

KING, W. (2003). « Technical Risks in Small Tehnology-based Firms : Do Entrepreneurs Use Planning to Deal with Them ? », communication présentée au 24e congrès CCSBE.

LeCORNU, M.R., R.G.P. McMAHON et D.M. FORSAITH (1996). « The Small Enterprise Financial Objective Function : An Exploratory Study », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, nº 3, p. 1-14.

MARSH (2002). *La gestion des risques en Europe 2002 : une étude sur les entreprises de taille moyenne*, <www.marsh.fr>.

SMITH, P.G. et G.M. MERRITT (2002). *Proactive Risk Management*, New York, Productivity Press, 226 p.

ST-PIERRE, J. (2004). *La gestion des risques : comment améliorer le financement de PME et faciliter leur développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 257 p.

WARING, A. et A.I. GLENDON (1998). *Managing Risk*, Australie, Thompson, 493 p.

Chapitre **13**

Création d'entreprise et protection de l'entrepreneur

Perspectives juridiques

Pascal Philippart
Université de Lille 1

Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir. La plupart d'entre nous sommes des M. Jourdain du droit, car nous en faisons sans le savoir. Cette douce inconscience qui nous conduit à ignorer que beaucoup de nos comportements, de nos actes ont des implications juridiques ne caractérise pas le créateur d'une entreprise. Très vite, celui-ci a conscience que son projet nécessite d'appréhender de nombreux aspects juridiques. Cette certitude peut être mal vécue, dans la mesure où le montage du projet articule bien d'autres éléments qui sont essentiels à son émergence. Le droit apparaît alors plutôt comme une donnée secondaire qu'il sera toujours temps d'intégrer plus tard, comme une contrainte, surtout s'il est réduit aux formalités administratives à accomplir… Or, pour donner naissance à son projet, le créateur devra traiter des modalités juridiques relatives à l'organisation de son entreprise, aux relations avec ses partenaires, aux contrats à rédiger, aux taxes à payer, etc.

Le créateur doit donc comprendre le droit dans son processus de création (13.1). Mais ce droit est innombrable, compliqué, difficile à saisir. Il demande la maîtrise de savoirs importants et de savoir-faire pertinents. Le créateur n'a ni le temps, ni parfois les moyens d'acquérir ces connaissances. Cette impossibilité limite sa rationalité de façon critique sur un aspect du projet qui est pourtant incontournable. Afin de réduire cette carence, nous proposons un modèle d'aide à la décision juridique (13.2). Ce modèle, à la fois synthétique et général, est articulé autour de cinq dimensions (les dimensions sociétaire, fiscale sociale, financière et matrimoniale), avec leurs interactions respectives et inscriptions temporelles, puisque le processus entrepreneurial est par essence de nature dynamique. Il permet au créateur d'effectuer des choix juridiques intelligents (13.3), dont nous discuterons de certaines modalités de mise en action (13.4).

13.1. COMPRENDRE LE DROIT, UN BESOIN POUR LE CRÉATEUR D'ENTREPRISE

Le droit est non seulement un élément incontournable de l'environnement des firmes, mais il est une dimension intégrale de leur gestion. Les nombreux aspects juridiques auxquels une firme fait face sont à inclure dans toute démarche managériale, car la performance des entreprises passe aussi par leur capacité à traiter les dimensions juridiques relatives à leur gestion (Percerou, 1990).

Le droit est certes un instrument de contrainte sociale, garantissant à la collectivité la conformité des comportements managériaux au regard de certaines normes communément partagées. Mais il peut être aussi regardé comme une formidable boîte à outils de gestion. Les règles juridiques ne définissent pas seulement le cadre du jeu et ses modalités, elles offrent des soutiens très riches pour l'action. Cependant, aussi bien comme vecteur de normalisation sociale que comme boîte à outils, le droit a tendance à multiplier ses expressions et à les adapter (avec plus ou moins de bonheur) aux circonstances. Ainsi, le système juridique qui en résulte est complexe et évolutif.

La création d'entreprise n'échappe pas à ces remarques. Le créateur s'inscrit, qu'il le veuille ou non, dans un cadre juridique. Certes, son engagement est accaparé par un certain nombre d'enjeux parmi lesquels le droit pourrait n'être vu que comme un problème de plus à régler et sans doute le moins enthousiasmant. Pourtant, cette partie de l'environnement du créateur devrait susciter sa curiosité.

Pour éviter que le créateur ne succombe sous le poids de toutes les réglementations, il faut ordonnancer le système juridique et mieux le circonscrire. On peut distinguer parmi l'étendue quasi insondable du droit deux types de dispositifs juridiques, que nous croiserons avec deux phases du processus entrepreneurial. Le premier type de dispositifs a trait aux règles qui sont en principe communes à tous les projets. En effet, chaque création doit se poser la question de son existence juridique et de ses effets (le choix entre entreprise individuelle ou entreprise sociétaire, par exemple). L'autre type ressortit aux caractéristiques du projet (l'achat d'une licence, l'appartenance à une franchise, etc.). Les deux phases de l'entreprise (au sens processuel) sont, d'une part, l'émergence, car la firme émerge quand l'organisation est légalement créée (Gartner *et al.*, 1992) et, d'autre part, son développement, puisque celui-ci nécessitera de répondre à de nombreuses questions juridiques (Julien et Marchesnay, 1996).

Cet ordonnancement permet de placer dans une matrice l'ensemble des dimensions juridiques afférentes à un projet. À titre d'illustration, pour la création d'une entreprise innovante par un chercheur au statut de fonctionnaire, suivant la loi française sur l'innovation du 12 juillet 1999 (voir Philippart, 2005), cette matrice peut se présenter de la façon suivante (tableau 13.1).

TABLEAU 13.1
Matrice des dimensions juridiques de la création : exemple d'une entreprise créée suivant la loi sur l'innovation

	Dimensions juridiques communes	Dimensions juridiques particulières
Émergence	Choix de la forme juridique Engagements juridico-financiers, etc.	Convention avec l'établissement sur le transfert de l'innovation Choix de la situation administrative du créateur
Développement	Bail commercial Contrats de travail, régime d'imposition, impôts, assurances, etc.	Conditions générales de vente imposées Utilisation des droits intellectuels, p. ex.

La création d'une entreprise est une démarche risquée. Une jeune entreprise sur deux n'atteint pas son sixième anniversaire (Knoll *et al.*, 2003). Cela implique pour le créateur des menaces financières et une grande précarité.

Les entrepreneurs ont souvent l'image d'acteurs ayant une forte propension à prendre des risques, même si dans la réalité ceux-ci sont calculés (Sammut, 1998). Or le droit, au-delà des contraintes qu'il impose, ne donne-t-il pas des outils qui permettent de réduire les conséquences négatives de ces risques en faisant preuve d'un certain calcul… ?

Cette interrogation trouve un écho dans la présentation d'un modèle traitant des choix juridiques à effectuer à ce sujet, dans la phase d'émergence du projet (première case de la matrice).

13.2. POURQUOI UN MODÈLE ?

À notre connaissance, il n'existe pas de modèle articulant les aspects juridiques d'un projet de création. Pourtant, un outil de ce type permet d'aller au-delà d'un simple inventaire : il présente l'avantage d'ordonner et de relier les différentes dimensions juridiques relatives à l'émergence d'une entreprise dans un souci de compréhension de leurs dynamiques et des occasions ou contraintes qu'elles infèrent.

Créer une entreprise implique de prendre des risques : les statistiques attestent une mortalité élevée, notamment de la jeune entreprise. Sa défaillance peut avoir des conséquences financières désastreuses pour l'entrepreneur et lui faire perdre plus que son activité professionnelle, que les ressources qu'il en tirait pour sa famille. Au-delà de ce risque économique souvent souligné, d'autres questions sont à considérer. Elles se manifestent notamment dans les relations avec certaines parties prenantes du projet : le conjoint qui, dans certaines circonstances, peut constituer un frein à l'action entrepreneuriale, les associés avec lesquels il faut composer, les financeurs qui exigeront des garanties ou certains retours sur investissement, les institutions publiques qui, par leurs prélèvements sur la valeur créée, réduiront d'autant les ressources monétaires et de l'entreprise et de l'entrepreneur. Ces questions, si elles ne sont pas identifiées au moment de la création, si leur traitement n'est pas anticipé, poseront problème à terme, et rendront plus difficile le développement de l'entreprise. Pour les maîtriser, le droit fournit des outils dont la finalité, à bien les considérer, permet la protection du créateur.

L'adoption de certaines formes sociétaires est souvent présentée comme un moyen de réduire la responsabilité financière. Mais d'autres précautions peuvent aussi être prises pour limiter celle-ci, quant au

régime matrimonial, à l'attention portée aux garanties signées, aux comportements de gestion. D'autres risques, moins évidents *a priori*, liés à la vie (maladie, retraite) ou à la problématique des charges, notamment fiscales, doivent être abordés dans cette logique de protection.

Or ces dimensions juridiques ne sont pas toutes décrites dans les manuels. Qui plus est, ceux-ci n'insistent pas sur les interactions entre elles, ni sur les limites dans leur utilisation. En effet, à lire ces divers dispositifs, la technicité du droit saute d'abord aux yeux du profane. Mais, à les regarder d'un peu plus près, on s'aperçoit que les aspects juridiques envisagés par les auteurs ne sont pas toujours les mêmes. Ainsi, par exemple, Coster (1990) ne traite que du droit des sociétés, la CANAM (2007) ajoute à celui-ci des aspects fiscaux et de sécurité sociale, tandis que Lefebvre (1997) et l'APCE (2007) ratissent large (structure juridique, implantation, financement, formalités, obligations sociales, fiscales, comptables et divers éléments de droit du travail, de propriété industrielle…).

Le droit apparaît alors comme un océan pénible, dont les contours précis sont ignorés : il semble partout et son infinitude qui pourrait susciter l'intérêt engage plutôt à ne pas s'y aventurer.

Ce que nous proposons ici, c'est un modèle qui intègre à la fois plusieurs dimensions et leurs interactions, ce qui permet de comprendre les limites afférentes aux dispositifs utilisés.

Il ne s'agit pas bien sûr de transformer les porteurs de projet en juristes, mais simplement de leur donner les moyens de comprendre les questions qu'ils doivent se poser et surtout poser à leurs conseillers juridiques. En effet, l'approche des aspects juridiques ne peut faire l'économie de l'intervention d'experts. Le droit est tellement complexe que la sagesse commande leur assistance. L'accès au droit passe impérativement par cette médiation. La seule connaissance que l'on peut demander (et enseigner) au créateur est de comprendre qu'il doit inclure dans sa démarche certains aspects juridiques en utilisant les services de spécialistes. Notre modèle essaie simplement de l'aider dans cette démarche. Son objectif est pragmatique. C'est pourquoi nous n'aborderons pas dans le détail juridique les dimensions que nous citons ; elles ne sont traitées que pour leurs implications entrepreneuriales. Le modèle n'est pas une boîte à outils juridiques, mais plutôt un mode d'emploi[1]…

1. Notamment par les questions à (se) poser.

13.3. LE MODÈLE DE CHOIX JURIDIQUES

Cinq dimensions structurent notre réflexion juridique sur la création (13.3.1). Ces dimensions sont en interaction les unes avec les autres (13.3.2). La mise en perspective temporelle de ces dimensions en interaction donne un modèle de choix juridiques (13.3.3).

13.3.1. Les cinq dimensions

Pourquoi ces cinq dimensions ? Toutes renvoient à des questions à poser pour protéger le créateur et sa « création ». La dimension sociétaire traite de la structuration de l'entreprise ; la dimension fiscale de ses obligations pécuniaires vis-à-vis de la collectivité ; la dimension sociale de la protection de l'entrepreneur contre certains risques de la vie (la vieillesse, la maladie) ; la dimension financière des précautions à prendre dans le recours au financement externe ; et la dimension matrimoniale, de la complexe relation avec le conjoint[2].

Certaines de ces dimensions sont plutôt centrées sur l'entreprise, dans la mesure où elles intéressent directement son organisation, son fonctionnement. D'autres sont plutôt centrées sur l'entrepreneur, car elles le touchent en tant qu'individu. Toutes, cependant, concernent le projet entrepreneurial : la création étant une dialectique entre le créateur et l'organisation qu'il impulse (Verstraete, 2000), l'approche juridique développée ici s'inscrit naturellement dans cette interdépendance[3].

Nous présenterons d'abord la dimension sociétaire, car elle est au cœur de la grande majorité des questions juridiques de la création, puis les quatre autres dimensions fiscale, sociale, financière et matrimoniale qui sont plus périphériques.

---

2. Cette dimension va bien au-delà de la notion de mariage avec la reconnaissance juridique de modes alternatifs d'union (par exemple, en France, le PACS : pacte civil de solidarité). L'aborder comme dimension à part entière est logique dans la mesure où l'entrepreneur n'est pas un ermite
3. À titre d'illustration, le régime de protection sociale de l'entrepreneur concerne aussi l'entreprise quant aux charges financières à soutenir, par exemple (voir plus loin).

13.3.1.1. La dimension sociétaire

Une société est une organisation juridique qui est indépendante de ses membres. À ce titre, c'est elle qui exerce l'activité entrepreneuriale.

Un créateur individuel a le choix entre ne pas monter de société et développer son activité en son nom propre (l'activité n'existe juridiquement qu'au travers de sa personne) ou adopter une forme sociétaire unipersonnelle, comme la société à responsabilité limitée en droit français, qui sera juridiquement propriétaire de l'entreprise.

Par contre, si le projet est porté par plusieurs personnes, l'adoption d'une forme sociétaire s'impose logiquement pour organiser les rapports entre les différents « associés ».

La dimension sociétaire structure de façon fondamentale toute interrogation sur les aspects juridiques. C'est elle d'ailleurs qu'appréhendent le plus facilement les porteurs de projets, mais avec quelques biais. Ces distorsions tiennent à la méconnaissance des dispositifs juridiques en eux-mêmes, à leur incapacité à comprendre tous les enjeux induits.

La réflexion sur cette dimension conduit à se poser au moins trois questions essentielles : pour quoi ? laquelle ? comment ?

Pourquoi faire le choix d'une structure sociétaire ?

La première finalité renvoie à la responsabilité financière limitée. Créer une société permet de garantir son patrimoine privé des éventuels déboires pécuniaires de l'activité professionnelle. Mais l'étanchéité n'est pas totale. Des erreurs de gestion peuvent conduire à la réduire, voire à l'anéantir. L'adoption de la forme sociétaire ne dispense pas d'être prudent et repose sur la bonne compréhension par l'entrepreneur que les actes qu'il accomplit le sont au nom de la société créée, que le patrimoine qu'elle acquiert n'est pas le sien… Monter une société est par ailleurs nécessaire lorsque le projet est porté par plusieurs personnes. La société facilite le fonctionnement des uns et des autres dans une relative bonne définition des rôles respectifs. À ce sujet, se pose la question suivante.

Laquelle choisir ?

Plusieurs formes de société existent. Certaines sont de constitution plus aisée, d'autres permettent de faire appel à l'épargne publique, certaines sont obligatoires ou interdites en fonction de l'activité envisagée, d'autres offrent une protection financière plus ou moins bonne, etc. Le critère principal est (encore) utilitaire : à quoi et à qui servira la société ? Si elle réunit un petit nombre d'associés, le choix doit se porter sur une structure simple à établir et à vivre (en droit français, il s'agira surtout de la société à responsabilité limitée – SARL). Si, par contre, elle doit servir à lever du capital, plusieurs types d'associés coexisteront (c'est-à-dire, pour faire simple, les entrepreneurs et les investisseurs) et il faudra s'orienter vers un type sociétaire qui intègre des modes de gouvernance appropriés (en droit français, il s'agira évidemment de la société anonyme). Cette problématique renvoie alors à l'interrogation suivante.

Comment ?

Cette question est la plus technique en ce sens qu'elle oblige à se pencher sur les modalités organisationnelles. Ces modalités portent essentiellement sur la direction de la société, sur les rapports entre associés et direction et, enfin, sur les relations entre associés.

La direction de la société est un sujet riche en matière de contrôle et de latitude quant à la société. Il convient de prévoir qui sera ou pourra être le dirigeant, voire d'envisager une codirection. Cette dernière présente des avantages quant au régime de protection sociale dans la SARL française ou s'impose *a priori* comme une nécessité tant les créateurs apparaissent tous impliqués dans le projet et sa future gestion. Cependant, cette solution plurale souffre du syndrome de l'armée mexicaine dans laquelle, nous dit la petite histoire, il y a autant de généraux que de soldats… En effet, avoir une direction polycéphale induit un risque de cacophonie managériale. Certes, il conviendra, dans les statuts ou dans un règlement intérieur *ad hoc,* de limiter les velléités individualistes en instaurant la prise de décisions à la majorité ou à l'unanimité des dirigeants (quand la loi l'autorise). Mais ces garde-fous souffrent de certaines faiblesses : ils n'empêchent pas que la société reste juridiquement engagée par un seul de ses dirigeants, alors que l'acte accompli dépasse les limites prévues. D'autres aspects relatifs à la direction de la société sont à considérer : la durée du mandat de dirigeant, la rémunération et les modalités de nomination et de révocation.

En effet, les rapports entre la direction et les associés renvoient aux modes de nomination et de révocation des dirigeants, ainsi qu'aux mécanismes de contrôle à instaurer à leur égard. Il est probable que ces questions ne seront pas forcément d'actualité dès la création de la société, notamment parce que le créateur est associé majoritaire et dirigeant, ou parce que l'« entente cordiale » règne entre les partenaires. Mais avec le temps ou avec l'arrivée d'investisseurs, ces questions prendront un relief évident. Les rapports entre direction et associés portent aussi sur les modes de convocation et d'information des seconds par la première. Ces aspects sont fondamentaux pour l'exercice de l'une des prérogatives attachées à la qualité d'associé : le droit de vote.

Enfin, les relations entre les associés renvoient à des dispositifs qui traitent des modes de prise de décisions collectives et des situations de sortie (et corrélativement d'entrée) de la société. Les modes de prise de décisions collectives sont très souvent imposés par la loi ; néanmoins, il existe des cas dans lesquels ils sont amendables. Quant aux situations de sortie, les procédés utilisables visent à imposer des conditions à la cession des titres d'associés. Ces procédés produisent un double effet dans la mesure où le contrôle de la sortie passe par le contrôle de l'arrivée du nouvel associé, par exemple en donnant la préférence aux associés en place ou en obligeant l'agrément du candidat. Les modalités dans lesquelles ces procédés sont mis en œuvre sont donc à préciser. La sortie d'un associé peut encore être imposée, si un mécanisme d'exclusion est mis en place, ou interdite, si une certaine inaliénabilité des titres est instaurée. Il est donc tout à fait possible de fermer à des degrés divers la société, en tenant compte de ce que les juristes appellent l'*intuitu personae*, c'est-à-dire l'importance des liens qui unissent (ou doivent unir) les associés.

Certains de ces dispositifs sont inscrits dans les statuts (et connus de tous les intéressés), d'autres sont extrastatutaires (et par conséquent ignorés de ceux qui ne sont pas liés par ces accords conclus entre certains associés seulement).

De manière générale, le montage sociétaire est tributaire de la loi et de ce qu'elle impose ou tolère. Dans cette seconde occurrence, il faut comprendre que les latitudes laissées ne sont donc pas totales et nécessitent, pour être opérationnalisées de façon pertinente, une bonne connaissance des dispositifs préconisés et adoptés, de leurs effets et de leurs limites. Ainsi, l'introduction d'une clause d'agrément en cas de transmission successorale qui contraint les héritiers de l'associé défunt à se faire agréer par les associés vivants présente l'intérêt

manifeste d'empêcher l'arrivée d'indésirables, mais peut conduire à exclure ses propres héritiers de la société. De même, interdire à un associé de sortir de la société peut envenimer une situation par ailleurs déjà tendue…

13.3.1.2. La dimension fiscale

La nature juridique de l'activité peut imposer un régime fiscal particulier. De même, l'importance de celle-ci induit des répercussions sur le régime d'imposition (pour une entreprise française : micro-entreprise, réel simplifié ou réel normal). En effet, si le chiffre d'affaires est peu élevé, il est plus simple de choisir un régime fiscal souple, comme celui de la micro-entreprise en France.

Quant au type d'imposition, il implique surtout la possibilité ou non d'optimisation fiscale des revenus de l'entrepreneur, notamment par la comparaison des taux moyens d'imposition ou en panachant sa rémunération avec des dividendes. La dimension fiscale doit être prise en compte non parce qu'elle s'impose à l'entreprise, mais parce qu'elle offre des occasions en matière d'allégement fiscal et de gestion comptable. Ces occasions sont des moyens de se protéger contre le risque fiscal en réduisant les charges financières induites et certaines contraintes comptables…

13.3.1.3. La dimension sociale

La dimension sociale confère au créateur (ainsi qu'à tout autre travailleur) une protection contre les risques de la vie : la maladie et la vieillesse, essentiellement. Différents régimes de protection sociale existent. Les couvertures qu'ils offrent et les coûts qu'ils engendrent ne sont pas identiques. Pour ce qui est du cas français, la CANAM (Caisse nationale d'assurance maladie) démontre clairement sur son site[4] le différentiel de coût du régime de protection des salariés comparativement à celui des indépendants. La prise en compte de cet aspect est intéressante si l'entrepreneur s'inscrit dans une logique d'optimisation de ses gains…

4. « *Objectif entreprise* – Quel statut juridique, quel statut fiscal, quelle protection sociale choisir ? », <www.canam.fr>.

13.3.1.4. La dimension financière

Il s'agit de la garantie financière donnée par l'entrepreneur. Souvent, en contrepartie de leur intervention pour aider au lancement du projet ou à sa trésorerie, les banques exigent un engagement financier sous forme de garantie personnelle. Le créateur (ou son conjoint) doit comprendre la portée d'une telle garantie, sa nature juridique (simple ou solidaire), sa durée (déterminée – sans faculté de révocation ou indéterminée – révocable) et son étendue (plafonnée ou non).

Cette perspective financière peut consister aussi en l'appel à des capitaux extérieurs ; elle renvoie alors à la dimension sociétaire avec laquelle elle interfère (voir ci-dessous).

13.3.1.5. La dimension matrimoniale

Les rapports pécuniaires entre époux sont définis par leur régime matrimonial. En l'espèce, la problématique est double : il s'agit de protéger l'entrepreneur de l'immixtion du conjoint dans son entreprise et de garantir le conjoint contre les risques financiers de l'entrepreneur. Le choix d'un régime qui permet de séparer les patrimoines respectifs des époux paraît sensé : d'une part, les créanciers de l'activité ne pourront pas saisir en principe les biens du conjoint ; d'autre part, si les apports sont effectués par un seul des deux, les titres d'associés reçus en contrepartie ne sont pas communs et échappent au contrôle de l'autre. Certains peuvent être tentés d'utiliser abusivement la protection que confère un régime séparatiste afin de réduire au minimum les possibilités de recours des créanciers de l'activité. C'est en quelque sorte une mise en scène matrimoniale ; elle repose sur un transfert juridique des biens de l'entrepreneur à son conjoint. Or ce stratagème présente deux failles : la confiance placée dans le conjoint, d'une part, et la fictivité de la séparation des biens, d'autre part. La première se comprend aisément : si le conjoint, pour une raison ou une autre, vient à rompre, les biens à son nom ne seront pas partagés… La seconde repose sur l'intervention des juges qui déclareraient que la séparation des biens est artificielle, notamment parce que rien ne permet de justifier l'origine du patrimoine du conjoint de l'entrepreneur, sauf l'activité professionnelle de ce dernier. Cela permettra aux créanciers de saisir les biens du premier…

13.3.2. Les interactions entre les différentes dimensions

La dimension sociétaire interfère avec les dimensions fiscale et sociale dans la mesure où le choix d'une forme sociétaire peut contraindre le régime d'imposition, le régime de protection sociale ou la protection du conjoint. Par exemple, en droit français, dans la société anonyme, le dirigeant bénéficie systématiquement du régime de protection sociale des salariés, le régime d'imposition n'est pas libre (il s'agit du régime de l'impôt sur les sociétés). Aussi, si la finalité recherchée ressortit à un régime fiscal particulier ou à un régime de protection sociale donnée, il faudra choisir la forme de la société en fonction de cette finalité. La démarche sera donc inversée.

La dimension financière interagit avec la dimension sociétaire sur deux points au moins. Le premier concerne la garantie que le dirigeant ou son conjoint a donné à une banque lorsqu'il a sollicité un prêt pour son entreprise. La durée de la garantie est en théorie indépendante de la durée du mandat de direction. Par conséquent, la garantie peut continuer à courir alors que le dirigeant n'exerce plus cette fonction, voire qu'il n'est plus associé (s'il a cédé ses titres) et l'obliger à payer la banque même s'il n'est plus dans la société. Il faut donc veiller ici à lier les deux contrats afin d'éviter une telle situation. Le second point porte sur la présence d'investisseurs dans le capital de la société. Les besoins de financement de l'activité peuvent rendre nécessaire l'appel à des capitaux-risqueurs ou à d'autres types de partenaires financiers. Se pose alors le problème du contrôle de la société. Si ces partenaires possèdent une part significative du capital social (ce qui paraît probable dans les activités à fort besoin en capitaux), il faudra prévoir des mécanismes statutaires ou extrastatutaires qui permettent au porteur du projet de garder un certain contrôle sur « son » entreprise. Ces pactes peuvent agencer les modes de direction et de gouvernance, les stratégies de vote dans les assemblées et les possibilités de sortie du capital.

Enfin, la dimension matrimoniale et la dimension sociétaire se rejoignent dans la protection, non du conjoint, mais contre le conjoint, dans la mesure où certaines formes de société, en cas d'apport de biens appartenant aux deux époux, ne reconnaissent qu'un seul associé, ce qui évite l'immixtion de l'autre dans le fonctionnement de l'entreprise (c'est le cas, en droit français, de la société anonyme, contrairement à la société à responsabilité limitée). Les interactions entre les autres dimensions sont de moindre importance.

Néanmoins, la déduction des charges sociales du produit d'exploitation illustre le lien entre les dimensions sociale et fiscale, tout comme la déductibilité des intérêts de l'emprunt contracté par l'entrepreneur pour le rachat de l'entreprise illustre le lien entre les dimensions fiscale et financière. La dimension fiscale présente enfin un troisième lien avec, cette fois-ci, la dimension matrimoniale si l'on se place sur le terrain de l'optimisation fiscale du revenu du couple dans la mesure où les résultats d'exploitation déficitaires remonteraient dans le foyer fiscal, en déduction de ceux-ci.

La dimension matrimoniale présente par ailleurs des liens avec, d'une part, la dimension sociale si l'on envisage la protection du conjoint collaborateur dans sa participation au fonctionnement de l'entreprise et, d'autre part, la dimension financière dans l'occurrence (malheureuse) où le conjoint se serait engagé solidairement pour garantir les dettes de l'entreprise : cet engagement autorise les créanciers à lui demander le paiement de leurs créances quel que soit le régime matrimonial adopté (c'est une technique souvent utilisée par les banquiers pour augmenter l'assiette de leur garantie…).

13.3.3. Le modèle

Il est important d'inscrire les choix retenus pour ces cinq dimensions et leurs interactions dans une perspective temporelle.

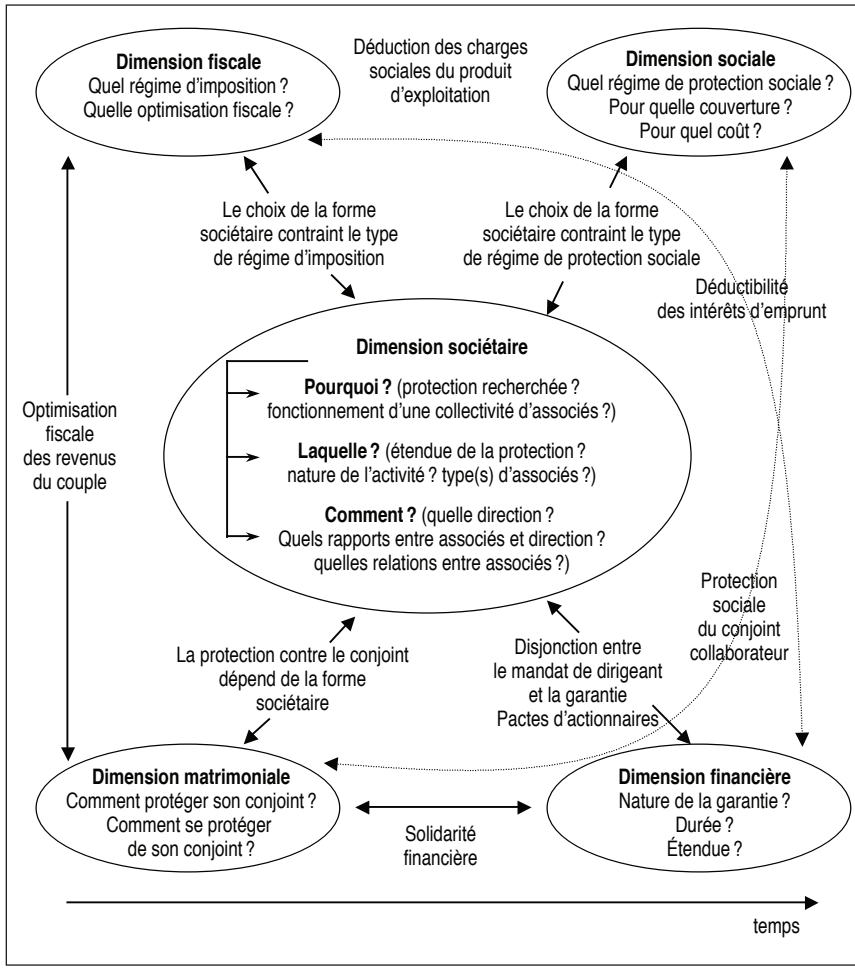
La première observation porte sur le moment où réfléchir à ces choix. C'est en phase d'émergence de l'entreprise que ces dimensions sont à envisager. Cependant, doivent-elles être incluses pour autant dans le plan d'affaires ? Celui-ci contribue fortement à structurer la démarche du créateur. Mais, par définition, il se centre sur le projet (l'entreprise), alors que le modèle juridique présenté ici se polarise sur l'entrepreneur ; même l'organisation juridique (la dimension sociétaire) qui s'y trouve naturellement citée renvoie à l'entrepreneur. En outre, le plan d'affaires, s'il comprend certaines perspectives juridiques (voir Knoll *et al.*, 2003 ; Marion et Sénicourt, 2003), ne peut traiter de l'ensemble des dimensions que nous avons énumérées, simplement parce qu'elles n'ont pas d'utilité pour le projet en tant que tel, *a fortiori* si on le considère comme un outil de communication à destination des futures parties prenantes. Ainsi, le traitement de cette problématique doit s'effectuer en phase d'émergence du projet et en parallèle avec le plan d'affaires.

La seconde observation tient à la prise en compte de la dynamique entrepreneuriale. Les choix retenus ne doivent pas ignorer une évidence : une entreprise évolue. La myopie temporelle (pour reprendre la métaphore de Sammut [2003]) consiste à considérer uniquement l'instant de la création, alors que les choix juridiques vont accompagner l'entrepreneur et l'entreprise pendant un temps relativement long. Il est vrai que l'absence de considération du facteur temps est commode ; une projection demande une certaine dose d'anticipation. Si toute lecture de l'avenir est aléatoire, il convient cependant, dans les choix juridiques, de comprendre la dose de rigidité ou de souplesse qu'ils impliquent pour la circonscrire ou adopter d'autres solutions. Ainsi, chacune des dimensions que nous avons décrites enferme des perspectives temporelles. Pour la dimension sociétaire, ce sont des logiques de cession, de transmission et de transformation plus ou moins aisées. Pour la dimension sociale, ce sont surtout les considérations de retraite à moyen terme qui importent. La perspective temporelle de la dimension matrimoniale renvoie au changement de régime, changement qui obéit à un calendrier difficilement compatible avec celui de la création d'une entreprise… ou de sa dissolution. Pour la dimension fiscale, il s'agit de la révocabilité possible ou impossible des options fiscales ou de l'évolution du taux d'imposition, ou de la probable taxation sur la plus-value en cas de cession… La perspective temporelle de la dimension financière porte surtout sur la résiliation permise ou interdite des garanties données (à durée indéterminée ou non) et sur la portée des pactes d'actionnaires.

Sans oublier que le rapport au temps ne doit pas être seulement envisagé pour la création de l'entreprise, mais aussi pour le droit ! Celui-ci évolue au gré des politiques et des positions jurisprudentielles. Il est certes impossible d'intégrer la mutation du droit dans des choix *ex ante*, mais savoir que le cadre juridique dans lequel on a inscrit ces choix est par nature susceptible de changer oblige à rester ouvert sur cet environnement.

Le modèle de choix juridiques relatifs à la création d'entreprise peut être représenté par la figure suivante (figure 13.1).

FIGURE 13.1
Modèle de choix juridiques lors de la création d'une entreprise



13.4. L'APPLICATION DU MODÈLE

Articuler une démarche d'ensemble quant aux dispositifs juridiques généraux (leurs connaissances, leurs mises en œuvre), et néanmoins particulière quant aux dispositions propres au projet (leurs adaptations), est loin d'être aisé. Aussi, concilier ces deux niveaux de réflexion exige la combinaison de deux acteurs : le créateur qui détient la vision

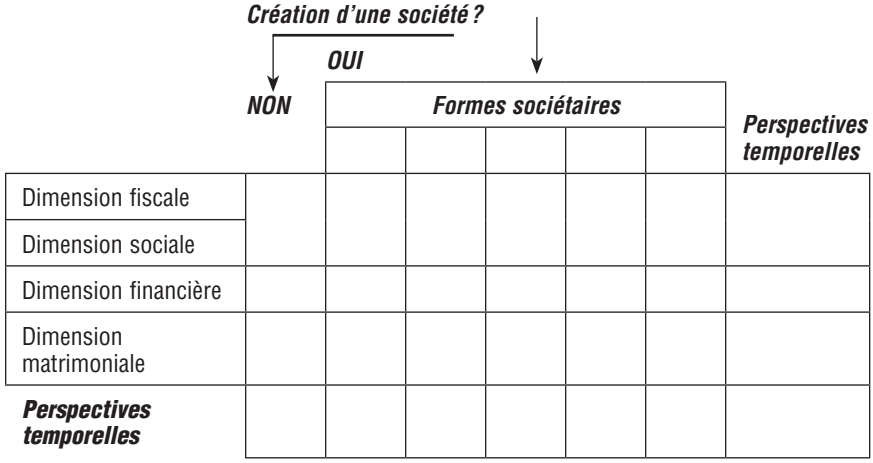
globale de son projet et le conseiller qui possède la vision focale pour en traiter certains détails. Mais si le créateur a besoin du juriste, leur relation ne peut surtout pas se réduire à une simple consultation. Elle doit relever d'une collaboration. Le créateur ne devrait pas laisser le juriste le guider. C'est à lui de guider le juriste par ses questions, par sa connaissance des enjeux et de leurs limites, afin d'obtenir le résultat juridique le plus proche possible des particularités de son projet. Notre modèle de choix a été élaboré avec ce dessein. Il se veut un instrument de savoirs actionnables.

Ainsi, dans les projets dont nous effectuons le suivi, dans le cadre de masters en entrepreneuriat et en création d'entreprises, le modèle permet aux créateurs d'apercevoir rapidement les principales questions auxquelles ils vont devoir réfléchir et trouver des réponses. Certes, parmi celles-ci, la dimension sociétaire focalise la majeure partie des interrogations, notamment quant aux problématiques de contrôle et de relations entre associés, du moins au début. Puis les autres dimensions, à la mesure des caractéristiques du projet, prennent place dans les questionnements, avec leurs interdépendances respectives. Cette démarche peut alors s'opérationnaliser dans une grille à remplir, dont la construction découle du modèle. Cela permet de schématiser les logiques de choix tout en comparant différentes formes sociétaires et leurs interactions respectives avec les autres dimensions, ainsi que les perspectives temporelles significatives. Cette grille (figure 13.2) ordonnance les réflexions du créateur. C'est un outil clair et synthétique qui présente l'intérêt, pour le créateur, de structurer son raisonnement dans un domaine où il n'est pas expert.

Les porteurs de projets comprennent en général l'intérêt d'une approche complexe (au sens premier du terme) qui évite, autant qu'elle le peut, de tomber dans la complication (qui va pourtant de soi en l'espèce !). Les limites des choix retenus, leurs faiblesses, leurs effets inscrivent les connaissances juridiques basiques qu'ils ont pu compiler en s'informant diversement dans une logique critique enrichissante.

Mais, bien sûr, une telle approche n'est vraiment possible qu'avec un public possédant une certaine capacité de réflexion et sur le projet et sur le modèle appliqué au projet. Car le modèle ne donne pas de solutions ; on pourrait même penser (rapidement) qu'il n'apporte que des problèmes… Et comme il ne fournit pas de recette, il peut être considéré à juste titre comme un multiplicateur d'incertitudes, ce dont n'a pas forcément besoin le créateur… La méthode d'analyse et d'action qu'il infère n'est développable que si l'on en a saisi l'intérêt (voire la pertinence).

FIGURE 13.2
Grille de choix juridiques



Enfin, une autre de ses limites est son incomplétude. Il ne traite que les dimensions juridiques sollicitées par la création en général. Dans bon nombre de projets, le créateur doit encore appréhender des aspects juridiques (très) particuliers, mais élémentaires à la naissance de l'entreprise. Il peut être aidé dans cette tâche en reprenant à son compte la logique du modèle proposé ici qui repose sur une approche multidimensionnelle dynamique et critique.

CONCLUSION

Aborder la création d'une entreprise sous l'angle du droit peut paraître « désenchanteur » dans la mesure où ce sont les échecs éventuels de l'entrepreneur ou les difficultés de la vie (divorce, maladie, retraite, décès) qui sont considérés, alors que l'acte d'entreprendre implique de croire en son projet, de croire en l'avenir. Or le droit fournit des outils pour traiter ces aléas. Il ne peut donc être ignoré. Le modèle que nous proposons doit permettre au créateur de comprendre comment intégrer dans sa démarche certains aspects juridiques de son projet. En ce sens, la perspective dans laquelle le modèle s'inscrit est empreinte non pas de pessimisme, mais de réalisme et surtout de pragmatisme.

BIBLIOGRAPHIE

APCE (2007). *Créer ou reprendre une entreprise – Méthodologie et guide pratique*, Paris, Éditions d'Organisation.

CANAM (2007). *Objectif entreprise*, 9e éd., <www.canam.fr>.

COSTER, M. (1990). *L'itinéraire juridique du créateur d'entreprise*, Paris, CLET.

GARTNER, W.B., B.J. BIRD et J.A. STARR (1992). « Acting As If : Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, no 3, p. 13-31.

JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996). *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.

KNOLL, L., C. SCHMITT et M. BAYAD (2003). « Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations », Actes du colloque *L'entrepreneur en action : contextes et pratiques*, Agadir, 23 et 24 octobre.

LEFEBVRE, F. (1997). *La pratique de la création d'entreprise*, Levallois Perret, Éditions Francis Lefebvre.

MARION, S. et P. SÉNICOURT (2003). « Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards », dans *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, <www.editions-adreg.net>, p. 37-68.

PERCEROU, R. (1990). « Améliorer la performance juridique de l'entreprise », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 8-35.

PHILIPPART, P. (2005). « Un exemple de valorisation : la création d'entreprise par un chercheur au statut de fonctionnaire. Approches des spécificités juridiques françaises », *Revue internationale PME*, vol. 18, nos 3-4, p. 149-169.

SAMMUT, S. (1998). *Jeune entreprise – La phase cruciale du démarrage*, Paris, L'Harmattan.

SAMMUT, S. (2003). « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité », dans *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, <www.editions-adreg.net>, p. 13-36.

VERSTRAETE, T. (2000). « L'entrepreneuriat : un phénomène aux multiples formes d'expression », dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Condé-sur-Noireau, Éditions EMS, p. 11-20.

Chapitre **14**

Les dangers de l'étude de marché

Proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel

Robert Paturel
Université du Sud

Praticiens et chercheurs s'entendent pour dire que, sans plan d'affaires, aucun dossier ne peut franchir la barrière à l'entrée dans un processus d'aide ou d'accompagnement. À l'intérieur de ce plan d'affaires, figure en bonne place l'étude de marché qui aboutit à la prévision des ventes, étalées dans le temps, génératrices de l'essentiel des fonds devant justifier la pérennité de la structure créée ou reprise. La pratique de l'étude de marché constitue donc une condition nécessaire pour tendre vers un projet de lancement dans les affaires qui soit acceptable. Le plan d'affaires et l'étude de marché qui le conditionne sont, pour les intervenants, les deux points les plus aisés à enseigner aux entrepreneurs potentiels. Ils sont à orientation particulièrement technique pour leur élaboration, ce qui leur donne immédiatement une connotation opérationnelle, très prisée par un public de futurs

chefs d'entreprise. Pourtant, en se focalisant sur l'étude de marché, pierre angulaire du projet et de sa valeur, sa réalisation et son exploitation en vue de l'engagement définitif de l'entrepreneur revêtent des caractéristiques dangereuses pour ce dernier qui va souvent jouer sa fortune personnelle. Par contre, d'autres informations, peut-être plus stratégiques, sont ignorées par celui qui veut se lancer dans les affaires et ceux qui seraient susceptibles de s'engager à ses côtés. Nous voudrions donc, dans un premier temps, revenir sur les principaux dangers de l'étude de marché avant de suggérer une conception plus pertinente de la connaissance de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel.

14.1. LES DANGERS GÉNÉRIQUES DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ

Analyse exigée dans un projet entrepreneurial, l'étude de marché est acceptée sans nuance par tous les acteurs de la création ou de la reprise d'organisation. Pourtant, il est difficile de passer sous silence nombre de ses principaux travers généraux, dangereux pour l'entrepreneur lui-même et pour les autres parties prenantes de la structure créée ou reprise.

14.1.1. Définition

Théoriquement liaison concrète entre l'idée et le marché, l'étude de marché joue un rôle fondamental en tentant de prouver le bien-fondé du projet, même s'il ne s'agit aucunement d'un certificat de certitude de succès de l'entreprise envisagée, en dépit de la tendance forte pour aller jusque-là dans la pratique. Elle est à l'origine des choix stratégiques de démarrage, puis de développement de l'entreprise, ce qui conforte encore plus son rôle central dans le projet. Pourtant, près des trois quarts des échecs de créations d'entreprise (et on pourrait ajouter des reprises…) proviennent d'une qualité douteuse de l'étude de marché (APCE, 2003). Connaître cette statistique, toujours d'actualité, n'empêche pas de lui accorder une force déterminante dans le processus entrepreneurial. Dans son sens le plus complet, l'étude de marché correspond à « une démarche systématique et scientifique de collecte, traitement et interprétation des informations qui a pour objectif prin-

cipal de réduire les incertitudes et de minimiser les risques » (Léger-Jarniou, 2004). Son contenu « théorique » peut donc être qualifié de large, justifié et fondamental pour le projet entrepreneurial.

14.1.2. Contenu

Destinée à orienter la stratégie de l'entrepreneur potentiel, l'étude de marché comprend :

- l'analyse des données socioéconomiques de l'environnement ;
- une approche des concurrents (investigation sur leurs forces et faiblesses) ;
- un repérage des besoins des consommateurs, usagers, utilisateurs des biens dont la production ou la distribution sont envisagées ;
- l'examen des spécificités des biens de l'entreprise à créer ou à reprendre et la fixation de leur prix ;
- une réponse à la question de la distribution des biens et de la communication de leurs caractéristiques dans la nouvelle organisation qui les propose ou dans celle qui est reprise.

14.1.3. Exploitation

Base fondamentale du plan d'affaires (voir par exemple Stutely, 2002), l'étude de marché doit convaincre de la cohérence du projet avec ce que veut faire l'entrepreneur potentiel (son intention), compte tenu des compétences qu'il peut et doit combiner (Paturel, 2007). Celui qui souhaite se lancer dans les affaires doit mettre en relief ce qu'apporte l'entreprise qu'il compte créer ou reprendre par rapport à l'état actuel de la concurrence et de l'environnement.

Toutefois, si les discours sur les intérêts de l'étude de marché sont séduisants et positifs, la réalité n'est pas aussi favorable en raison de plusieurs constats que nous allons, sans prétention d'exhaustivité, résumer succinctement.

14.1.4. De la théorie à la réalité

Très vite, l'étude de marché, dont la technique de réalisation est pourtant aujourd'hui bien rodée (voir, par exemple, Malhotra, 2004), tombe dans le travers de l'analyse de complaisance, préjudiciable à l'entrepreneur et à ses partenaires. Cette situation s'explique par sa réalisation selon des moyens minimalistes, ce qui est compréhensible étant donné les ressources financières limitées du créateur/repreneur. D'ailleurs, souvent cette étude est réalisée par ce dernier, pas obligatoirement spécialiste de la question, ou par une structure dont l'expérience en la matière n'est pas toujours évidente (entreprise junior, services consulaires, associations, etc.). En outre, la neutralité dans l'exploitation des extrants de l'étude de marché est rarement respectée, au point que **la passion de l'entrepreneur potentiel l'emporte souvent sur la raison**, d'où de graves désillusions au bout de quelques mois de fonctionnement où l'optimisme né de l'investigation environnementale fait place à la réalité intransigeante du monde des affaires. Pour faire bref, l'étude de marché se limite dans la pratique à une réflexion rapide, plus ou moins bien fournie en informations judicieuses sur :

- le marché ciblé et son évolution dans les prochaines années ;
- les facteurs de succès sur ce marché ;
- les besoins que doit satisfaire le bien que proposera l'entreprise en cours de constitution ou de réorganisation ;
- le type de clientèle potentielle visée et la façon de l'atteindre.

On se doute que les limites et les dangers de l'étude de marché réalisée sur un marché de biens déjà existants seront amplifiés lors du lancement de biens innovants dont la cible est quasi totalement à créer. En effet, les informations exploitées dans cette situation seront encore plus subjectives et sujettes à caution…

Des pans entiers du contenu de l'étude de marché disparaissent au fur et à mesure que l'analyse avance (cas de l'examen approfondi de l'environnement global, voire local qui est très souvent ignoré ou délaissé par rapport à l'environnement sectoriel – brièvement commenté – dans lequel va se mouvoir l'entreprise créée ou reprise). Lorsque, exceptionnellement, toutes les rubriques de l'étude de marché sont sérieusement alimentées en informations de qualité, tous ces renseignements restent délicats à exploiter faute d'être pertinents et hiérarchisés pour l'entrepreneur en herbe. Une illustration de cette idée figure dans la plupart des ouvrages sur l'étude de marché ou

sur l'étude marketing, qui proposent une liste exhaustive de ce qu'il faut faire sans évoquer le **coût** de la recherche et du traitement de ces éléments peu souvent à la portée du créateur ou repreneur d'une TPE ou PE, ni la hiérarchisation à obtenir des informations collectées qui ne servent jamais de la même façon à l'entrepreneur, selon l'activité qu'il veut lancer ou reprendre, son positionnement, l'espace géographique sollicité, etc.

On ne passera pas sous silence la façon dont les « experts » qui composent certains comités d'études des projets entrepreneuriaux innovants des incubateurs publics français rejettent sur des bases perceptuelles très subjectives les éléments de prévisions figurant dans les projets analysés. Subjectivité des prévisions fournies par le porteur de projet, décidé à aller au bout de son intention de créer ou de reprendre en diffusant des informations adaptées à son souhait, et subjectivité de la réaction des accompagnateurs qui décident de l'acceptation ou non du projet par leur institution, laissant planer un doute sur les méthodes d'élaboration et de jugement des projets d'entrée dans les affaires en ce début de XXIe siècle.

La diffusion de la façon dont les informations fournies par le porteur de projet ont été obtenues, ainsi que des critères de sélection des renseignements diffusés, conduirait sûrement à plus de sérieux dans la confection des projets entrepreneuriaux et dans la décision de leur acceptation ou non par les organismes d'aide, quelle que soit leur nature.

14.2. LA NOUVELLE ANALYSE PROPOSÉE

Nous voudrions montrer comment on parvient à une analyse de marché plus pertinente pour le futur entrepreneur et ses partenaires sans nécessairement une pléthore de moyens. Par ailleurs, s'intéresser à l'entrepreneuriat, c'est se centrer sur une personne ou sur une petite équipe qui dispose de peu de fonds pour se lancer, souvent d'une faible pratique gestionnaire, voire d'un manque de temps (pour certaines innovations, il faut pourtant aller vite…). Les informations sur la façon d'effectuer une étude de marché au sein d'une grande entreprise ne peuvent trouver une application réelle dans l'entrepreneuriat, même si de nombreux ouvrages à l'intention de l'entrepreneur décrivent tout l'arsenal à la disposition de l'entité bien installée qui envisage le lancement d'un nouveau produit par exemple. Une

approche opérationnelle au sein de l'entrepreneuriat s'impose. La problématique proposée est la suivante : où l'entrepreneur souhaite-t-il positionner l'organisation envisagée en tenant compte de ses aspirations, de sa vision et des compétences qu'il peut mettre en œuvre, et comment connaître de façon pertinente les données fondamentales de l'environnement qui influencent directement et indirectement l'activité projetée ?

14.2.1. Définitions

Selon une approche de type « entonnoir », bien comprise par les hommes de terrain, trois niveaux sont donc indispensables à investir : l'environnement global de l'organisation, l'environnement sectoriel visé et l'environnement local et familial. Ensuite, une analyse de l'évolution du marché actuel ou ciblé à l'horizon temporel de réflexion initialement retenu intervient selon les méthodes habituelles, largement ajustées aux ressources financières et temporelles de l'entrepreneur. L'étude de marché classique sera adaptée au contexte du projet par des spécialistes reconnus, étant donné son enjeu vital pour le porteur. Nous ne reviendrons pas sur ce sujet, déjà saturé d'analyses afin d'insister sur le respect des conditions d'une bonne mise en œuvre pratique de la conduite de l'étude de marché. Par contre, nous développerons dans le détail son complément indispensable à obtenir avant de la réaliser, c'est-à-dire l'approche hiérarchisée de l'environnement, quelle que soit sa nature.

Nous proposons ci-dessous quelques définitions pour faciliter la compréhension de la démarche à suivre.

Environnement. Il s'agit de tous les facteurs extérieurs à l'organisation sur lesquels cette dernière n'a pratiquement pas d'action directe, mais qui peuvent l'influencer. L'environnement global se distingue habituellement de l'environnement particulier ou sectoriel. On parle d'environnement global lorsque l'organisation exerce une influence indirecte sur ses facteurs par l'intermédiaire d'actions de lobbying. L'environnement particulier correspond à des facteurs sur lesquels l'organisation agit par ses décisions directement liées à son activité. Dès lors que les facteurs concernent le contexte familial et de proximité de l'entrepreneur ou de son projet, on évoque l'environnement local et familial sur lequel le créateur ou le repreneur potentiel agira éventuellement en convainquant ses proches.

Diagnostic. Il est question de diagnostic chaque fois que l'étude d'une situation, de symptômes nécessite la prise de position de celui qui la conduit. Dans une étude de type « environnement » et « marché », l'engagement et le jugement de celui qui la réalise sont indispensables. Le diagnostic est stratégique s'il porte sur les aspects essentiels de l'investigation et s'il est effectué par comparaison avec les principaux concurrents ou acteurs déjà présents ou susceptibles d'intervenir sur le marché investi.

14.2.2. Comparaison de la nouvelle analyse avec l'approche « classique »

L'approche classique de l'étude de l'environnement ou marketing ou de marché, selon les ouvrages, combine les caractéristiques suivantes :

- elle est très souvent fondée sur les **données du passé**, voire au mieux du moment du diagnostic ;
- elle dépend **uniquement du jugement de la personne chargée de la mener ;**
- elle met toutes les informations obtenues « **au même niveau** ».

Ces principales spécificités sont non seulement inappropriées, bien que toujours à la base des investigations réalisées par les structures de conseil, mais encore très dangereuses. La décision de créer ou de reprendre correspond à un raisonnement marginaliste (comme toute décision stratégique) puisqu'elle concerne, par rapport à une histoire passée de l'entrepreneur, une période de temps s'étalant du moment du montage du projet à l'horizon temporel de réflexion retenu ou imposé par les organismes d'aide ou d'accompagnement, voire mieux par l'activité projetée. Pour prendre des décisions judicieuses dans un tel contexte, le passé et son analyse ne suffisent pas. Une idée de **la façon dont l'environnement,** qu'il soit global, particulier ou local, **risque d'évoluer** s'impose : ce qui est judicieux dans le contexte passé ou actuel ne le sera plus dans deux ou trois ans… Avec ce changement possible de l'environnement, comment faire confiance à une seule personne – le consultant ou celui qui a en charge l'étude – pour prendre des décisions qui vont toucher toutes les parties prenantes au projet (Levy-Tadjine et Paturel, 2006) ? Souvent, la personne qui exprimera son point de vue sur l'environnement tirera de ces mêmes données

des conclusions optimistes ou pessimistes selon sa personnalité, et les décisions stratégiques suivront cet enthousiasme exagéré ou ce pessimisme regrettable. Cette situation n'est évidemment pas acceptable.

L'**approche renouvelée** de l'étude de l'environnement destinée à réduire les risques de l'approche classique respecte les qualités suivantes.

- Elle ne repose pas sur l'opinion, même bien éclairée, de celui qui en a la charge, mais **fait appel à des points de vue variés d'experts**.
- Elle porte sur l'**évolution des facteurs** environnementaux et non sur leur seul état au moment « t » de la réalisation du diagnostic.
- Elle **évite la production d'informations toutes présentées sur le même plan** et débouche sur leur hiérarchisation, condition indispensable pour que les entrepreneurs potentiels destinataires puissent cerner la priorité de leur action.
- Elle synthétise ses conclusions dans un **schéma visuel et pédagogique**, car les chefs d'entreprise et les acteurs de l'entrepreneuriat ont difficilement le temps de lire des dizaines de pages présentant l'étude exigée.

Il s'agit donc d'une révision radicale de la façon de conduire l'étude, afin de ne plus proposer aux entrepreneurs qui sont la force dynamique de notre économie des analyses sans implications réelles et fondées sur des modèles théoriques auxquels les membres du monde des affaires sont allergiques. Entre des études conduites par des personnes pas obligatoirement compétentes sur le marché ciblé et des analyses justifiées par des modèles sophistiqués que la réalité a du mal à exploiter, il existe un juste milieu correspondant à la position défendue ici, qui est issue de nombreuses applications positives.

14.2.3. Opérationnalité de la méthode

L'opérationnalité passe par la précision quant à la composition des divers environnements jouant éventuellement sur l'activité.

L'environnement global est défini par ses composantes politique, économique, juridique, psychosociologique, technologique, internationale et climatique. Chacun de ses éléments, dont on perçoit aisément les facteurs qui l'influent (sauf, peut-être, l'environnement technolo-

gique, qui concerne ici uniquement les technologies extérieures au secteur ciblé mais pouvant y intervenir par transfert), joue de façon particulière selon l'activité que l'entrepreneur veut lancer (par création d'entreprise) ou relancer (par reprise d'entreprise), d'où l'importance de les hiérarchiser et non simplement de les lister.

L'environnement particulier ou sectoriel (retenu comme l'ensemble des organisations produisant des biens ou services étroitement substituables) est synthétisé dans le modèle de Porter (1982), avec ses cinq forces que constituent :

- les concurrents directs (les organisations employant la même technologie que celle envisagée par l'entrepreneur potentiel) et indirects (les concurrents satisfaisant le même besoin, mais avec un produit obtenu à partir d'une technologie différente de celle que souhaite mettre en œuvre l'entrepreneur potentiel) ;
- les fournisseurs (c'est-à-dire tous les agents économiques à l'origine des divers intrants utiles à la production des biens ou services du secteur) ;
- les clients (ou destinataires des biens ou services sortant du secteur et recevant les factures à payer aux membres dudit secteur) ;
- les entrants potentiels (quelle que soit leur façon de pénétrer l'activité : par croissance interne ou création *ex nihilo*, croissance externe ou reprise d'entreprise, ou croissance conjointe interne ou externe) ;
- les substituts à venir (et donc non actuels qui sont, eux, par définition, dans le bloc « concurrents »).

L'intensité de ces cinq forces varie selon l'activité projetée et il convient de distinguer celles qui sont à suivre de plus près des autres dont l'intérêt est plus réduit.

L'environnement local et familial est composé des facilités ou freins présents dans la proximité de l'entrepreneur potentiel. Sa localité d'implantation présente-t-elle une force favorable ou défavorable à l'installation de l'entrepreneur ? Son entourage familial partage-t-il ou partagera-t-il l'idée de la réalisation du projet de l'entrepreneur potentiel ? Les sacrifices à supporter par rapport à la vie antérieure de la famille seront-ils acceptés ? La famille au sens large peut-elle se mobiliser pour le projet de l'entrepreneur potentiel ?

Dans ces trois grands types d'environnement, ce n'est pas la liste de leurs facteurs respectifs qui prime, mais leur évolution durant la période de démarrage de l'organisation et leur hiérarchisation par rapport au projet qui permettront à l'entrepreneur potentiel de décider de se lancer ou d'élaborer sa stratégie de démarrage.

14.3. PROPOSITION D'UN MODÈLE ET ILLUSTRATION

Nous présentons ci-dessous les composantes du modèle élaboré et mis en place auprès d'entrepreneurs. Puis nous illustrerons notre propos par la description d'un cas.

14.3.1. L'exploitation du modèle

Les bases fondamentales du modèle sont libellées comme suit :

- les perspectives à venir d'une activité dépendent de l'intensité des diverses forces issues des environnements global, particulier et local/familial ;
- la masse de profit possible à réaliser au sein d'une activité est déterminée ou limitée par la force concurrentielle qui joue avec le plus d'intensité sur le secteur ;
- le degré de réussite du projet entrepreneurial dans une activité quelle qu'elle soit dépend de l'intensité de la force que constituent les facteurs de l'environnement local et familial sur l'entrepreneur potentiel.

Ces fondements, très réalistes (voir l'exemple de certains fournisseurs de la grande distribution subissant la pression de cette dernière qui limite leur marge de manœuvre et leur masse de profit), exigent de hiérarchiser les diverses forces recensées afin de les classer et de ne s'intéresser, dans une activité donnée, qu'à celles qui gênent vraiment l'action de ses membres. Les entreprises agiront donc avec une certaine certitude, prioritairement, sur les forces constituant des carcans pour leur activité. Une fois qu'on a pris conscience de la puissance de l'outil, de sa pertinence et de sa valeur théorique et pratique, comment mettre celui-ci en œuvre ?

Les trois objectifs fondamentaux de l'analyse sont :

- l'obtention de perspectives concernant l'évolution des facteurs des divers environnements étudiés ;
- la collecte d'avis d'experts afin d'éviter de se fonder sur des opinions peu pertinentes et largement influencées par la personnalité de l'individu chargé de l'étude ;
- la mesure de l'intensité de chacune des forces jouant sur l'activité envisagée, qui sont classées par type d'environnement.

Pour y parvenir, il faut connaître les perceptions de l'évolution des facteurs composant les divers environnements qu'ont, pour l'avenir, les experts ou personnes de l'entourage de l'entrepreneur potentiel. Chacun des facteurs constituant chaque environnement listé précédemment fera l'objet d'une évaluation ou notation sur une échelle de Likert allant de 0 à 5 par exemple. Le zéro signifie, par convention, que le facteur ne jouera pas pour l'activité en cause, et le 5, que le facteur interviendra avec le maximum d'intensité dans les années à venir. Les situations intermédiaires fournissent une force progressive allant de « très faiblement intense » (1) à « fortement intense » (4) en passant par « faiblement intense » (2) et « moyennement intense » (3).

Où obtenir l'information utile ? Sans parler de triangulation ni des conseils théoriquement pertinents en matière d'enquête, toujours difficiles à mettre en pratique, nous pouvons lister, à côté des questions des membres de la famille et de l'entourage de l'entrepreneur sur l'idée du projet de création ou de reprise, un ensemble d'**experts** dans l'activité envisagée et leurs coordonnées, tels que :

- les membres d'institutions spécialisées dans le secteur (syndicats professionnels, centres de recherche, sociétés de conseil, etc.) ;
- certains parlementaires ou élus ayant été chargés de l'étude de l'activité examinée ;
- les dirigeants de société déjà présents dans l'activité ;
- toutes les autres personnes ayant d'une façon ou d'une autre manifesté leur intérêt et montré leurs compétences relativement à l'activité en cause.

Les réponses de ces personnes ne sont pas limitées, car la demande par questionnaire ou entretien ne porte pas sur des éléments confidentiels (tels ceux concernant la stratégie des entreprises que gèrent les dirigeants interrogés) et le traitement statistique qui est ensuite

effectué les assure d'un total anonymat de leurs points de vue. En outre, disposer gratuitement d'une synthèse de l'étude est pour ces experts une raison supplémentaire de répondre favorablement à la demande.

Globalement, notre expérience montre que ce type d'enquête reçoit un taux de réponse qui avoisine systématiquement 15 %. Sans viser un idéal scientifique qui n'est quasiment jamais atteint dans la réalisation de ce type d'étude, obtenir l'avis d'experts même peu nombreux reviendra inévitablement à lisser les effets de tempéraments pessimistes ou optimistes et à tendre vers une moyenne plus proche de la perception de la réalité.

Afin de chiffrer l'évolution de l'intensité de chaque force qui agit sur le projet de l'entrepreneur potentiel, chaque expert donne une note de 0 à 5 à chaque facteur ou critère retenu pour approcher cette force de l'environnement. Une moyenne est alors calculée pour chacun de ces facteurs, puis pour tous les facteurs de la même force, afin de connaître la note définitive que lui attribuent les répondants. Il devient envisageable, grâce à la moyenne obtenue par chaque force, de hiérarchiser les forces de la concurrence et de l'environnement local de l'entrepreneur. Plus une force est proche de 5, plus elle jouera avec une intensité élevée sur l'activité et plus elle devra faire l'objet de la vigilance des entreprises du secteur. Par contre, plus une force obtient une note proche d'une évaluation faible (0 ou 1) et moins cette force joue sur l'activité, ce qui permet à l'entrepreneur de ne pas perdre trop de temps et d'argent à organiser sa surveillance.

Pour l'entrepreneur qui a à décider s'il va créer ou reprendre une organisation, connaître le point de vue d'experts de l'activité envisagée sur ce qui risque de se passer dans l'avenir est une donnée fondamentale qui va optimiser ses chances de succès, contrairement à ce que pourrait apporter la situation passée ou présente, certes à connaître mais déjà sans grand intérêt pour se lancer dans les affaires.

Comment obtenir l'information pertinente ? Le questionnaire est préféré aux entretiens, bien qu'il n'y ait pas d'exclusivité en la matière. Les questionnaires ne faisant appel à aucun chiffre précis, mais exigeant de rapporter la perception des personnes interrogées sur l'avenir et sur les facteurs abordés, ils fournissent les réponses utiles pour aboutir à une valeur unique de l'intensité de chacune des forces des environnements retenus. On trouve chez Porter (1982), pour les forces concurrentielles de l'environnement particulier par exemple, divers critères permettant, par leur combinaison et selon

la réponse des experts, de conclure sur l'intensité de chaque force en question. Le même raisonnement avec d'autres critères peut être entrepris pour toutes les autres forces susceptibles d'intervenir dans le projet de l'entrepreneur potentiel. Pour l'environnement global, comme pour l'environnement local ou familial de l'entrepreneur, des critères particuliers sont retenus afin de connaître l'opinion des personnes expertes interrogées et leur influence sur le projet de l'entrepreneur. Par exemple, pour ce qui est de l'environnement juridique, il sera possible d'interroger les experts sur leurs perceptions de l'évolution à venir des conditions d'exercice du métier, des normes à respecter, des contraintes et normes européennes, de l'accentuation des obligations d'étiquetage (date limite de consommation), des contraintes en matière de conditions de travail (salaire minimal, droit à l'emploi reconnu, etc.), des protections légales à l'entrée des produits étrangers, de la protection des brevets, de la lutte contre la contrefaçon, etc.

La présentation des résultats. Une fois qu'on a obtenu le calcul de l'intensité de chacune des forces jouant sur le projet de l'entrepreneur, on peut réaliser une **illustration du résultat de l'étude**, qui indique, outre les bases fondamentales du modèle :

- la légende retenue (flèches plus ou moins épaisses selon l'intensité de la force et indiquant par leur sens montrant l'action négative ou positive de ladite force) ;
- les divers pôles regroupant les différentes composantes des environnements globaux, particuliers (les cinq forces de Porter) et de proximité (local et familial) ;
- les recommandations directement issues de la lecture du schéma élaboré (veille commerciale à organiser si les contraintes viennent par exemple plutôt des fournisseurs ou des clients, veille technologique à mettre en place si l'intensité de la menace des substituts à venir apparaît des plus élevées, etc.).

La **mobilisation des ressources** se fera donc en fonction des résultats représentés sur le schéma et en concentrant les moyens, inévitablement limités, sur ce qui joue de façon forte sur le projet de l'entrepreneur. L'entrepreneur potentiel disposera d'informations complémentaires fondamentales par rapport à l'apport d'une étude de marché classique qui reste, bien sûr, à faire également, mais à partir de bases indiscutablement plus sérieuses.

14.3.2. Illustration de la proposition

La synthèse de l'étude est avantageusement concrétisée par un schéma dont la compréhension est à la portée de tout acteur dans la création ou la reprise d'entreprise. Nous suggérons une présentation consignant (sur un format lettre), pour le cas de la « **confection d'étiquettes** » :

- le libellé de l'idée à la base du modèle, la figure résumant l'étude et sa légende ;
- les recommandations à dégager de la simple analyse visuelle du schéma conçu.

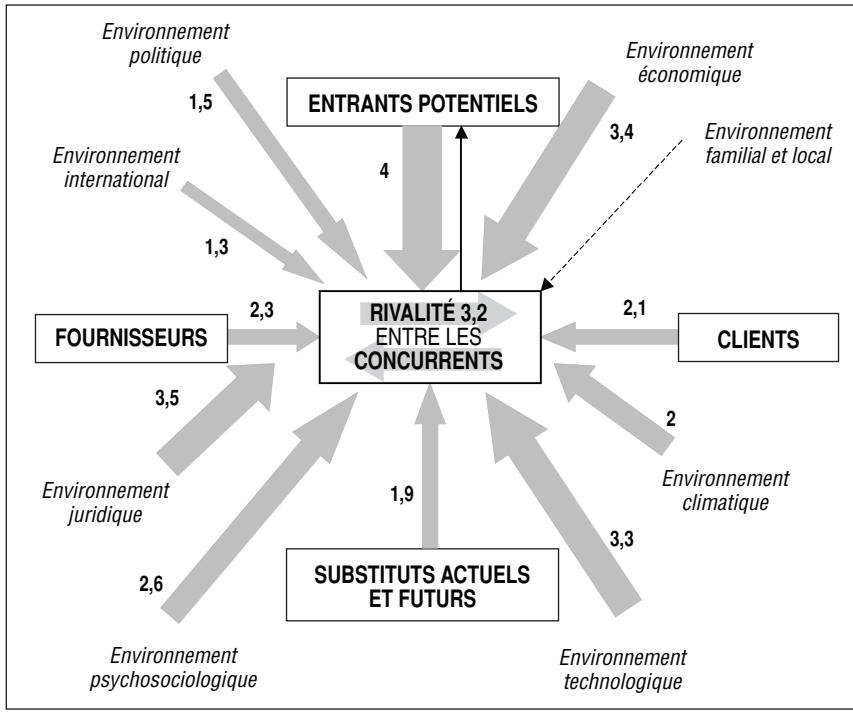
Postulat du modèle : la masse de profit réalisable au sein de la fabrication d'étiquettes dépend des forces de la concurrence. C'est la force jouant avec le plus d'intensité qui limite prioritairement le volume de profit à partager entre les concurrents travaillant dans la production d'étiquettes.

On explique aisément les raisons du sens des flèches et de leur épaisseur. Nous nous contenterons de formuler des recommandations, après avoir noté l'absence d'obstacle provenant de l'environnement de proximité de l'entrepreneur potentiel.

Actions recommandées pour celui qui souhaite investir dans l'activité :

- instauration d'une veille concurrentielle compte tenu de l'intensité de la rivalité existant entre les concurrents et de la facilité à entrer dans l'activité (faute de barrières à l'entrée significatives et de coordination de réplique entre les acteurs), que ce soit par la création d'entités nouvelles ou par la reprise de structures déjà présentes (cette dernière voie étant à privilégier en cas de fabrication d'étiquettes « intelligentes » notamment, dont l'offre fidélise beaucoup plus les clients du secteur que l'offre d'étiquettes « classiques ») ;
- mise en place d'un système de veille commerciale en raison de la concurrence entre les fournisseurs, de taille importante, mais sans forte différenciation de leurs produits entre eux (rouleaux d'adhésifs par exemple) et de la force moyenne du pouvoir de négociation des clients due à la présence de coûts de transfert, à la difficulté de produire certaines étiquettes, à l'obligation de respecter certains délais et un niveau minimal de qualité, et à leur impossibilité d'intégration en amont ;

FIGURE 14.1
Exemple d'une analyse de l'environnement



Légende : La flèche représente la force influant sur l'activité étudiée. L'épaisseur de la flèche est proportionnelle à l'intensité de la force.

Source : R. Paturel (1997). *Pratique du management stratégique,* Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 51.

- option pour une veille environnementale avec un accent particulier mis sur les environnements juridique (le législateur intervient de plus en plus souvent quant au contenu de l'étiquette afin d'informer de mieux en mieux le consommateur), économique (plus la croissance est forte et plus la demande d'étiquettes se développe, car quasiment tous les produits ne peuvent être vendus qu'avec leur étiquette) et technologique (il faut surveiller comment, par exemple, l'évolution des nouvelles technologies modifiera la conception et la fabrication de l'étiquette) ;
- surveillance plus sommaire, par consultation des revues plus généralistes, des autres forces concurrentielles de l'activité.

Stratégies possibles pour limiter les forces les plus intenses :

- ➢ accroissement de la fidélisation de la clientèle par une différenciation accrue et bien perçue (par exemple, en proposant des étiquettes haut de gamme particulières à tel ou tel client ou un « dépannage » 24 heures, etc.) ;
- ➢ diversification des secteurs d'appartenance des clients ;
- ➢ intégration verticale en amont afin de proposer la prise en charge de la totalité de la conception de l'étiquette selon le cahier des charges du client.

En exploitant les résultats de l'étude qui hiérarchise les problèmes du secteur, de préférence à une présentation « à plat » et successive des diverses forces de la concurrence, l'extrant de l'outil offre la possibilité de mobiliser les fonds (rares) de l'entrepreneur dans ce qui est essentiel.

CONCLUSION – PERSPECTIVES

Cette proposition d'une analyse à intégrer dans tout projet de création ou de reprise, à réaliser en amont de la fameuse étude de marché, indispensable, même si elle est souvent effectuée dans des conditions contestables, a fait l'objet d'un accueil très favorable du milieu des affaires.

Que ce soit en France ou dans des pays dans lesquels nous l'avons introduite (Colombie, Madagascar, Tunisie, Turquie, etc.), l'écho des organismes en relation avec l'entrepreneuriat a été très positif. En effet, on peut y voir un grand intérêt pour l'entrepreneur potentiel qui a une connaissance beaucoup plus complète du milieu qu'il veut investir avec des éléments d'information qui ne figurent pas dans l'étude de marché classique. Par ailleurs, on percevra comment des organismes d'aide ou d'accompagnement exploiteront aussi les informations contenues dans ce type d'analyse. Si, par exemple, l'environnement de proximité est l'élément le plus contraignant de l'entrepreneur, peut-être conviendra-t-il d'approcher sa famille pour envisager dans le détail les problèmes qui se posent afin d'éventuellement lever des obstacles fondés sur de fausses idées. Si l'on s'oriente vers un changement de la législation pour l'activité ciblée, il sera possible, avec l'entrepreneur potentiel, de présenter un projet déjà adapté à cette évolution que les experts entrevoient pour les années à venir. On imagine également ce que

peut apporter une investigation sur les perspectives d'évolution technologique que des experts envisagent, évolution que l'entrepreneur ne peut pas voir en considérant les informations passées et présentes fournies au grand public…

On terminera en ajoutant que ce type d'étude est une excellente manière de mettre des étudiants en contact avec un terrain fréquemment peu investi du fait de la cible étroite visée par le projet entrepreneurial, afin de les sensibiliser à la réalité des affaires qui dépasse le cadre confortable des études de cas organisées et alimentées par des informations déjà triées pour des besoins pédagogiques.

Il reste aujourd'hui à réfléchir à l'élaboration d'**un logiciel** de traitement de l'information obtenue, afin de faciliter l'atteinte des résultats et leur schématisation. Ce sont d'autres compétences qu'il convient de mobiliser pour y parvenir, à l'aide d'un outil qui s'applique à toutes les activités, que ce soit dans le processus entrepreneurial ou dans le développement ou le redéploiement d'une organisation publique ou privée.

BIBLIOGRAPHIE

APCE (2003). *Créer ou reprendre une entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Méthodologie et guide pratique ».

DESCHAMPS, B. et R. PATUREL (2005). *Reprendre une entreprise… saine ou en difficulté*, 2e éd., Paris, Dunod éditeur, coll. « Entrepreneurs », 250 p.

HERNANDEZ, E.H. (2001). *L'entrepreneuriat : approche théorique*, Paris, L'Harmattan, 270 p.

JULIEN, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 395 p.

LÉGER-JARNIOU, C. (2004). *Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise,* 2e éd., Paris, Dunod éditeur, coll. « Entrepreneurs », 266 p.

LEVET, J.-L. (dir.) (2002). *Pratique de l'intelligence économique*, Paris, Economica, coll. « L'Intelligence économique », 114 p.

LEVET, J.-L. et R. PATUREL (1999). « Intelligence économique et stratégie des entreprises : pour un management de l'intelligence économique », *Revue d'intelligence économique,* p. 50-67.

LEVY-TADJINE, T. et R. PATUREL (2006). « Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial », dans l'ouvrage en l'honneur du professeur M. Marchesnay, *La stratégie dans tous ses états*, Condé-sur-Noireau, Éditions EMS, coll. « Management et Société », p. 311-321 (chapitre 21).

MALHOTRA, N. (traduction de J.-M. Decaudin et A. Bouguerra) (2004). *Études marketing avec SPSS*, Paris, Pearson Éducation, 665 p.

MARTINET, A.-C. et A. SILEM (dir.) (2004). *Lexique de gestion*, 7e éd., Paris, Dalloz éditeur, 550 p.

PATUREL, R. (1997). *Pratique du management stratégique,* Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 150 p.

PATUREL, R. (2007). « Démarche stratégique et performance des PME », dans L.-J. Filion, *Management et post-management de PME*, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique, chapitre 30.

PORTER, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence,* Paris, Economica, 426 p.

STUTELY, R. (2002). *Business Plan, concevoir un Business Plan efficace,* 2e éd., Paris, Pearson Éducation, 301 p.

THIETART, R.A. et J.M. XUEREB (2005). *Stratégies. Concepts-Méthodes-Mise en œuvre*, Paris, Dunod éditeur, 320 p.

VERSTRAETE, T. (dir.) (2000). *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Condé-sur-Noireau, Éditions EMS, coll. « Management et Société », 298 p.

Chapitre **15**

Un outil d'étalonnage ou de diagnostic comparatif destiné aux entrepreneurs

Josée St-Pierre
Université du Québec à Trois-Rivières

L'évaluation, le suivi et la gestion de la performance sont, pour les entrepreneurs, une façon de s'assurer de la qualité de leurs décisions et de l'utilisation des ressources engagées par l'entreprise, une donnée majeure pour la pérennité de leur compétitivité. Ces activités ont pris beaucoup d'ampleur dans les dernières années (Medori et Steeple, 2000), étant donné les règles du jeu qui s'établissent dans le nouvel environnement économique mondial et la pression qui s'exerce sur les entreprises pour toujours faire « mieux », plus vite et avec le moins de ressources possible. Cet environnement d'affaires demande aux entreprises de développer leur agilité, c'est-à-dire leur capacité à s'ajuster rapidement aux défis qui s'imposent à elles (INRPME, 2001). Ces ajustements amènent forcément la révision des façons de faire et l'utilisation de nouvelles pratiques d'affaires qui peuvent nuire à la performance de l'entreprise ou la rendre vulnérable, si elles ne sont pas maîtrisées.

La performance peut rapidement se détériorer à la suite d'activités d'amélioration, parce que certaines actions ou réactions n'avaient pas été prévues. Ce fut le cas, notamment, pour une PME qui avait décidé de déménager ses installations de production dans d'autres plus modernes, mais en omettant de prendre en compte l'intensité de la période de production. Les entrepreneurs enthousiastes de se trouver dans leurs nouveaux locaux n'ont pas pris en considération la période d'adaptation des membres du personnel à leur nouveau cadre de travail (courbe d'apprentissage) et le fait que plusieurs semaines seraient nécessaires pour qu'ils retrouvent la même efficacité de production qu'auparavant. L'absence de suivi d'indicateurs de performance pertinents a plongé l'entreprise dans des difficultés sérieuses et ce n'est que lorsque le banquier a sonné l'alarme que les entrepreneurs ont réagi, mais avec trop de retard (St-Pierre, 2000) !

Ainsi, un suivi régulier de sa performance dans ces périodes de réorganisation, d'adaptation ou de modernisation est essentiel pour permettre à l'entreprise de réussir ses ajustements. Il faut donc avoir recours à un outil approprié qui permettra d'identifier rapidement les actions à corriger dans l'entreprise. À cette fin, l'utilisation de différents types d'indicateurs, comme nous le montrerons dans les paragraphes qui suivent, sera nécessaire. En plus de servir à accroître les chances de succès des modifications apportées au fonctionnement de l'entreprise, un outil de suivi approprié, par exemple un outil de diagnostic, peut être utilisé de façon stratégique, notamment lorsqu'il s'agit d'un outil d'étalonnage. L'accès aux données d'autres entreprises comparables est fort utile pour décider d'éventuelles améliorations à apporter à l'entreprise, mais aussi pour conforter l'entrepreneur dans ses choix. Par ailleurs, l'efficacité de l'outil dépend évidemment de son contenu. Mesurer la performance est important, mais savoir ce qui l'explique l'est encore plus, parce que ce sont les facteurs sous-tendant la performance qu'il faut corriger lorsque la situation le demande.

Dans ce chapitre, nous allons présenter un outil développé spécialement pour les PME manufacturières et qui a été utilisé jusqu'à maintenant par plus de 400 entreprises canadiennes et 150 entreprises françaises afin de « gérer » adéquatement leur performance. Toutefois, avant de décrire cet outil, il convient de définir ce que nous entendons par « performance » ; nous discuterons ensuite d'autres dimensions de l'évaluation et de la mesure de la performance que l'on trouve dans les ouvrages et qui comportent certaines particularités pas toujours prises en compte dans la création d'outils pour les PME.

15.1. COMMENT APPRÉHENDER LA PERFORMANCE ? ALLER AU-DELÀ DES DONNÉES FINANCIÈRES

La performance est un construit complexe et difficile à cerner à partir de quelques indicateurs. Pour nous guider dans notre discussion, rappelons cependant que Bonnefous et Courtois (2001) définissent l'indicateur de performance comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». La gestion de la performance demandera ainsi d'observer des résultats et de déterminer des actions à faire. Nous en discuterons plus loin.

Par ailleurs, les critères utilisés pour évaluer la performance des entreprises ont évolué à travers le temps. Des années 1920 jusqu'aux années 1980, la notion de performance a été dominée par la perspective économique dans laquelle l'entreprise est conçue comme une boîte noire ayant pour objectif de maximiser ses profits. Au début des années 1980, un certain nombre d'auteurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations, dans un environnement d'affaires turbulent et hautement compétitif (Gomes *et al.*, 2004 ; Kennerley et Neely, 2003). On reproche ainsi aux mesures issues des états financiers le fait qu'elles sont historiques et offrent peu d'indications sur la performance future, qu'elles ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les entrepreneurs (Kennerley et Neely, 2003 ; Kaplan et Norton, 2001). Aussi, comme le souligne le Conference Board, « […] les mesures comptables de la performance sont trop tournées vers le passé, […] leur capacité de prédire l'avenir est faible, […] elles ne rendent compte des principaux changements qui se produisent dans l'entreprise que lorsqu'il est trop tard, et […] elles ne prennent pas assez en considération les ressources comme le capital intellectuel » (Conference Board, cité dans Waterhouse et Svendsen, 1998, p. 3). Cumby et Conrod (2001) ajoutent que les limites des mesures comptables ou financières sont encore plus importantes pour des compagnies innovantes, dont la valeur est fortement liée à des actifs immatériels et à du capital intellectuel qui ne sont pas présentés dans les états financiers.

Ainsi, l'évaluation ou le diagnostic de la performance peut se faire partiellement à partir des états financiers qui présentent les résultats des actions ou des décisions. Cependant, pour procéder à la « gestion

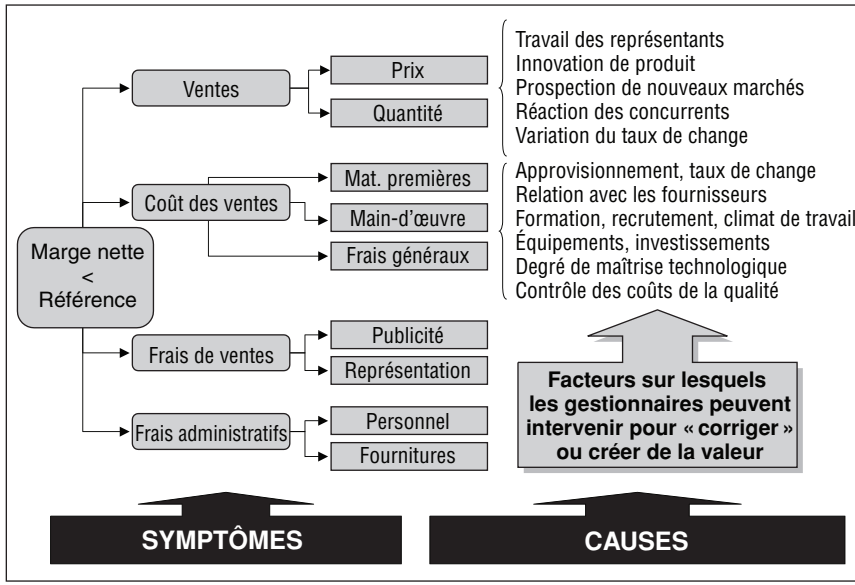
de la performance », il faut comprendre les actions ou décisions qui ont contribué à produire ces résultats, comme le montre la figure 15.1. On doit donc adopter une approche systémique où la lecture des résultats sera complétée par l'analyse de l'information qualitative qui peut les expliquer ; le défi de l'analyste est de « remonter » aux facteurs explicatifs des résultats, qui ne sont pas toujours facilement observables et qui peuvent même être distants des indicateurs financiers. Une réduction de la productivité en production pourrait être liée, par exemple, à une erreur d'embauche commise par le responsable en ressources humaines qui a modifié ses méthodes de recrutement ! Les déterminants de la performance, ou encore les « causes », sont les facteurs sur lesquels les gestionnaires peuvent intervenir pour modifier une situation déficiente, ou simplement s'assurer que l'entreprise a mis en place des stratégies adéquates pour pérenniser ses résultats.

En complément aux affirmations du Conference Board, et comme le suggère Eccles (1999), plusieurs dimensions de la performance ne sont pas observables directement dans les états financiers :

> On ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés (Eccles, 1999, p. 40).

Or, ces indicateurs de performance, souvent qualitatifs, mettent un certain temps à montrer leurs effets sur les états financiers, ce qui explique que ces derniers soient jugés incomplets pour une gestion efficace et globale de la performance. Une réduction de la satisfaction de la clientèle ne sera pas perceptible dans les états financiers d'une entreprise en croissance qui réussit à accroître ses ventes sur de nouveaux marchés, mais dont les ventes sur les marchés déjà conquis sont en diminution. Par contre, une enquête de satisfaction réalisée auprès de la clientèle actuelle pourra révéler au gestionnaire une information stratégique essentielle pour corriger une situation qui pourrait rapidement devenir problématique. Les résultats d'une enquête de satisfaction sont considérés comme des indicateurs de performance subjectifs, puisqu'ils reposent sur des perceptions et non sur des faits, ce qui constitue un frein à leur utilisation par les tenants de l'approche financière et économique traditionnelle. Dess et Robinson (1984) rappellent que les mesures de performance subjectives sont utiles en l'absence de mesures objectives qui pourraient être disponibles trop tardivement.

FIGURE 15.1
Approche systémique permettant de passer de la description des faits à l'identification des interventions possibles sur les facteurs inhibiteurs de la performance



Note : Le contenu de cette figure n'est pas exhaustif.

On trouvera dans les pratiques d'affaires les façons de faire, la qualité de leurs actifs intangibles, etc., les facteurs qui contribueront à assurer la performance des entreprises. De bonnes relations avec des clients particuliers, des pratiques d'innovation originales, du personnel motivé et engagé dans le développement de l'entreprise seront autant d'éléments associés à une bonne performance future (Cumby et Conrod, 2001 ; Ittner et Larcker, 1998).

Précisons par ailleurs que les données financières sont des indicateurs de performance « pertinents » lorsque les entrepreneurs poursuivent des objectifs de rendement au sens économique du terme. La vision actionnariale de l'entreprise est privilégiée et le gestionnaire fiduciaire doit prendre des décisions optimales pour produire les bénéfices les plus élevés possible ou contribuer le plus à la valeur marchande de l'entreprise. Dans le cas particulier des PME, pour lesquelles l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale est rarement prioritaire, ces mesures habituelles sont insuffisantes pour

rendre compte de la performance « réelle » de l'entreprise. Comment interpréter le rendement financier dans le cas des PME où les entrepreneurs poursuivent un éventail d'objectifs souvent non pécuniaires (Naffziger *et al.*, 1994) ? Comme l'indiquent Jarvis *et al.* (2000), se limiter aux données financières pour mesurer la performance des PME où les entrepreneurs veulent atteindre des objectifs variés ne permettrait pas de capter la complexité des modèles de gestion et de développement qu'ont adoptés ces entrepreneurs pour gérer leur entreprise. Parmi les objectifs que poursuivent les entrepreneurs, on retiendra la survie, la stabilité, la présence de liquidités, la participation à la vie communautaire, la fierté, la reconnaissance sociale, etc. (LeCornu *et al.,* 1996). Notons que ces objectifs sont parfois interreliés et dynamiques et qu'ils se modifient selon les contraintes et l'évolution de l'environnement externe et interne de l'entreprise (Jarvis *et al.*, 2000).

Pour ces raisons, et afin de rendre la gestion de la performance dans les entreprises de petite taille le plus efficace possible, on devra recourir à des indicateurs financiers et non financiers comme mesures de performance et explorer leurs déterminants, soit les « causes », afin de se donner des cibles d'action et d'intervention appropriées.

15.2. ÉTALONNAGE OU DIAGNOSTIC « COMPARATIF »

Bien que le diagnostic d'entreprise soit une discipline que l'on trouve de plus en plus dans les universités, peu de « cadres théoriques » permettent de justifier sa logique ou de régir sa démarche[1]. Les connaissances de ce domaine d'activité viennent essentiellement des pratiques qui s'exercent dans divers secteurs dont celui, de façon naturelle, des sciences de la santé. Ainsi, tout comme le médecin cherchera à trouver une thérapie pour un patient présentant tel ou tel symptôme, le conseiller en entreprise aura à formuler des recommandations pour

1. Ribeiro et Cabral (2003) apportent un éclairage sur ce sujet à partir d'une recension des écrits pertinents, en identifiant les quatre étapes d'un diagnostic comparatif ou d'un exercice d'*étalonnage* : 1) planifier l'activité et identifier les participants dans l'entreprise ; 2) recueillir l'information afin d'établir les bases de la comparaison ; 3) analyser les écarts entre l'entreprise et le groupe témoin ; et 4) formuler les recommandations pertinentes pour ajuster la situation de l'entreprise. Cette procédure lourde est exigeante sur le plan des ressources humaines et financières, pouvant durer de quelques semaines à quelques mois, et elle ne convient pas à un grand nombre de PME.

un entrepreneur qui cherche des solutions à certains dysfonctionnements de son entreprise. On parlera alors d'un diagnostic curatif ou d'un diagnostic de régulation (Bottin, 1991, dans Marion, 1999). Le processus de réalisation suppose ici l'analyse des symptômes de l'entreprise, l'identification des causes de ces symptômes et la définition de solutions appropriées. Toutefois, dans un contexte de gestion et de suivi de la performance, on ne cherche pas nécessairement à déceler des symptômes déficients. Dans le cas de la gestion de la performance ou pour assurer sa compétitivité par l'implantation des bonnes pratiques d'affaires, le conseiller devra privilégier un diagnostic « dynamique », soit l'analyse des données de l'entreprise, afin de la guider dans son développement et dans ses choix d'actions.

Pour mener à la formulation de recommandations utiles à l'entrepreneur, le diagnostic ou l'outil d'analyse doit permettre de porter un « jugement » sur la situation de l'entreprise, ce qui demande de faire appel à un système de référence ou à un processus d'étalonnage. Cette étape du processus ne va pas de soi et représente un défi important pour l'analyste. À ce sujet, citons Marion (1999, p. 195) : « Toutes les réflexions menées sur le diagnostic d'entreprise soulignent que l'un des problèmes clés du diagnostic réside dans la définition de l'ensemble de référence qui constituera la base de comparaison nécessaire à la formulation du jugement. »

Différents référentiels sont ainsi conseillés, des normes sectorielles ou les objectifs définis par la direction pour l'évaluation des résultats d'une entreprise, ces mêmes objectifs ou des normes théoriques ou conceptuelles pour l'évaluation des pratiques ou processus d'affaires (Marion, 1999). Bien qu'elles soient fortement utilisées pour les diagnostics de grandes sociétés, ces normes se révèlent insuffisantes pour porter un jugement adéquat et complet sur la situation des sociétés fermées dont les caractéristiques les rendent hétérogènes et, par le fait même, difficilement comparables. Pour être pertinent, le diagnostic devra tenir compte de l'environnement et des conditions dans lesquelles les PME exercent leur activité.

Ainsi, étant donné le fait que les PME sont souvent en développement, qu'elles œuvrent presque toujours sur des marchés de niche, qu'elles sont fortement dépendantes de leur environnement et qu'elles constituent le prolongement d'un entrepreneur dont les objectifs de développement sont divers, les comparaisons de leurs données à des références doivent être spécifiques.

15.3. À QUI COMPARER LES PME POUR PORTER UN JUGEMENT ADÉQUAT?

On reconnaîtra d'abord l'influence du secteur d'activité, de la taille et du stade de développement. Les deux premiers critères sont connus et couramment utilisés dans l'établissement d'un diagnostic comparatif. Le rôle du secteur s'observe surtout par la structure des actifs des entreprises. Son influence se manifeste notamment dans le choix des technologies et systèmes de production, dans les sources d'approvisionnement et dans les compétences de la main-d'œuvre.

L'influence de la taille sur les entreprises est reconnue depuis longtemps. On ne compare pas les données d'une grande entreprise avec celles d'une PME étant donné des différences organisationnelles, un accès plus large aux marchés financiers et aux produits et services, des possibilités différentes d'économies d'échelle et de diversification, etc. Or, même chez les PME, on notera l'influence de la taille, les entreprises comptant plus d'une centaine d'employés étant souvent plus « organisées » et possédant plus d'actifs matériels que celles comptant moins de 25 employés où le travail peut être plus souvent manuel qu'automatisé (St-Pierre, 2000).

Quant au stade de développement, critère pertinent seulement pour les petites et moyennes entreprises, son influence est majeure dans deux phases particulières, soit au démarrage et en période de croissance rapide. Au démarrage, les entreprises consacrent une grande partie de leur temps et de leurs ressources à produire leur produit/service de la façon la plus efficiente possible afin de pouvoir développer leur marché. Les fonctions habituelles de gestion des ressources humaines, de contrôle ou même de promotion sont reléguées au second plan. Cela dit, les indicateurs de performance pourront montrer une certaine instabilité et la comparaison des données d'une entreprise à celles d'un groupe témoin composé d'entreprises plus matures pourrait causer un préjudice à l'entrepreneur qui serait amené à conclure, peut-être à tort, à son inefficacité. Quant aux entreprises en situation de forte croissance, leurs indicateurs de performance peuvent présenter une grande instabilité puisque leur organisation est en changement. L'augmentation du chiffre d'affaires peut exiger des investissements supplémentaires dans les actifs de production, l'achat de nouvelles technologies, l'agrandissement des sites de travail, l'embauche de personnel supplémentaire moins efficace que le personnel en place, des relations avec de nouveaux partenaires d'affaires moins connus, etc. Ce développement pourra se faire au détriment de l'efficacité habituelle

de l'entreprise et provoquer des situations financières temporairement déficitaires. Les indicateurs pourront ainsi révéler une performance moins intéressante, mais, analysés dans le bon contexte, ils seront simplement le signe d'une étape transitoire dans le développement de l'entreprise.

Par ailleurs, il est bien connu que l'entrepreneur joue un rôle déterminant dans la destinée de l'entreprise et dans son développement. En nous inspirant de la typologie de Julien et Marchesnay (GREPME, 1997), qui permet de regrouper les entrepreneurs selon leurs objectifs de croissance, d'indépendance et de pérennité, nous verrons que l'entrepreneur qui privilégie d'abord son indépendance considérera la croissance de son entreprise comme une menace à son autonomie. Étant donné le besoin de recourir à des ressources financières et autres à l'extérieur de son entreprise, cet entrepreneur limitera volontairement ses projets à ceux qui peuvent être autofinancés. À l'opposé, celui qui valorise davantage la croissance sait que celle-ci exigera inévitablement des ressources financières nouvelles qu'il pourra obtenir en échange d'une partie plus ou moins grande du contrôle de son entreprise. Pour accéder facilement à ces ressources et à des conditions favorables, l'entrepreneur devra alors montrer ses talents de gestionnaire en prenant des décisions qui se rapprochent de celles d'un dirigeant fiduciaire représentant des actionnaires, soit en maximisant la valeur de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises dirigées par des entrepreneurs désireux de devenir des leaders dans leur marché seront imprégnées d'une culture d'innovation et d'ouverture sur la collecte et le partage de l'information, alors que l'entreprise dirigée par un chef ne désirant que desservir un marché local sera plus fermée aux activités d'innovation, de veille et de développement de marché. Ces deux types d'entreprises ne peuvent être comparées entre elles, ce qui conduirait inévitablement à de fausses conclusions sur leur situation respective.

D'autres facteurs particuliers de l'environnement interne et externe des PME influent sur leur organisation et, ainsi, sur les éléments de leur performance (St-Pierre, 2000). On notera le degré de concentration de la clientèle, qui est souvent élevé dans les premières années de vie des PME. Ainsi, alors que les sous-traitants de grands donneurs d'ordres mettront l'accent sur leurs processus de production et leurs activités de R-D pour fournir un produit satisfaisant, les entreprises à clientèle plus diffuse seront davantage orientées vers des activités de développement de marché, de prospection de clientèle et de veille stratégique. L'absence de pratiques de veille commerciale

satisfaisantes dans le premier cas ne pourra pas être reprochée à ces entreprises, alors que dans le second cas cela pourrait être un indice annonciateur de difficultés.

15.4. UN RAPPORT « PÉDAGOGIQUE » CONTENANT DES RECOMMANDATIONS ADAPTÉES À LA RÉALITÉ DES PME

C'est en tenant compte des caractéristiques des PME, de leurs besoins et de leurs ressources qu'un outil d'étalonnage ou de diagnostic comparatif particulier a été créé, l'outil PDG®[2]. Cet outil se présente comme un rapport dans lequel un certain nombre d'informations stratégiques sur l'entreprise sont comparées à celles d'un groupe témoin constitué à partir de critères adaptés à la réalité des PME. Afin de fournir à l'entrepreneur une information utile à la gestion de la performance de son entreprise, une équipe de chercheurs a travaillé pendant plusieurs années à rechercher les facteurs contribuant à créer de la valeur chez les PME ou, au contraire, permettant de prédire son insuccès. Les différents facteurs retenus ont ensuite été regroupés selon les principales fonctions de l'entreprise, comme le montre le tableau 15.1 (représentation partielle du contenu).

Les données permettant de produire le rapport sont recueillies au moyen d'un questionnaire confidentiel que l'entrepreneur peut remplir seul, ou accompagné s'il le désire. Cette décision d'opter pour une collecte de données par questionnaire respecte le désir des chefs d'entreprise de ne pas être sollicités par des conseillers ; ils peuvent ainsi répondre au questionnaire quand ils se sentent prêts. Cela facilite également le processus tout en réduisant au minimum les pressions sur les ressources de l'entreprise.

La gestion de la performance est facilitée puisque les indicateurs de performance identifiés pour chaque fonction, qui sont des indicateurs financiers et non financiers, sont associés aux bonnes pratiques d'affaires à mettre en place chez les PME. Comme le montre le tableau 15.1, les résultats ou indicateurs de performance sont considérés comme des mesures orientées vers le passé, alors que les pratiques d'affaires en place permettent plutôt de prévoir la performance future.

2. Pour plus d'information sur cet outil, on pourra consulter St-Pierre et Delisle (2006).

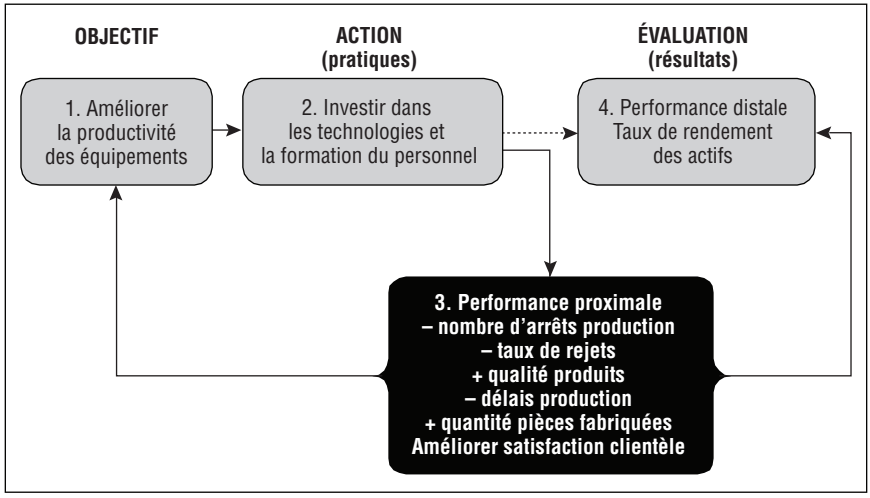
TABLEAU 15.1
Le modèle PDG® pour la gestion de la performance

Fonction évaluée	*Pratiques d'affaires*	*Résultats/performance*
Gestion des ressources humaines	Formation, évaluation du rendement, rémunération individuelle ou liée à la performance, gestion participative	Taux de départs volontaires, climat de travail, productivité du personnel
Production	Types d'équipements, investissements, normes de qualité, intégration des systèmes, contrôle des coûts de la qualité, R-D consacrée aux équipements et procédés, mesure des éléments d'amélioration	Efficacité de la gestion de la production, âge des stocks, degré d'utilisation des équipements, efficacité de la production
Ventes/ marketing	R-D consacrée aux produits, recherche d'information commerciale, collaborations d'affaires, effort de vente, suivi de la satisfaction de la clientèle	Taux d'innovation, taux de croissance des ventes
Gestion et contrôle	Outils de gestion financière, gestion des éléments du fonds de roulement, délégation des responsabilités, informatisation des outils	Âge des actifs à court terme, efficacité de la gestion administrative, marge de sécurité financière
	INDICATEURS DE VULNÉRABILITÉ « FUTURE »	INDICATEURS DE PERFORMANCE « PASSÉE »

Plusieurs auteurs ont critiqué différents modèles de gestion de la performance parce qu'ils étaient bâtis à partir d'indicateurs ayant un faible pouvoir prédictif de la performance future de l'entreprise, qu'ils ne permettaient pas d'associer les mesures de performance à des recommandations d'actions concrètes et manquaient de précision sur les actions immédiates à valoriser (Tan *et al.*, 2003). Dans le cas du PDG®, les mesures de performance sont diverses, comme le suggèrent les besoins des entreprises. Elles sont financières et non financières, objectives et subjectives, factuelles et perceptuelles. Cette diversité permet d'obtenir des indicateurs de performance de nature proximale et distale. Les mesures proximales sont liées rapidement et directement à une pratique d'affaires ou à une façon de faire (la réaction ou le résultat obtenu est « près » de la décision). Par exemple, l'efficacité d'une politique d'investissement dans de nouveaux équipements en vue d'accroître la productivité sera mesurée directement

par la diminution du nombre d'arrêts de production, des délais de production ou du taux de rejets, etc., qui sont des indicateurs immédiatement affectés par l'investissement. L'approche traditionnelle aurait plutôt fait usage de mesures financières qui sont distantes de l'action tout en étant beaucoup plus globales, mais également plus connues. On présente cette logique à la figure 15.2 où l'on voit que la mesure de la performance peut se faire par des indicateurs « distaux », ou éloignés, ou par des indicateurs « proximaux », c'est-à-dire rapprochés des décisions ou des actions qui ont été prises.

FIGURE 15.2
Mesures de performance proximale et distale : un exemple



Le taux de rendement des actifs est l'une des mesures de performance les plus utilisées dans les ouvrages et dans la pratique. Cette mesure est cependant trop globale pour évaluer correctement l'efficacité d'une politique d'investissement, étant donné qu'elle tient compte de l'ensemble des actifs de l'entreprise, autres que les investissements réalisés dans les technologies, ainsi que de l'ensemble des coûts de l'organisation, que ce soit pour les activités de production, de gestion ou de financement. Une variation du taux de rendement des actifs à la suite de l'investissement dans les technologies pourrait être causée aussi bien par la perte d'un client que par une augmentation du taux de change et n'être aucunement liée à l'action évaluée proprement dite.

L'utilisation des indicateurs de performance appropriés permet ainsi à l'analyste de formuler avec plus de précision des recommandations pour l'entreprise. Dans l'exemple plus haut, l'utilisation d'indicateurs financiers est inadéquate, puisque de tels indicateurs peuvent, à court terme, témoigner des investissements réalisés dans les technologies sans tenir compte du fait que ceux-ci ne sont pas nécessairement maîtrisés. Dans ce cas, le choix du mauvais indicateur pourrait conduire l'entreprise à abandonner ses investissements et, ainsi, amplifier une détérioration de sa performance.

La situation de l'entreprise est comparée à celle d'un groupe composé d'un minimum de dix entreprises ayant des caractéristiques semblables à celle qui est évaluée, et une évaluation graphique est présentée au chef d'entreprise. Celui-ci peut rapidement comprendre sa situation grâce à la représentation en couleurs du diagnostic. Ces couleurs sont le rouge, le rose, le jaune, le vert olive et le vert forêt et elles indiquent respectivement que l'entreprise est très en retard sur le groupe témoin, légèrement en retard, dans la moyenne, légèrement en avance ou très en avance. Cette évaluation relative permet ainsi de porter un « jugement » sur la situation de l'entreprise, ce qui aide à mieux cibler d'éventuelles recommandations. La figure 15.3 présente une page type du rapport.

Les recommandations sont établies selon cette position relative de l'entreprise et visent à rapprocher cette dernière de son groupe témoin. Les différentes pratiques d'affaires retenues sont classées par ordre de priorité selon leur degré d'influence sur la performance des entreprises, défini par les chercheurs concepteurs de l'outil. Enfin, pour respecter les ressources limitées des PME et le fait qu'il n'est pas nécessairement possible de mettre en œuvre toutes les recommandations formulées pour tous les domaines, deux pistes de recommandations sont suggérées comme actions prioritaires à réaliser dans l'année qui suit l'évaluation. Ces suggestions sont faites à la lumière du retard de l'entreprise et aussi de l'importance des pratiques où celle-ci montre du retard.

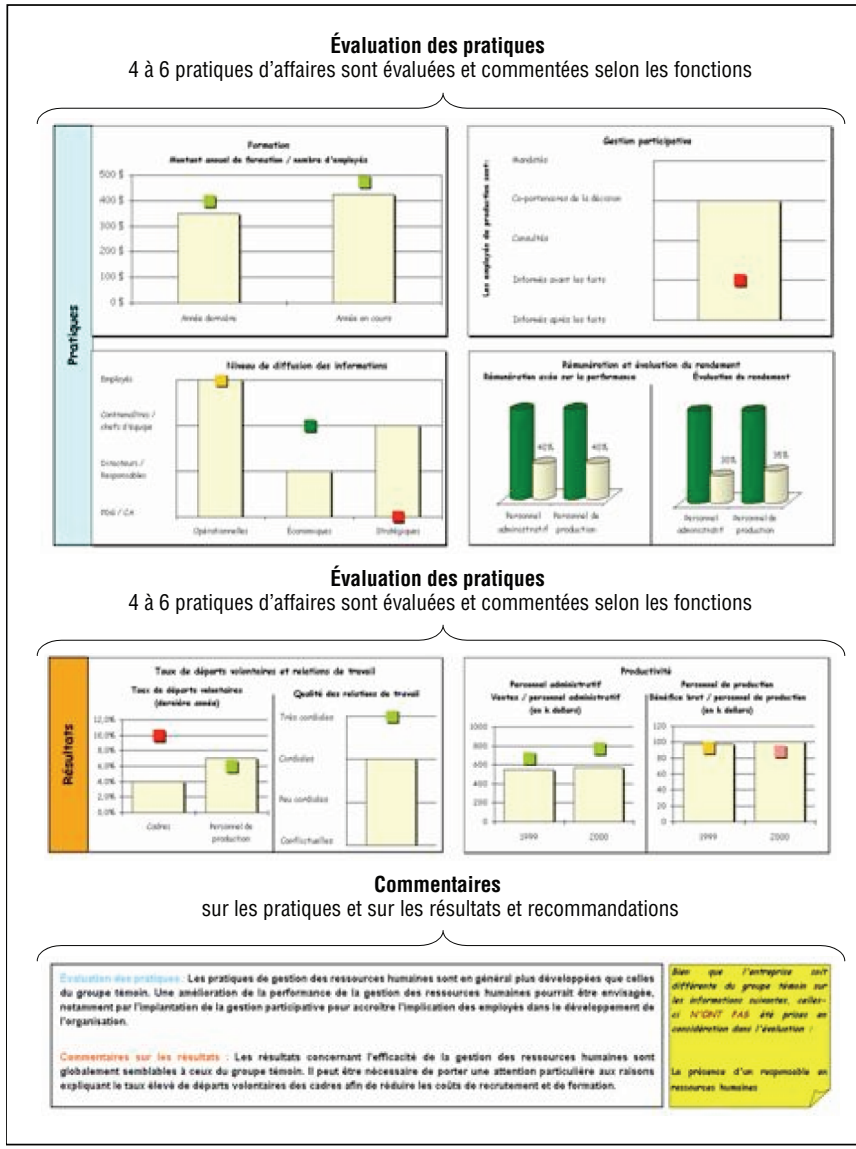
Comment pouvons-nous apprécier la pertinence et l'utilité de cet outil pour les chefs d'entreprise ? À ce jour, plus de 500 entreprises ayant entre 15 et 500 employés ont utilisé cet outil au Canada et en France. Notons aussi qu'un certain nombre de PME l'ont utilisé pendant plusieurs années, ce qui leur a permis de mesurer si leur performance s'était améliorée à la suite de la mise en place de certaines recommandations formulées dans le rapport, et de voir aussi comment le groupe témoin auquel elles avaient été comparées avait évolué.

En outre, une étude statistique réalisée sur un groupe de PME qui a répété au moins une fois l'utilisation du PDG® a montré une amélioration de la performance de l'entreprise grâce à l'utilisation plus intense de certaines pratiques de gestion et de production présentées dans le rapport. Enfin, des chefs d'entreprise affirment que cet outil leur a permis de voir de façon plus objective leur situation :

> Le PDG® a démontré que nous avions un retard technologique face au groupe témoin ; j'ai donc embauché un ingénieur, nous avons revu l'aménagement de l'usine et d'autres améliorations sont en cours.
>
> En comparant ma marge de sécurité avec celle du groupe témoin, j'ai eu le coup de pouce qui me manquait pour éliminer une ligne de produits moins rentable ; depuis, ma rentabilité s'est améliorée.
>
> Depuis quelque temps j'essaie de convaincre en vain mes associés qu'il faut couper les dividendes. Le PDG® leur a montré qu'il était clairement urgent de le faire, ce qui a été fait et mes liquidités se sont améliorées.

Mentionnons en dernier lieu que plusieurs entrepreneurs ont affirmé utiliser simultanément différents outils ou systèmes de mesure de performance, mais que seul l'outil PDG® offre une comparaison avec des PME ayant certaines similarités avec la leur, ce qui lui donne toute sa pertinence (voir St-Pierre et Delisle, 2006).

FIGURE 15.3
Présentation de la fonction « ressources humaines » évaluée par l'outil PDG®



CONCLUSION

La gestion de la performance grâce à un outil d'étalonnage n'est plus réservée aux grandes entreprises qui ont des ressources à consacrer à cette activité. En proposant un outil adapté à la réalité des PME, et qui respecte leurs contraintes de temps, de disponibilité, de ressources humaines et financières, il est possible d'amener les entrepreneurs à faire une gestion active de leur performance de sorte qu'ils pourront relever plus rapidement les différents défis posés par leur environnement. En mesurant régulièrement leur performance à l'aide de cet outil, les entrepreneurs peuvent également connaître la position des autres entreprises, leurs pratiques d'affaires, leur mode d'organisation, leurs stratégies de développement, etc. L'outil d'étalonnage devient ainsi un instrument stratégique d'une grande valeur qui permet de briser l'isolement des entrepreneurs. De plus, contrairement aux systèmes de mesure de la performance basés sur des données financières, il permet de corriger rapidement la situation des entreprises parce qu'il définit les soultions à adopter pour améliorer leurs pratiques d'affaires et de leurs façons de faire.

BIBLIOGRAPHIE

BONNEFOUS, C. et A. Courtois (2001). *Indicateurs de performance*, Paris, Hermes, 285 p.

CUMBY, J. et J. CONROD (2001). « Non-financial Performance Measures in the Canadian Biotechnology Industry », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, nº 3, p. 261-272.

DESS, G.G. et R.B. ROBINSON (1984). « Measuring Organizational Performance : The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 265-273.

ECCLES, R.G. (1999). « Le manifeste de l'évaluation des performances », dans J.-P. Rodier, *Les systèmes de mesure de la performance*, Paris, Éditions de l'Organisation, coll. « Harvard Business Review », 259 p., p. 40-65.

GOMES, C.F., M.M. YASIN et J.V. LISBOA (2004). « An Examination of Manufacturing Organizations' Performance Evaluation », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, nº 5, p. 488-513.

GREPME (1997). *Les PME : bilan et perspectives*, 2e éd., sous la direction de P.-A. Julien, Québec, Presses InterUniversitaires.

INRPME (2001). *La PME transformée : gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation*, rapport de recherche pour Développement économique Canada, 86 p., <www.uqtr.ca/inrpme>.

ITTNER, C.D. et D.F. LARCKER (1998). « Innovation in Performance Measurement : Trends and Research Implications », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, p. 205-238.

JARVIS, R., J. CURRAN, J. KITCHING et G. LIGHTFOOT (2000). « The Use of Quantitative and Qualitative Criteria in the Measurement of Performance in Small Firms », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, nº 2, p. 123-134.

KAPLAN, R.S et D.P. NORTON (2001). « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part I », *Accounting Horizons*, vol. 15, nº 1 (mars), p. 87-104.

KENNERLEY, M. et A. NEELY (2003). « Measuring Performance in a Changing Business Environment », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 23, nº 2, p. 213-229.

LeCORNU, M.R., R.G.P. McMAHON, D.M. FORSAITH et A.M.J. STANGER (1996). « The Small Enterprise Financial Objective Function », *Journal of Small Business Management,* vol. 34, nº 3, p. 1-14.

MARION, A. (1999). *Le diagnostic d'entreprise : méthode et processus*, Paris, Economica, 409 p.

MEDORI, D. et D. STEEPLE (2000). « A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, nº 5, p. 520-533.

NAFFZIGER, D.W., J.S. HORNSBY et D.F. KURATKO (1994). « A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation », *Entrepreneurship Theory and Practice,* vol. 18, nº 3, p. 29.

RIBEIRO, L.M.M. et J.A.S. CABRAL (2003). « A Benchmarking Methodology for the Metalcasting Industry », *Business Excellence '03*, 1st International Conference on Performance Measures Benchmarking and Best Practices in New Economy, Guimaraes, Portugal (10-13 juin).

ST-PIERRE, J. (2000). *La gestion financière des PME : théories et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 322 p.

ST-PIERRE, J. et S. DELISLE (2006). « An Expert Diagnosis System for the Benchmarking of SMEs' Performance », *Benchmarking : An International Journal,* vol. 13, nºs 4/6, p. 106-119.

TAN, K.H., K. PLATTS et J. NOBLE (2003). « Building Performance through In-process Measurement : Toward an "Indicative" Scorecard for Business Excellence », *Business Excellence '03*, 1st International Conference on Performance Measures Benchmarking and Best Practices in New Economy, Guimaraes, Portugal (10-13 juin).

WATERHOUSE, J. et A. SVENDSEN (1998). « Le suivi et la gestion stratégiques de la performance : des mesures de la performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise », *Institut canadien des comptables agréés*, Toronto, l'Institut, 131 p.

Chapitre **16**

Les compétences de l'entrepreneur

Démarche d'identification et d'évaluation

Yosra Boughattas,
Mohamed Bayad
et
Michaël Benedic
Nancy-Université

Les changements technologiques, économiques et sociaux actuels renforcent le rôle prépondérant que jouent les petites et moyennes entreprises dans la création d'emplois, le développement économique et la croissance (OECD, 1996). Pourtant au-delà de l'importance quantitative de ces entreprises, les chiffres révèlent qu'un grand nombre de petites entreprises sont vouées à l'échec au cours de leurs premières années d'existence (INSEE, 2004). Cela se comprend notamment par le fait que les chefs de ces entreprises possèdent, bien souvent, des compétences techniques pour l'exercice de leur métier de base et rarement des compétences entrepreneuriales et managériales. Dans cette perspective, il est important de considérer le métier d'entrepreneur comme un métier à part entière (Filion, 1997 ; Benedic, Boughattas et Schmitt, 2007), qui renvoie à « un ensemble des

compétences (financières, humaines, techniques, commerciales, organisationnelles, structurelles, relationnelles…) dont la mise en œuvre et la coordination permettent d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques » (Boyer, 2002).

L'exercice du métier d'entrepreneur exige alors l'acquisition et la mobilisation de compétences multiples et souvent transversales. Outre les compétences techniques indispensables à l'exercice du métier de base, des compétences entrepreneuriales et managériales deviennent essentielles pour la réussite du projet. Par ailleurs, la question des compétences est centrale pour établir des formations adaptées aux besoins des dirigeants. De plus, « les besoins de formation n'existent pas en soi, ils constituent des écarts qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine » (Le Boterf, 2002).

Cependant, les travaux savants abordant la thématique de l'identification et de l'évaluation des compétences des dirigeants de très petites structures restent rares et les entrepreneurs ont peu de moyens à leur disposition pour s'autoévaluer.

Ces différents éléments nous ont amenés à nous intéresser à la problématique des compétences des dirigeants des petites entreprises. À cet égard, nous appuierons notre réflexion sur l'expérience au sein d'un club de dirigeants régional regroupant des entrepreneurs et des universitaires[1], afin de présenter l'utilité et la démarche de construction d'un référentiel de compétences dédié à la petite entreprise. En effet, nous avons coconstruit avec les entrepreneurs un outil permettant une meilleure identification et évaluation des compétences acquises ou à acquérir. Le corollaire de cet outil est l'adaptation par les organismes voués à l'entrepreneuriat du contenu des formations aux exigences et aux spécificités de ces entrepreneurs. Cela est d'autant plus important que le manque d'adéquation du contenu des formations aux besoins réels des petites entreprises est souvent évoqué par les entrepreneurs que nous avons rencontrés.

1. Réseau national mis sur pied, en 2004, par l'Institut supérieur des métiers et permettant aux universitaires, aux chefs de petites entreprises et aux institutions d'échanger leurs opinions sur les thématiques retenues. Les membres se réunissent quatre fois par année.

Actuellement les formations sont faites par des comptables dans des termes de comptables, un chef de petite entreprise qui y assiste, il est perdu ou s'il comprend sur le moment un certain nombre de choses, deux jours après il ne comprend plus rien, il faudrait réfléchir à donner des outils et revoir le contenu des formations.

Dans ce chapitre, nous discuterons dans un premier temps de la notion de compétences et de la relation difficile qu'entretiennent les petites entreprises avec la formation. Dans un deuxième temps, nous présenterons la démarche de coconstruction et les premiers résultats obtenus. Enfin, dans la troisième partie, nous montrerons l'intérêt d'un tel outil.

16.1. L'ENTREPRENEUR : ENTRE COMPÉTENCES ET BESOINS EN FORMATION

L'exercice du métier d'entrepreneur exige la maîtrise de compétences diverses et évolutives. La formation est envisagée ici comme un moyen de développer les compétences des entrepreneurs désireux d'évoluer dans leur projet. La démarche proposée met l'accent sur la réciprocité du lien entre compétences et formation. En effet, si l'identification des compétences des entrepreneurs vise à déceler leurs besoins et à adapter les actions de formation, celles-ci permettront en retour de développer les compétences dans lesquelles des besoins ont été notés.

16.1.1. Les compétences de l'entrepreneur

Dans les petites et moyennes entreprises, le dirigeant cumule pratiquement tous les rôles et s'identifie étroitement à sa firme (Johannisson, Ramirez-Pasillas et Karlsson, 2002). On parle ainsi souvent de fonction entrepreneuriale indivisée (Mc Guire, 1976). En effet, le chef d'entreprise intervient directement au cœur des fonctions et des capacités du management. Il influence le développement et la pérennité de l'entreprise non seulement par ses caractéristiques personnelles, mais également par les compétences qu'il mobilise dans l'exercice de ses fonctions. Bird (1989) précise à ce sujet que les tâches des entrepreneurs sont très complexes et que leur réalisation requiert une multitude de compétences. Le métier d'entrepreneur repose sur « une compétence individuelle à dominante technique ou artistique, soutenue par des

connaissances ou des savoir-faire. Ces compétences sont des capacités à effectuer un ensemble de tâches précises, observables et mesurables » (Boyer, 2002).

Nous considérons comme des compétences l'ensemble des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Les compétences sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage (Tarondeau, 1998). Transposées au domaine de l'entrepreneuriat, les compétences entrepreneuriales sont définies comme des « comportements intentionnels et informés d'un individu ou d'une équipe, s'appuyant sur un éventail donné de ressources et sur une volonté explicite de les utiliser, et qui ont pour résultat final le succès d'une initiative entrepreneuriale » (Per Davidsson, cité dans Verstraete et Saporta, 2006).

Ainsi, le métier d'entrepreneur est presque confondu avec l'entreprise même, notamment en début de carrière. L'entrepreneur assume souvent seul les tâches de la direction (prévoir, organiser, planifier, contrôler, administrer, écouter, évaluer, etc.) et il intervient directement dans toutes les fonctions : « *L'énergie, moi en tant que dirigeant, que je dépense, c'est à réfléchir sur la structure, la forme de service ou le mode d'organisation quand je vais me mettre à exporter.* » L'entrepreneur exerce, en fait, son métier individuel qui représente son savoir-faire de base et le confond avec son entreprise tout en ayant une vision globale sur la gestion de l'entreprise en matière de comptabilité, de vente, d'achat, etc. (Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006).

En somme, la prospérité de l'entreprise est un processus conçu, déclenché et géré par l'entrepreneur (« *c'est moi le responsable,* […] *c'est moi qui dirige, qui impulse* »), qui saisit les occasions, échafaude un projet d'entreprise pour tirer parti des occasions et mobilise les ressources nécessaires à la concrétisation du projet. (« *Il faut que le chef de la petite entreprise connaisse sa boîte, son métier et sache où il veut aller.* ») En définitive, le dirigeant d'une petite entreprise s'appuie essentiellement sur son intuition, son jugement et ses moyens personnels. Cela est fort bien exprimé par un jeune dirigeant : « *Je ne sais pas si j'ai vraiment une philosophie de gestion. Je gère comme je le sens, selon mon intuition puisque je ne peux pas gérer selon l'expérience.* » Il acquiert en exerçant ses activités de chef d'entreprise des réflexes et une certaine expérience qui modifient ses attitudes et orientent ses capacités en management, surtout qu'il juge que « *les problèmes techniques ne lui posent pas de soucis* » et que « *ce n'est pas la peine de*

vouloir se lancer dans une activité si on n'a pas la capacité technique, surtout que ce qu'on vend c'est un savoir-faire très technique… c'est vrai c'est typique de la très petite entreprise».

À la lumière de ces éléments, nous pouvons avancer que l'acquisition et le développement des compétences des dirigeants sont des facteurs clés dans la pérennité et le développement des entreprises de petite taille. Dans ce contexte, l'identification et l'évaluation des compétences de l'entrepreneur prennent une importance grandissante et justifient l'intérêt pour la mise au point d'un outil d'autodiagnostic. Nous pensons que cet outil peut servir également pour adapter le contenu des formations aux besoins des entrepreneurs. Si la formation peut être envisagée comme un puissant vecteur d'acquisition et de développement de compétences, il convient de s'interroger sur les raisons du faible recours à la formation des petites entreprises.

16.1.2. La petite entreprise et la formation

L'entrepreneur a besoin de recourir à des formations pour développer ses compétences et assurer la pérennité et l'évolution de son projet d'entreprise. Toutefois, les indicateurs montrent qu'en dépit de besoins grandissants et évolutifs, les entreprises de petite taille recourent encore très faiblement aux dispositifs de formation professionnelle. Ces carences en formation et en obligation de formation peuvent entraîner des conséquences lourdes pour le fonctionnement des petites entreprises. Elles sont identifiées par certains entrepreneurs comme une cause importante d'échec dans les premières années de vie de l'entreprise : « C*'est le fait qu'on peut créer une entreprise dans le bâtiment sans avoir de références professionnelles précises ni de formation et parce que la loi l'autorise de manière très claire.* » La formation continue est principalement organisée par les chambres de métiers et les organisations professionnelles de la petite entreprise. Les actions de formation proposées cherchent à répondre aux besoins de perfectionnement qui ne manquent pas de se faire sentir dans de nombreux domaines et tout au long du cycle de vie du projet entrepreneurial : gestion, techniques professionnelles, vente, certification de services, normes d'hygiène et de sécurité… Toutefois, en dépit des efforts des différents acteurs de la formation professionnelle pour mettre en place des stratégies innovantes, il semblerait que les actions d'accompagnement proposées aient encore bien des difficultés à répondre à la demande des entrepreneurs. Plusieurs raisons semblent pouvoir expliquer cette désaffection.

Tout d'abord, le **manque d'adéquation** entre le contenu des formations et les besoins réels des petites entreprises est souvent évoqué par les entrepreneurs que nous avons rencontrés. Si l'offre de formation est large, elle semble rarement ciblée et insuffisamment adaptée aux spécificités de ces entreprises. En effet, les formations ne sont pas prioritaires pour les organismes, qui les délaissent souvent au profit des grands comptes. Il en résulte des formations formelles et formatées que ces entreprises fuient la plupart du temps. Ensuite, la plupart des entreprises de taille réduite ne semblent pas ressentir le besoin de se former. Comme le souligne Bouteille (2003), cela peut traduire une **faible capacité à s'autoévaluer** et peut partiellement s'expliquer par une focalisation trop importante sur les seules compétences techniques des entrepreneurs. En effet, l'activité de l'entrepreneur, par essence, renvoie essentiellement à des compétences techniques, à des habiletés et tours de main. Les formations initiales pour accéder aux métiers de l'artisanat relèvent essentiellement de l'apprentissage ou du compagnonnage. Si les compétences techniques sont souvent bien maîtrisées par les personnes désireuses de développer un projet, il en va autrement pour les compétences managériales et entrepreneuriales : « *C'est quand même plus rare que l'entreprise artisanale se crée à partir des connaissances en gestion et* [essaie] *d'acquérir le métier individuel par l'intermédiaire de quelqu'un ou d'une formation.* » Aussi, les formations dispensées doivent insister sur la pluralité des compétences nécessaires à la création ou au développement du projet entrepreneurial : « *Pour assurer ça, il y a deux aspects, côté technique et côté gestion, parce que un bon technicien n'est pas forcément un bon gestionnaire* […]*, imposer une formation de gestion, pour obtenir un certificat de formation qui à mon avis changerait beaucoup de choses.* »

Ensuite le **manque de temps** est une raison dominante de cette désaffection. Pour les dirigeants des petites entreprises, il est difficile de s'absenter pour assister à une formation, car leur participation est souvent synonyme de fermeture de l'entreprise pendant la durée de la formation. Dans ces conditions, la planification de la formation ne semble pas chose aisée et ne s'inscrit pas dans les objectifs prioritaires de la majorité des petites entreprises. Ces difficultés à s'absenter et à dégager du temps pour suivre des formations paraissent difficiles à surmonter. Ainsi, ces entreprises, toujours pragmatiques, cherchent le moyen de contourner les formations en privilégiant les solutions les plus rapides comme l'appel à un collègue, à un fournisseur, la visite d'un salon professionnel ou l'étude d'une documentation technique : « *Je pense que j'ai toujours fait de la formation continue, mais sur le*

terrain avec ma liberté du moment, j'étais curieuse et j'ai toujours suivi les documentations en avance, les expositions à Paris pour tout ce qui est nouveau. » Lorsque le départ en formation est retenu, il ne concerne souvent qu'un seul collaborateur qui sera ensuite chargé de transmettre les connaissances aux autres membres de l'équipe.

Le rôle prépondérant des compétences de l'entrepreneur dans le développement et la survie de la petite entreprise et les difficultés rencontrées en matière de formation nous ont poussés à opter pour une démarche participative dans la construction du référentiel de compétences. Nous pensons en effet qu'un tel outil ne peut intéresser ces acteurs aux exigences particulières que s'il est conçu à partir de leurs expériences et avec leur soutien.

16.2. LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES : CONSTRUCTION ET INTÉRÊT

La rareté des travaux savants sur la problématique d'évaluation des compétences des entrepreneurs explique notre choix de la méthode d'experts[2] comme démarche de construction de l'outil d'autoévaluation. Ainsi, nous nous sommes basés sur deux critères, généralement mentionnés pour l'utilisation de cette méthode, à savoir l'expérience de l'expert et sa place dans le processus de décision (Roubelat, 1993). La consultation de l'expert s'est faite lors des différentes séances de travail du Club des dirigeants – Régional. Nous pensons que le jugement des dirigeants qui ont constitué le groupe d'experts est basé sur des connaissances qui, même si elles ne sont pas formalisables, apportent une valeur ajoutée à la mise au point de l'outil. De plus, « la prise en considération de plusieurs experts permet de créer des fréquences de réponses » (Roubelat, 1993), et d'en dégager ensuite un consensus sur les compétences retenues pour la construction de l'outil. Nous

2. Méthode utilisée quand « les données scientifiques sont absentes, le niveau de preuve peu élevé, les éléments de réponse indirects ou traités partiellement dans des travaux. En raison même de l'absence de données scientifiques indiscutables, les informations peuvent venir d'experts » (Savall et Zardet, 2004).

   Plus particulièrement, nous avons choisi la méthode du groupe nominal :

   – le travail est organisé par un coordinateur et un groupe de 6 à 12 personnes ;
   – chaque expert rédige et expose ses propositions.

rejoignons ainsi l'idée que ces experts sont des acteurs, « producteurs de faits, de savoirs », que nous pouvons considérer comme des « savants ordinaires » (Girin, 1990, dans Savall et Zardet, 2004). Notre recherche s'engage alors dans une démarche de coconstruction et d'affinement d'outils (David, 2000 ; Agyris *et al.*, 1985, cité dans Polge, 2006).

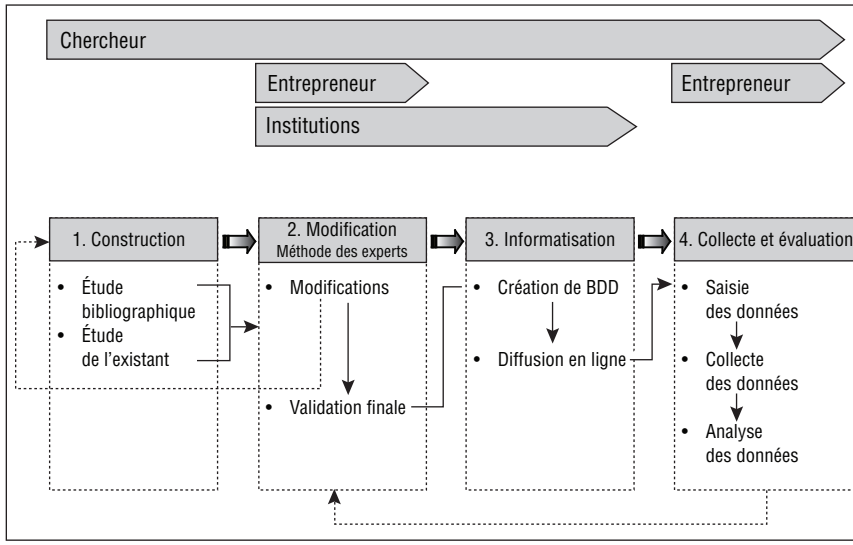
16.2.1. La démarche de construction du référentiel

Dans cette perspective d'identification des compétences de l'entrepreneur et de construction d'un outil d'autodiagnostic, nous avons constitué, au sein du Club des dirigeants – Régional, un groupe de travail composé d'experts. Ainsi, des dirigeants de petites entreprises, des chercheurs en sciences de gestion et des représentants institutionnels de la Chambre régionale des métiers, de l'Union professionnelle artisanale régionale et de l'Institut supérieur des métiers (ISM) se sont réunis depuis mai 2006 pour concrétiser cet objectif.

La démarche de construction du référentiel comprend quatre phases distinctes.

- **Phase 1 – La construction du référentiel** : il s'agissait de recueillir les informations qui ont permis de construire une première ébauche du référentiel. En nous appuyant sur les travaux en entrepreneuriat et en management des PME, nous avons proposé aux différents experts une première version.
- **Phase 2 – Modifications** : le référentiel construit a servi de point de départ aux échanges lors des différentes rencontres du Club des dirigeants. La première étape était essentielle pour faire réagir les experts sur la construction et la reformulation.
- **Phase 3 – Informatisation** : à partir du référentiel retenu par les experts, l'ISM a proposé de doter le projet des compétences techniques permettant de mettre en ligne un référentiel d'autodiagnostic à l'intention de tous les entrepreneurs.
- **Phase 4 – Évaluation des résultats collectés** : une fois le référentiel en ligne, il nous permettra de mieux cerner le terrain et de dégager différents profils, utiles à une meilleure analyse des besoins en compétences.

FIGURE 16.1.
Le processus de construction du référentiel



Ainsi, tout chef de petite entreprise voulant se lancer dans un projet pourra utiliser ce référentiel pour s'autoévaluer et déterminer les compétences qui nécessitent un perfectionnement. Cela a été noté par un dirigeant, membre du club :

> Quelqu'un qui entre en affaires ou qui est en affaires, a ainsi la possibilité de regarder où il en est dans les compétences qu'il a pu développer, de travailler et de mesurer les différentiels et de voir où il peut mettre de l'énergie par rapport à ces problèmes-là et de savoir aussi quels sont les éléments restant à structurer, formaliser et qui peuvent lui servir. Mais souvent je dirais on n'a pas la connaissance de tout…

16.2.2. Le référentiel

Dans ce projet de recherche, nous nous sommes appuyés sur les travaux en entrepreneuriat et en management des PME et plus particulièrement sur les typologies des compétences des entrepreneurs. Nous avons retenu des travaux tels que ceux de Herron (1990), qui a formulé une typologie de sept habiletés, ou ceux de Chandler et Jansen (1992) qui ont proposé trois catégories de compétences : entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles. Nous avons défini la

compétence comme la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974) et précisé qu'elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992). Ce choix correspond bien à notre objectif de recherche et s'appuie sur la recherche de Baum (1995) qui, en étudiant 363 entrepreneurs, a révélé l'existence de relations significatives entre les habiletés des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise.

Les dix compétences dégagées des ouvrages sur le sujet forment la première version du référentiel. Ce sont des blocs de compétences en « planification de l'entreprise, marketing, ventes et service, gestion financière, gestion des ressources humaines, opérations de l'entreprise, professionnalisme, automatisation et technologie, connaissance de l'industrie, cycle des affaires, identification d'occasions, gestion du réseau ». Les différents échanges ont permis l'obtention d'une version définitive du référentiel, comportant huit compétences. Les compétences sont déclinées en différentes capacités nécessaires à l'exercice d'une même compétence, et chaque capacité est définie en différentes aptitudes (voir l'annexe).

Lors de la première et de la deuxième étape du processus de construction du référentiel, les experts ont classé les aptitudes, capacités et compétences proposées par degrés d'importance selon une échelle de type Likert variant de « parfaitement appropriée » à « pas du tout appropriée ». Seuls les éléments variant entre 1 et 5 de l'échelle sont retenus pour la version définitive du référentiel.

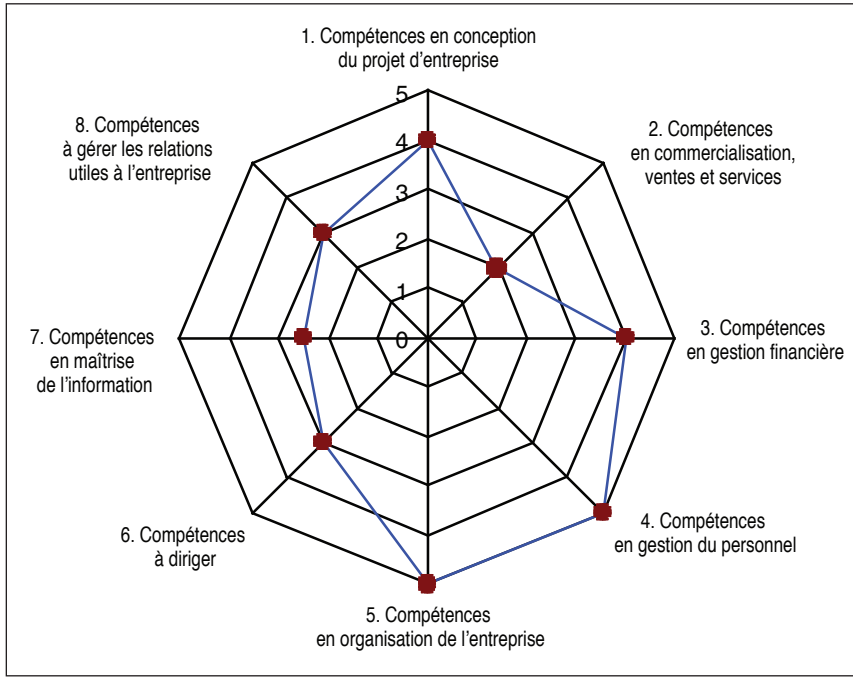
1	2	3	4	5	6
Parfaitement appropriée	Très appropriée	Plutôt appropriée	Moyennement appropriée	Faiblement appropriée	Pas du tout appropriée

Nous rappelons que l'objectif principal de cet instrument est de permettre à tout chef d'une petite entreprise de répondre à la question « Ai-je les compétences nécessaires pour réaliser mon projet ? » et de choisir par la suite les actions utiles à la réalisation de ce projet. Ainsi, chaque dirigeant doit juger de son niveau de maîtrise des aptitudes et capacités managériales présentées selon une échelle de cinq niveaux allant de « très faiblement maîtrisée » à « très bien maîtrisée ».

5	4	3	2	1
Parfaitement maîtrisée	Bien maîtrisée	Moyennement maîtrisée	Faiblement maîtrisée	Très faiblement maîtrisée

Le résultat de l'évaluation est obtenu à partir d'une moyenne pondérée de toutes les aptitudes et les capacités nécessaires à la maîtrise de chaque compétence. Voici un exemple.

FIGURE 16.2.
Grille d'évaluation des compétences



Cette présentation en radar reflète le niveau de maîtrise de chaque compétence par l'entrepreneur et permet à celui-ci de reconnaître ses lacunes. Selon la figure 16.2, le diagnostic révèle de fortes lacunes dans deux compétences : celles en maîtrise de l'information et en commercialisation, ventes et service. Aussi des actions de formation sont-elles fortement recommandées dans ces deux domaines. À l'opposé, le diagnostic met en évidence la parfaite maîtrise d'autres compétences, comme celles qui relèvent de l'organisation de l'entreprise ou de la gestion du personnel.

16.2.3. Le double intérêt du référentiel de compétences en matière de formation

L'élaboration et l'utilisation du référentiel de compétences présente un double intérêt pour faire évoluer les pratiques de formation à destination des entrepreneurs. Le premier intérêt de cet outil concerne les entrepreneurs eux-mêmes. Le référentiel de compétences doit leur permettre, d'une part, d'augmenter leurs capacités d'autoévaluation et, d'autre part, de mieux intégrer la planification d'actions de formation dans des perspectives de moyen ou long terme. Le second intérêt concerne les institutions et les organismes de formation. En effet, le référentiel de compétences doit permettre à ces acteurs d'adapter le contenu des formations aux exigences et aux spécificités des petites entreprises grâce au recours à une démarche participative. Les problèmes liés aux compétences ne peuvent être résolus correctement que s'ils sont traités dès la conception des actions de formation. Il est donc nécessaire de définir, dès les premières étapes d'actions et de formations, les éléments de référence à partir desquels il convient de travailler. Les dirigeants rencontrés ont souligné l'intérêt d'un tel outil pour la détermination du contenu de formation : « […] *avoir un outil d'autodiagnostic en amont avec le* business plan*, ce n'est pas un élément de sanction* […] *mais pour donner une image claire du métier du créateur, lui donner un plan individuel de développement et plus de formation pour les jeunes* […]. »

16.2.3.1. L'intérêt pour les entrepreneurs : un double travail d'évaluation et d'anticipation

L'utilisation du référentiel doit d'abord faciliter l'autoévaluation des entrepreneurs et leur apporter un éclairage sur les actions de formation à envisager pour faire évoluer leur projet. En effet, si ces derniers peuvent être considérés à la fois comme des chefs d'entreprise, des innovateurs et des formateurs, la survie de leur entreprise dépend essentiellement de leurs capacités d'adaptation à la complexité et à l'instabilité de l'environnement. Ainsi, le porteur du projet entrepreneurial doit être en mesure de développer des compétences techniques, mais également entrepreneuriales et managériales. Ces compétences sont évolutives et prennent différentes dimensions en fonction du positionnement dans le cycle de vie du projet. Aussi, l'entrepreneur doit pouvoir disposer d'un outil de diagnostic afin d'analyser ses points forts et ses points faibles par rapport à la situation observée d'une part et aux évolutions souhaitées d'autre part. C'est dans cet environnement

en constante évolution que la formation prend tout son sens. Ainsi, le référentiel de compétences doit permettre d'engager l'entrepreneur dans une démarche de connaissance de soi, de prise de conscience de ses forces et de ses faiblesses pour le développement de son projet. S'appuyant sur une analyse des écarts entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'évolution du projet entrepreneurial, l'outil proposé doit permettre par la suite aux entrepreneurs de cerner et de choisir les différentes voies d'apprentissage dont ils disposent.

Le second intérêt du référentiel de compétences pour les entrepreneurs est de faciliter une démarche d'introspection et d'anticipation des compétences à acquérir ou à développer. Actuellement les activités de formation que suivent les petites entreprises répondent plus à une situation de remise en cause qu'à une gestion ordinaire. Il s'agit de la loi du besoin impérieux (Gesbert, 2003). Le recours à la formation est rarement planifié par les entrepreneurs et se fait souvent dans l'urgence au moment d'un changement de réglementation ou d'une évolution technologique. Les formations les plus suivies sont des formations qualifiantes à caractère discontinu qui permettent aux entrepreneurs et aux salariés de l'entreprise d'acquérir des compétences techniques et de perfectionnement. Toutefois, le rendement des formations ne peut être accru que si les actions de formation suivent une phase préalable d'analyse prévisionnelle et prospective des besoins qualitatifs et quantitatifs en compétences. Ainsi, la formation doit nécessairement succéder à une réflexion prévisionnelle en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre les ressources en compétences actuelles et les besoins anticipés. Utilisé dans cette perspective, le référentiel de compétences doit permettre aux entrepreneurs de faire correspondre les actions de formation avec les compétences nécessaires au développement du projet entrepreneurial.

16.2.3.2. L'intérêt pour les organismes qui offrent les formations

L'utilisation du référentiel de compétences doit permettre d'établir un lien entre les compétences identifiées par les entrepreneurs et les formations proposées par les organismes. En effet, les chefs d'entreprises semblent parfois avoir l'impression de ne pas être suffisamment consultés en ce qui concerne le contenu des formations. Les propos qui suivent illustrent bien ce sentiment chez certains entrepreneurs :

> C'est-à-dire comment nous on imagine dans le bâtiment […] et si les organisations ne font pas un effort majeur pour se regrouper, pour plancher sur la question et pour dire au ministère concerné, oui, nous sommes pour protéger nos gars, voilà les propositions qui sont acceptables, qui sont réalisables, et les formations dont nous avons besoin, aidez-nous au niveau des formations, etc., et voilà ce que nous proposons. Mais si on le ne propose pas, et bien elles descendront de là-haut, comme d'habitude.

Pour les différents acteurs de la formation professionnelle il s'agit de pouvoir adapter le contenu des formations aux exigences et aux spécificités des très petites entreprises. L'une des principales finalités de l'évaluation des compétences est de contribuer à l'actualisation continue des pratiques professionnelles. Comme nous l'avons souligné auparavant, au dire des dirigeants que nous avons rencontrés, l'offre de formations doit absolument être mieux adaptée aux besoins particuliers : « *Il y a des questions à se poser et de se dire si on n'est pas capable de changer les formations, ça pose un réel problème parce qu'on continue à former des personnes avec le même modèle qui fonctionne mal.* » Ainsi, le référentiel de compétences peut constituer un outil diagnostic et faciliter une démarche prescriptive de formation personnalisée, mieux adaptée aux besoins des entrepreneurs. En effet, certains moments clés dans la vie des petites entreprises sont plus propices que d'autres au recours à la formation. Il s'agit notamment de la création, de l'achat ou de la transmission de l'entreprise, de l'entrée dans un nouveau marché ou du développement d'un nouveau produit ou service. L'offre de formation doit donc répondre à des besoins qui évoluent en fonction du positionnement de la petite entreprise dans son cycle de vie. Pour cette raison, les prescripteurs (collecteurs, organisations professionnelles, chambre consulaire, etc.) et les organismes de formation doivent analyser les besoins en permanence pour adapter leur offre. Bien qu'il existe déjà des études et des observatoires dans de nombreuses branches d'activité, le référentiel de compétences doit permettre de renforcer la vigilance quant aux besoins des entrepreneurs et à l'adéquation entre les formations et ces besoins. De ce point de vue, le principal avantage de cet outil est de s'appuyer sur une démarche participative en intégrant les remarques et les recommandations des entrepreneurs. En utilisant le référentiel de compétences, les acteurs de la formation pourront mettre en place des activités qui répondent à une stratégie opérationnelle fine qui prend en considération les spécificités des entreprises de taille réduite.

CONCLUSION

Le dirigeant d'une petite entreprise possède certes des qualités particulières d'initiative, de courage et de créativité (Schumpeter [1935], dans Filion, 1997), mais il n'a pas automatiquement les compétences nécessaires à la bonne conduite de son entreprise. Son métier d'entrepreneur exige la mobilisation de compétences multiples, transversales et évolutives. De plus, les connaissances, les orientations et les compétences exigées du chef d'entreprise varient selon le stade d'évolution de sa petite entreprise.

Les petites entreprises ont encore faiblement recours aux activités de formation destinées à soutenir l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences, alors que plusieurs études montrent qu'il existe une corrélation positive entre le niveau de formation des dirigeants et les performances des petites et moyennes entreprises (OCDE, 2002). La formation professionnelle peut être aujourd'hui considérée comme un puissant facteur de développement économique et d'adaptation aux turbulences de l'environnement pour ces entreprises de taille réduite. C'est pourquoi nous considérons que les enjeux qui relèvent de l'évolution de cette pratique chez les entrepreneurs doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des praticiens et des chercheurs.

C'est dans cette optique que nous avons entrepris une démarche de coconstruction d'un référentiel de compétences en utilisant la méthode des experts dans le domaine de l'entrepreneuriat. Notre visée est de mettre en place un outil susceptible d'améliorer les pratiques professionnelles des entrepreneurs. En effet, le référentiel doit permettre aux entrepreneurs d'améliorer leurs capacités d'autoévaluation, d'anticiper et de mettre en cohérence les actions de formation nécessaires à la réalisation de leur projet. Cette approche nous a permis d'identifier les compétences nécessaires à la pérennité et au développement de la petite entreprise. Notre objectif est de mieux cerner le terrain et de dégager à moyen terme des profils de compétences de l'entrepreneur.

Annexe **1**

Le référentiel des compétences de l'entrepreneur

Compétences / Capacités / Aptitudes
1 : Compétences en conception du projet d'entreprise : élaborer une stratégie simple permettant de définir l'objet, les objectifs et les moyens pour réaliser son projet et le faire partager avec son équipe (environnement, réseau).
Capacité à : Préparer le projet d'entreprise.
Capacité à : Établir la faisabilité du projet (commerciale, financière et technique.
Capacité à : Préparer le plan des opérations.
Capacité à : Comprendre et évaluer le cycle économique.
Capacité à : Identifier les besoins du marché.
Capacité à : Choisir les stratégies gagnantes.
Capacité à : Agir avant ses concurrents.
Capacité à : Définir les paramètres du projet d'entreprise.
Capacité à : Évaluer les possibilités d'affaires.
Capacité à : Lancer l'entreprise ou un nouveau produit / service.
2 : Compétences en commercialisation, ventes et services : identifier les clients, les fournisseurs et les concurrents ; cibler et connaître les besoins ; vendre efficacement et fournir un service adapté aux attentes.
Capacité à : Rechercher et sélectionner des canaux de distribution.
Capacité à : Élaborer une stratégie de vente.
Capacité à : Établir et fixer une politique de prix (prix de vente, prix de revient).
Capacité à : Commercialiser et vendre.
Capacité à : Établir et entretenir des relations clients.

Compétences / Capacités / Aptitudes
3 : Compétences en gestion financière : lire et comprendre la trésorerie, le bilan et le résultat.
Capacité à : Lire et interpréter les données comptables.
Capacité à : Préparer un budget.
Capacité à : Évaluer et contrôler les coûts (production, factures, contrats…).
Capacité à : Établir et entretenir des relations avec les institutions financières et fiscales.
4 : Compétences en gestion du personnel : savoir recruter et animer le personnel en fonction des besoins.
Capacité à : Définir les besoins et profils des postes.
Capacité à : Recruter du personnel.
Capacité à : Former le personnel.
Capacité à : Encadrer le personnel.
Capacité à : Administrer le programme de paye et d'avantages sociaux (salaires, contrats de travail, maladie, chômage, impôts…).
5 : Compétences en organisation de l'entreprise : organiser et faire le suivi des tâches techniques et administratives quotidiennes y compris l'achat, la négociation et la conformité des produits par rapport aux commandes.
Capacité à : Organiser et suivre les tâches administratives.
Capacité à : Évaluer et prévenir les risques.
Capacité à : Organiser et suivre la production.
Capacité à : Négocier.
6 : Compétences à diriger : bonnes relations avec les tiers, professionnalisme, gestion de temps, gestion des tâches.
Capacité à : Manager.
Capacité à : Communiquer efficacement.
Capacité à : Interagir avec les tiers.
Capacité à : Gérer les contraintes.
Capacité à : Se former.
7 : Compétences en maîtrise de l'information : collecter, veiller et utiliser l'information pour éclairer l'évolution de l'entreprise.
Capacité à : Rechercher, analyser et classer l'information.
Capacité à : Utiliser l'outil informatique.
Capacité à : Connaître son secteur d'activité.
Capacité à : Identifier des opportunités.
8 : Compétences à gérer les relations utiles à l'entreprise : créer, entretenir et développer des réseaux formels et informels utiles.
Capacité à : Établir et entretenir des contacts utiles (intégrer les réseaux).
Capacité à : Organiser les relations publiques (relations avec les territoires).

BIBLIOGRAPHIE

BAUM, J.R. (1995). « The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, MA, Babson College.

BAYAD, M., Y. BOUGHATTAS et C. SCHMITT (2006). « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences », *8e CIFEPME*, Fribourg, octobre.

BENEDIC, M., Y. BOUGHATTAS et C. SCHMITT (2007). « L'invention de nouveaux métiers dans le secteur des services en Lorraine », *Projet de recherche de l'Institut lorrain des sciences du travail de l'emploi et de la formation* (ILSTEF), Nancy.

BIRD, B. (1989). *Entrepreneurial Behavior*, Glenview, Scott Foresman.

BOUTEILLE, A. (2003). « L'offre de formation et les facteurs de développement », *Actualité de la formation permanente*, vol. 5, nº 184, p. 27-31.

BOYER, L. (2002). « Le devenir des métiers », *Revue française de gestion*, nº 140, p. 151-168.

CHANDLER, G.N. et E. JANSEN (1992). « The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, p. 223-236.

DAVID, A. (2000). « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, coll. « FNEGE ».

FILION, L.J. (1997). « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, nº 6 (automne), p. 29-45.

GESBERT, M. (2003). « La formation dans les TPE », *Actualité de la formation permanente*, vol. 5, nº 184, p. 2-10.

HATEM, F., C. CAZES et F. ROUBELAT (1993). *Les méthodes de consultation d'experts*, Paris, Economica.

HERRON, L.A. (1990). *The Effects of Characteristics of Entrepreneur on New Venture Performance*, thèse, University of South California, Los Angeles.

INSEE (2004). *Les très petites entreprises en Champagne-Ardenne*, juillet, <www.insee.fr/fr/insee_regions/champagne-ardenne/publi/tpe.pdf>.

JOHANNISSON, B., M. RAMIREZ-PASILLAS et G. KARLSSON (2002). « Institutional Embeddedness of Inter-firm Networks : A Leverage for Business Creation », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 14, n° 4, p. 297-315.

LE BOTERF, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.

McCORMICK, E. et J. TIFFIN (1974). *Industrial Psychology*, 6e éd., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Mc GUIRE, J. (1976). « The Small Enterprise in Economics and Organization Theory », *Journal of Contemporary Business*, vol. 5, n° 2, p. 115-138.

OCDE (2002). *La formation des dirigeants des PME*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.

OECD (1996). *The Knowledge-Based Economy*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.

PETTERSEN, N. et R. JACOB (1992). *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration*, Ottawa, Éditions Agence d'Arc.

POLGE, M. (2006). « Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence : le cas d'un Club des dirigeants artisans », *8e CIFEPME*, Fribourg, octobre.

ROUBELAT, F. (1993). « L'analyse structurelle », dans F. Hatem, *La prospective. Pratiques et méthodes*, Paris, Economica, p. 251-264.

SAVALL, H. et V. ZARDET (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris, Economica.

SCHUMPETER, J.A. (1935), cité par J.L. FILION (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Cahier de recherche n° 97-01*, HEC Montréal.

TARONDEAU, J.-C. (1998). *Le management des savoirs*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais- je ? ».

VERSTREATE, T. et B. SAPORTA (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Lille, Éditions de l'ADREG.

Chapitre **17**

La formation en entrepreneuriat

Un outil particulier pour aborder l'évolution des pratiques entrepreneuriales

Frank Janssen
Université catholique de Louvain
et
Christophe Schmitt
Nancy-Université

De nombreux auteurs francophones et anglophones s'accordent pour dire que la formation en entrepreneuriat s'est largement développée ces dernières années (Kuratko, 2005 ; Schmitt, 2005 ; Klandt, 2004 ; Katz, 2003). La quantité de programmes de formation proposés cache toutefois des réalités différentes. En effet, il n'existe pas une démarche de formation, mais plusieurs, allant d'une pédagogie passive, où un cours est donné aux étudiants selon la méthode traditionnelle « diffusion-réception » d'un savoir, à une pédagogie active, où, cette fois, l'étudiant est acteur de la formation. Nous nous intéresserons tout particulièrement à la pédagogie active, où il ne s'agit plus de diffuser le savoir de l'enseignant à l'étudiant, mais plutôt de

permettre à l'étudiant de construire, voire de coconstruire avec l'enseignant, des connaissances. Si l'on reconnaît avec Béchard (2000) que la pédagogie active représente aujourd'hui la majorité des formations offertes dans le domaine de l'entrepreneuriat, il convient de s'intéresser au succès et au développement de ce type de formation. Dans un premier temps, nous proposons d'apporter des éléments permettant de comprendre l'intérêt des formations en entrepreneuriat basées sur une pédagogie active. Cette réflexion est d'autant plus intéressante que ce type de pédagogie se développe bien au-delà des formations consacrées exclusivement à l'entrepreneuriat. Dans un second temps, nous présenterons les tendances émergentes, ainsi que les orientations que devrait prendre ce type de formation dans les prochaines années.

17.1. FONDEMENTS ET INTÉRÊTS DE LA FORMATION EN ENTREPRENEURIAT

La formation en entrepreneuriat dépasse largement le cadre de la formation consacrée à la création d'entreprise et s'inscrit dans ce qu'il convient d'appeler une activité à projets (Schmitt, 2006). À partir de ce constat, une question est sous-jacente à l'ensemble des actions de formation développées dans le domaine : pourquoi mettre en place des actions de formation à l'entrepreneuriat ? Pour répondre à cette question, nous avons cherché à montrer, de façon non exhaustive, les fondements de ce type de formation. Ainsi, la démocratisation de l'activité à projets ces dernières années, dont l'entrepreneuriat est une figure singulière, amène les formations à intégrer, de façon plus ou moins importante, la notion de projet dans les programmes et la pédagogie à mettre en place. On peut ainsi s'interroger sur l'intérêt de cette introduction, en adoptant un mode de raisonnement basé sur la problématisation[1].

17.1.1. De la démocratisation de l'activité à projets

Quelle que soit l'orientation pédagogique, force est de constater l'intérêt de la formation en entrepreneuriat. Derrière cet intérêt, on peut évoquer la démocratisation des activités à projets (Boutinet, 1993). Comme le souligne Garel (2003), « l'activité à projets n'est plus aujourd'hui l'apa-

1. Pour une opérationnalisation de cette notion, voir le chapitre 10 de cet ouvrage.

nage de quelques spécialistes de l'ingénierie ». Cette activité constitue « une forme typique de la culture moderne » (Joly et Muller, 1994), voire du capitalisme moderne (Boltanski et Chiapello, 1999). Elle témoigne de cette distanciation entre des activités courantes, répétitives et qui accaparent le quotidien et des activités d'anticipation se positionnant sur le moyen et le long terme.

L'introduction de l'activité à projets dans le catalogue de formation n'est pas neutre. En effet, elle vient contrebalancer le développement des formations dans le domaine de la gestion et du management consacrées à l'activité dite métier. Cela peut se comprendre dans la mesure où l'activité à projets en général ou l'entrepreneuriat en particulier sont faiblement présents, voire inexistants, dans l'approche économique, sociologique et managériale des organisations. Cette absence théorique s'est répercutée sur la formation. L'introduction, durant ces deux dernières décennies, de l'activité à projets vient principalement combler un vide et répondre à un besoin des praticiens dans des situations répétées. De façon générale, les situations que vivent les acteurs de l'entreprise ressemblent de plus en plus à celles qui caractérisent la conception et le développement de nouveaux produits. Pour décrire cette situation, Midler (1993) parle de « contamination » du fonctionnement quotidien des organisations par les activités « projets ». En d'autres termes, l'entreprise doit s'adapter à des situations qui se caractérisent non seulement par leur variété, mais aussi par le fait qu'elles ne sont jamais parfaitement identiques, et nécessitent donc l'adoption de démarches innovantes et inventives. Le projet agit ainsi comme un processus d'accommodation au sens de Piaget (1968).

Du point de vue pédagogique, l'introduction de l'entrepreneuriat dans les formations a amené le développement de pédagogies souvent innovantes[2]. Comme le montre Béchard (2000), une bonne partie des formations développées l'ont été dans une perspective de pédagogie par projet. Ce type de pédagogie a pour intérêt de favoriser l'interaction entre formateurs et apprenants. Si le recours à l'activité à projets en formation est devenu relativement incontournable lorsque l'on parle de programmes pédagogiques, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de limites existent et qu'il convient ici de les évoquer.

Délimitation de la notion de projet. La première limite est de considérer que tout est activité à projets. On entend par projet une « création, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande »

2. Pour le cas français, voir par exemple les travaux de Fayolle (2000).

(Ecosip, 1993, cité dans Garel, 2003). Cette définition, bien que large, permet de délimiter ce qui peut être considéré comme un projet et ce qui n'en est pas. Ainsi, demander à des apprenants de réaliser une activité intitulée « connaissance du marché des produits de 4e gamme[3] », par exemple, ne peut pas être considéré comme un projet à part entière. À la lumière de la définition retenue, on n'y trouve pas de dimension création. Au contraire, dans l'exemple donné, on parlera plus volontiers d'étude ou d'analyse relevant de l'aspect opératoire plutôt que de l'aspect projet. De plus, bien souvent, il n'est pas possible de dire d'une demande qu'elle est évoquée dans la définition. Dans ce cas de figure, le terme de projet est utilisé essentiellement pour faire référence au côté temporaire du travail qui sera demandé.

Pédagogie par projet. Le recours à une pédagogie par projet nécessite le fonctionnement du couple formateur/apprenant. Le cas de figure où l'apprenant serait seul face à son projet ne relève pas, à proprement parler, d'une pédagogie par projet, mais plutôt d'une pédagogie centrée sur l'individu qui développe seul son projet. Le recours à une pédagogie par projet comporte un certain nombre d'obligations qu'il convient d'envisager, comme la place de l'enseignement dans le dispositif, la diffusion de savoirs par le formateur, l'interaction entre le formateur et l'apprenant, etc. Enfin, il convient de souligner que le recours à une pédagogie par projet, telle que la formation en entrepreneuriat, permet de véhiculer un certain nombre de valeurs. Comme le soulignent Béchard et Grégoire (1997), trois valeurs sont favorisées par ces formations : l'esprit d'initiative, la connaissance de l'entreprise à travers sa complexité, c'est-à-dire ses différentes dimensions (humaine, technique, financière, organisationnelle, stratégique, etc.) et les interactions entre ces différentes dimensions, et, enfin, la mise en situation des étudiants (travail collaboratif, construction de la confiance, etc.).

Définition des moyens. Pour favoriser le développement d'activités à projets et, plus particulièrement, la mise en place d'une pédagogie par projet, des moyens doivent être mis à la disposition des enseignants… Ces moyens peuvent être matériels, financiers, mais aussi humains. À cet égard, précisons que le recours à l'activité à projets n'est pas forcément accepté par l'ensemble des formateurs, ce qui rend difficile la mise en place de formations dédiées. Les formateurs ne sont pas nécessairement formés à ce type de pédagogie. Il existe dans le domaine un

3. Cela correspond aux produits alimentaires sous vide « crus », prêts à manger, ayant fait l'objet d'un épluchage, d'un coupage.

certain empirisme qui peut être préjudiciable à la qualité de la formation. Il est souvent bien difficile pour les formateurs de s'interroger sur les fondements théoriques de leurs méthodes pédagogiques.

Évaluation des formations. À ce propos, nous nous appuierons sur les remarques de Béchard et Bourdeau (1995) qui insistent sur le fait que « bon nombre de chercheurs considèrent que l'évaluation est un élément clé dans le développement futur des programmes [en entrepreneuriat]. On peut donc s'attendre à retrouver dans la littérature sur le sujet une grande quantité de recherches évaluatives. Mais tel n'est pas le cas. » Le manque de regard critique sur nos pratiques est un handicap. La contrepartie de ce manque est le développement d'outils et de démarches de formations difficilement réutilisables en dehors de leur contexte local, faute d'avoir subi un examen critique.

17.1.2. Les modes de raisonnement : la problématisation au cœur de la formation en entrepreneuriat

Dans une certaine mesure, le recours à la notion de projet comme instrument pédagogique renvoie au courant pragmatiste développé autour des idées de Dewey (1938). La formation en entrepreneuriat peut apparaître complémentaire aux modes de raisonnement traditionnellement mobilisés dans les formations, tels que le raisonnement analytique et le raisonnement algorithmique. Revenons brièvement sur ces deux types de raisonnement afin de mieux positionner la problématisation.

La méthode analytique est basée essentiellement sur des raisonnements logiques. Elle trouve son origine dans le raisonnement mathématique ($y = f(x)$). Les raisonnements sont considérés toutes choses étant égales par ailleurs et s'inscrivent dans une logique déterministe. La causalité est envisagée de façon linéaire et les solutions sont vues comme uniques (recherche de **la** solution, approche optimale). À l'instar de Marchesnay (2001), force nous est de constater que « compte tenu de la légitimité accordée aux mathématiques et à la rationalité soi-disant "cartésienne" [notamment en France], cette pédagogie domine dans le système éducatif […] ». En formation, cela correspond à des exercices avant tout basés sur du quantitatif, comme en comptabilité, en gestion des ressources humaines, en qualité, etc.

La seconde méthode, la méthode dite algorithmique, s'inscrit dans une approche plus probabiliste. La réponse dépendra de la situation considérée. Elle s'apparente à un algorithme du type « si la situation est *a* alors faire action *a'*, sinon faire action *b'* ». Dans cette logique, la notion de feed-back est importante ; elle permet de changer de chemin en fonction du changement de situation. Toutefois, la méthode est contraignante dans la mesure où il est nécessaire que les différents chemins soient connus à l'avance. La méthode algorithmique correspond à une approche dite de laboratoire, où l'on essaie de reconstituer au mieux une situation donnée. Pour une situation considérée, on ne sait pas si elle sera contextualisable. De plus, cette méthode néglige fortement des éléments qui ne sont pas toujours modélisables, comme la motivation, l'évolution du contexte, l'intuition, la vision, etc. On trouve ce mode de raisonnement en formation principalement dans des situations dites fermées, où les apprenants doivent proposer des solutions.

Il est important de souligner que ces deux méthodes s'inscrivent dans une approche ontologique de la réalité, où la réalité de l'objet est envisagée comme indépendante du sujet. Elles correspondent à des situations qui présentent une structure immuable et dont les modifications suivent des règles constantes et prévisibles. Cela sous-entend que les acteurs liés à l'entrepreneuriat font comme si la situation était donnée et qu'il ne restait plus qu'à la résoudre.

À côté de ces modes de raisonnement, l'intérêt de la formation en entrepreneuriat réside notamment dans sa capacité à amener les apprenants à construire des situations. En effet, dans les modes de raisonnement analytique comme algorithmique, la résolution de problème est l'élément constitutif. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, bien souvent, la situation n'est pas connue. Elle est à construire (Schmitt et Bayad, 2006). En cela, l'entrepreneuriat est proche de l'innovation, de la créativité ou de l'invention (Lavoie, 1988). La distinction établie par Fabre (1999) entre construction et résolution de problème est ici essentielle. Plus précisément, l'entrepreneur, par rapport aux acteurs qui œuvrent dans les organisations, définit l'objet qui déterminera son propre devenir (Filion, 1999).

Ces différents constats nous amènent à penser que les obstacles rencontrés par les entrepreneurs sont plus liés à la construction des situations complexes qu'à la mise en place de solutions (Schmitt, Julien et Lachance, 2002). Ainsi, la situation est le mobile de l'apprentissage et la connaissance devient un moyen de résoudre le problème. Pour décrire ce type de raisonnement, on parlera de problématisation.

Au-delà de cette mise en situation, l'objectif est d'amener les apprenants vers des dimensions relativement nouvelles, comme l'intuition, la créativité, la représentation globale des situations à gérer, mais aussi le travail d'équipe. Le premier point, à savoir l'**intuition** ou raisonnement par abduction[4], nous paraît le plus important, mais, paradoxalement, il est le moins évoqué dans les travaux en sciences de gestion en général et dans les ouvrages en entrepreneuriat en particulier. Cela paraît paradoxal du fait que l'intuition est un élément de la démarche entrepreneuriale au même titre que les raisonnements par induction et par déduction.

Problématiser consiste aussi à favoriser la **créativité** des apprenants. En effet, ces derniers sont trop souvent amenés à travailler sur des situations dites fermées, c'est-à-dire des situations où le problème est donné. La formation en entrepreneuriat, au contraire, favorise le développement de la construction d'un problème et d'une vision au sens de Filion (1991), c'est-à-dire l'anticipation plus ou moins détaillée d'un but. Autre élément, l'entrepreneuriat favorise une **représentation globale** des situations à gérer. Alors que les formations dans le domaine de la gestion et du management se focalisent essentiellement sur des savoirs localisés, c'est-à-dire des savoirs relevant d'une expertise dans un domaine spécialisé, l'entrepreneuriat permet un décloisonnement de ces différents savoirs. Il ne s'agit pas d'opposer les dimensions locales et globales de la situation, mais, au contraire, de les rapprocher. Ainsi, ce type de formation amène les apprenants à faire des allers-retours entre connaissances locales et connaissances globales de la situation. Enfin, la formation en entrepreneuriat, du point de vue de l'organisation, est souvent envisagée de façon collective. Cela ajoute une dimension supplémentaire aux situations à gérer : la gestion d'une **équipe de travail**. Cette dimension requiert d'organiser les relations à l'intérieur de l'équipe, mais aussi de gérer les relations entre les différents apprenants. Dans cette perspective, l'apprenant se retrouve en situation relativement proche des situations qu'il pourra lui-même être amené à gérer.

Le recours à la problématisation pose toutefois un certain nombre de problèmes. Tout d'abord, la problématisation renvoie au dilemme de Ménon[5], qui peut être résumé de la façon suivante : de la solution

4. L'abduction est une forme de raisonnement intuitif qui consiste à supprimer les solutions improbables. Cette notion s'oppose à une logique d'exploration systématique.

5. Le dilemme de Ménon peut s'exprimer de la façon suivante : « Si je ne sais pas ce que je cherche, comment pourrais-je jamais le trouver ? Et si je le sais déjà, à quoi bon le chercher ? »

ou de la démarche mise en œuvre, laquelle est la plus importante ? La focalisation sur la problématisation risque de minimiser l'aspect résolution de problème qui fait partie intégrante de la démarche. Bien que la première soit un élément important dans la démarche entrepreneuriale, elle ne doit pas être envisagée indépendamment de la seconde. En effet, la résolution de problème peut être vue comme une restructuration locale de l'espace-situation dans une problématique en développement. Le deuxième problème qu'il faut évoquer est l'accompagnement des apprenants dans ces deux moments qui ne nécessitent pas le même type d'accompagnement, ni les mêmes types de connaissances. Parallèlement, il est nécessaire de s'interroger sur les outils facilitant ce travail de problématisation, mais aussi sur les compétences nécessaires pour franchir cette phase. Enfin, soulignons la place de l'apprenant dans la formation en entrepreneuriat. Ainsi, des questions sur sa participation et son intégration dans l'équipe de travail se posent ; autrement dit, comment amener les apprenants à participer ?

À la lumière de ce qui précède, il est possible de mieux comprendre le type de pédagogie utilisé actuellement dans la formation en entrepreneuriat. Il convient toutefois de considérer la formation en entrepreneuriat de façon évolutive. Ainsi, au cours des prochaines années, d'autres caractéristiques devraient se développer en complément à celles évoquées précédemment.

17.2. LES ÉMERGENCES DE NOUVELLES CARACTÉRISTIQUES AU SEIN DES FORMATIONS EN ENTREPRENEURIAT

La seconde partie de ce chapitre porte sur les caractéristiques émergentes de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Deux tendances fortes devraient, à notre avis, marquer la pédagogie entrepreneuriale dans le futur. Il s'agit, d'une part, du développement de l'interdisciplinarité et, d'autre part, d'une tendance, voire d'une nécessité, d'internationalisation. La première résulte d'une évidence : l'entrepreneuriat, sur le plan théorique aussi bien que pratique, est nécessairement interdisciplinaire. La seconde vient de deux constats : premièrement, les entreprises « nées globales » tendent à croître plus rapidement que les autres (Wijewardena et Tibbits, 1999) et, partant, à générer plus de valeur ; deuxièmement, nos étudiants évoluent ou aspirent à évoluer dans un environnement de plus en plus international.

17.2.1. L'interdisciplinarité intrinsèque de l'enseignement de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat en tant que champ théorique est par essence interdisciplinaire. En outre, son enseignement se prête particulièrement bien à des méthodes pédagogiques propres aux domaines interdisciplinaires, à un point tel que l'on peut se demander si c'est le champ lui-même ou son interdisciplinarité qui conditionne les choix pédagogiques (Janssen et Eeckhout, 2005). Par ailleurs, bien que cela puisse paraître évident, rappelons que l'entrepreneur doit, à tout le moins au moment de la création et durant les premières années d'existence de son organisation, remplir différents rôles au sein de celle-ci. C'est pourquoi il se doit d'être lui-même « interdisciplinaire ».

L'enseignement interdisciplinaire peut être défini comme la « construction d'une situation pédagogique où des savoirs disciplinaires sont mobilisés pour résoudre une situation-problème qui est formulée de manière non disciplinaire en vue de favoriser chez l'apprenant la construction d'un savoir intégré » (Rege Collet, 2002). Sur l'échelle des relations entre les disciplines, la pluridisciplinarité relève de la juxtaposition des disciplines, tandis que l'interdisciplinarité implique l'intégration des disciplines entre elles. Comme l'exprime le paradoxe disciplinaire (Petrie, 1992), les disciplines donnent lieu à la nécessité de l'interdisciplinarité et l'interdisciplinarité a besoin des disciplines pour fonder sa crédibilité scientifique.

Cependant, il importe de dépasser l'ethnocentrisme disciplinaire (Campbell, 1969) et de servir un projet collectif mobilisateur, tel qu'un programme ou un projet. L'interdisciplinarité devrait donc encourager la constitution d'équipes polyvalentes, aux compétences complémentaires, pour des projets tels que ceux évoqués ci-dessus, notamment en permettant le rapprochement de porteurs de projets scientifiques et de gestionnaires, de juristes, etc., par des formations interfacultaires.

Jusqu'à récemment, peu de programmes en entrepreneuriat avaient adopté des approches réellement interdisciplinaires. Les universités, par exemple, sont fréquemment bloquées par leur structure disciplinaire. Les programmes d'entrepreneuriat y sont souvent propres à une faculté et ne visent généralement que des étudiants issus d'une ou de deux disciplines. Les grandes écoles, quant à elles, sont mono- ou bidisciplinaires. Notons à cet égard qu'en dehors des écoles ou facultés de gestion, des cours d'entrepreneuriat sont de plus en plus fréquemment proposés dans les facultés ou écoles d'ingénieurs.

Toutefois, depuis une petite dizaine d'années, de véritables programmes interdisciplinaires en entrepreneuriat ont vu le jour dans plusieurs pays, tels que le Mexique, la Suède ou la Belgique. Ces programmes sont communs à plusieurs facultés ou écoles. Ils comportent des cours contenant des aspects juridiques, économiques, managériaux, financiers… Le corps enseignant, les jurys de travaux de fin d'études, les organes de gouvernance et les étudiants y sont également issus de plusieurs facultés. La pédagogie y est centrée sur les projets interdisciplinaires et convie les étudiants à des jeux d'entreprises virtuelles, à des témoignages, à des analyses d'entreprises réelles, à la création de prototypes, à l'élaboration de plans d'affaires, etc. Le cadre spatiotemporel de ces formations est parfois adapté aux exigences pédagogiques de l'enseignement interdisciplinaire : horaire décalé, locaux particuliers et réservés aux groupes d'étudiants en entrepreneuriat. Cet aménagement du cadre pédagogique renforce l'autonomisation, la responsabilisation et la professionnalisation des comportements des étudiants. Il favorise également le développement d'une communauté d'apprenants au-delà des affiliations facultaires.

Ces formations interdisciplinaires permettent aux étudiants de créer des passerelles non seulement entre le monde universitaire et le monde « réel », mais aussi entre leur statut actuel d'étudiants et leur futur développement professionnel. De tels programmes sont un gage de ponts et d'apports réciproques entre le tissu socioéconomique local et l'université. Au-delà de l'apprentissage des aptitudes et des attitudes entrepreneuriales à proprement parler, l'interdisciplinarité est pour les étudiants l'un des aspects les plus attractifs de ces formations (Janssen et Eeckhout, 2005). Chez les enseignants, ces programmes représentent un terreau fertile pour le développement de nouvelles approches pédagogiques et de compétences susceptibles de « déborder » sur d'autres programmes universitaires. Pour les institutions, cela amplifie la force de l'université en tant que lieu où les savoirs et les cultures disciplinaires se fertilisent mutuellement pour donner naissance à des savoirs nouveaux.

La dimension interdisciplinaire de ces programmes engendre toutefois des problèmes qui leur sont propres. Il est, par exemple, extrêmement difficile d'amener des universitaires à se dégager de leur cadre disciplinaire. En effet, les systèmes d'évaluation et de promotion internationaux n'intègrent que peu les efforts pédagogiques, alors qu'un enseignement interdisciplinaire requiert un surplus d'investissement de la part des enseignants. Par ailleurs, ces systèmes de classement privilégient la recherche et, en particulier, la recherche

strictement disciplinaire. La reconnaissance au travers de l'interdisciplinarité n'est donc guère évidente dans le monde universitaire actuel. En outre, les méthodes d'évaluation des travaux d'étudiants sont souvent propres à une faculté, et il est ardu de définir et d'appliquer des critères communs d'appréciation à un travail interdisciplinaire. L'ingénieur privilégiera, par exemple, les qualités techniques d'un projet au détriment de l'évaluation de l'occasion de marché, tandis que le gestionnaire s'intéressera plus à ce dernier aspect qu'aux côtés technologiques. Enfin, les outils nécessaires à la réussite de ces innovations relèvent plus de la bonne volonté que des moyens financiers. En effet, ces formations nécessitent avant tout des porteurs de projets motivés par le développement de l'esprit d'entreprendre et prêts à mobiliser un réseau d'enseignants et d'experts de terrain. Bref, les principales difficultés de la mise en œuvre de ces formations viennent de ce qu'elles doivent conjuguer les impératifs d'enseignement de plusieurs facultés (statut de la formation dans chaque programme, clarification des critères d'évaluation des travaux de fin d'études, etc.). Le pilotage par les organes de gouvernance interdisciplinaires et le maintien d'un dialogue avec les autorités facultaires sont eux aussi des éléments essentiels.

Quoi qu'il en soit, ces programmes font œuvre pionnière et sont susceptibles d'avoir un effet de contagion sur les autres programmes de formation, en particulier dans le monde universitaire. Greene *et al.* (2004) soulignent que les formations en entrepreneuriat ont souvent servi de terrain d'expérimentation pour de nombreuses méthodes d'enseignement qui tendent aujourd'hui à se développer dans les programmes traditionnels de gestion. À titre d'exemples, ces auteurs citent les simulations informatiques, la participation de praticiens à l'enseignement et la pédagogie interdisciplinaire. Cette constatation pourrait être généralisée à l'université dans son ensemble. Paradoxalement, à l'avenir, cela pourrait éventuellement conduire à un déclin de l'intérêt des étudiants à qui l'on proposerait d'autres programmes présentant les mêmes spécificités pédagogiques interdisciplinaires, interactives et contextualisantes. À l'inverse, de façon rétroactive, cela pourrait également attirer plus d'étudiants déjà familiarisés avec ces pédagogies « modernes ».

17.2.2. L'enseignement de l'entrepreneuriat international

Malgré une attention croissante de la part des pouvoirs publics et des chercheurs (Dana, 2004), l'importance de la dimension internationale de l'entrepreneuriat n'a eu que peu de répercussions dans son enseignement. La plupart des programmes restent focalisés sur les aspects nationaux, voire régionaux du phénomène. Comme le soulignent Bell *et al.* (2004), deux raisons expliquent cela. Premièrement, la plupart des développements pédagogiques dans le domaine de l'entrepreneuriat sont issus des États-Unis, pays dont le marché domestique est souvent autosuffisant pour les entrepreneurs, au point de reléguer les questions internationales au second plan. Deuxièmement, la recherche sur l'entrepreneuriat international qui alimente nécessairement les programmes de formation en est encore à ses débuts et n'a reconnu que depuis peu les avantages concurrentiels des entreprises nées globales.

Il n'en demeure pas moins que, récemment, quelques programmes de formation en entrepreneuriat ont cherché à sensibiliser les étudiants à la dimension internationale de l'entrepreneuriat et à la manière dont ces cours pourraient refléter les nouvelles réalités globales. Ces cours visent à permettre à l'étudiant de comprendre les fondements théoriques et les spécificités de l'entrepreneuriat international, d'acquérir des compétences interculturelles et, fréquemment, de développer des projets internationaux.

Sur le plan théorique, ils permettent à l'étudiant d'appréhender le commun dénominateur entre l'entrepreneuriat et l'internationalisation, le processus de création et les stratégies d'une organisation internationale, les normes culturelles qui entraînent des pratiques d'affaires distinctes, les occasions et les menaces auxquelles doivent faire face les firmes présentes à l'international ou encore les aspects légaux ou sociaux à envisager.

Encore une fois, ces aspects ne seront que mieux appréhendés par les étudiants si les cours sont organisés, après l'apprentissage des concepts théoriques, autour de projets concrets. De tels projets internationaux gagnent à être développés en collaboration avec une université étrangère afin de permettre aux étudiants de s'immerger dans des cultures et des marchés autres que les leurs, par des contacts réguliers avec leurs homologues étrangers. Certains programmes proposent, par exemple, aux étudiants de s'intéresser à un produit ou à un service dont le marché serait « naturellement » international et de bâtir un

plan d'affaires pour ce produit ou service en collaboration avec des condisciples d'un établissement d'enseignement étranger. Cela permet de ressembler les étudiants de différentes universités au sein d'un cours réellement intégrateur. Ces projets *in vivo* sont plus stimulants pour les étudiants et pédagogiquement plus riches que des études de cas, par exemple (Bell *et al.*, 2004). Un séjour à l'étranger, destiné à leur faire voir les différences culturelles des réalités entrepreneuriales, complète utilement ce type de dispositif pédagogique. Nous songeons, par exemple, à l'influence de ces différences sur le comportement des fournisseurs ou des consommateurs, sur les pratiques d'affaires, sur le droit commercial, sur la responsabilité sociale des entreprises ou la conception de l'éthique des affaires au sens large. Ce séjour permettra aux étudiants de suivre des cours, de visiter des entreprises ou d'interroger des entrepreneurs locaux. Idéalement, il faudrait réunir l'ensemble des étudiants dès le début du cours afin de faciliter les échanges d'idées, la génération de propositions de projets ainsi que la communication ultérieure. L'organisation d'une activité « sociale » commune renforcera aussi la cohésion des groupes, indispensable dans de tels projets, et élargira l'apprentissage interculturel. Par la suite, des techniques telles que la vidéoconférence peuvent permettre aux étudiants de présenter des rapports communs sur l'état d'avancement des projets. Il peut également s'avérer intéressant de prévoir des échanges entre les enseignants, ce qui permettra de familiariser plus rapidement les étudiants avec les particularités culturelles entrepreneuriales de chacun des pays.

Les cours de ce type sont relativement chronophages pour les enseignants dans la mesure où ils impliquent une coordination préalable indispensable à leur bon déroulement. Il est, par exemple, important de définir un contenu, des instructions et des ouvrages de référence communs. Ces cours nécessitent aussi de nombreux échanges destinés à garantir la qualité et l'homogénéité des travaux durant la mise sur pied des projets. En outre, les enseignants devront veiller à harmoniser les méthodes d'évaluation. Pour des raisons logistiques, de ressources pédagogiques ou financières, ces dispositifs sont donc assez difficiles à instaurer. Ils peuvent également impliquer le recours à des mécènes publics ou privés, dont la recherche peut être déléguée aux étudiants en tant que partie intégrante des activités du cours. En ce qui concerne les étudiants eux-mêmes, ils peuvent poser des problèmes de communication, éventuellement liés aux décalages horaires ou à des calendriers universitaires différents. Enfin, ces cours

requérant un encadrement plus serré, ils ne conviennent qu'à des groupes relativement restreints, que nous évaluons à une trentaine d'étudiants au maximum.

Toutefois, les apports pédagogiques et entrepreneuriaux de ces cours compensent largement les difficultés particulières qu'ils engendrent. Au terme de cet exercice, l'étudiant aura non seulement acquis des aptitudes de communication interculturelle, une connaissance des aspects culturels de l'entrepreneuriat propres à d'autres pays et, éventuellement, une autre langue, mais il aura surtout renforcé ses aptitudes entrepreneuriales, grâce aux difficultés supplémentaires que représente la construction d'un projet international. À travers ces cours, l'étudiant aura aussi la possibilité de porter un regard réflexif sur les pratiques liées à sa propre culture. Ces cours obtiennent un franc succès dans les universités où ils sont organisés et ils sont très certainement appelés à se multiplier.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons cherché à dépasser la question classiquement évoquée dans les travaux de recherche sur la formation en entrepreneuriat : « Est-ce que l'entrepreneuriat s'enseigne ? » Nous avons ainsi déplacé le débat pour l'axer sur des questions portant plus sur les fondements et l'intérêt à développer ce type de formation, mais aussi sur de nouvelles modalités d'enseignement à prendre en compte dans la formation en entrepreneuriat.

À la lumière des diverses expériences menées au sein de différents pays, il convient de ne pas perdre de vue la nécessité d'évaluer nos formations. La formation en entrepreneuriat n'échappe pas à cette exigence. En effet, devant la multiplicité des programmes, il est important de pouvoir évaluer la finalité, les démarches, les pédagogies retenues et, comme nous l'avons suggéré dans ce chapitre, l'interdisciplinarité de la formation proposée et son internationalisation. Sans cela, le risque est grand que la formation en entrepreneuriat ne soit qu'un épiphénomène et que, d'ici quelque temps, elle passe à la trappe des enseignements passés de mode. Il en va de la crédibilité et de la survie de la formation en entrepreneuriat.

BIBLIOGRAPHIE

BÉCHARD, J.-P. (2000). « Méthodes pédagogiques des formations à l'entrepreneuriat : résultats d'une étude exploratoire », *Gestion 2000*, nº 3 (mai-juin), p. 165-178.

BÉCHARD, J.-P. et G. BOURDEAU (1995). « Évaluation globale des programmes d'enseignement en entrepreneurship », *Cahiers de recherche HEC Montréal*, nº 95-02-01.

BÉCHARD, J.-P. et D. GRÉGOIRE (1997). « Stratégies d'autoformation à l'entrepreneurship en contexte universitaire », *Cahiers de recherche HEC Montréal*, nº 97-07.

BELL, J. *et al.* (2004). « Internationalising Entrepreneurship Education », *Journal of International Entrepreneurship*, nº 2, p. 109-124

BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOUTINET, J.-C. (1993). *Psychologie de la conduite à projet*, Paris, Presses universitaires de France.

CAMPBELL, D.T. (1969). « Ethnocentrism of Disciplines and the Fish-scale Model of Omniscience », dans M. Sherif et C. Sherif (dir.), *Interdisciplinary Relationships in Social Sciences*, Chicago, Aldine.

DANA, L.P. (dir.) (2004). *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar.

DEWEY, J. (1938/1993). *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, Presses universitaires de France.

FABRE, M. (1999). *Situations-problèmes et savoir scolaire*, Paris, Presses universitaires de France.

FAYOLLE, A. (2000). « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle », *Gestion 2000*, nº 3 (mai-juin), p. 77-95.

FILION, L.J. (1991). *Visions et relations*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.

FILION, L.J. (1999). *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Montréal, Presses HEC, coll. « Les grandes conférences ».

GAREL, G. (2003). *Le management de projet*, Paris, La Découverte.

GREENE, P., J. KATZ et B. JOHANNISSON (2004). « From the Guest Co-editors : Entrepreneurship Education », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 3, nº 3, p. 238-241.

JANSSEN, F. et V. EECKHOUT (2005). « L'interdisciplinarité dans les programmes universitaires de formation à l'entrepreneuriat : le cas de l'Université catholique de Louvain, dans C. Schmitt (dir.), *Université et entrepreneuriat, une relation en quête de sens*, Paris, L'Harmattan.

JOLY, M. et J-L. MULLER (1994). *De la gestion de projet au management par projet*, La Plaine Saint-Denis, AFNOR.

KATZ, J.A. (2003). « The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education : 1876-1999 », *Journal of Business Venturing*, nº 18, p. 283-300.

KLANDT, H. (2004). « Entrepreneurship Education and Research in German-speaking Europe », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 3, nº 3, p. 293-301.

KURATKO, D.F. (2005). « The Emergence of Entrepreneurship Education : Development, Trends and Challenges », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, nº 5, p. 577-597.

LAVOIE, D. (1988). « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship, intrapreneurship. Où est la différence ? », *Revue Gestion*, septembre, p. 64-71.

MARCHESNAY, M. (2001). « Présentation de l'étude de cas », dans M. Marchesnay et K. Messeghem (dir.), *Cas de stratégie de PME*, Condé-sur-Noireau, EMS, coll. « Management et Société », p. 27-44.

MIDLER, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Dunod.

PETRIE, H.G. (1992). « Interdisciplinary Education : Are We Faced with Insurmountable Opportunities ? », *Review of Research Education*, nº 18, p. 299-333.

PIAGET, J. (1968). *Le structuralisme*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».

REGE COLLET, N. (2002). *Enseignement universitaire et interdisciplinarité : un cadre pour analyser, agir et évaluer*, Bruxelles, De Boeck Université.

SCHMITT, C. (2005). *Université et entrepreneuriat, une relation en quête de sens*, Paris, L'Harmattan.

SCHMITT, C. et M. BAYAD (2006). « Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial : réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial », *8e CIFEPME*, Fribourg, octobre.

SCHMITT, C., P.-A. JULIEN et R. LACHANCE (2002). « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », dans *Revue internationale PME*, vol. 15, nº 2, p. 35-62.

WIJEWARDENA, H. et G.E. TIBBITS (1999). « Factors Contributing to the Growth of Small Manufacturing Firms : Data from Australia », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, nº 20, p. 38-45.

Conclusion

Éléments de convergence et de perspective pour une approche anthropocentrée des pratiques entrepreneuriales

Christophe Schmitt
Nancy-Université

Les différents chapitres de cet ouvrage ont présenté un large panorama de l'évolution des pratiques entrepreneuriales et des outils liés à ces pratiques. Ils ont permis, d'une part, de mieux appréhender et de mieux comprendre l'évolution des pratiques entrepreneuriales et, d'autre part, d'avoir connaissance d'un certain nombre d'outils pouvant être utilisés pour favoriser l'évolution des pratiques des entrepreneurs.

Il serait illusoire de penser que ce travail est exhaustif. En effet, un grand nombre de thèmes restent encore à aborder du point de vue de l'évolution des pratiques entrepreneuriales, comme l'entrepreneuriat

ethnique, l'entrepreneuriat féminin, la franchise, etc. Il en va de même pour le développement d'outils liés aux pratiques entrepreneuriales comme les outils de plan d'affaires, de plan de financement, les concours de création d'entreprise, etc. Nous n'entendions pas traiter ces différents thèmes, bien qu'ils soient à nos yeux tout aussi importants que ceux abordés dans cet ouvrage. Toutefois, le travail effectué nous semble utile pour les chercheurs et les praticiens. En effet, pour les chercheurs, il est nécessaire à certains moments de la réflexion et des débats de faire le point et de prendre du recul par rapport aux connaissances accumulées. Et, pour les chercheurs qui ne sont pas spécialistes d'un des thèmes présentés dans cet ouvrage, d'avoir les informations nécessaires pour se construire une vue d'ensemble des différents thèmes traités et des enjeux qui leur sont liés. Pour les praticiens, qu'ils soient entrepreneurs, soutiens dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat ou encore politiques, les différents chapitres de cet ouvrage proposent un regard réflexif sur l'évolution de leurs pratiques et permettent aussi de découvrir des domaines qui leur sont moins familiers. En nous adressant à ces différents publics, nous avons voulu prendre un risque et montrer que le lien entre chercheurs et praticiens est important et à ne pas négliger.

Dans la suite de cette conclusion, nous soulignons les éléments de convergence qui ont émergé des différentes contributions et, plus précisément, le lien entre les dimensions individuelle et sociale de l'entrepreneur, et celui entre connaissance et action.

1. LE LIEN ENTRE LES DIMENSIONS INDIVIDUELLE ET SOCIALE

À ce stade de la réflexion, il est intéressant de revenir sur les éléments envisagés dans l'introduction de l'ouvrage. Nous avions évoqué la volonté de « (ré)affirmer et de (re)donner une place importante à l'entrepreneur comme individu cognitif et social […] ». En ce sens, P.-A. Julien et C. Schmitt, dans le chapitre premier, positionnent clairement les pratiques entrepreneuriales non plus dans une vision libérale, mais dans une vision sociale. À travers les différents chapitres de la première partie, cette vision sociale se décline sous différentes formes. Elle est fortement intégrée dans l'entrepreneuriat d'équipe (chapitre 7) et l'entrepreneuriat social (chapitre 8). Dans le premier cas, l'ensemble des personnes participant à l'aventure entrepreneuriale se retrouve dans cette position d'individu cognitif et social, ce qui crée une dynamique complexe entre les différentes personnes. Au-delà des

difficultés habituelles de l'entrepreneuriat, bien souvent les difficultés de ce type d'entrepreneuriat sont liées à l'évolution et à la divergence des représentations et donc des pratiques des différents membres de l'équipe. En ce qui concerne l'entrepreneuriat social, la vision sociale est indéniable. L'aspect social fait partie intégrante du projet entrepreneurial. Dans les autres chapitres, les auteurs insistent, directement ou indirectement, sur les éléments qui composent cette vision sociale, comme le capital social et la participation à des réseaux. Ces notions sont transversales aux thèmes évoqués dans cette première partie. Que l'on parle de reprise d'entreprise (R. Paturel, chapitre 2), de transmission familiale (L. Cadieux, chapitre 3), d'intrapreneuriat (C. Carrier, chapitre 4) ou d'affaires électroniques (L. Raymond, chapitre 5), les notions de capital social et de réseau sont sous-jacentes aux différentes pratiques entrepreneuriales. Le chapitre 6 (rédigé par P.-A. Julien) vient illustrer l'articulation entre les pratiques entrepreneuriales et ces notions de capital social et de réseau.

À la lumière de ces différents éléments, l'entrepreneur cognitif et social renvoie finalement à une question plus générale sur le lien entre les dimensions individuelle et sociale en entrepreneuriat. De ce point de vue, il serait intéressant que les chercheurs en entrepreneuriat fassent œuvre « d'excursionnisme » disciplinaire pour regarder les questions et les réponses que d'autres disciplines proposent sur ce lien, notamment dans les travaux de Morin (1977) sur l'anthroposociologie, de Boutinet (1993) sur les conduites à projet, en sociologie de l'individu social, ou encore de Dubar (1996) sur le processus de construction identitaire, qui sont autant de sources potentielles pour repenser l'entrepreneur par rapport à l'évolution des pratiques entrepreneuriales.

2. LE LIEN ENTRE CONNAISSANCE ET ACTION

Bien souvent, dans le domaine de l'entrepreneuriat, le lien entre connaissance et action a été envisagé de façon dichotomique, avec d'un côté l'entrepreneur et de l'autre ses actions (Schmitt, 2004). Il est donc important de favoriser ce lien et de le mettre en musique. C'est dans ce sens que les différentes contributions de la seconde partie de l'ouvrage ont été écrites. Dans une approche anthropocentrée de l'entrepreneuriat, cette partie a offert un ensemble d'outils permettant d'appréhender l'aspect finalisé et finalisant de l'évolution des pratiques entrepreneuriales. Ainsi, dans l'ensemble des chapitres de cette seconde partie, les auteurs ont souligné l'évolution des outils

pour aider l'entrepreneur dans ses pratiques. En effet, si l'on considère la complexité des situations à gérer, la finalité des outils développés n'est plus de chercher à objectiver les informations afin de prendre une décision rationnelle, mais plutôt d'aider les entrepreneurs à se représenter une réalité à construire et à prendre une décision qui va dans le même sens que les pratiques développées ou à développer. Pour reprendre les termes de Giordano (1991), soulignons que « l'univers des possibles n'est plus donné (exogène au décideur) mais à construire par le décideur lui-même ». Ces outils participent à l'apprentissage en double boucle au sens d'Argyris et Schön (1978). Dans cette perspective, ils favorisent un travail sur les valeurs directrices et sur les stratégies d'action. Aussi ressort-il de ces contributions un lien fort entre la connaissance et la cohérence des actions. C'est précisément sur ce lien que les auteurs de cette seconde partie ont travaillé. Ainsi, l'identification collective (M. Tremblay, chapitre 9), la construction d'une vision (C. Schmitt, M. Gallais et M. Bourguiba, chapitre 10), la gestion du risque et l'évaluation de la performance globale (J. Saint-Pierre, chapitres 12 et 15), la protection juridique de l'entrepreneur (P. Philippart, chapitre 13), l'étude de marché (R. Paturel, chapitre 14) et la construction d'un référentiel de compétences (Y. Boughattas, M. Bayad et M. Benedic, chapitre 16) sont autant d'illustrations de construction et d'utilisation d'outils favorisant ce lien. Les travaux sur le coaching et le mentorat (P. Couteret et J. Audet, chapitre 11) et sur la formation en entrepreneuriat (F. Janssen et C. Schmitt, chapitre 17) apparaissent comme des outils particuliers, mais qui s'inscrivent parfaitement dans cette perspective d'apprentissage en double boucle et donc dans cette relation entre connaissance et action.

Là encore, ce lien n'est pas nouveau dans les ouvrages généraux sur l'entrepreneuriat et sur le management en particulier. En effet, il remonte à l'*ingenium* de Vico ou au *disegno* de Léonard de Vinci. Il s'agit de la capacité particulière qu'a l'homme de dépasser et de transformer le donné, ce qui lui permet de relier connaissance et action[1]. On peut avancer que la compréhension des pratiques entrepreneuriales s'est penchée et se penche encore trop souvent seulement sur la méthode et trop rarement sur les fins et les projets, ainsi que nous avons essayé de le faire dans cet ouvrage. Derrière cette

1. Le terme *ingenium* est à prendre au sens initialement donné par les humanistes de la Renaissance et non au sens baroque, c'est-à-dire dans une acception technique du terme. « La méthode (cartésienne) nuit à l'ingenium, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier, et l'ingenium a été donné aux humains pour comprendre c'est-à-dire pour faire » (Vico, 1708).

idée d'*ingenium* permettant de faire le relais entre connaissance et action, un certain nombre de questionnements apparaissent. Quelle est la nature des interventions à déclencher auprès des entrepreneurs ? Faut-il garder des actions plus traditionnelles ? Quel est le rôle de l'intervenant dans le dispositif ? Comment évaluer le travail fait pour améliorer les connaissances ? « L'excursionnisme » disciplinaire semble ici aussi être de rigueur. Il renvoie notamment aux modes d'investigation de l'activité humaine. Des disciplines comme la psychologie du travail, l'ergonomie et l'anthropologie (Rix, 2007) proposent des pistes intéressantes pour connaître la manière dont un acteur vit sa situation et développe ses pratiques. Grâce à ces pistes, il s'agit bien de marquer le lien indissociable entre la connaissance et l'action, ce que Vico évoquait de la façon suivante : « Le Vrai et le Faire sont une seule et même chose. »

Cet ouvrage a mis l'accent sur deux piliers essentiels de l'évolution des pratiques entrepreneuriales : le lien entre les dimensions individuelles et sociales de l'entrepreneur et celui entre connaissance et action. Ces liens sont autant de voies à explorer davantage. Les expériences sont nombreuses dans le domaine des pratiques entrepreneuriales. Il est important de continuer le travail commencé dans cet ouvrage : proposer de comprendre pour faire et faire pour comprendre.

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, C. et D. SCHÖN (1978). *Organisational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Weasley.

BOUTINET, J.C. (1993). *Psychologie de la conduite à projet*, Paris, Presses universitaires de France.

DUBAR, C. (1996). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

GIORDANO, Y. (1991). « Décision et organisations : quelles rationalités ? », *Économies et Sociétés*, Série Sciences de gestion n° 17, p. 161-194.

MORIN, E. (1977). *La méthode*, Tome I : *La nature de la nature*, Paris, Seuil.

RIX, G. (2007). « Une mise en perspective de modes d'investigation de l'activité humaine », dans M.-J. Avenier et C. Schmitt (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, p. 87-108.

SCHMITT, C. (2004). « Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens », *Revue internationale PME*, vol. 17, n^{os} 3-4, p. 43-68.

Les auteurs

Josée AUDET est professeure au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, à Québec. Ses recherches visent les différentes formes d'aide et de soutien s'adressant aux entrepreneurs.

Sophie BACQ est détentrice d'un diplôme d'ingénieur de gestion (Université catholique de Louvain). Elle est assistante de recherche et d'enseignement en stratégie à l'IAG-Louvain School of Management (Université catholique de Louvain). Elle est actuellement doctorante à la Doctoral School of Management (Université catholique de Louvain). Elle est membre du CRECIS (Centre for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies). Ses recherches récentes portent sur l'entrepreneuriat social.

Mohamed BAYAD est professeur des universités et actuellement directeur de l'IAE et membre du Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE)[1]. Il a monté, seul ou en collaboration, des formations dédiées à l'entrepreneuriat en Lorraine et au Maroc. Ses recherches actuelles dans le domaine de l'entrepreneuriat l'ont amené à s'intéresser au processus d'accompagnement ainsi qu'à l'entrepreneuriat comparé entre différents pays

1. Le CEREFIGE est un laboratoire de recherche de Nancy-Université et de l'Université Paul-Verlaire-metz.

comme la France, le Maroc et la Tunisie. Il est membre du Conseil d'administration de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.

Michaël BÉNÉDIC est doctorant en sciences de gestion au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE). Il est également rattaché au Centre de recherche public Henri-Tudor, au Luxembourg, pour la réalisation de son travail de thèse. Ses travaux portent plus précisément sur les facteurs de succès du processus d'échange et de création de connaissances au sein des réseaux d'innovation.

Yosra BOUGHATTAS, doctorante en sciences de gestion. Elle est membre du Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE). Ces travaux de recherche actuels portent sur la construction d'un référentiel de compétences dédié à l'artisanat et à la petite entreprise.

Malek BOURGUIBA prépare un doctorat en sciences de gestion, à Nancy-Université au sein du Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE). Ses travaux de recherche portent sur le processus intention-action de création d'entreprise dans une perspective comparative entre la France et la Tunisie.

Louise CADIEUX, DBA, est professeure en management à l'Université du Québec à Trois-Rivières et membre de l'Institut de recherche en PME. En plus de lui avoir valu deux prix de l'Association canadienne des sciences de l'administration (ASAC), l'excellence de ses travaux sur les entreprises familiales lui a permis de publier dans des revues scientifiques de renommée internationale. Enfin, reconnue pour sa maîtrise du milieu des affaires et du milieu de la recherche, c'est à maintes reprises qu'elle a été invitée à titre de panéliste et de conférencière lors de colloques ou d'ateliers organisés par différents organismes préoccupés par la problématique de la relève familiale ou non.

Camille CARRIER est professeure titulaire de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières, chercheure à l'Institut national de recherche sur les PME (INRPME) et rédactrice-associée à *Revue internationale PME*. Ses intérêts de recherche sont principalement l'intrapreneuriat, la créativité organisationnelle, l'identification collective d'opportunités, l'innovation et l'éducation entrepreneuriale. Elle est membre du conseil d'administration de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME

Paul COUTERET est maître de conférences à l'Institut universitaire de technologie de l'Université Paul-Verlaine de Metz, Département Gestion des entreprises et des administrations, et chercheur au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE). Ses domaines de recherche sont la Gestion des ressources humaines dans les PME en développement et les aspects humains des phénomènes entrepreneuriaux.

Marie GALLAIS prépare un doctorat en sciences de gestion au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE), sur les mécanismes (de représentation et d'apprentissage) à l'œuvre lors de l'appropriation d'outils et les démarches de management dans les PME. Elle réalise ces travaux en collaboration avec le Centre de recherche public Henri-Tudor, au Luxembourg, grâce à une bourse formation-recherche, attribuée par le ministère luxembourgeois de l'Enseignement et de la Recherche.

Frank JANSSEN est détenteur d'une licence en droit (Université catholique de Louvain), d'une licence en économie (Université catholique de Louvain), d'un MBA (Western Carolina University) et d'un doctorat en sciences de gestion (Université Jean-Moulin – Lyon 3). Il est professeur d'entrepreneuriat à l'IAG-Louvain School of Management (Université catholique de Louvain) et titulaire de la chaire Brederode en développement de l'esprit d'entreprise. Il est membre du CRECIS (Centre for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies). Ses recherches récentes portent sur les déterminants de la croissance des firmes, la gouvernance d'entreprise au sein des PME, l'entrepreneuriat social et la pédagogie entrepreneuriale. Il est membre du Conseil d'administration de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.

Pierre-André JULIEN est docteur en sciences économiques de l'Université catholique de Louvain (Belgique), docteur *honoris causa* de l'Institut Polytechnique de Lorraine (Nancy-Université) et membre de l'Ordre national du Québec. Il est professeur émérite en Économie des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Il a été professeur ou chercheur invité à diverses universités en Angleterre, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Italie, au Maroc et en Suède. Il a travaillé à l'Institut d'études sociales du Bureau international du travail à Genève et à la Commission économique de la Communauté économique européenne. Il a créé la Chaire Bombardier en gestion des PME, la Chaire Bell pour des PME de classe mondiale, fondé l'Association internationale de recherche en PME et créé la

Revue internationale PME. Il est expert depuis 1999 auprès du Groupe de travail sur les PME de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à Paris. Il est l'auteur de 22 livres et de plus de 300 articles et communications en français, en anglais, en espagnol, en allemand, en italien, en catalan, en portugais, en finlandais et en polonais.

Haifa NAFFAKHI, doctorante et enseignante vacataire en sciences de gestion au sein du Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE). Ces travaux de recherche portent sur la prise de décision dans les équipes entrepreneuriales.

Robert PATUREL est professeur des universités à l'Université du Sud Toulon-Var. Ses recherches portent sur la création et la reprise d'entreprise, sujets sur lesquels il a écrit plusieurs articles et ouvrages. Il codirige la *Revue de l'entrepreneuriat* et est rédacteur associé de la *Revue internationale PME* et président de l'AIREPME (Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME). Il a obtenu cinq fois des prix de la FNEGE récompensant les meilleures thèses en entrepreneuriat ou transversales.

Pascal PHILIPPART est maître de conférences à l'Institut d'administration des entreprises de Lille. Il est membre de l'unité de recherche LEM (Lille Économie Management), affiliée au CNRS (UMR CNRS 8179). Ses travaux de recherche portent essentiellement sur le management juridique des projets entrepreneuriaux et de coopération interentreprises. Il enseigne le droit dans plusieurs masters d'entrepreneuriat et dirige le Master d'administration des entreprises.

Louis RAYMOND, Ph. D., est professeur titulaire en systèmes d'information et chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. En tant que titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises, ses recherches portent d'une part sur les déterminants de la croissance et de la compétitivité des PME, et d'autre part sur les pratiques managériales, informationnelles et opérationnelles associées à la performance de ces entreprises. Il est membre du Conseil d'administration de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME et dirige la *Revue internationale PME.*

Christophe SCHMITT est maître de conférences HDR à l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires de Nancy-Université où il dirige le Département Sciences de gestion, économique et sociale. Il est chercheur au sein du Centre européen de recherche en

économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE). Il est aussi chercheur associé à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses cours et ses recherches portent essentiellement sur le management de projet entrepreneurial et l'ingénierie des pratiques entrepreneuriales. Il est membre du Conseil d'administration de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME. Il a dirigé cet ouvrage.

Josée ST-PIERRE, Ph. D., est professeure titulaire en finance. Titulaire de la Chaire J.-Armand Bombardier sur la gestion du risque et les relations interentreprises et directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME), Université du Québec à Trois-Rivières, elle est vice-présidente de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.

Maripier TREMBLAY est candidate au doctorat en administration des affaires (DBA) de l'Université du Québec à Trois-Rivières et professionnelle de recherche au Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval. Ses travaux de thèse portent sur l'étude et l'élaboration de démarches collectives d'identification d'opportunités.

Collection PME & ENTREPRENEURIAT

Il est banal de nos jours d'évoquer la constante évolution des pratiques entrepreneuriales. Mais derrière cette réalité largement partagée se cachent des situations très variées qui s'expriment de façons différentes et complexes. De par leur nature évolutive, il est bien difficile de saisir ces pratiques et d'autant plus important d'essayer de le faire, car les pratiques d'aujourd'hui ne sont pas celles d'hier ni celles de demain. Les auteurs qui ont participé à cet ouvrage proposent un regard original sur l'entrepreneuriat : un regard porté sur un futur proche. Il s'agit avant tout de déceler des perspectives en émergence.

Fruit d'un travail de terrain important, ce livre offre des réflexions sur l'évolution des pratiques envisagées et présente des démarches et des outils qui sont autant de pistes d'action et de repères pour les lecteurs. Il s'adresse aussi bien aux praticiens intervenant en entrepreneuriat (entrepreneurs, enseignants, formateurs, managers, consultants, accompagnateurs…) qu'aux chercheurs, confirmés ou en devenir, attentifs aux évolutions des pratiques entrepreneuriales.

Christophe SCHMITT, docteur habilité à diriger des recherches en science de gestion, est maître de conférences à l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (ENSAIA), et chercheur au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE) à Nancy-Université.

Ont collaboré à cet ouvrage

Josée AUDET
Sophie BACQ
Mohamed BAYAD
Michael BENEDIC
Yosra BOUGHATTAS
Malek BOURGUIBA
Louise CADIEUX
Camille CARRIER
Paul COUTERET
Marie GALLAIS
Frank JANSSEN
Pierre-André JULIEN
Haifa NAFFAKHI
Robert PATUREL
Pascal PHILIPPART
Louis RAYMOND
Christophe SCHMITT
Josée ST-PIERRE
Maripier TREMBLAY

www.puq.ca

ISBN 978-2-7605-1533-8