

► Compétences attendues

1. **Caractériser et distinguer les logiques entrepreneuriale et managériale** mises en œuvre dans les entreprises.
2. **Identifier et analyser** les enjeux liés à chacune des deux logiques.
3. **Montrer en quoi** ces deux logiques peuvent être complémentaires.

► Auteur à maîtriser

J. A. Schumpeter.

L'entrepreneuriat recouvre plusieurs logiques de création ou de développement d'activités (J.A. Schumpeter).

La création d'une entreprise ou le développement de nouvelles activités s'appuient sur la recherche d'opportunités, et la prise de risque, c'est ce que l'on appelle la **logique entrepreneuriale**. En revanche, la création d'entreprise ou le développement de nouvelles activités impliquent l'optimisation des ressources de l'entreprise de sorte à ce qu'elle soit bien gérée. Il s'agit alors de la **logique managériale** dont l'objectif est la bonne gestion de l'entreprise ou de la nouvelle activité.

1. **Identifier et analyser la logique entrepreneuriale.** La logique entrepreneuriale se comprend d'abord en analysant ce qu'est un entrepreneur, ensuite par la mise en œuvre concrète de ce qu'est un projet d'entreprise.
2. **Identifier et analyser la logique managériale.** La logique managériale s'étudie d'abord à partir de ce qu'est un manager, et les qualités attendues d'un manager pour ensuite comprendre ce qu'est la gestion d'une entreprise.
3. **Montrer en quoi ces deux logiques peuvent être complémentaires.** Les deux logiques appellent à des qualités différentes soit d'entrepreneur, soit de manager mais elles sont, également, complémentaires dans le sens où la création propre à l'entrepreneur ne peut se développer que s'il existe une logique managériale qui vise à la bonne gestion de l'entreprise pour assurer sa pérennité.

1. La logique entrepreneuriale

Tout d'abord la **logique entrepreneuriale** conduit à créer une entreprise, ou à développer de nouvelles activités dans une entreprise existante. Ensuite, la **logique managériale** permet de mobiliser des ressources matérielles, humaines, financières et immatérielles, et des compétences pour créer, développer et implanter des entreprises.

Enfin, ces deux logiques sont indissociables car elles sont complémentaires.

I • La logique entrepreneuriale relève de l'entrepreneur

A Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

L'**entrepreneuriat** est l'action d'une personne ou d'un groupe de personnes qui assume les risques de créer ou de développer une nouvelle activité.

Entreprendre consiste à repérer des opportunités de l'environnement, puis à prendre les risques nécessaires pour créer une nouvelle activité ou dynamiser une activité déjà existante. La **logique entrepreneuriale** implique donc une capacité à anticiper, à se projeter et à innover.

B Les qualités requises pour devenir entrepreneur

Le type entrepreneur se caractérise, selon Schumpeter, par un ensemble de *motivations* et un genre de *conduite* radicalement différents du type de l'agent économique. En raison de ces différences, les entrepreneurs doivent alors posséder **des qualités exceptionnelles**.

- **L'entrepreneur est un innovateur :**

Le but de l'entrepreneur est de créer du nouveau, bien que ce nouveau ne soit pas de l'ordre de l'invention ou de la découverte. L'entrepreneur est le créateur des nouvelles combinaisons dans la réalité économique, de possibilités techniques et organisationnelles non encore réalisées.

- **L'entrepreneur est un visionnaire :**

L'une de ces qualités exigées est d'avoir « du coup d'œil ». Pour Schumpeter, l'action créatrice de l'innovation requiert une « intuition » plus précisément un « éclair d'intuition ». L'entrepreneur doit posséder un « horizon » dont la nature est différente de la « prévision ou anticipation » dont le domaine relève de « l'habilité à décider en faveur de possibilités inessayées », non tentées dans la pratique des affaires. L'entrepreneur se projette dans un horizon inconnu.

- **L'entrepreneur doit être un preneur de risque et avoir une nouvelle forme de volonté :**

Pour Schumpeter, « la stratégie de l'innovation réclame de l'énergie, de la décision et l'aptitude à reconnaître dans une situation donnée les facteurs qui détermineront le succès ». Le succès

lui-même ne sera possible que si l'entrepreneur possède aussi une « volonté nouvelle », car il est toujours plus facile et rationnel d'imiter que d'improviser. La volonté intervient donc comme facteur renforçant la capacité visionnaire de l'entrepreneur.

■ **L'entrepreneur est vainqueur :**

Et si l'objectif apparent de son activité est le profit, il demeure qu'il « aspire à la grandeur du profit comme à l'indice du succès ». En fin de compte, ce qui actionne l'entrepreneur c'est « la volonté du vainqueur. D'une part, vouloir lutter, de l'autre vouloir emporter un succès pour le succès même ». Il faut aussi avoir une carrure de chef, de leader.

■ **L'entrepreneur est capable de fournir des efforts importants :**

Ce qui constitue le « *principe* même de sa conduite » c'est principalement « la joie de créer une forme économique nouvelle ». Et Schumpeter précise bien, lorsqu'il est question de difficultés que rencontre l'entrepreneur à l'occasion de la création d'une entreprise ou d'une nouvelle activité, l'entrepreneur ne fuit pas l'« aversion » pour l'effort, ou que l'effort signifie pour lui « joie ».

Capacités requises de l'entrepreneur
<ul style="list-style-type: none">• Être créatif, innovateur : créer de nouveaux produits, de nouvelles façons de produire...• Être visionnaire : capable de prévoir l'évolution d'un marché, capable de se projeter dans l'avenir incertain.• Être un preneur de risques : financier, d'innovation...• Être un vainqueur : au-delà du profit, l'entrepreneur veut atteindre le succès pour le succès.• Être capable de fournir des efforts : quelles que soient les difficultés et les contraintes, l'entrepreneur est capable de fournir des efforts pour créer ou développer son entreprise.

► **Steve Job : un entrepreneur schumpetérien**

Il remplit toutes les qualités décrites par Schumpeter : créatif, innovateur, preneur de risque, avec une volonté de vaincre et capable de fournir des efforts hors normes. Sa volonté d'innover provient de la volonté de transformer la vie des gens par ses innovations.

Source : *Capital*, hors-série novembre/décembre 2010

C Les risques liés à l'entrepreneuriat

Le risque est inhérent à l'entrepreneuriat. L'entrepreneur est avant tout un preneur de risque. Lorsque l'on crée une entreprise ou une nouvelle activité de nombreux risques apparaissent :

- **Le risque de la nouvelle entreprise** : en effet, 50 % des entreprises créées disparaissent avant d'atteindre leur sixième année d'existence (alors que le taux est de 25 % à 2 ans).
- **Le risque de nouvelles activités ou nouveaux produits** : 76 % des lancements de nouveaux produits échouent lors de leur première année.

- **Les risques financiers** : toute entreprise ou nouvelle activité implique des ressources financières. L'entrepreneur engage toujours de l'argent ce qui en cas d'échec se traduit par des pertes financières mais aussi des dettes.
- **Les risques liés aux ressources engagées** : toute entreprise ou nouvelle activité nécessite des ressources humaines, matérielles, immatérielles. Par exemple si une entreprise a embauché, elle se verra dans l'obligation de licencier, de vendre ses locaux...
- **Les risques liés au microenvironnement** : concurrents directs, concurrents indirects, défaillance des fournisseurs, défaillance des distributeurs...
- **Les risques liés au macroenvironnement** : politiques peu favorables aux entreprises ou à la nouvelle activité, contexte économique morose, un changement des habitudes de la demande, nouvelles technologies qui remettent en cause l'entreprise, la prise en compte de l'écologie qui peut remettre en cause l'entreprise, de nouvelles lois qui peuvent être une contrainte pour l'entreprise ou la nouvelle activité.

II • La mise en œuvre de la logique entrepreneuriale

A Cas de la création d'entreprise : les six étapes d'un projet entrepreneurial

La création pure : qui est la forme de création la plus répandue. On part d'une idée, on développe un projet pour aboutir à une entreprise.

- **Étape 1** : trouver la bonne idée.
- **Étape 2** : réaliser une étude de marché (étude de la demande, de l'offre concurrente et de l'environnement) pour valider l'idée.
- **Étape 3** : monter le projet et définir ses besoins en ressources.
- **Étape 4** : trouver le financement et réaliser le plan de financement (Business plan).
- **Étape 5** : choisir la forme juridique de l'entreprise et formalités de création d'entreprise.
- **Étape 6** : lancer l'entreprise et suivre attentivement les réalisations en les comparant aux prévisions.

B Cas de reprise d'une entreprise existante ou autres types de création d'entreprise

- **La reprise** : consiste à effectuer le rachat de tout ou partie d'une entreprise existante. Le repreneur a le plus souvent comme objectif de réactiver et développer l'entreprise acquise.
- **La création par essaimage** : opération par laquelle une entreprise encourage et aide ses salariés en termes financiers, techniques et juridiques à créer une entreprise.

- **La création en franchise** : un contrat passé entre le franchiseur (vend le droit d'utiliser sa marque et de vendre ses produits sous certaines conditions), et le franchisé (celui qui achète le droit d'exploiter une marque et de commercialiser les produits).

Exemple : les boutiques Levi's sont des franchises.

En conclusion : L'entrepreneuriat est l'action d'une personne ou d'un groupe de personnes qui assume les risques de créer ou de développer une nouvelle activité. La logique entrepreneuriale nécessite donc un certain nombre de qualités : de capacité à anticiper, à se projeter et à innover... Cependant la création d'entreprise implique nécessairement une prise de risque, et oblige à suivre des étapes pour valider son projet et pouvoir le mener à terme en minimisant les risques, et s'assurer le succès.

2. La logique managériale

I • La logique managériale relève du manager

A Les compétences requises d'un manager

La **logique managériale** consiste à mobiliser des ressources matérielles, humaines, financières et immatérielles, et des compétences nécessaires, les organiser et les optimiser dans le but de développer une entreprise ou de nouvelles activités.

Le manager doit avoir plusieurs compétences :

- **Être capable d'analyser les opportunités et menaces liées à l'évolution du microenvironnement** (concurrents directs, concurrents indirects, clients, fournisseurs...) pour y faire face.
- **Être capable d'analyser les opportunités et menaces liées à l'évolution du macro-environnement** (influences politiques, économiques, sociodémographiques, technologiques, écologiques ou légales) pour y faire face.
- **Être capable de mobiliser et d'impliquer** ses ressources humaines et **de valoriser** ses compétences.
- **Être capable de gérer ses ressources financières** de manière à optimiser son budget, et donc de gérer au mieux ses ressources matérielles et immatérielles.
- **Être capable d'identifier ses forces et ses faiblesses** de manière à gérer au mieux l'ensemble de ses ressources humaines, matérielles, financières et immatérielles.
- **Être capable de valoriser au mieux les compétences de l'entreprise** : compétences liées à l'activité de l'entreprise, les savoir-faire de l'entreprise, les capacités d'innovation...

- **Être capable d'établir de bonnes relations** au sein de l'entreprise (compétences managériales), mais aussi avec les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, investisseurs, organisations publiques, associations...).

Ces compétences permettent à l'entreprise de s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement tout en minimisant au maximum les conflits internes que suscitent les changements. La grande entreprise demande de prendre des décisions complexes. Le manager doit donc être doté de connaissances techniques, d'expérience et autres qualités. Le manager n'est pas nécessairement propriétaire, mais salarié de l'entreprise spécialisé dans les tâches de direction.

Capacités requises du manager
<ul style="list-style-type: none"> • Être organisateur. • Optimiser en fonction du rapport coûts-avantages. • Se donner les moyens de ses objectifs. • Accompagner un projet. • Maîtriser les risques. • Savoir réfléchir.

B Le rôle du manager

Le rôle du manager est variable selon les théoriciens du management, mais aussi selon la taille et l'âge de l'entreprise.

Nom du théoricien	Le rôle du manager
H. Fayol	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction de management est une fonction d'administration c'est-à-dire : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.
P. Drucker	<ul style="list-style-type: none"> • Il montre que le management permet de rendre les individus capables de performances communes, de rendre leurs forces efficaces et leurs faiblesses insignifiantes. • Selon lui, le management est la fonction essentielle. • Il y a une dimension humaine importante puisque le manager doit fixer les objectifs, mais aussi analyser et organiser les activités, motiver et communiquer, contrôler et former le personnel.
H. Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> • Le manager est à la fois un entrepreneur observateur, un régulateur, un repreneur de ressources et un négociateur.

II • La mise en œuvre de la logique managériale

Le manager remplit cinq fonctions principales :

- Il définit les objectifs (ex. : *chiffre d'affaires à atteindre*).
- Il définit l'organisation (organisation des tâches, coordination des tâches entre elles...).
- Il détermine les moyens à mettre en œuvre (ressources humaines, matérielles, financières, immatérielles).
- Il dirige, mobilise et motive les hommes.
- Il contrôle les résultats (vérification des résultats en fonction des objectifs fixés).

En conclusion : d'une manière générale, le rôle du manager consiste à fixer les objectifs et à coordonner le plus efficacement possible l'ensemble des ressources humaines, matérielles, financières, immatérielles et les compétences dont l'entreprise dispose afin qu'elle puisse atteindre de façon optimale les objectifs qu'elle s'est fixés. Suivant l'entreprise, il s'agira d'assurer la croissance, le développement sur de nouveaux marchés, la rentabilité...

3. **Les logiques entrepreneuriale et managériale : deux logiques complémentaires**

I • **Dans le projet entrepreneurial, la logique entrepreneuriale et la logique managériale sont indissociables**

La démarche de l'entrepreneur est nécessaire pour démarrer l'entreprise : avoir l'idée, prendre le risque et créer l'entreprise. Cependant, la création d'entreprise qui est une étape difficile, reste une étape transitoire.

La dimension managériale est indissociable de celle de la logique entrepreneuriale. En effet, lors de la phase de recherche des différentes ressources, et tout d'abord celles financières puis matérielles et humaines l'entrepreneur doit également être manager.

De plus, même si l'objectif initial est le lancement du projet, il faudra que l'entreprise devienne pérenne, et il doit alors devenir manager en se fixant des objectifs pour réaliser du profit.

Il doit donc au fur et à mesure du développement de son entreprise assurer les fonctions de manager en définissant les objectifs, organiser, déterminer les moyens à mettre en œuvre, diriger et mobiliser les hommes et enfin analyser ses résultats. À un certain stade de développement, il doit redevenir entrepreneur pour redynamiser l'entreprise avec par exemple de nouvelles activités. Il doit alors à nouveau innover, prendre des risques...

II • Dans les entreprises : l'intrapreneuriat

La démarche entrepreneuriale existe dans la grande entreprise, c'est ce que l'on appelle l'intrapreneuriat.

L'intrapreneuriat provient de la nécessité de redynamiser l'entreprise, de la recherche de créativité, d'innovation et de la prise d'initiative au sein même de la grande entreprise. Il s'agit donc de réintroduire, au sein des grandes entreprises, une dynamique propre à la petite entreprise en pleine création : la créativité qui débouche sur l'innovation. Il s'agit, alors, de réintroduire du risque au sein de l'organisation, mais aussi permettre de continuer son développement.

Cette démarche semble de plus en plus nécessaire face à un environnement instable et changeant qui rend les entreprises rapidement dépassées par les technologies émergentes, la mondialisation économique, les crises successives, et aussi pour faire face à la concurrence.

En conclusion : l'entrepreneuriat est un processus qui consiste à investir des moyens pour mener un projet économique dans le but de réaliser des profits et d'assurer la survie de l'entreprise sur le long terme.

Entreprendre nécessite ainsi les deux logiques, l'une entrepreneuriale, l'autre managériale.