



LA GESTION EN SCHÉMAS

Sous la coordination de
Sonia **Boussaguet**
Christophe **Schmitt**

L'entrepreneuriat en schémas



ellipses

Partie 1

Fondamentaux

Section 1. L'entrepreneuriat (Sonia Boussaguet)

1. Le champ de l'entrepreneuriat

Malgré une certaine reconnaissance de la légitimité de l'entrepreneuriat en tant que science à part entière (Saporta, 2003), l'entrepreneuriat constitue un domaine qu'il est nécessaire de bien définir pour pouvoir « apprendre à entreprendre » (Fayolle, 2012).

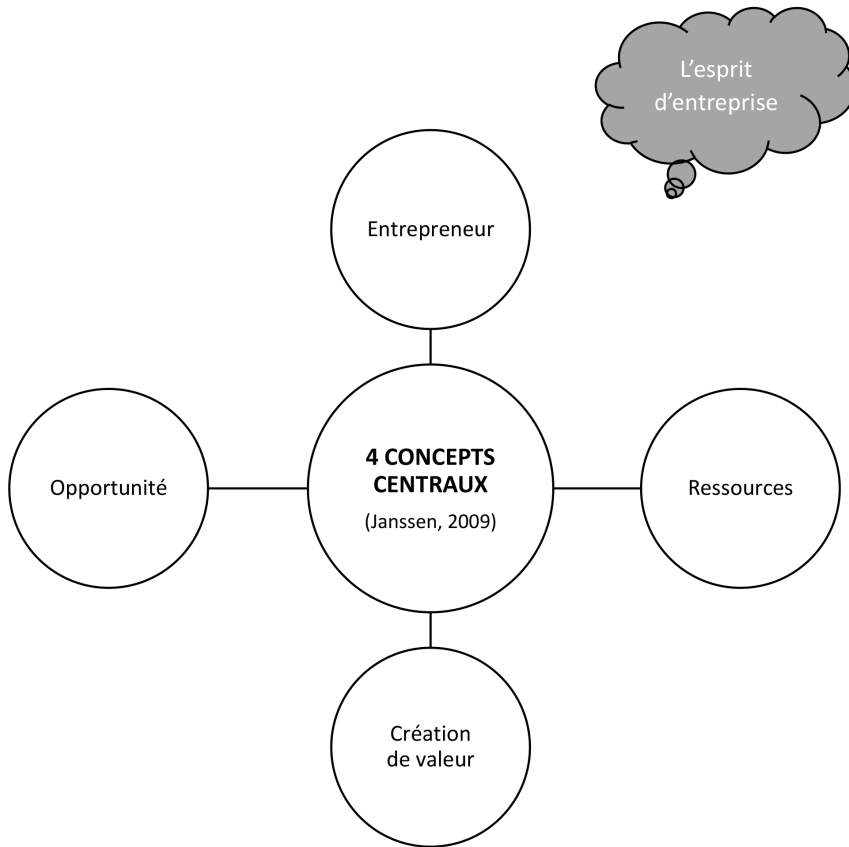
L'entrepreneuriat fait communément référence à l'esprit d'entreprise (Julien et Marchesnay, 1996), c'est-à-dire l'aptitude à prendre des *risques* pour engager des *capitaux*, investir et s'investir dans une sorte *d'aventure* (une « entreprise »), consistant à apporter quelque chose de neuf (une *innovation*), de créatif, en combinant de la façon la plus *performante* possible des *ressources*, au sein d'une *organisation*. La création d'entreprise est alors la conséquence logique de l'esprit d'entreprise car elle correspond à la situation la plus reconnue et documentée.

Quatre concepts centraux recouvrent le champ de l'entrepreneuriat selon Janssen (2009):

- L'entrepreneur (ou l'équipe entrepreneuriale).
- L'opportunité: grâce à une perception différente de la réalité, l'entrepreneur est le premier à prendre en compte des changements dans l'environnement, à les identifier et à les exploiter comme opportunités.
- Les ressources à mobiliser: qu'elles soient financières, humaines, matérielles ou immatérielles, au départ limitées, l'entrepreneur doit les contrôler sans nécessairement les posséder pour atteindre ses objectifs.
- La création de valeur: même si tous les projets ne contiennent pas le même potentiel de création de valeur et ne présentent pas le même degré de risques (Fayolle, 2012), ce concept suppose la création de toute forme de richesse tant pour l'entrepreneur (argent, indépendance, réalisation de soi, etc.), que pour les parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs), voire la société dans son ensemble (emploi, PIB).

L'entrepreneuriat est donc classiquement assimilé au « processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle » (Hisrich et Peters, 1991).

Historiquement, le champ de l'entrepreneuriat divise plus qu'il ne réunit la communauté des chercheurs. De nombreuses écoles de pensées se sont succédé pour étudier et analyser finement l'activité entrepreneuriale. Celles-ci marquent l'évolution des conceptions et la mouvance des préoccupations dans ce champ par les chercheurs.



« L'entrepreneuriat est un processus qui consiste à créer **quelque chose de différent et possédant une valeur**, en lui consacrant **le temps et le travail nécessaires**, en assumant **les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants** et à en recevoir **les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle** »

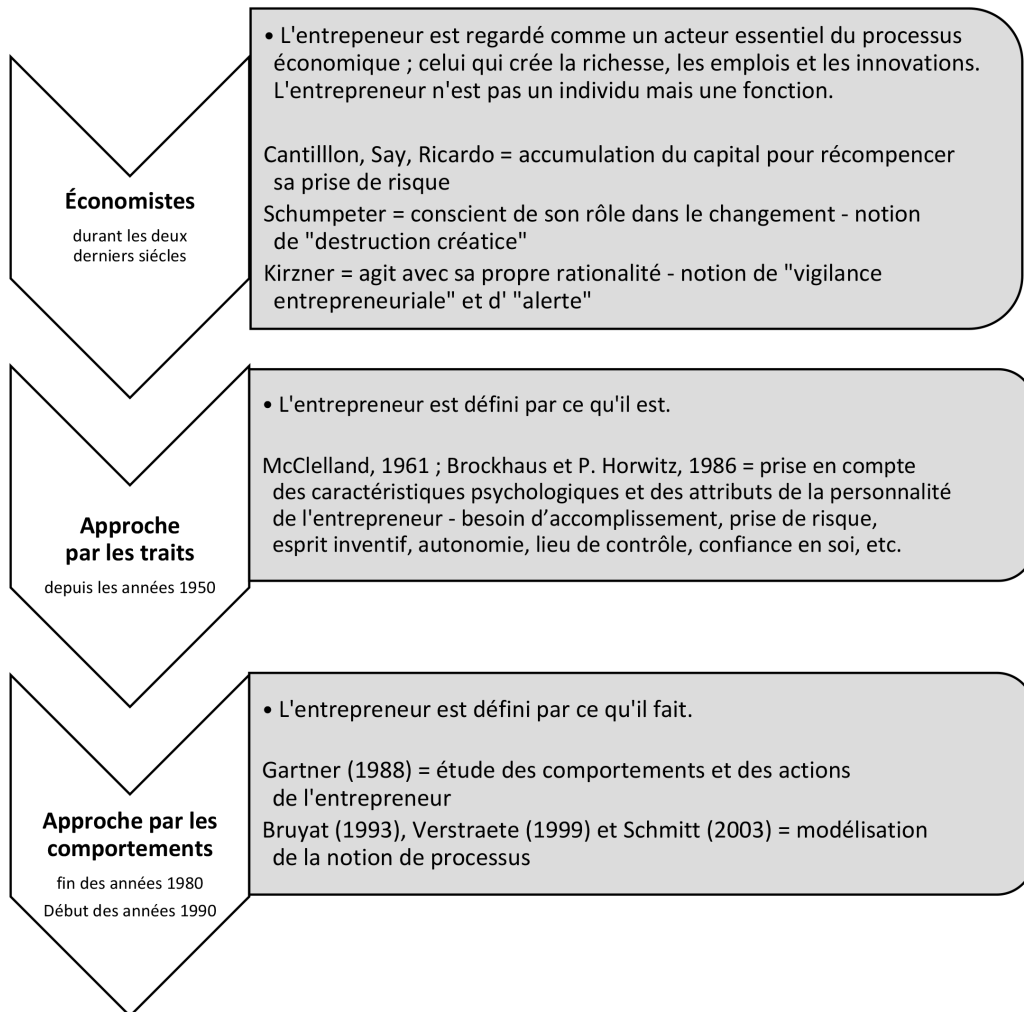
Hisrich et Peters (1991)

2. Les grands courants de pensée de l'entrepreneuriat

Durant les deux derniers siècles, l'entrepreneuriat renvoie à une approche fonctionnelle utilisée surtout dans le domaine économique. L'entrepreneur y était déjà regardé au ^{xvi}^e siècle comme un acteur essentiel du processus économique ; celui qui crée la richesse, l'emploi, mais aussi les innovations qui permettent le progrès afin de révolutionner les routines de production et de créer, potentiellement, une utilité nouvelle. Les définitions « classiques » de l'entrepreneur, héritées de celles de Cantillon, Say ou encore Ricardo, considèrent ainsi que l'entrepreneur a pour « mission » et pour récompense des risques qu'il prend, d'accumuler du capital. Pour sa part, Schumpeter (1935) affirme que l'innovation portée par l'entrepreneur est la force motrice de la croissance économique sur le long terme, même si cela implique une « destruction créatrice ». L'entrepreneur est donc le premier à prendre conscience du rôle du changement et de ses possibilités. Pour Kirzner (1979), l'entrepreneur est vu comme un acteur agissant librement avec sa propre rationalité de façon à parvenir à ses fins. Il exploite ainsi des opportunités venant d'une « imperfection du marché » ou d'un « déséquilibre économique » qu'il s'agit de ramener à un état d'équilibre. Kirzner parle de « vigilance entrepreneuriale », c'est-à-dire la capacité ou l'agilité mentale à percevoir des opportunités d'affaires qui sont négligées par d'autres qui le place constamment, parfois inconsciemment, en état de veille ou d'« alerte ».

Depuis le début des années 1950, deux courants sont retenus pour la définition de l'entrepreneur : l'approche par les traits et l'approche béhavioriste. La première approche se focalise sur l'acteur qui entreprend, en déterminant ses caractéristiques psychologiques et ses attributs personnels (besoin d'accomplissement, propension à prendre des risques, lieu de contrôle : « *locus of control* ») (McClelland, 1961, 1987 ; Carland et al., 1988). Cette approche tente de répondre à la question de savoir ce que l'entrepreneur est. Elle a prévalu jusqu'au milieu des années 1980. La seconde approche est plutôt centrée sur les actions et les comportements, c'est-à-dire, sur ce que l'entrepreneur fait (Gartner, 1988). Dans la continuité de travaux de Gartner, qui mobilise la notion de processus dans le champ de l'entrepreneuriat, Bruyat (1993), Verstraete (1999) et Schmitt (2003) appréhendent le comportement de l'entrepreneur en tant que processus qui se construit graduellement au fil du temps et de son évolution.

En complément, Weber met en avant le rôle de l'environnement sur le comportement entrepreneurial, plus précisément l'importance du système de valeurs. Il défend la notion de modèle de rôle. Selon lui, l'attirance pour l'entrepreneuriat provient du système éducatif, des expériences personnelles et professionnelles, du contexte familial, de l'environnement socio-culturel. Kets de Vries s'intéresse, quant à lui, à l'influence psychanalytique sur le comportement entrepreneurial. Dans cette optique, l'attirance pour l'entrepreneuriat est la résultante d'expériences vécues dans l'enfance (environnement familial hostile et problèmes affectifs), qui conduisent l'individu à développer des formes de personnalités déviantes et peu insérables dans des environnements sociaux structurés (difficultés à accepter une autorité et à travailler en équipe).



Économistes

durant les deux derniers siècles

- L'entrepreneur est regardé comme un acteur essentiel du processus économique ; celui qui crée la richesse, les emplois et les innovations. L'entrepreneur n'est pas un individu mais une fonction.

Cantillon, Say, Ricardo = accumulation du capital pour récompenser sa prise de risque

Schumpeter = conscient de son rôle dans le changement - notion de "destruction créatrice"

Kirzner = agit avec sa propre rationalité - notion de "vigilance entrepreneuriale" et d' "alerte"

Approche par les traits

depuis les années 1950

- L'entrepreneur est défini par ce qu'il est.

McClelland, 1961 ; Brockhaus et P. Horwitz, 1986 = prise en compte des caractéristiques psychologiques et des attributs de la personnalité de l'entrepreneur - besoin d'accomplissement, prise de risque, esprit inventif, autonomie, lieu de contrôle, confiance en soi, etc.

Approche par les comportements

fin des années 1980
Début des années 1990

- L'entrepreneur est défini par ce qu'il fait.

Gartner (1988) = étude des comportements et des actions de l'entrepreneur

Bruyat (1993), Verstraete (1999) et Schmitt (2003) = modélisation de la notion de processus

En complément :

Weber = mise en avant du rôle de l'environnement sur le comportement entrepreneurial – notion de « modèle de rôle »

Kets de Vries = étude de l'influence psychanalytique sur le comportement entrepreneurial – notion de « déviance ».

3. L'entrepreneur

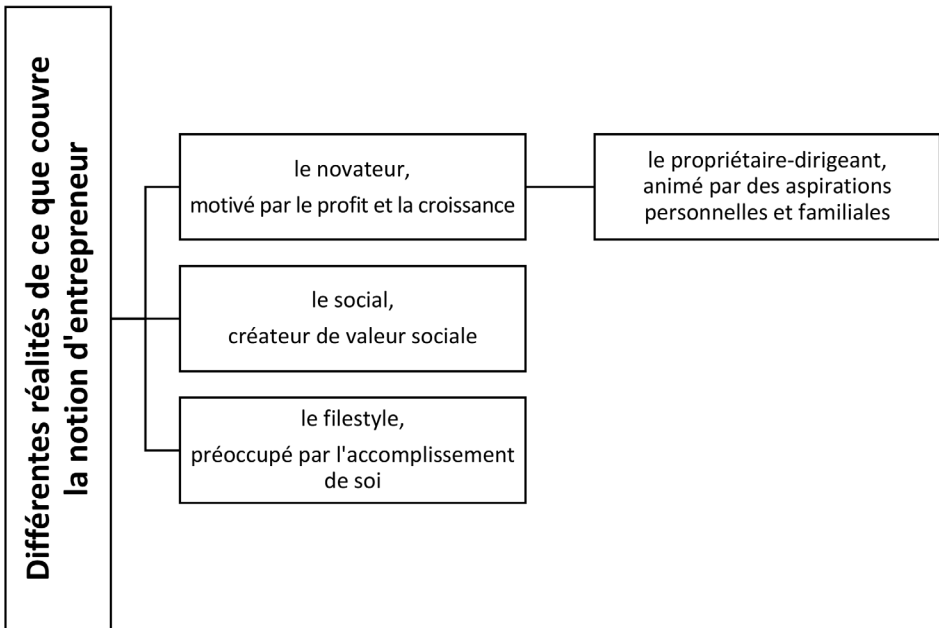
3.1. Définition(s)

L'entrepreneur est le personnage le plus curieux de l'analyse économique et de gestion (Julien et Marchesnay, 1996). Le concept même d'« entrepreneur » reste assez nébuleux, et les chercheurs ne parviennent pas à s'entendre sur une définition commune. Nous retiendrons ici la définition de Fayolle (2004) pour qui « l'entrepreneur est un être passionné, épris de liberté, qui se construit une prison sans barreau. Dans cette définition, l'entrepreneur apparaît comme un individu qui est passionné par ce qu'il fait, qui s'investit donc totalement dans son entreprise. Il aime et recherche la liberté et se construit une prison sans barreau. Il ne sera pas indépendant, mais il a choisi, lui-même, le cadre et les conditions, y compris celle de sa sortie ». De son point de vue, l'entrepreneur n'est pas un être hors du commun qui accomplit des choses extraordinaires. Dans la majorité des cas, il s'agit plutôt d'un individu passionné, convaincu, s'appuyant sur des motivations solides, qui s'engage dans des situations et des processus qui vont le révéler, le transformer, à travers de multiples apprentissages, et l'amener à développer des comportements appropriés à des contextes d'action et de décision caractérisés par le changement et l'incertitude.

Les typologies de l'entrepreneur s'agrègent naturellement au fil des années. Janssen et al. (2016) expliquent que « dans certaines cultures, l'entrepreneur est présenté comme le héros des temps modernes. Dans d'autres, il est assimilé au capitaliste exploitant les masses laborieuses. Certains distinguent l'entrepreneur, novateur et motivé par le profit ou la croissance, du propriétaire-dirigeant, plutôt animé par des aspirations personnelles et familiales (Carland et al., 1984) ». Bacq et Janssen (2008) s'intéressent, quant à eux, à l'entrepreneur social vu comme un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale afin de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place. L'entrepreneur social cherche avant tout à développer son activité, générer du profit pour en faire bénéficier l'intérêt général (développement durable, dons à des associations, embauche importante de personnes exclues du marché du travail [personnes handicapées, en réinsertion, issues des QPV – etc.]). Notons aussi l'apparition du terme « entrepreneur lifestyle ». L'entrepreneur « lifestyle » est défini comme un individu motivé en premier lieu par une stratégie de vie (combinaison projet de vie et projet professionnel), préoccupé davantage par l'accomplissement de soi et les conséquences de son activité professionnelle à la fois sur le plan social, familial et environnemental que par le gain économique. Ce n'est, ni un entrepreneur par nécessité ni un rentier qui travaille pour occuper son temps libre, il a une autre vision de l'action d'entreprendre ancrée dans des valeurs sociales (Nakara et Fayolle, 2012).

Le terme « entrepreneur » est donc souvent utilisé pour représenter des réalités fort différentes les unes des autres. Mais, il existe toujours, en théorie, une situation pour entreprendre meilleure que les autres : l'adéquation Homme/Projet est une condition nécessaire de réussite de l'initiative (Fayolle, 2012).

autonomie passion
décisions incertitude risques
responsabilités
Liberté
actions
indépendance
investissement



3.2. Les niveaux de différenciation entre entrepreneur et intrapreneur

Juridiquement, l'entrepreneur est une personne qui agit en toute indépendance et qui est responsable de ses actes. Il n'est pas placé sous la subordination d'une autre personne. C'est ce qui le distingue du salarié.

La littérature relative à l'intrapreneuriat s'intéresse cependant à la mobilisation des ressources entrepreneuriales internes au sein même d'une organisation, en encourageant l'ensemble de ses employés à poursuivre des initiatives originales.

Carrier (1997) est reconnu pour avoir mis en évidence les particularités de l'exercice intrapreneurial par rapport à l'entrepreneuriat. De ses observations, elle propose les niveaux suivants de différenciation entre les deux concepts :

- Lieu ou contexte d'exercice : alors que l'entrepreneuriat peut s'exercer n'importe où, « on ne peut intraprendre qu'à l'intérieur d'une entreprise ».
- Type de risque encouru : en règle générale et sauf quand l'intrapreneuriat débouche sur l'essaimage, l'intrapreneur, à l'opposé de l'entrepreneur, ne risque pas ses avoirs financiers ni ses biens personnels. Cependant, outre sa créativité, son énergie et son dynamisme qu'il investit dans le projet, il court le risque de perdre sa crédibilité en cas d'échec.
- Type de récompense : cette différence est le corollaire de la précédente. En effet, alors que l'entrepreneur peut s'appropriier tout ou partie des profits éventuels de son entreprise, la récompense de l'intrapreneur échappe à son contrôle et est, en règle générale, conditionnée par la culture et les pratiques de l'entreprise.
- Degré d'autonomie : alors que « l'entrepreneur est maître à bord, disposant de toute la marge de manœuvre pour faire prendre à son entreprise le cap qui lui convient », l'intrapreneur doit, quant à lui, « négocier au cas par cas l'autorisation, les ressources et l'appui nécessaires à la réalisation de ses projets ».

À ces différences, Carrier (2000) ajoute le fait que « l'entrepreneur se choisit lui-même alors que l'intrapreneur doit être choisi par l'organisation ou, dans certains cas, parvenir à se faire reconnaître par cette dernière et même à s'y imposer. »

En somme et en dépit de leur voisinage sémantique, les termes « intrapreneur » et « entrepreneur » renvoient tout de même à des phénomènes assez différents.