

Frank JANSSEN
(sous la direction de)

Entreprendre

Une introduction à l'entrepreneuriat

Préface de Pierre-André JULIEN

2^e édition
revue et augmentée



& Petites Entreprises
entrepreneuriat

Entreprendre

Cette collection, axée sur le fonctionnement et les préoccupations propres aux **Petites Entreprises**, offre des outils pour aider les dirigeants et les créateurs de Petites Entreprises à **gérer leur entreprise** et à **relever les nouveaux défis actuels**.

Composée de **guides pratiques**, elle répond aux besoins en outils et documentation aussi bien des managers que des étudiants et des enseignants-chercheurs, en proposant :

- des outils techniquement applicables
- des applications opérationnelles sous forme de cas concrets
- des implications théoriques pour dégager des réflexions académiques.

Boncler Jérôme, Valéau Patrick, *Créer et manager une association loi 1901, Une gestion au service de valeurs éthiques*

Courrent Jean-Marie, *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*

Fayolle Alain, Degeorge Jean-Michel, *Dynamique entrepreneuriale. Le comportement de l'entrepreneur*

Janssen Frank (sous la direction de), *Entreprendre, Une introduction à l'entrepreneuriat*

Janssen Frank, *La croissance de l'entreprise, Une obligation pour les PME ?*

Levratto Nadine, *Les PME, Définition, rôle économique et politiques publiques*

Rédis Jean, *Finance entrepreneuriale, Le créateur d'entreprise et les investisseurs en capital*

Surlemont Bernard, Kearney Paul, *Pédagogie et esprit d'entreprendre*

Torrès Olivier (sous la direction de), *La santé du dirigeant, De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*

Verstraete Thierry (sous la direction de), *Préparer le lancement de son affaire, Méthode à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller*

Verstraete Thierry, Jouison-Laffitte Estèle, *Business Model pour entreprendre, le modèle GRP: théorie et pratique*

Frank JANSSEN
(sous la direction de)

Entreprendre

Une introduction à l'entrepreneuriat

Préface de Pierre-André JULIEN

& Petites Entreprises
entrepreneuriat



de boeck
supérieur

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2016
Rue du Bosquet, 7 B-1348 Louvain-la-Neuve

2^e édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé aux Pays-Bas

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : juin 2016
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2016/13647/003

ISSN 2031-4965
ISBN 978-2-8041-9242-6

À Sarah, Eliot et Samuel

« Je vous souhaite des rêves à n'en plus finir et l'envie furieuse d'en réaliser quelques-uns. Je vous souhaite d'aimer ce qu'il faut aimer et d'oublier ce qu'il faut oublier. Je vous souhaite des passions, je vous souhaite des silences. [...] Je vous souhaite de résister à l'enlèvement, à l'indifférence et aux vertus négatives de notre époque. Je vous souhaite enfin de ne jamais renoncer à la recherche, à l'aventure, à la vie, à l'amour, car la vie est une magnifique aventure et nul de raisonnable ne doit y renoncer sans livrer une rude bataille. Je vous souhaite surtout d'être vous, fier de l'être et heureux, car le bonheur est notre destin véritable. »

Jacques BREL (1968)

Sommaire

Préface	13
Pierre-André JULIEN	
Introduction	19
Frank JANSSEN	
PARTIE 1	
LE CADRE	29
CHAPITRE 1	
L'entrepreneuriat	31
Frank JANSSEN ET Bernard SURLEMONT	
CHAPITRE 2	
L'entrepreneur	39
Frank JANSSEN, Bernard SURLEMONT, Roxane DE HOE et Christophe SCHMITT	
CHAPITRE 3	
Entrepreneuriat et économie	59
Christophe SCHMITT, Frank JANSSEN, Rico BALDEGGER et Olivier GIACOMIN	
PARTIE 2	
LA DÉMARCHE	73
CHAPITRE 4	
De l'idée à l'opportunité	75
Bernard SURLEMONT	
CHAPITRE 5	
L'innovation et la gestion des risques	87
Josée ST-PIERRE	
CHAPITRE 6	
Le marketing entrepreneurial	111
Jean-Claude PACITTO et Philippe JOURDAN	
CHAPITRE 7	
Le financement entrepreneurial	129
Charles Van WYMEERSCH et Armin SCHWIENBACHER	

CHAPITRE 8	
Les partenaires.....	151
Bernard SURLÉMONT	
PARTIE 3	
LES MÉTHODES	173
CHAPITRE 9	
Le plan d'affaires	175
Véronique BASTIEN, Mehdi BENALLAL et Olivier WITMEUR	
CHAPITRE 10	
L'effectuation	189
Amélie JACQUEMIN	
CHAPITRE 11	
<i>Lean Startup</i>	205
Olivier WITMEUR	
CHAPITRE 12	
Le <i>Business Model Canvas</i>	217
Frédéric OOMS et Marine FALIZE	
PARTIE 4	
L'ÉVOLUTION	237
CHAPITRE 13	
La croissance	239
Frank JANSSEN	
CHAPITRE 14	
L'internationalisation	259
Régis CŒURDEROY	
CHAPITRE 15	
La transmission.....	283
Louise CADIEUX	
CHAPITRE 16	
Le rachat.....	301
Bérangère DESCHAMPS	
CHAPITRE 17	
L'échec et le rebond.....	315
Sophie BACQ, Roxane DE HOE, Olivier GIACOMIN et Frank JANSSEN	

PARTIE 5	
LES FACETTES	335
CHAPITRE 18	
L'entrepreneuriat social	337
Sybille MERTENS, Sophie BACQ et Julie RIJSENS	
CHAPITRE 19	
L'entrepreneuriat académique	361
Fabrice PIRNAY, Roxane DE HOE et Frank JANSSEN	
CHAPITRE 20	
L'intrapreneuriat	379
Olivier BASSO, Alain FAYOLLE et Olivier WITMEUR	
CHAPITRE 21	
L'entrepreneuriat féminin	395
Typhaine LEBEGUE et Christina CONSTANTINIDIS	
CHAPITRE 22	
L'entrepreneuriat familial	417
Jonathan BAUWERAERTS et Olivier COLOT	
Glossaire	431
Les auteurs	439
Liste des encadrés	445
Liste des figures	449
Liste des tableaux	451
Table des matières	453

Préface

De la spécificité à la complexité

PIERRE-ANDRÉ JULIEN
PROFESSEUR ÉMÉRITE

Sept ans ont passé entre la première version de cet ouvrage qui expliquait les principaux éléments permettant de comprendre l'entrepreneuriat, après plus de vingt ans de recherches et d'analyses touchant le monde des PME, et le présent travail. Ce qui rappelle la longue marche de plus en plus rythmée pour bien distinguer ce domaine d'études trop longtemps plus ou moins ignoré. Alors que les premiers penseurs sur le sujet, tels Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say ou Joseph Schumpeter, avaient pourtant bien noté le rôle particulier des PME dans le développement économique. Mais même Joseph Schumpeter avait plus ou moins retourné sa veste lors de son arrivée aux États-Unis dans les années 1930 en voyant la montée presque inexorable des très grandes entreprises dans la seconde révolution industrielle. Révolution reposant sur une énorme demande pour des produits standards, comme le montre l'image du modèle T de la Ford, modèle « de toutes les couleurs..., à la condition qu'elle soit noire »¹, offert sans changement important de 1908 à 1927. Comme si cet auteur regrettait ses premières amours en mettant de côté avec la plupart des autres chercheurs en sciences économiques et en gestion de cette époque les petites entreprises et leur rôle économique, se concentrant sur les seuls comportements des grandes entreprises. Puisque, d'une part, les chiffres semblaient lui donner raison avec la concentration graduelle de l'emploi dans ces dernières, et d'autre part, avec la théorie des économies d'échelle qui semblait marquer les avantages irréductibles des grandes entreprises sur les petites.

Par exemple, entre 1882 et 1970, la part des emplois provenant des petites entreprises de moins de 50 employés passait de 78,0 % à 42,6 % en République fédérale allemande ; de même, entre 1909 et 1967, celle des moins de 20 employés tombait de 14,4 à 6,6 % aux États-Unis². De plus, à cette époque, on avait pu démontrer dans les industries primaires, comme l'acier ou l'énergie, qu'une augmentation de deux tiers des intrants permettait de doubler la production. Ainsi, les seules petites entreprises intéressantes étaient celles qui, dès le départ, croissaient très vite tout en adoptant les façons de faire des grandes entreprises. Ce qui a permis à des économistes

1 Image relativement fautive, mais qui illustre bien non seulement cette standardisation des biens profitant des économies d'échelle tirées en particulier de la production en chaîne (système inventé à la même époque par Ransom E. Olds, pour sa voiture nommée justement Oldsmobile), mais aussi d'une forte hausse des salaires permettant d'acheter ces biens. Selon la logique prônée par Henry Ford et qu'on a même dénommée le *fordisme*.

2 Source : Sengenberger, Loverman et Piore (1990), tableau 9.

comme Lucas (1978) ou Oi (1983) d'expliquer qu'une des différences fondamentales entre les grands et les petits entrepreneurs provenait tout simplement de l'incapacité de ces derniers à organiser et à gérer cette croissance et la complexité de grandes organisations.

Or, dans les années 1980-90, en particulier Birch (1981) a calculé que les nouveaux emplois aux États-Unis provenaient avant tout des petites entreprises. Et cette tendance continue à se poursuivre dans la plupart des pays (OCDE, 2015). De même, on a montré qu'il suffisait de changer de technologie pour que les économies d'échelle varient fortement, comme c'est le cas, par exemple, avec la production d'électricité aux États-Unis (Hisnanick et Kymn, 1999). D'autant plus que ces économies sont en grande partie compensées par des déséconomies d'échelle, notamment des coûts de contrôle et de bureaucratie, comme l'avait déjà noté Robinson en 1934 et comme l'a mesuré Billaudot en 1980 dans une étude longitudinale des entreprises françaises.

Quant aux capacités particulières des dirigeants des grandes entreprises, le fait qu'à la deuxième génération la plupart d'entre eux proviennent de la famille remet en question ce choix des meilleurs dirigeants qui, statistiquement parlant, devrait plutôt venir de n'importe quelle université dans le monde après un important processus de sélection. Puisqu'il arrive rarement que les qualités du fondateur se retrouvent telles quelles chez les enfants, comme le rappellent les chapitres 15 et 22. Ce qui explique d'ailleurs que moins de 1 % des entreprises sont encore là à la troisième génération. Surtout, si cette théorie fonctionnait, il serait impensable que les grandes entreprises fassent affaire avec des sous-traitants de plus petite taille, puisque par définition il serait toujours plus avantageux d'internaliser ces parts de production. Alors que cette sous-traitance s'accroît et explique le supposé déclin du secteur secondaire, puisqu'elle touche non seulement des parts de production, mais de plus en plus de services comme le soutien à l'innovation ou encore à la gestion de la distribution ou même des salaires.

Ces longues transformations expliquent le travail des chercheurs, résumé dans la première version, pour démontrer, d'une part, que les PME fonctionnent autrement que les grandes entreprises et, d'autre part, qu'elles ont un rôle aussi sinon plus important que les grandes dans plusieurs régions et pour des fonctions autres, comme Frank Janssen l'explique dès le début de ce livre.

Durant ces sept années entre les deux ouvrages, trois choses au moins se sont passées, démontrant la nécessité de cette nouvelle édition. Premièrement, plusieurs études ont montré que l'opposition traditionnelle entre les GE et les PME était toujours valide, mais qu'elle devait être nuancée dans plusieurs cas, comme on le voit avec cette sous-traitance dans de moyennes entreprises, mais aussi avec l'exportation. Ce qui pousse ces dernières à recourir à certaines pratiques des grandes entreprises comme le recours systématique aux technologies en information et en communication (TIC). C'est ce qu'explique aussi le chapitre en marketing opposant

le marketing relationnel au traditionnel, mais montrant que certaines pratiques de ce dernier (comme les études de marché) peuvent servir quand le marché s'élargit ou touche des cultures autres (comme dans le cas de l'internationalisation).

Deuxièmement, on a complexifié ces analyses, par exemple en analysant les deux paradoxes que j'ai soulevés il y a plusieurs années, soit d'abord, que le petit entrepreneur n'est pas nécessairement le héros singulier comme le voyait Schumpeter, mais un des rouages clés d'une culture entrepreneuriale plus générale à la base justement de l'esprit entrepreneurial dans les régions. Seul, il est le plus souvent « un gars ben ordinaire », comme le chantait Robert Charlebois en parlant des chansonniers (Julien, 1996). Mais son dynamisme se développe et évolue avec une bonne organisation et l'aide du milieu. Ce qui explique le deuxième paradoxe : s'il recherche l'indépendance, il ne peut réussir qu'avec ces derniers (Julien, 1987 ; 1989). Ce que montre l'importance du tissu industriel pour stimuler l'entrepreneuriat, soit tous ces fils reliant les acteurs les uns aux autres pour fournir notamment l'information dans divers types de réseaux. Information d'abord *effective*, permettant de trouver ou de construire et de mieux définir les opportunités, comme l'explique le chapitre 4, mais aussi de fournir l'information complémentaire à mesure que leur application avance et que l'environnement continue à changer.

Enfin, troisièmement, l'évolution de la théorie s'explique avec notamment les travaux de Sarasvathy (2001) abordés au chapitre 10 que Christophe Schmitt (2015) appelle *l'agir entrepreneurial* et qui soutient la nouvelle vision d'ensemble que donne cet ouvrage. Cette théorie toujours en développement remet encore plus fortement en question la théorie des traits, mais aussi critique l'approche de Gartner (1990) encore trop positiviste en liant la question du *comment* avec l'approche des ressources et compétences et la faible capacité d'obtenir l'information future qui n'existe pas encore. Ceci oblige les PME à se baser justement sur leurs ressources et leurs deux grandes particularités des PME que sont la proximité et la flexibilité. La proximité des clients fournit de l'information plus rapidement et plus subtilement que donnerait n'importe quelle étude de marché, ce qui permet de soutenir l'intuition et d'offrir une meilleure sensibilité aux interstices du marché de façon à multiplier ces opportunités souvent petites, mais ajoutées les unes aux autres pour compléter ou consolider la distinction de l'entreprise face à la concurrence. La seconde, la flexibilité, est obtenue grâce à une information plus complexe et des ressources moins spécialisées que dans les grandes entreprises et beaucoup moins restreintes par la bureaucratie, ce qui permet à l'organisation de se tourner très rapidement pour corriger ou compléter une opportunité par toutes sortes de petits changements complémentaires ou du détail en cours de route, accentuant cette distinction. Ce qui explique aussi cette idée d'*effectuation* permettant de s'ajuster de façon plus ou moins raisonnée à mesure que cette information le demande, selon une démarche *chemin faisant* (Avenier, 1996). Comme l'expliquait déjà le philosophe Gilles Deleuze (1980) en l'illustrant entre autres par l'expérience

des grands peintres choisissant et s'ajustant aux couleurs les unes par rapport aux autres et permettant ainsi un échange allant jusqu'à une étroite *communion* (soit *con*-union, ou une union intime avec...) entre lui et le spectateur, ou du moins une sensibilité particulière des besoins du client dans notre cas.

Tout ceci permet de bien marquer les différences entre les deux éditions. Ces différences se voient d'abord dans la mise à jour de sept chapitres de la première édition. Cette refonte s'explique par la multiplication des études qui ont permis de nuancer ou de compléter les connaissances antérieures. Mais ces différences se voient aussi avec l'ajout de six nouveaux chapitres dont un fonctionnel, deux portant sur de nouvelles pratiques, un sur la relation entre la famille et les affaires et un dernier sur la nouvelle approche théorique dont je viens de parler. Sachant que les neuf autres chapitres sont aussi changés quelque peu à la lumière de ces études et surtout des pratiques mal connues il y a encore cinq ou dix ans.

Puis-je terminer en rappelant que dans quelques années, il faudra écrire une troisième édition, cette fois-là en distinguant fortement les toutes petites entreprises, celles qui ont moins de cinq employés et qui représentent près de 70 % des entreprises, comme on l'a fait pour bien distinguer les PME des grandes entreprises ? Il existe de ce côté tout un pan de recherches encore à faire et sur lesquelles quelques chercheurs ont commencé à se pencher. Cela permettra encore plus de poursuivre cet objectif de mieux spécifier les études en entrepreneuriat tout en les complexifiant à l'image de la réalité.

Mais, en attendant, cet ouvrage constitue une remarquable introduction, en particulier très pédagogique, qui marque l'importance et les particularités des PME à la source de la nouvelle économie entrepreneuriale.

RÉFÉRENCES

- AVENIER, M.-J. (1996), « La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique », communication à la 6^e conférence de l'AIMS, Lille.
- BIRCH, D. (1981), « Who creates jobs? » *The Public Interest*, n° 65, p. 3-14.
- DELEUZE, G. (1981), *Francis Bacon, logique de la sensation*, Paris, Seuil. Cité par A. Bouaniche, *Gilles Deleuze. Une introduction*, Paris, La découverte, 2007.
- GARTNER, W.B. (1990), « What are we are talking about when we talk about entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, n° 1, p. 15-29.
- HISNANICK J.J. et KYMN K.O (1999), « Modeling economies of scale: the case of US electric power companies », *Energy Economics*, vol. 21, n° 2, p. 225-237.
- JULIEN, P.A. (1987), « Le développement micro-régional, la PME et la théorie économique », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 10, n° 2, p. 133-149.
- JULIEN, P.A. (1989), « The entrepreneur and economic theory », *International Small Business Journal*, vol. 7, n° 3, p. 29-39.
- JULIEN, P.A. (1996), « L'entrepreneur "un gars b'en ordinaire" », 13^e colloque du CCPME, Montréal, 30 octobre, 1-2 novembre 1996.

-
- LUCAS, R.E. (1978), « On the size distribution of business firms », *The Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 4, p. 508-523.
- OCDE (2014), *Panorama de l'entrepreneuriat*, Paris, OCDE.
- Oi, W.Y. (1983), « Heterogeneous firms and the organization of the production », *Economic Enquiry*, vol. 23, n° 1, p. 143-171.
- SARASVATHY, S. (2001). « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 243-263.
- SCHMITT, C. (2015), *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- SENGENBERGER, W., LOVERMAN G. et PIORE M. (1990), *The Re-emergence of Small Enterprises*, Institut international d'études sociales, Bureau International du Travail, Genève.

Introduction

L'entrepreneuriat s'est peu à peu imposé comme le moteur du développement économique et social à travers le monde entier. Les entrepreneurs sont perçus comme les piliers de l'économie de marché, et leurs activités comme créatrices de valeur, d'emploi et d'avantages multiples pour les consommateurs. Nous vivons dans un modèle d'économie entrepreneuriale (Audretsch et Thurik, 2001), qui constitue la réponse politique, sociale et économique à une économie reposant sur le savoir et le capital entrepreneurial, ce dernier représentant la capacité à s'engager dans une activité entrepreneuriale et à la générer.

1. Entrepreneuriat et éducation

L'entrepreneuriat est intimement lié à la culture prévalant dans une société. S'il est question de culture, le système éducatif est évidemment concerné. Ce dernier, et en particulier le système universitaire, joue un rôle primordial dans la création et la diffusion d'une culture entrepreneuriale. La plupart des gouvernements insistent d'ailleurs sur la nécessité de sensibiliser davantage les étudiants à l'entrepreneuriat afin de stimuler la création de valeur et, par conséquent, le développement économique. En raison de l'évolution du monde du travail qu'ils intégreront après leurs études, les étudiants d'aujourd'hui doivent être à même de comprendre et d'intégrer une dimension économique, voire entrepreneuriale, dans leurs démarches professionnelles. Une sensibilisation à l'entrepreneuriat peut les amener à envisager de créer une activité nouvelle, créatrice de valeur et d'emplois, ou tout simplement à prendre leur avenir professionnel en main. Les grandes entreprises, les ONG, les pouvoirs publics,... recherchent également des jeunes diplômés entreprenants. Notre société, dans son ensemble, a besoin d'individus ayant l'esprit d'entreprendre.

Des formations et des cours en entrepreneuriat sont aujourd'hui organisés dans la plupart des universités et grandes écoles. Aux États-Unis, si, en 1970, une quinzaine d'universités seulement – dont Harvard dès l'immédiat après-guerre –, proposait des programmes consacrés à l'entrepreneuriat, la majorité en offre depuis les années 90. En Europe, ce mouvement a surtout démarré au début du ^{xxi}^e siècle, mais tend également à se généraliser de nos jours. Désormais, les institutions d'enseignement supérieur cherchent à distiller l'esprit d'entreprendre non seulement dans des cours créés à cet effet, mais aussi dans des matières plus traditionnelles, en dehors de cours d'entrepreneuriat à proprement parler. L'université sort de sa tour d'ivoire et assume de plus en plus son rôle sociétal en interagissant avec

son environnement. Au niveau de l'entrepreneuriat, cela ne se limite pas à l'enseignement, mais englobe des activités de transfert de savoirs, de création d'entreprises, de collaborations accrues avec toutes les parties prenantes et, plus largement, d'adoption des valeurs entrepreneuriales au sein des institutions d'enseignement supérieur. Cet enthousiasme se propage en amont et de plus en plus d'écoles, de lycées, de collèges,... proposent des activités destinées à développer l'esprit d'entreprendre chez les enfants et adolescents.

2. Objectif de l'ouvrage

L'entrepreneuriat ne peut certainement pas être réduit à la seule création d'entreprise, comme cela a parfois été suggéré. Selon Kuratko (2005), « une perspective entrepreneuriale » peut (nous ajoutons « et doit ») être développée chez les étudiants. Cette perspective, cet état d'esprit, peut être utile au sein ou à l'extérieur d'entreprises ou d'autres organisations, privées ou publiques, poursuivant ou non un but de profit. Si de plus en plus d'étudiants rêvent de créer leur entreprise, nombreux sont également ceux qui veulent se lancer dans d'autres activités entrepreneuriales, développer leur esprit d'entreprise ou simplement se familiariser avec l'entrepreneuriat.

Ce livre s'inscrit dans la volonté de développer cet état d'esprit entrepreneurial. Il constitue une introduction à l'entrepreneuriat et a pour objectif de sensibiliser le lecteur à ses différents aspects. Il vise à donner une vue d'ensemble du domaine et son approche est résolument interdisciplinaire. La philosophie de l'ouvrage est de cerner et de démystifier la démarche entrepreneuriale. Au terme de sa lecture, les étudiants auront acquis et développé les outils d'analyse et de réflexion qui les aideront à comprendre l'importance de l'entrepreneuriat et les mécanismes des processus entrepreneuriaux.

Il s'adresse à un public d'étudiants en sciences humaines, exactes et appliquées, ainsi qu'à toute personne désireuse de mieux comprendre l'entrepreneuriat. Il a été conçu pour s'adresser à des auditoires diversifiés et multidisciplinaires. Il ne nécessite aucun prérequis.

L'entrepreneuriat est une discipline en mouvement, alimentée à la fois par la pratique et la recherche. Afin de tenir compte de ces évolutions, cette seconde édition comporte six nouveaux chapitres (Marketing entrepreneurial, Effectuation, *Lean Startup*, *Business model canvas*, Entrepreneuriat féminin et Entrepreneuriat familial). La troisième partie du livre, consacrée aux méthodes en entrepreneuriat, ne figurait pas dans l'édition précédente et vise à refléter la diversité des approches actuelles. Sept autres chapitres ont été revus en profondeur (Entrepreneur, Innovation, Financement, Plan d'affaires, Rachat, Échec et Entrepreneuriat social) parce que leur sujet a connu des développements importants au cours des dernières années. Les neuf chapitres restants ont bien évidemment été mis à jour, mais n'ont pas fait l'objet d'une refonte radicale. Nous avons aussi pu bénéficier de

retours des lecteurs de la première édition qui nous ont aidé à concevoir et, nous l'espérons, à améliorer cette seconde édition de notre manuel. Qu'ils en soient remerciés.

3. Organisation de l'ouvrage

L'ouvrage est divisé en cinq grandes parties : le cadre de l'entrepreneuriat, la démarche entrepreneuriale, les méthodes utilisées en entrepreneuriat, l'évolution de l'activité entrepreneuriale et les différentes facettes de l'entrepreneuriat.

3.1 Première partie

La **première partie** est consacrée à ce que l'on pourrait appeler le **cadre** de l'ouvrage et vise à éclairer le lecteur sur ce que recouvrent les concepts d'entrepreneuriat et d'entrepreneur, ainsi que sur leur importance économique. Parce qu'elle aborde des définitions, cette partie est légèrement plus académique que les suivantes.

Dans le **Chapitre 1**, nous nous attacherons à expliquer pourquoi la définition de l'**entrepreneuriat** n'est pas univoque, à cerner les éléments communs aux différentes définitions et à expliquer son caractère interdisciplinaire. La recherche en entrepreneuriat s'est principalement intéressée à quatre questions : « qui est l'entrepreneur ? », « que fait-il ? », « pourquoi le fait-il ? » et « comment le fait-il ? » (Fayolle, 2002). Nous nous pencherons sur la première question (« qui ») et sur la troisième (« pourquoi ») dans le **Chapitre 2** : celui-ci définira l'**entrepreneur** et s'interrogera sur ses motivations ainsi que ses caractéristiques. Ces dernières étaient au centre des travaux de l'école des « traits » dont l'objectif était de différencier les entrepreneurs des autres individus, notamment au travers de leurs caractéristiques psychologiques. Selon cette école de pensée, l'identification de ces qualités aurait permis de prédire le comportement entrepreneurial. Cela pose évidemment la question de la part d'inné et d'acquis dans les comportements entrepreneuriaux, question à laquelle nous tenterons d'apporter une ébauche de réponse. Nous nous pencherons aussi sur la question de la prédiction du comportement entrepreneurial au départ des intentions des individus, ainsi que sur les travaux récents dans le domaine de la psychologie de l'entrepreneur.

Les premiers auteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat s'étaient surtout intéressés au rôle économique de l'entrepreneur, autrement dit à la seconde question : « que fait-il ? ». Si l'entrepreneur est apparu dès le XVIII^e siècle dans la littérature économique, il faudra néanmoins attendre le début du XX^e siècle et les travaux de Joseph Schumpeter pour que lui soit associé un rôle important dans l'**économie**. Le **Chapitre 3** présentera d'abord les travaux des différentes écoles économiques qui se sont intéressées à l'entrepreneur, se poursuivra par une synthèse des travaux de

Schumpeter et se terminera par la présentation du modèle GEM issu de ces approches économiques, ainsi que par son illustration au travers du cas de plusieurs pays francophones.

3.2 Deuxième partie

La quatrième question portant sur le « comment » est traitée de façon longitudinale dans la première partie de l'ouvrage en ce qui concerne ses aspects définitionnels et tout au long de la **seconde partie** en ce qui concerne ses aspects plus pragmatiques. Cette dernière est, en effet, consacrée à la **démarche** entrepreneuriale.

La première préoccupation d'un candidat entrepreneur est généralement l'identification d'une « bonne idée ». Chaque idée n'est pas nécessairement une **opportunité**, toutes les opportunités ne consistent pas en l'exploitation de concepts radicalement nouveaux et l'innovation n'est pas systématiquement associée à la haute technologie. Le **Chapitre 4** présente les critères théoriques qui permettent de valider l'existence d'une opportunité et passe en revue les facteurs susceptibles d'influencer l'ouverture de fenêtres d'opportunités pour de nouvelles idées.

Il est souvent difficile d'assurer sa performance et même sa survie sans envisager l'**innovation**. Celle-ci n'est pas exclusivement liée aux produits de l'entreprise, mais également à ses procédés et équipements, à son organisation ou à ses activités marketing et commerciales. Après avoir défini l'innovation et rappelé les principales motivations amenant les entreprises à innover, le **Chapitre 5** analyse les facteurs clés favorisant la réussite de l'innovation et, ensuite, les risques qui peuvent compromettre son succès, ainsi que les façons de les réduire.

Le marketing traditionnel était focalisé sur le processus d'exploitation, ignorant les phases d'exploration et de création. Ce n'est plus le cas et le marketing moderne s'est immiscé dans les phases de création et de développement des projets ; c'est ce à quoi s'intéresse le **Chapitre 6**. Après avoir posé la question du « pourquoi » du **marketing** entrepreneurial, le chapitre souligne l'importance de la démarche effectuale, sur laquelle nous reviendrons en détail dans le Chapitre 10. Il s'interroge aussi sur le rôle du marketing dans la détection et la construction d'opportunités. Plutôt que de proposer des directives relatives à ce qu'il faut faire, le chapitre s'attache ensuite à souligner ce qu'il ne faut pas faire en marketing entrepreneurial.

Le **financement** constitue aussi un élément clé du succès d'une nouvelle entreprise. L'autofinancement intégral n'est pas toujours possible et ne permet que rarement de soutenir la croissance. Le recours aux capitaux externes, propres ou empruntés, est souvent nécessaire. Le **Chapitre 7** examine les concepts clés du financement de l'entrepreneuriat. Il présente tout d'abord les principales sources de financement de l'entreprise telles qu'elles apparaissent dans les états financiers classiques et met en lumière la relation particulière entre flux de trésorerie et résultat comptable. Il

examine ensuite les différentes étapes du financement de l'entreprise, ainsi que les questions du coût du financement et de l'impact de la valorisation de l'entreprise sur son contrôle.

La démarche entrepreneuriale s'accomplit rarement seule. De nombreux **acteurs**, tantôt privés, tantôt publics, développent des services et mettent au point des produits pour faciliter la démarche des candidats entrepreneurs. Le **Chapitre 8** passe en revue les acteurs du financement par capital à risque, tels que les « FFF » (Family, Friends and Fools), la foule (*crowdfunding*), les *business angels* ou les sociétés de capital à risque, ainsi que certains autres acteurs spécialisés qui peuvent venir en aide aux jeunes entrepreneurs, comme les incubateurs ou les organismes de transfert de connaissances.

3.3 Troisième partie

La **troisième partie** porte sur les **méthodes** entrepreneuriales. La première édition ne comportait qu'un chapitre consacré au plan d'affaires. Depuis lors, celui-ci a été sérieusement critiqué par certains défenseurs de la méthode de l'effectuation, et, plus encore, par ceux du *Lean startup* ou du *business model canvas*. Comme toujours, la vérité semble résider non pas dans les extrêmes, mais dans un chemin médian, n'optant pas pour l'exclusion d'une méthode au profit de l'autre, mais plutôt pour une saine complémentarité.

Le **plan d'affaires** occupait une position quasiment monopolistique en entrepreneuriat. Des critiques, fondées et souhaitables, ont récemment émergé. Malgré celles-ci, le **Chapitre 9** souligne qu'il reste incontournable. Les critiques l'ont fait évoluer vers un carnet de route, un élément central sur lequel les autres outils viennent se greffer. La formalisation d'un plan d'affaires continue à traduire la maîtrise des éléments essentiels du projet et demeure indispensable pour convaincre des partenaires. Ce chapitre commence par définir le plan et son rôle dans la démarche entrepreneuriale, pour présenter ensuite le processus de sa préparation, son contenu, sa présentation et son articulation avec d'autres méthodes.

Le **Chapitre 10** est consacré à la théorie de l'**effectuation** née des travaux de Sarasvathy. Selon cette théorie, les entrepreneurs agissent de façon effectuale en ce sens qu'ils examinent les moyens dont ils disposent pour ensuite déterminer les buts qu'ils peuvent atteindre. Le chapitre revient sur les origines de cette théorie et en explique le concept. La démarche effectuale d'action est ensuite présentée et la dernière section examine les applications concrètes de celle-ci. Bien que cette théorie ait conduit certains à considérer qu'il faille rejeter le plan d'affaires, ce chapitre adopte un point de vue plus nuancé.

Dans le même ordre d'idées, la méthode **Lean Startup** a fait couler beaucoup d'encre depuis son apparition dans les années 2000 et de nombreux acteurs de la création d'entreprise ont adopté cette méthode, avec plus ou moins de nuances, brûlant parfois purement et simplement le plan

d'affaires. Le **Chapitre 11** commence par présenter la méthode *Lean Startup*, puis développe plus avant la notion de « minimum viable product », analyse son utilisation dans la démarche entrepreneuriale et son positionnement par rapport aux autres méthodes. Il se clôture par une présentation des limites de l'approche.

Le *business model canvas* est un outil récent, utilisé pour déterminer les éléments clés qui permettront de transformer une idée en un projet concret. Le **Chapitre 12** passe en revue les neuf éléments qui constituent les bases d'un projet entrepreneurial. L'élément central de ce « canvas » est le concept du modèle économique. Le chapitre approfondit les notions de segments de clientèle et de proposition de valeur. Ces deux briques constituent le pilier du modèle économique et influenceront fortement les sept autres éléments du *business model canvas* que sont les canaux de communication, de distribution et de vente, les relations avec les clients, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coûts.

3.4 Quatrième partie

Certaines entreprises disparaissent peu de temps après leur création. D'autres croissent lentement et de manière réactive. D'autres encore atteignent rapidement une taille considérable, parfois via l'internationalisation. Quelques-unes sont transmises aux héritiers familiaux, tandis que d'autres sont revendues à des personnes extérieures à la famille. Ce sont là certains aspects de l'évolution de l'activité entrepreneuriale abordés dans la **quatrième partie** de cet ouvrage.

Les entreprises à forte **croissance** constituent des exceptions, mais, parce qu'elles sont censées créer plus de valeur que les autres organisations, elles font l'objet de sollicitude de la part des pouvoirs publics et des intermédiaires financiers. Pourtant, la croissance, ses causes, ses conséquences et son déroulement demeurent des phénomènes relativement mal connus. Le **Chapitre 13** s'interroge quant aux raisons qui poussent les entrepreneurs à rechercher la croissance ou, au contraire, la non-croissance. Il souligne l'importance économique des gazelles, ces entreprises à très forte croissance. Il présente également les modèles de stade de développement des entreprises, qui décrivent les différentes phases de la croissance, les théories explicatives de la croissance et les déterminants de cette dernière.

La question de l'**internationalisation** peut se poser rapidement pour tout entrepreneur qui recherche la croissance. L'internationalisation signifie une entrée sur des marchés où les règles, les attentes et les institutions peuvent varier substantiellement. Le **Chapitre 14** s'intéresse aux opportunités que représentent les marchés étrangers, à l'évaluation des risques qui peuvent accompagner ce développement, aux avantages concurrentiels sur lesquels s'appuyer à l'international, aux modes de présence sur les marchés internationaux et aux étapes du développement international.

La **transmission** d'entreprise est un problème auquel font face de nombreux entrepreneurs. Une transmission d'entreprise réussie présente souvent des avantages considérables pour les employés, la collectivité et l'économie. En outre, les chances de survie des entreprises transmises seraient plus importantes que celles des créations pures. Le **Chapitre 15** a pour principal objectif de permettre une compréhension plus globale de la problématique, tant en ce qui concerne le transfert de la direction que celui de la propriété. Il détaille les modes et les stratégies de transfert, les motivations du cédant, les difficultés qu'elle peut engendrer et conclut sur des bonnes pratiques en la matière.

Une question connexe est celle du **rachat** d'une entreprise par des tiers. Reprendre une entreprise est évidemment aussi un acte entrepreneurial. Les transferts familiaux sont de moins en moins fréquents et les entrepreneurs sont souvent contraints de trouver des solutions en dehors du cadre familial. De nos jours, nombre d'entrepreneurs vendent aussi pour réaliser une plus-value, par ennui professionnel, souhait de changement ou suite à des contraintes économiques. Le **Chapitre 16** s'attache à décrire les enjeux de la reprise et son processus. Il se clôture par une illustration pratique.

De nombreux entrepreneurs connaissent l'**échec**. Certains d'entre eux se relèvent pour retenter leur chance dans l'aventure entrepreneuriale : c'est ce qu'on appelle l'« entrepreneuriat de la seconde chance ». En Europe, l'on considère encore trop souvent que l'échec entrepreneurial est condamnable. Or, tout comme la création de nouvelles entreprises, la disparition d'entreprises fait partie intégrante du processus de développement économique d'une région ou d'un pays. Le **Chapitre 17** y est consacré et est divisé en deux parties. La première définit l'échec entrepreneurial, en synthétise les causes principales et présente une typologie des entrepreneurs ayant connu l'échec. Elle s'interroge ensuite sur les conséquences de l'échec et explique le processus d'apprentissage qui peut s'ensuivre. La seconde partie développe le concept d'entrepreneuriat de la seconde chance et s'intéresse à ses acteurs ainsi qu'aux moyens de le promouvoir.

3.5 Cinquième partie

La **cinquième partie** de notre ouvrage porte sur les différentes **facettes** de l'entrepreneuriat. Nous avons choisi d'illustrer la diversité du phénomène entrepreneurial au travers de cinq manifestations plus particulières se démarquant des images d'Epinal, forcément réductrices et souvent fausses, de l'entrepreneur masculin créant une société commerciale dans le seul but de s'enrichir. Les cinq facettes présentées sont celles de l'entrepreneuriat social, de l'entrepreneuriat académique, de l'intrapreneuriat, de l'entrepreneuriat féminin et de l'entrepreneuriat familial.

De nombreux individus créent et développent des entreprises en cherchant avant tout à offrir une réponse à des besoins sociaux insatisfaits. Depuis quelques années, cette dynamique entrepreneuriale originale intéresse les responsables politiques et les décideurs économiques parce qu'elle combine

un projet économique et une finalité sociale. Le **Chapitre 18** vise à introduire la notion d'**entrepreneuriat social**, à comprendre ce qui explique l'existence de ce type d'entrepreneuriat et à en décrire les spécificités. Il se clôture par la présentation de quatre modèles d'affaires innovants d'entrepreneuriat social.

Une autre sphère dans laquelle le concept d'entrepreneuriat pourrait sembler antinomique est le milieu **académique**. Pourtant, à côté de leurs missions traditionnelles de recherche et d'enseignement, les universités sont de plus en plus conduites à en poursuivre une troisième, à savoir le transfert de connaissances vers le privé au travers d'activités de valorisation économique. L'entrepreneuriat constitue l'un de ces modes de transfert. Plus fondamentalement, les universités sont appelées à devenir de plus en plus entrepreneuriales. Le **Chapitre 19** replace cette problématique dans le cadre plus large des relations entre les universités et les entreprises.

L'entrepreneuriat ne se limite pas à la création d'entreprise. Il s'applique évidemment aussi aux organisations existantes, quelles qu'en soient la taille et les parties prenantes. On peut le retrouver dans l'univers des grandes entreprises et, plus généralement, dans toutes les organisations existantes, y compris celles des services publics. Cet entrepreneuriat interne est appelé **intrapreneuriat**. Le **Chapitre 20** définit la notion d'intrapreneuriat, analyse son importance au niveau de la stratégie des entreprises, ses modalités de mise en œuvre et ses implications au niveau du comportement des managers.

Avec plus de 200 millions de femmes entrepreneures à travers le monde et le fait qu'elles réinvestissent 90 % de leurs profits dans l'éducation, la santé et la nutrition, elles font l'objet d'attentions multiples de la part de tous les observateurs de la vie économique. Pourtant, des barrières sociales et culturelles à l'**entrepreneuriat féminin** subsistent, réduisant l'accès aux ressources humaines, sociales et financières nécessaires à la création et au développement d'entreprise. Les entrepreneures doivent dès lors développer des stratégies spécifiques et adaptées. Le **Chapitre 21** vise à dépeindre les réalités spécifiques des entrepreneures et à permettre de comprendre les phénomènes de genre qui sous-tendent leurs activités entrepreneuriales. Il définit les contours de l'entrepreneuriat féminin et propose une mise en perspective européenne et américaine, fournit ensuite des clés de compréhension de la construction sociale du genre et aborde différentes dimensions de l'activité entrepreneuriale des femmes.

Les entreprises familiales sont largement majoritaires à travers le monde et elles contribuent significativement au développement économique. Les familles en affaires favorisent l'apprentissage entrepreneurial des générations ultérieures en jouant le rôle d'incubateur de l'esprit d'entreprendre. L'entrepreneuriat **familial** est au croisement des domaines de la famille, de l'entreprise et de l'entrepreneuriat. L'objectif du **Chapitre 22** est dès lors d'illustrer les interactions entre ces différents domaines afin d'expliquer les comportements entrepreneuriaux des familles en affaires. Il aborde le rôle joué par la famille dans l'émergence d'opportunités entrepreneuriales

et le processus de création d'entreprise, les caractéristiques propres aux entreprises familiales et l'importance des objectifs non financiers dans l'explication de leur comportement.

Chaque chapitre contient des questions destinées à cerner ses éléments clés, ainsi qu'une bibliographie permettant à celle ou celui qui le souhaite d'approfondir ses connaissances par des lectures complémentaires. La plupart des chapitres contiennent également des illustrations au travers de cas réels. La fin de cet ouvrage propose un glossaire définissant les concepts les plus importants qui y sont développés.

Frank JANSSEN

BIBLIOGRAPHIE

- AUDRETSCH, D. B. et THURIK, R. (2001), « What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies », *Industrial and Corporate Change*, 10, 1, p. 267-315.
- FAYOLLE, A. (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », *Actes du 6^{ème} Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montréal, (en ligne) <http://web.hec.ca/airepme/index.php?action=section&id=251&lang=fr>, octobre.
- KURATKO, D.F. (2005), « The emergence of entrepreneurship education: Development, trends and challenges », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 5, p. 577-597.

PARTIE 1

Le cadre

SOMMAIRE

CHAPITRE 1	L'entrepreneuriat	31
CHAPITRE 2	L'entrepreneur	39
CHAPITRE 3	Entrepreneuriat et économie	59

CHAPITRE 1

L'entrepreneuriat

Frank JANSSEN

et

Bernard SURLEMONT

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à la fin des années 1970, les grandes entreprises ont dominé l'économie. La grande taille était considérée comme souhaitable, voire inévitable, et la croissance de la firme était jugée indispensable pour réaliser des économies d'échelle (cf. chapitre 13, sur la croissance). La PME était perçue comme une simple étape de la vie de l'entreprise. Durant cette période, le nombre d'entreprises par habitant a diminué, en Europe et aux États-Unis (Wtterwulghe, 1998 ; Shane, 1996). Le climat économique était plutôt propice à l'étude de la grande entreprise, voire de la multinationale, et, par conséquent, l'entrepreneuriat intéressait peu les chercheurs. La récession économique, la reprise et l'avènement de l'économie de l'information ont mis à mal le postulat de l'inévitabilité de la grande dimension. Le nombre de grandes entreprises a diminué durant les années 1970 et 1980. Les chercheurs ont alors pris conscience de l'importance économique des entreprises nouvellement créées. Bien qu'il ait déjà fait l'objet de recherches isolées auparavant et que ses bases historiques remontent au XVIII^e siècle, le champ académique de l'entrepreneuriat a réellement pris son envol dans les années 1980. C'est alors qu'apparaissent des revues scientifiques et des conférences spécialisées entièrement consacrées à l'entrepreneuriat. Ce mouvement s'est encore considérablement accéléré au début des années 1990, période durant laquelle des cours ou des programmes d'entrepreneuriat ont été créés dans de très nombreuses universités et écoles supérieures. Dans le monde en mutation où nous vivons, les crises se multiplient. Ces crises

sont autant d'opportunités que peuvent saisir de jeunes entrepreneurs susceptibles d'apporter des solutions innovantes aux problèmes actuels. Nous avons donc besoin, plus que jamais, d'entrepreneurs pour changer le monde.

Le champ de l'entrepreneuriat s'est aujourd'hui solidement établi au sein du monde académique ; il est au centre des préoccupations d'une importante communauté scientifique (Acs et Audretsch, 2003).

Dans ce premier chapitre, nous donnerons des éléments de définition de l'entrepreneuriat en présentant les paradigmes auxquels peuvent être rattachées les différentes définitions, ainsi que les concepts centraux communs à celles-ci. Nous nous intéresserons ensuite au caractère interdisciplinaire de l'entrepreneuriat, qui permet de mieux comprendre la prolifération des définitions.

1. Les paradigmes

Fayolle et Verstraete (2005) pensent que l'entrepreneuriat est un domaine trop complexe et trop hétérogène pour se limiter à une seule définition. Ils proposent donc de classer les différentes définitions avancées par les auteurs selon quatre courants de pensée ou paradigmes.

1. Le paradigme de l'opportunité d'affaires

Cette perspective définit l'entrepreneuriat comme la capacité à créer ou à repérer des opportunités et à les exploiter (Shane et Venkataraman, 2000). Elle y associe parfois d'autres notions, telles que la capacité à réunir les ressources pour poursuivre l'opportunité. Elle s'intéresse aux sources des opportunités, au processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation de celles-ci, ainsi qu'aux individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent.

2. Le paradigme de la création d'une organisation

Ce courant de pensée définit l'entrepreneuriat comme la création d'une organisation par une ou plusieurs personnes (Gartner, 1990). La notion d'organisation ne s'y réduit pas à celle d'entreprise.

3. Le paradigme de la création de valeur

Cette approche définit l'entrepreneuriat comme un phénomène ou un processus créant de la valeur (Ronstadt, 1984 ; Bruyat et Julien, 2001), qu'elle soit individuelle, économique ou sociale. Les travaux portant sur le lien entre l'entrepreneuriat et la croissance économique peuvent être rattachés à ce paradigme.

4. Le paradigme de l'innovation

Dans la lignée des travaux de Schumpeter (*cf.* chapitre 3, sur l'entrepreneuriat et l'économie), ce courant accorde une importance capitale à l'innovation dans la définition de l'entrepreneuriat (Julien et Marchesnay, 1996 ; Drucker, 1985). Pour Carland *et al.* (1984), l'innovation permettrait également de différencier les entrepreneurs des

propriétaires-dirigeants de PME (cf. chapitre 2, sur l'entrepreneur). L'innovation peut prendre de nombreuses formes différentes (nouveaux produits ou services, nouvelles sources de matières premières, nouvelles méthodes de production, de distribution ou de vente, nouveaux marchés, nouvelle organisation...), mais c'est elle qui constituerait le fondement de l'entrepreneuriat.

ENCADRÉ 1

Esprit d'entreprendre et esprit d'entreprise

Deux visions différentes, et néanmoins compatibles, de l'entrepreneuriat peuvent être distinguées : l'esprit d'entreprendre et l'esprit d'entreprise. La première vision, associée à l'esprit d'entreprise, se développe surtout dans la sphère économique. La seconde, associée à l'esprit d'entreprendre, est beaucoup plus large et se focalise sur l'individu. L'esprit d'entreprise est la mentalité qui pousse un individu à créer une entreprise, souvent, mais pas nécessairement, à vocation commerciale. L'esprit d'entreprendre n'est pas uniquement réservé à la sphère de l'entreprise. La création d'entreprise n'est donc qu'une des manifestations possibles de l'esprit d'entreprendre.

La définition apportée par le groupe d'experts de l'Union européenne chargé de l'enseignement et de la formation à l'entrepreneuriat (2002) souligne bien cette distinction, puisqu'elle considère que « l'esprit d'entreprendre ne doit pas se limiter à la création d'entreprises, mais doit être perçu comme étant une attitude générale qui peut être utilement adoptée par chacun dans la vie de tous les jours et dans toutes les activités professionnelles ». L'esprit d'entreprendre est avant tout une façon de penser et de repérer ce qui représente une opportunité. Il est associé à la passion, au défi et à la persévérance.

Dans l'enseignement, développer l'esprit d'entreprendre, c'est aussi contribuer à construire la confiance en soi du jeune et, oserions-nous dire, son bonheur. L'obligation scolaire et le manque de valorisation des formations par alternance immobilisent certains jeunes démotivés dans l'enseignement secondaire, et cela au détriment de leur parcours personnel. Par ailleurs, certains jeunes universitaires sortent des études sans avoir véritablement opéré un choix professionnel. Développer son esprit d'entreprendre, c'est assimiler des compétences et nourrir des attitudes qui aident à réaliser un projet de vie, à s'émanciper et à devenir responsable et autonome.

Il est important de souligner que les auteurs qui s'inscrivent dans l'un ou l'autre courant de pensée concilient souvent plusieurs paradigmes en les associant à leur définition. Pour retenir une définition de l'entrepreneuriat, il est donc utile de s'inscrire dans une vision globale qui tienne compte des différents paradigmes cités plus haut.

2. Les concepts centraux

Quatre concepts restent centraux dans la plupart de ces définitions :

- ***l'entrepreneur*** : selon les approches, il pourra être le créateur de nouvelles organisations, le repreneur d'organisations existantes, voire un employé développant de nouveaux projets au sein de son organisation. On parlera dans ce cas « d'intrapreneur » ou « d'intrapreneuriat » (cf. chapitre 20) ;
- ***les ressources à mobiliser*** : celles-ci sont nécessairement limitées et l'entrepreneur doit les contrôler, sans nécessairement les posséder, pour atteindre ses objectifs ;
- ***la création de valeur*** : elle suppose la création de toute forme de richesse (argent, indépendance, pouvoir, estime de soi...), non pas uniquement pour une partie prenante dans l'organisation, mais également pour l'entrepreneur lui-même, voire pour la société dans son ensemble. La notion de valeur est donc fonction de la perception de l'entrepreneur et des motivations qui le poussent à entreprendre ;
- ***l'opportunité***, notion centrale de l'entrepreneuriat : celle que l'entrepreneur cherchera à saisir sera fonction de ses motivations et de ses attentes. Pour Schumpeter (cf. chapitre 3, consacré à l'entrepreneuriat et à l'économie), l'entrepreneur, grâce à une perception différente de la réalité, est le premier à prendre conscience des changements dans l'environnement, ainsi qu'à les identifier et à les exploiter comme opportunités.

L'entrepreneuriat étant défini en relation avec la notion de création de valeur, il convient de préciser le processus par lequel l'individu peut créer cette valeur. Shane et Venkataraman (2000) identifient trois étapes dans la démarche entrepreneuriale : l'identification de l'opportunité, la décision d'exploiter l'opportunité et son mode d'exploitation.

a) L'identification de l'opportunité

Celle-ci présuppose une intention de création d'activités. Au cours de cette étape d'identification, l'entrepreneur scrute son environnement, à la recherche de nouvelles idées qui lui permettent d'atteindre son objectif. Les avis sont partagés quant à la source des opportunités. Selon les économistes de l'école « autrichienne » (Hayek, Kirzner...), les opportunités émergent dans l'environnement indépendamment de l'individu qui les identifie. Elles apparaissent à un moment précis à la suite de changements technologiques, politiques, sociaux ou démographiques. Le rôle de l'entrepreneur consisterait, pour les tenants de cette école, à reconnaître ces opportunités existant déjà dans l'environnement. D'autres auteurs réfutent ce point de vue (Timmons, 1994) et suggèrent que les opportunités peuvent aussi se construire. Elles n'existeraient pas avant d'être découvertes par l'individu. L'entrepreneur devrait donc les créer.

b) La décision d'exploiter l'opportunité

Lorsque l'opportunité est identifiée, l'entrepreneur doit l'évaluer, afin de décider s'il va l'exploiter. Son rôle consiste alors à établir un jugement sur la valeur de l'opportunité et à faire ou non le choix de l'exploiter, ce qui suppose une certaine capacité d'engagement et de prise de décision. Lorsque l'entrepreneur décide d'exploiter une opportunité, il doit faire face à des contraintes liées à un haut degré d'incertitude et à une grande ambiguïté. Il devra chercher des solutions à des problèmes non encore parfaitement définis, trouver des applications à des idées non totalement développées et explorer des débouchés commerciaux pour des concepts encore très flous. Il dispose généralement, pour cela, de très peu de ressources en temps, en financement et en attention. Ses actions seront tournées principalement vers la recherche et la reconfiguration des ressources cruciales, qu'elles soient tangibles (information, capital humain) ou non (capital social et organisationnel).

c) Le mode d'exploitation

On distingue principalement deux façons d'exploiter une opportunité. La première tombe sous le sens : elle consiste à créer une nouvelle organisation ; la seconde consiste à vendre l'opportunité à des organisations existantes. Il va de soi que des situations intermédiaires existent. Certains employés d'organisations existantes décident d'exploiter les opportunités qu'ils ont découvertes pour le compte de leur employeur ou, au contraire, de le quitter et de créer une nouvelle entreprise. À l'inverse, des acteurs isolés décident de vendre l'opportunité décelée à une entreprise ou de la poursuivre en créant leur propre firme.

Les sciences de gestion et l'économie ne sont pas les seules disciplines scientifiques à s'être intéressées à l'entrepreneuriat, loin s'en faut.

3. L'interdisciplinarité

Les conceptions différentes de l'entrepreneuriat s'expliquent aussi par son interdisciplinarité. Si les premiers chercheurs dans le domaine, dès le XVIII^e siècle, furent surtout des économistes, de nombreuses autres disciplines s'intéressent désormais – et pour certaines dès les années 1950 – à l'entrepreneuriat : les sciences de gestion, évidemment, mais aussi la psychologie (personnalité de l'entrepreneur, motivations, psychopathologie de l'entrepreneur, cognition entrepreneuriale...), les sciences de l'éducation (capacités entrepreneuriales, programmes d'éducation...), la sociologie (entrepreneuriat dans les minorités ethniques, réseaux, influence des institutions...), les sciences politiques (entrepreneuriat politique, pensée politique et entrepreneuriat...), l'anthropologie (spécificités culturelles de l'entrepreneuriat...), la géographie (entrepreneuriat et développement régional...), etc.

ENCADRÉ 2

Les capacités entrepreneuriales

À côté du débat sur la définition de l'entrepreneuriat, une autre discussion porte sur la définition et l'identification des attributs qui caractérisent un comportement entrepreneurial.

Les pédagogues se sont interrogés sur la nature de ces attributs : s'agit-il de connaissances, d'aptitudes, d'habilités, d'attitudes, de compétences, de caractéristiques ou encore de capacités ? L'objet de cet ouvrage introductif n'est pas de rentrer dans ce débat. Nous nous arrêterons donc à la notion de « capacité », qui peut être définie comme un ensemble composé d'éléments innés et d'éléments acquis permettant potentiellement de réussir à accomplir une activité.

Il n'existe pas de listes de capacités qui soient spécifiquement entrepreneuriales. La plupart des capacités entrepreneuriales sont associées à d'autres capacités génériques, traditionnellement dans des domaines tels que les habilités de vie privée ou de relations interpersonnelles. Nous insistons donc sur le fait que les capacités ne sont pas entrepreneuriales en tant que telles. Elles sont entrepreneuriales lorsqu'elles sont combinées dans un contexte entrepreneurial. Nous rejoignons Pendelieu (1997), qui stipule qu'« il n'y a pas de bon profil dans l'absolu. Il y a une adaptation d'un profil à une tâche, à une fonction, à un rôle ». Les capacités entrepreneuriales seraient donc moins importantes que leur combinaison et la cohérence de celle-ci par rapport à la situation entrepreneuriale. Parmi ces capacités, l'on retrouve notamment les éléments suivants (Kearney, 1999) :

- générer, identifier et évaluer des opportunités ;
- identifier, évaluer et gérer les risques ;
- faire correspondre des objectifs et des capacités personnels avec un projet ;
- planifier et organiser ;
- trouver et gérer les ressources ;
- collecter, organiser et analyser des informations ;
- communiquer des idées et des informations ;
- prendre l'initiative et faire preuve de dynamisme ;
- générer et utiliser des idées et des processus créatifs ;
- résoudre les problèmes ;
- travailler en groupe ;
- être flexible et accepter le changement ;
- négocier et influencer ;
- contrôler et évaluer ;
- être responsable.

Cette liste n'est, bien entendu, pas exhaustive. En outre, ce domaine de recherche en entrepreneuriat est encore bien trop peu étudié (Hisrich *et al.*, 2007).

Au sein même des sciences de gestion, la finance (spécificités financières, organismes de financement, gouvernance...), la stratégie (orientation entrepreneuriale, entrepreneuriat international...) ou le marketing (diffusion des innovations, franchise...) sont autant de champs qui présentent des problématiques liées à l'entrepreneuriat.

L'éclectisme de l'entrepreneuriat génère donc des questionnements qui ne se limitent évidemment pas aux sciences de gestion. Toutefois, la plupart de ces questions ont été abordées dans le contexte de la discipline d'origine des chercheurs, en n'y intégrant pas les acquis de travaux réalisés dans d'autres disciplines. Cette myopie disciplinaire a, bien entendu, contribué à multiplier les approches de l'entrepreneuriat (Ireland et Webb, 2007) et à donner une impression de « mosaïque scientifique ».

Pour pallier ce problème, certains souhaiteraient aujourd'hui voir se développer un paradigme unificateur guidant l'ensemble de la recherche. Shane (2005), par exemple, prévoit un paradigme centré sur le concept d'information et, en particulier, sur la façon inégale dont l'information est distribuée au sein d'un système économique. Cette inégalité permet l'existence et l'identification d'opportunités qui sont à la base de l'activité entrepreneuriale. Pour cet auteur, et pour de nombreux autres, l'entrepreneuriat devrait donc être un champ autonome séparé des autres champs par des frontières claires.

D'autres estiment que la prolifération de définitions et de paradigmes à laquelle nous nous trouvons aujourd'hui confrontés ne pose guère de problèmes. Cette diversité ne serait que le reflet de l'étendue du sujet. Pour ces auteurs, chercher à circonscrire l'ensemble des travaux dans un cadre unique reviendrait à écarter des sujets de recherche intéressants et des contributions issues de disciplines autres que les sciences de gestion ou l'économie. C'est pourquoi ils plaident pour le développement de thématiques communes, traitées simultanément par plusieurs disciplines, et cela en dehors d'un paradigme unique et intégrateur qui serait, à leurs yeux, trop réducteur (Sorenson et Stuart, 2008 ; Ireland et Webb, 2007). Notre propos n'est pas de trancher cette question, mais bien d'attirer l'attention de nos lecteurs sur la complexité et l'interdisciplinarité de l'entrepreneuriat.

QUESTIONS

1. Quels sont les quatre grands paradigmes qui permettent de classer les définitions de l'entrepreneuriat ?
2. Quels sont les quatre concepts que l'on retrouve dans de nombreuses définitions de l'entrepreneuriat ?
3. L'entrepreneuriat doit-il être considéré comme un champ scientifique autonome ?
4. Quelles sont les principales étapes de la démarche entrepreneuriale ?
5. Quelles sont les capacités entrepreneuriales ?

BIBLIOGRAPHIE

- BRUYAT, C. et JULIEN, P.A., (2001), "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 16, 2, p. 165-180.
- CARLAND, J.W., HOY, F., BOULTON, W.R. et CARLAND, J.A., (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization", *Academy of Management Review*, 9, 2, p. 354-359.
- DRUCKER, P., (1990), *Entrepreneurship and innovation: practices and principles*, New York, Harper Business.
- GARTNER, W.B., (1990), "What are we talking about when we talk about entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 5, 1, p. 15-28.
- HISRICH, R., LANGAN-FOX, J. et GRANT, S., (2007), "Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology", *American Psychologist*, 62, 6, p. 575-589.
- IRELAND, R.D. et WEBB, J.W., (2007), "A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research", *Journal of Management*, 33, 6, p. 891-927.
- JULIEN, P.-A. et MARCHESNAY, M., (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- KEARNEY, P., (1999), *Enterprising ways to teach and learn – book 1, Enterprise Principles*, North Hobart, Tasmania, Australia, Enterprise Design Associates.
- PENDELIAU, G., (1997), *Le Profil du créateur d'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- RONSTADT, R.C., (1984), *Entrepreneurship*, Dover, Lord.
- SHANE, S., (2005), "Where is entrepreneurship research heading?", *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, Max Planck Institute.
- SHANE, S., (1996), "Explaining Variation in Rates of Entrepreneurship in the United States: 1899-1988", *Journal of Management*, 22, 5, p. 747-781.
- SHANE, S. et VENKATARAMAN, S., (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25, 1, p. 217-226.
- SORENSEN, O. et STUART, T.E., (2008), "Chapter 12: Entrepreneurship: a field of dreams?", *The Academy of Management Annals*, 2, 1, p. 517-543.
- TIMMONS, J., (1994), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 4^e édition, Irwin-McGraw-Hill, Homewood.
- VERSTRAETE, T. et FAYOLLE, A., (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4, 1, p. 33-52.
- WITTERWULGHE, R. (avec la collaboration de Janssen, F.), (1998), *La PME, une entreprise humaine*, Bruxelles, De Boeck Université.

WEBOGRAPHIE

- Commission européenne, (2002, novembre), Rapport final du groupe d'experts du projet « Procedure Best » sur l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat, en ligne, http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm

CHAPITRE 2

L'entrepreneur

Frank JANSSEN

Bernard SURLÉMONT

Roxane DE HOE

et

Christophe SCHMITT

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). Le terme « entrepreneur » est souvent utilisé pour représenter des réalités fort différentes les unes des autres (le patron d'un bar-tabac ou le dirigeant d'une entreprise de haute technologie cotée sur le Nasdaq ; le fondateur d'une association caritative ou l'héritier d'une vieille entreprise familiale). Que signifie-t-il exactement ? Les entrepreneurs sont-ils tous motivés par des objectifs similaires ? Peut-on isoler les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs ? Les qualités des entrepreneurs sont-elles innées ? Voilà quelques-unes des questions auxquelles ce chapitre tentera de répondre.

Le terme « entrepreneur » remonte à la fin du ^{xvi}^e siècle (Verin, 1982), époque à laquelle il apparaît dans la langue française pour être repris, bien plus tard, dans la langue anglaise. Le terme a fait l'objet d'une multitude de définitions. En effet, les chercheurs qui se sont intéressés à l'entrepreneur sont issus de nombreuses disciplines différentes et les définitions données au terme sont généralement tributaires des prémisses de la discipline dont est issu le chercheur.

Historiquement, on peut distinguer deux grandes approches de l'entrepreneur : l'approche fonctionnelle et l'approche indicative (Casson, 1982). La première définit l'entrepreneur au travers de sa fonction (ce qu'il fait). La seconde l'appréhende au travers de ses caractéristiques (ce qu'il est). Cette

distinction correspond également aux grands courants qui se sont intéressés à l'entrepreneur : l'économie pour l'approche fonctionnelle, la théorie comportementaliste pour l'approche indicative. Dès les XVIII^e et XIX^e siècles, certaines théories (Say, 1841 ; Cantillon, 1755) ont mis en exergue l'importance de l'entrepreneur pour l'économie en général, notamment sur la base de son rôle dans le processus de production. Ces théories demeurent toutefois marginales par rapport aux théories économiques classique ou néoclassique, selon lesquelles les entreprises opèrent un calcul qui leur permet d'optimiser leur profit et sont, par conséquent, virtuellement dépourvues d'entrepreneurs. Schumpeter rompra avec cette école de pensée traditionnelle et reconnaîtra à l'entrepreneur un rôle central dans les mécanismes économiques (Schumpeter, 1990). L'approche fonctionnelle développée par les économistes sera présentée dans le chapitre consacré à l'importance économique de l'entrepreneuriat.

Les travaux des comportementalistes ont débuté dans les années 1960 et ont connu leur heure de gloire durant les années 1980. L'objectif sous-jacent à ces recherches était de différencier les entrepreneurs des autres individus, notamment au travers de l'identification de leurs caractéristiques psychologiques ou « traits ». Selon cette école de pensée, l'identification de ces qualités permettrait de prédire le comportement entrepreneurial. L'approche indicative et les caractéristiques des entrepreneurs feront l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

Les recherches sur les traits n'ont toutefois pas permis d'établir un profil psychologique absolu de l'entrepreneur (Filion, 1997), ni de prévoir des comportements entrepreneuriaux. Cet échec peut partiellement être imputé au fait que l'approche par les traits néglige l'influence de l'environnement sur l'entrepreneur et l'émergence de comportements entrepreneuriaux. Aujourd'hui, les qualités entrepreneuriales ne sont plus vues comme exclusivement innées ; on considère qu'elles peuvent également être acquises. Telle est d'ailleurs la question que l'on retrouve en filigrane des différentes approches de l'entrepreneuriat depuis les travaux de Say jusqu'à nos jours : l'entrepreneuriat est-il inné ou acquis ? La troisième section tentera d'y répondre.

Outre cette question de l'inné et de l'acquis, certains auteurs se sont demandé s'il était possible de prédire le comportement entrepreneurial. Dans ces recherches, le centre des préoccupations est l'intention d'un individu à vouloir entreprendre. La quatrième section évoquera les différentes théories pouvant expliquer cette intention entrepreneuriale.

D'autres facteurs peuvent influencer le comportement entrepreneurial. Plusieurs auteurs se sont intéressés aux processus cognitifs de l'entrepreneur. Les émotions peuvent également guider un choix de carrière entrepreneurial. Dans cette perspective, une cinquième section sera consacrée à ces nouvelles pistes de recherche dans le domaine de la psychologie de l'entrepreneur.

Avant d'aborder ces points, la première section de ce chapitre définira l'entrepreneur et s'interrogera sur ses motivations, qui permettent notamment de comprendre pourquoi le concept est complexe et multiforme. Cette complexité a conduit certains auteurs à proposer des typologies entrepreneuriales.

1. Définition, motivations et typologies de l'entrepreneur

1.1 Définition

Dans cet ouvrage, nous définissons l'entrepreneur comme l'individu ou le groupe d'individus qui réussit (ou réussissent) à identifier dans son (leur) environnement une opportunité et qui arrive (ou arrivent) à réunir les ressources nécessaires pour l'exploiter en vue de créer de la valeur.

La création de valeur suppose la création de toute forme de richesse (argent, indépendance, réalisation de soi, etc.), non seulement pour les parties prenantes dans l'organisation (actionnaires, employés, clients, etc.), dans l'environnement (progrès social et économique) mais également, et principalement, pour l'entrepreneur lui-même. La notion de valeur est donc fonction de la perception de l'entrepreneur et des aspirations personnelles qui le poussent à entreprendre. Ainsi, en fonction de ses attentes, l'entrepreneur créera une firme dans le secteur marchand, s'investira dans une association ou, tout simplement, dans un projet au travers duquel il cherchera à se réaliser et à s'épanouir. Si Richard Branson est indéniablement un entrepreneur, Coluche ou Mère Teresa, à leur façon, le sont également. La nature de l'opportunité que l'entrepreneur cherchera à saisir sera, de ce fait, fonction de ses motivations et de ses attentes. Les motivations et les objectifs de l'entrepreneur sont donc essentiels pour le comprendre.

1.2 Motivations

Dans la théorie économique classique, les forces concurrentielles obligent l'entreprise à opérer un calcul qui lui permet d'optimiser son profit. L'objectif de toute entreprise serait donc la maximisation du profit. Dans ce modèle classique, il n'y a donc guère de place pour l'initiative entrepreneuriale, encore moins pour des objectifs autres que la maximisation du profit. Le succès ou l'échec d'une entreprise seraient entièrement explicables par le biais de facteurs matériels. À la limite, l'entrepreneur pourrait s'identifier au producteur économiquement rationnel qui recherche l'optimisation de ses profits sur un marché où l'information est parfaite, la prévision possible et la planification facilitée. Dès le début des années 1960, un certain nombre de travaux portant sur les grandes entreprises ont montré que les objectifs poursuivis par les dirigeants d'entreprises étaient plutôt l'accroissement des parts de marché de l'entreprise, le prestige ou le pouvoir.

Dans le chapitre 13, consacré à la croissance, nous verrons que la concurrence réelle permet à l'entrepreneur de poursuivre des objectifs autres que la maximisation du profit, bien que ce dernier constitue souvent une contrainte dans sa fonction d'utilité. Devenir le chef d'une entreprise rentable est certes la garantie d'un revenu intéressant, mais, bien souvent, ce n'est pas la motivation première de l'entrepreneur. Les entrepreneurs

poursuivent fréquemment des objectifs non lucratifs, tels que la satisfaction psychologique d'être son propre patron. L'indépendance, professionnelle ou financière, se retrouve souvent parmi les motivations des entrepreneurs. À côté de l'objectif d'autonomie, il en existe une multitude d'autres. On peut citer, par exemple, la volonté d'assurer un revenu ou un emploi pour sa famille, le désir de réaliser des produits de qualité, la créativité, le pouvoir, le statut, la réalisation individuelle, la pérennité de l'entreprise, etc.

Les objectifs des entrepreneurs sont souvent multiples. Ceux-ci peuvent, par exemple, rechercher simultanément des revenus pécuniaires jugés satisfaisants, l'indépendance et la satisfaction associée au travail bien fait. Ces objectifs peuvent aussi varier au fil du temps et du développement de l'organisation.

Tout cela ne signifie évidemment pas qu'aucun entrepreneur n'attache d'importance au profit. Celui-ci peut constituer un étalon de mesure de leur réussite ou, simplement, permettre de leur assurer un niveau de vie satisfaisant.

ENCADRÉ 3

Vie privée et vie professionnelle

L'entrepreneuriat suppose une vigilance continue et un état d'alerte permettant à l'individu de scruter son environnement en vue de repérer des informations utiles et pertinentes pour son projet. Les entrepreneurs recherchent généralement ces informations *via* des sources informelles, à des moments et dans des lieux non conventionnels. Ceci suppose que l'entrepreneur soit en permanence en état de veille. Cela pose évidemment la question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Souvent, le candidat entrepreneur craint très fort de s'engager dans une voie professionnelle qui va déborder sur le plan privé.

Il est exact que l'engagement dans un projet suppose souvent une implication maximale de la part de l'entrepreneur. Celui-ci engage la plupart du temps ses propres ressources, sa réputation, ses rêves, voire sa famille. La charge de travail peut devenir très importante, en particulier durant les premières années du lancement du projet. Cet engagement peut laisser l'impression qu'il y a effectivement peu de place pour la vie privée et familiale.

Cependant, des enquêtes, réalisées notamment auprès d'entrepreneures (Lambrecht *et al.*, 2003), démontrent qu'être entrepreneur permet, au contraire, des aménagements du temps de travail qui n'auraient pas été possibles dans d'autres « métiers ». Certaines entrepreneures se réservent, par exemple, des journées avec leurs enfants, en sachant qu'elles pourront récupérer ce temps en soirée. En réalité, l'entrepreneur est, par essence, libre d'organiser son temps comme il l'entend. Cette souplesse lui apporte un grand sentiment de liberté, source de satisfaction.

De nombreux entrepreneurs soulignent, par ailleurs, que lorsque l'on travaille dans un secteur pour lequel on se passionne, on n'a plus vraiment l'impression de travailler. Certains entrepreneurs relèvent aussi que, à leurs yeux, la qualité de leur présence en famille est au moins aussi importante que sa quantité.

Les motivations de l'entrepreneur peuvent être regroupées sous deux catégories génériques : les motivations de type « *pull* », qui sont des facteurs intrinsèques que l'entrepreneur contrôle, et les motivations de type « *push* », qui sont des facteurs extrinsèques sur lesquels le dirigeant n'a que peu d'emprise. Pour Johnson et Darnell (1976), la création de nouvelles entreprises implique un déplacement d'individus, salariés ou sans-emploi, vers un statut de travailleur indépendant. Une telle décision est prise lorsque les bénéfices nets monétaires et non monétaires résultant du statut d'indépendant excèdent ceux qui sont obtenus en gardant un statut de salarié ou de sans-emploi. Cette décision peut, selon ces auteurs, être déclenchée par des motivations *push* ou *pull*. On peut donc parler de facteur *pull* motivant la création d'une entreprise quand celle-ci est considérée par l'entrepreneur comme créatrice d'avantages matériels ou non matériels, et de facteur *push* quand la création découle d'un conflit entre la situation actuelle de l'entrepreneur et celle qu'il souhaiterait connaître. La perception d'une opportunité de marché, la réalisation personnelle ou la recherche de profit peuvent être considérées comme des motivations *pull*, tandis qu'une situation de chômage, d'insécurité d'emploi, un emploi peu satisfaisant, peu rémunérateur ou sans perspective de progression sont typiquement des motivations *push*. Depuis les travaux du Global Entrepreneurship Monitor (cf. chapitre 3, consacré à l'importance économique de l'entrepreneuriat), la distinction *push-pull* a cédé la place aux concepts d'« entrepreneur de nécessité » (*push*) et d'« entrepreneur d'opportunité » (*pull*).

Partant du constat de l'inexistence d'une personnalité entrepreneuriale unique, certains auteurs ont tenté d'établir des typologies entrepreneuriales, liées notamment aux motivations. L'intérêt de ces typologies est d'offrir un outil utile à l'analyse de cas individuels. Nous en présentons quelques-unes ci-dessous.

1.3 Typologies

Smith (1967) fut l'un des premiers à proposer une typologie. Il distingue deux types d'entrepreneurs : l'artisan et l'opportuniste. Selon sa définition, l'entrepreneur artisan a une éducation relativement limitée. C'est souvent un ancien ouvrier qui, fort de son expérience technique, maîtrise les machines qu'il utilise. Il a un style de management plutôt paternaliste : il exige fidélité et loyauté des autres. Il communique assez mal et a essentiellement une approche de court terme. Il recherche l'autonomie. On le retrouverait

généralement dans des secteurs peu innovants. L'entrepreneur opportuniste, quant à lui, est scolarisé. C'est souvent un ancien manager aux expériences professionnelles variées. Son objectif est la croissance de son entreprise. Il a un style de management participatif, qui le pousse à déléguer aisément. Il planifie à long terme et on le trouve dans des secteurs plus innovants.

Stanworth et Curran (1976), eux, distinguent l'artisan, l'entrepreneur classique et le manager. L'artisan est surtout motivé par les avantages intrinsèques liés à son rôle de chef d'entreprise, tels que l'autonomie, le statut ou le pouvoir. Il est plus préoccupé par la survie de son entreprise que par sa croissance. Même s'il recherche, lui aussi, les avantages liés à la fonction entrepreneuriale, l'entrepreneur classique est davantage mû par l'intérêt financier. La croissance de son entreprise lui pose un grave dilemme. Bien qu'elle soit nécessaire pour assurer des rendements futurs, elle engendre de tels bouleversements dans la structure organisationnelle qu'il craint d'être dépossédé de son pouvoir et de son contrôle sur la société. Quant à l'entrepreneur manager, il est intéressé au premier chef par la reconnaissance de ses aptitudes managériales. Dans cette optique, l'expansion rapide de son entreprise et la rentabilité sont des critères objectifs qui prouvent la qualité de sa gestion.

Julien et Marchesnay (1996) ont également proposé une typologie basée sur la logique d'action de l'entrepreneur. Selon ces auteurs, on distingue chez lui trois grandes aspirations socioéconomiques : la pérennité de l'entreprise, impliquant notamment l'espoir de transmettre celle-ci à un membre de la famille, l'indépendance et la croissance. Sur base de ces aspirations, ils distinguent deux logiques d'action et dégagent deux grands types d'entrepreneurs. Le premier, appelé « entrepreneur PIC » (pérennité, indépendance, croissance), vise surtout à accumuler du patrimoine et place la pérennité de son entreprise au premier plan. De ce fait, il cherche à rester indépendant et refuse les apports de capitaux externes à l'entreprise. La croissance de son entreprise sera réactive, c'est-à-dire qu'il ne l'acceptera que dans la mesure où elle ne menace pas la pérennité de l'entreprise et son indépendance. Le second, appelé « CAP » (croissance, autonomie, pérennité) privilégie une logique d'action entrepreneuriale et vise une croissance forte. S'il souhaite conserver une autonomie de décision, l'indépendance financière ne le préoccupe guère.

Nous avons déjà mentionné la distinction faite par Carland *et al.* (1984) entre le propriétaire-dirigeant traditionnel et l'entrepreneur. Selon ces auteurs, le propriétaire-dirigeant est celui qui crée et gère une entreprise dans le but principal d'accomplir ses objectifs personnels. L'entreprise est sa principale source de revenus. Elle est conçue comme une prolongation de sa personnalité et est liée aux besoins et aux aspirations personnelles et familiales. À l'inverse, l'« entrepreneur », tel que ces auteurs le définissent, est celui qui crée et dirige une entreprise avec le profit et la croissance comme principaux objectifs. Il se distingue par un comportement novateur et formalise ses objectifs par le biais du management stratégique. On reconnaît en lui l'entrepreneur schumpetérien, source de destruction créatrice.

De nombreux autres auteurs ont développé des typologies. Celles-ci ne constituent toutefois que des idéaux types résultant d'une démarche intuitive et

rarement vérifiés empiriquement. La réalité entrepreneuriale est difficilement réductible à l'une ou l'autre catégorie. Aucune catégorie ne permet d'appréhender l'ensemble des variables distinguant un entrepreneur d'un autre. De plus, les comportements entrepreneuriaux sont également fonction de variables externes et sont susceptibles d'évoluer au fil du temps (Wtterwulghe, 1998). Il n'est donc, en principe, pas possible de dégager des typologies atemporelles indépendantes de l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur.

Le principal intérêt de ces typologies a été d'attirer l'attention sur la pluralité des motivations et des comportements entrepreneuriaux. Il faut néanmoins les voir comme des caricatures présentant les extrémités d'un spectre, l'entrepreneur « réel » se situant souvent entre ces dernières.

2. Les caractéristiques de l'entrepreneur

De nombreuses études ont tenté d'identifier les caractéristiques qui prédisposent les individus à une activité entrepreneuriale.

2.1 Caractéristiques démographiques

Certaines recherches se sont penchées sur le lien possible entre les caractéristiques démographiques d'un individu comme le sexe, l'âge, l'ethnicité ou l'état civil, et sa tendance à faire de l'entrepreneuriat son choix de carrière. L'âge est, par exemple, généralement associé à un comportement plus conservateur, poussant les individus à privilégier des objectifs de sécurité salariale et professionnelle. Le sexe peut contribuer à déterminer les opportunités d'emploi et d'accès à des réseaux professionnels d'un individu. Les femmes qui se lancent dans une carrière d'indépendante, par exemple, seraient désavantagées par rapport aux hommes à cause de barrières liées à l'éducation, à la pression familiale et à l'environnement professionnel. En outre, une femme dont le comportement s'éloignerait des normes de comportement socialement acceptées en fonction du sexe d'un individu s'expose à une désapprobation sociale, tandis qu'un comportement anti-conformiste ou innovateur est toléré, voire encouragé chez les hommes. Dans le cas de l'appartenance à une minorité ethnique, l'entrepreneuriat peut constituer un facteur d'intégration sociale. Ces recherches n'ont toutefois pas permis d'établir de lien prédictif concluant entre l'activité entrepreneuriale et de telles caractéristiques.

2.2 Caractéristiques psychologiques

D'autres études se sont intéressées à la personnalité des entrepreneurs. Elles portent sur les caractéristiques psychologiques, ou « traits », permettant de différencier les entrepreneurs des autres groupes professionnels. Les traits peuvent être définis comme des caractéristiques durables de la personnalité qui se manifestent par un comportement relativement

constant face à une grande variété de situations. L'étude des traits a principalement pour objectif de déterminer ce qui conduit une personne à s'engager dans une activité entrepreneuriale et, par conséquent, d'identifier les caractéristiques psychologiques permettant de prédire ce comportement entrepreneurial.

Ces études ont notamment porté sur les traits suivants : le besoin d'accomplissement, la prise de risques, l'esprit inventif, l'autonomie, le lieu de contrôle du destin, la confiance en soi.

- **Le besoin d'accomplissement**

Les recherches sur les traits ont, par exemple, pour objectif de démontrer qu'une des caractéristiques principales du comportement entrepreneurial réside dans le besoin d'accomplissement, c'est-à-dire le besoin d'exceller et d'atteindre un certain but dans un objectif d'accomplissement personnel (McClelland, 1961). Ce besoin d'accomplissement (ou « *nAch* », pour « *need for achievement* ») est généralement plus important chez les individus qui préfèrent des tâches contenant un défi aux tâches routinières. Ces individus prennent des responsabilités personnelles à propos de leur performance, sont avides d'avis sur leurs prestations et à la recherche de moyens nouveaux et meilleurs pour améliorer cette performance. Une relation causale entre un besoin d'accomplissement et le fait de diriger et de posséder une entreprise n'a toutefois jamais pu être démontrée empiriquement (Brockhaus, 1982).

- **La prise de risques** (McClelland, 1961)

Définie en termes de probabilité ou de disposition d'un individu à prendre des risques, elle peut se révéler, dans le cas de la création d'entreprise, dans le choix de poursuivre une idée d'affaire dont les probabilités de succès sont faibles. Or, cette tolérance au risque est plus importante chez certains individus que chez d'autres. La création d'entreprise serait réservée à ceux qui auraient une moindre aversion au risque. Force est de constater que les chercheurs qui s'y sont intéressés sont loin d'être unanimes sur cette notion. Certains la rejettent purement et simplement ; d'autres estiment que l'entrepreneur prendrait des risques modérés, tandis que d'autres encore considèrent que la propension à prendre des risques est l'essence même de l'activité entrepreneuriale (Gasse, 1987).

- **L'esprit inventif**

Il s'agit de la préférence pour de nouvelles façons d'agir et de faire les choses. Dans le cas de la création d'entreprise, cette préférence ira à l'introduction de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux marchés, de nouveaux modèles d'affaires ou de nouvelles technologies.

- **L'autonomie** (Davids, 1963)

Le besoin d'autonomie se manifeste chez les individus qui préfèrent mettre en place leurs propres objectifs, développer des plans d'action et contrôler eux-mêmes la réalisation de leurs objectifs. Ces individus cherchent à éviter les restrictions et les rôles établis dans les organisations et choisissent ainsi une activité indépendante. Les individus qui

présentent un haut degré d'autonomie seraient ainsi naturellement à l'aise dans une activité entrepreneuriale. Le concept de personnalité « déviante » est proche de ce besoin d'autonomie. Selon Kets De Vries (1977), l'entrepreneur serait une personne déviante en ce sens qu'il (ou elle) serait incapable de se soumettre à l'autorité d'autrui et de s'adapter aux structures d'une organisation existante. Cela expliquerait pourquoi l'entrepreneur cherche à créer sa propre organisation, fonctionnant selon les règles qu'il a fixées.

- **Contrôle de son destin**

Une autre caractéristique psychologique mise en avant par la recherche a trait au lieu de contrôle du destin, concept issu d'une théorie développée par Rotter dans les années 1960. L'entrepreneur aurait une motivation de contrôle du destin : pour lui, les conséquences de ses actions dépendraient de son propre comportement et ne seraient pas le résultat d'autres causes, comme le hasard ou la décision d'autrui (Borland, 1974). Si l'entrepreneur ne se croyait pas capable de contrôler la performance de son entreprise, il n'aurait aucune raison de chercher activement à changer l'ordre des choses. Les travaux empiriques visant à valider cette théorie n'ont toutefois pu établir qu'une corrélation positive modeste entre ce trait psychologique et l'entrepreneur (Brockhaus, 1982).

- **La confiance en soi** (Davids, 1963)

Il s'agit de la confiance en sa capacité à réaliser efficacement certaines actions. Les individus qui ont une grande confiance en eux sont plus à même de persévérer lorsque les problèmes apparaissent et d'agir pour résoudre les problèmes. Ils seraient plus intuitifs, auraient un plus grand espoir de réussite et s'engageraient dans des perspectives à long terme.

Ces traits ne sont que quelques exemples des caractéristiques que l'on a attribuées à l'entrepreneur. Durant les années 1980, des chercheurs ont tenté de cerner tous les traits de l'entrepreneur type. Le tableau 1 présente une synthèse de cette tentative.

TABLEAU 1 – *Caractéristiques psychologiques des entrepreneurs*

Esprit inventif	Besoin d'accomplissement
Leaders	Contrôle du destin
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Énergiques	Initiative
Persévérants	Apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres

TABLEAU 1 – *Caractéristiques psychologiques des entrepreneurs*

Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

Source : Filion (1997)

Toutefois, aucun profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur n'a pu être établi à ce jour et ces travaux n'ont pas permis de prédire les comportements entrepreneuriaux. Ces études portant sur les traits ont d'ailleurs été largement critiquées. Gartner (1988), un des plus provocateurs à cet égard, a suggéré qu'en s'intéressant aux traits de personnalité, on finissait par décrire l'entrepreneur comme « une personne pleine de contradictions et tellement remplie de traits qu'elle pourrait être n'importe qui ». Par ailleurs, il semblerait que ces traits ne soient pas propres aux entrepreneurs. Il s'agirait plutôt de caractéristiques communes aux individus « à succès », qu'ils soient entrepreneurs, managers ou autre (Boyd et Vozikis, 1994).

En outre, Delmar (1996) souligne que ces traits ne permettent d'expliquer qu'une faible part des différences de performance entre entreprises. Cet auteur attribue le caractère décevant de ces résultats à des problèmes tant théoriques que méthodologiques. Les chercheurs de l'école des traits n'ont pas été capables d'aboutir à un consensus quant à l'importance des nombreux traits étudiés, ni quant à la façon dont ils varient en fonction des situations. La façon dont un individu exprimera son besoin de réalisation est, par exemple, tributaire des valeurs sociales de son époque (Chell *et al.*, 1991). En fonction de ces valeurs, cet individu pourra combler ce besoin au travers de l'entrepreneuriat, d'une carrière dans l'administration publique ou encore d'un engagement politique ou religieux. De surcroît, ces chercheurs postulent généralement que les caractéristiques de l'entrepreneur et de son environnement sont stables. Or, l'environnement est changeant et les traits seuls ne permettent pas d'expliquer un comportement entrepreneurial.

Plus fondamentalement, le fait que, actuellement, l'approche comportementaliste de l'entrepreneur soit relativement délaissée par les chercheurs pose la question des parts d'inné et d'acquis dans le comportement entrepreneurial.

3. Le comportement entrepreneurial entre inné et acquis

L'inné se réfère au bagage génétique de l'individu, tandis que l'acquis renvoie aux facteurs psychosociaux ou environnementaux. En d'autres termes, l'acquis est le résultat de l'expérience, de l'apprentissage individuel,

de la faculté de raisonnement, du vécu émotionnel et des perceptions (cognition). En entrepreneuriat, la question de l'inné ou de l'acquis reviendrait ainsi à savoir si le comportement entrepreneurial est le résultat d'un héritage génétique, ou s'il est plutôt lié à des facteurs psychosociaux ou environnementaux.

Pendant de nombreuses années, les chercheurs se sont focalisés sur les traits ou les caractéristiques de l'entrepreneur pour investiguer la part d'inné de l'acte entrepreneurial. Ceci a souvent donné lieu à des réponses incomplètes à la question de savoir pourquoi certaines personnes s'engagent dans une activité entrepreneuriale (Nicolaou *et al.*, 2008). Les chercheurs avaient toutefois négligé une autre catégorie de facteurs explicatifs : les gènes. Ceux-ci relèvent de ce qui est inscrit dans l'ADN de l'individu et donc transmis biologiquement. Certains se sont donc intéressés à la part génétique expliquant le comportement entrepreneurial (Shane *et al.*, 2010 ; Zhang *et al.*, 2009 ; Pinker, 2008). Ces études montrent que les gènes influencent bien la probabilité de devenir un entrepreneur. Shane (2010) insiste sur l'utilisation du terme « probabilité », car la composition de nos gènes ne garantit pas qu'un individu deviendra un entrepreneur ou ne l'en empêchera pas non plus.

Parmi les prédispositions innées augmentant la probabilité de devenir entrepreneur, citons par exemple le trouble du déficit de l'attention avec hyperactivité, un haut degré d'intelligence, la dyslexie, mais également certains traits de personnalité tels que l'estime de soi, la recherche de nouveauté, la propension à prendre des risques, le caractère désagréable, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'ouverture d'esprit face à l'expérience ou le fait d'être consciencieux. Certaines de ces prédispositions génétiques ont également été examinées par l'école des traits évoquée précédemment.

Un individu peut aussi ne pas avoir de gène associé à l'acte entrepreneurial et cependant créer une entreprise. Il existe donc une part d'acquis générant un écosystème favorable au développement de ces prédispositions. Ainsi, les gènes agissent en interaction avec l'environnement. Les prédispositions génétiques peuvent se traduire en aptitudes, celles-ci augmentant les chances d'un individu à se trouver dans une situation favorisant l'acte entrepreneurial (Shane, 2010). Une personne ayant un talent naturel à réparer toutes sortes d'appareils aura, par exemple, tendance à se diriger vers une profession en lien avec cette faculté. Dans la logique de l'approche innée, elle se dirigera sans doute plus facilement vers une profession de mécanicien que d'enseignant. De plus, un mécanicien aura plus de chances de créer sa propre entreprise qu'un enseignant. Il lui est en effet plus aisé de se mettre à son compte, en créant un garage. Dans ce cas-ci, l'aptitude génétique à pouvoir réparer des appareils affecte la probabilité de cette personne à devenir un entrepreneur en augmentant ses chances de se retrouver dans une situation professionnelle favorable à l'entrepreneuriat. De même, en travaillant dans un secteur d'activité, une personne acquiert des connaissances lui permettant de détecter des opportunités, ce qui augmentera ses chances de lancer une activité entrepreneuriale (Young et Francis, 1991 ; Hills et Singh, 2004 ; Cooper et Dunkelberg, 1987). Les

personnes ayant des prédispositions génétiques à l'entrepreneuriat sont aussi plus susceptibles de fonder une entreprise au bon moment.

À l'exception notable de ces travaux récents sur les gènes, les chercheurs ont plutôt délaissé l'approche indicative pour revenir à l'approche fonctionnelle. En d'autres mots, ils s'intéressent aujourd'hui à nouveau plus aux actions de l'entrepreneur qu'à ses caractéristiques. Leur objectif est d'identifier les éléments capables d'influencer le comportement entrepreneurial, en ce compris les déterminants environnementaux. Parmi les facteurs exogènes pouvant favoriser l'apparition et le développement de comportements entrepreneuriaux, notons l'environnement socioculturel, le contexte familial, l'expérience ou le milieu professionnel, le système éducatif, etc. Ceux-ci renvoient donc à l'acquis.

L'environnement socioculturel joue un rôle primordial dans l'émergence de comportements entrepreneuriaux. Dès 1930, Max Weber considérait que le système de valeurs en place dans une société était fondamental pour expliquer le comportement des entrepreneurs. Par ailleurs, les relations sociales, les croyances religieuses, l'évolution politique, notamment, sont autant de facteurs qui conditionnent la démarche entrepreneuriale. Cette influence du milieu socioculturel permet d'expliquer pourquoi certains groupes ethniques se révèlent plus entrepreneurs que d'autres, ou pourquoi certaines régions voient naître plus de vocations entrepreneuriales que d'autres. La religion, par exemple, permet d'expliquer le comportement plus ou moins entrepreneurial des individus. Le catholicisme tend à prôner l'appartenance à une institution, ce qui sous-entend un certain conformisme, tandis que le protestantisme se concentre davantage sur l'individu, sans qu'une intermédiation institutionnelle ne soit indispensable pour le culte. En outre, l'argent et l'enrichissement personnel y sont moins suspects. Des contraintes religieuses, telles que l'interdiction du prêt à « usure » dans la religion islamique, peuvent aussi être inhibitrices pour l'entrepreneuriat.

Le contexte familial peut évidemment aussi avoir un certain impact. L'hypothèse de l'influence d'un héritage intergénérationnel sur l'entrepreneuriat n'est pas neuve. Certaines études constatent que plus de 50 % des entrepreneurs ont un parent entrepreneur lui-même (Gasse, 1987). Au-delà de la valeur d'exemple, ou « role model », un entrepreneur issu d'une famille d'entrepreneurs bénéficiera de l'expérience de celle-ci et pourra compter sur un financement familial. L'influence et la valeur d'exemple peuvent également provenir de l'entourage amical.

Le niveau d'éducation et l'expérience constituent ce que l'on pourrait appeler « l'expertise » de l'entrepreneur. Celle-ci peut provenir de connaissances acquises dans le cadre de ses études : le système scolaire et le type d'études choisi peuvent contribuer à créer et à développer des aptitudes entrepreneuriales chez les jeunes étudiants, notamment en présentant l'entrepreneuriat comme une possibilité de carrière, en proposant des *role models* sous forme de témoignages d'entrepreneurs ou en développant les compétences utiles pour créer son entreprise.

L'expérience professionnelle relative à un emploi antérieur peut être aussi déterminante dans le choix de devenir entrepreneur. L'expertise peut résulter d'une expérience fonctionnelle antérieure, d'une expérience en tant qu'indépendant ou d'une connaissance du secteur dans lequel on va opérer l'organisation.

Beaucoup d'autres facteurs environnementaux sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement l'entrepreneuriat. Ainsi, une intervention étatique trop importante, une administration trop lourde, une fiscalité étouffante ou une législation trop compliquée peuvent inhiber l'entrepreneuriat (Julien et Marchesnay, 1996). De même, la situation économique stimulera ou, au contraire, freinera l'émergence d'entrepreneurs.

Finalement, certaines recherches se sont plus particulièrement penchées sur l'apprentissage lié à l'expérience entrepreneuriale. Les entrepreneurs expérimentés ont notamment un niveau de compétences entrepreneuriales plus élevé que les novices (Politis, 2005). Ceci permet de confirmer la théorie qui veut que l'entrepreneuriat soit un processus d'apprentissage (Minniti et Bygrave, 2001), et que le niveau de compétences entrepreneuriales se construise dans le temps, au fur et à mesure des expériences individuelles.

Ainsi, le processus d'apprentissage des compétences entrepreneuriales est souvent décrit comme un processus continu et cumulatif en ce sens que ce qui est appris à une période vient s'ajouter à ce qui a été appris à une période précédente (Minniti et Bygrave, 2001).

Minniti et Bygrave (2001) distinguent deux types de connaissances susceptibles d'être apprises et appliquées dans le cas de la création d'une activité : d'une part, les connaissances propres à un marché, qui requièrent à leur tour des connaissances techniques propres à un produit et à un secteur d'activité déterminés ; d'autre part, les connaissances générales dites « connaissances entrepreneuriales ». Ces dernières sont en quelque sorte ce qui « marque la différence entre un ingénieur et un entrepreneur ». Ces auteurs précisent en effet que chaque individu entre dans le processus entrepreneurial avec un stock de connaissances subjectif qui est conditionné par son expérience préalable. Pour faire référence à ce stock de connaissances entrepreneuriales, Harvey et Evans (1995) proposent le concept de « degré de préparation entrepreneuriale », qui fait allusion aux habilités et aux capacités apportées par l'entrepreneur au processus entrepreneurial.

La recherche sur l'entrepreneur a donc d'abord privilégié une approche fonctionnelle, pour ensuite se centrer sur l'approche indicative puis revenir aujourd'hui à une approche plus fonctionnelle. Au final, plus que l'inné ou que l'acquis, c'est le lien entre les deux qu'il semble important de prendre en considération. Outre ces questions d'inné et d'acquis, d'autres recherches se sont aussi intéressées à la prédiction du comportement entrepreneurial. Elles font l'objet du point suivant.

4. La prédiction du comportement entrepreneurial

Dans les années 1990, un nouveau courant de recherche s'intéressant à l'intention entrepreneuriale a vu le jour. Il s'agissait de révéler les normes sociales, culturelles, etc., qui favorisent l'acte entrepreneurial. L'objectif était d'expliquer l'entrepreneuriat à travers l'intention de l'entrepreneur, partant du principe selon lequel un comportement peut être prédit par l'intention le précédant. Deux modèles sont à la base de ce courant : le modèle de Shapero (1975) et le modèle du comportement planifié d'Ajzen (1991).

Shapero et Sokol (1982) ont cherché à modéliser la formation de l'événement entrepreneurial autour de trois groupes d'aspects : les aspects négatifs (divorce, licenciement, déplacement de population...), les aspects positifs (famille, marché, cadre législatif...) et les aspects dits intermédiaires (parcours de vie : sortie de l'école...), auxquels on a ajouté les perspectives de faisabilité et de désirabilité. Selon ce modèle (figure 1), l'entrepreneuriat s'inscrit avant tout dans une causalité linéaire.

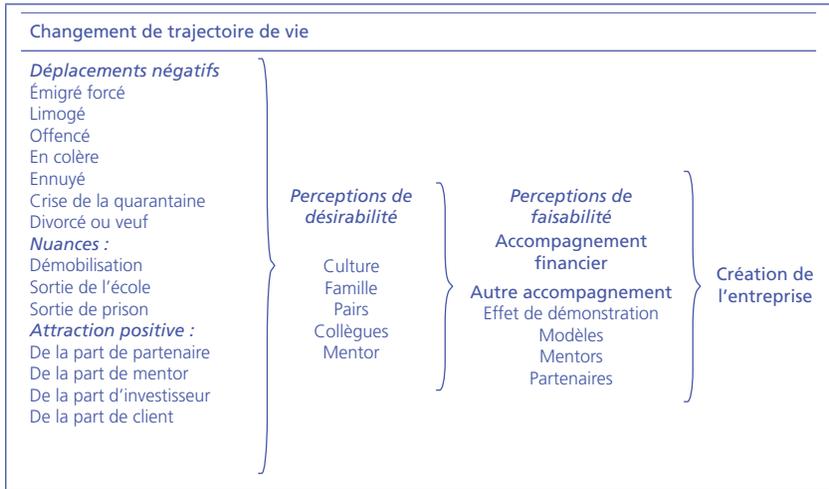


FIGURE 1 – Le modèle de l'intention entrepreneuriale de Shapero et Sokol

Source : Traduit de Shapero et Sokol (1982, p. 83)

Le modèle d'Ajzen (1991) est à l'origine du modèle du comportement planifié. Il comporte trois niveaux d'analyse (figure 2). Tout d'abord, l'intention détermine le comportement. Pour Ajzen, l'intention d'une

personne de se comporter d'une manière est un déterminant direct de son action. À l'intention, il convient d'ajouter deux autres dimensions (figure 2) :

- Le contrôle perçu. Dans cette dimension, nous retrouvons non seulement l'idée de conscience dans l'action, mais aussi de norme ; le contrôle perçu est relatif à une norme donnée.
- Les différentes normes subjectives qui vont influencer sur la réalisation de l'acte.

Le comportement entrepreneurial est guidé par les croyances de l'entrepreneur et l'intégration de ces croyances par rapport à la norme sociale l'amène à entreprendre ou non.

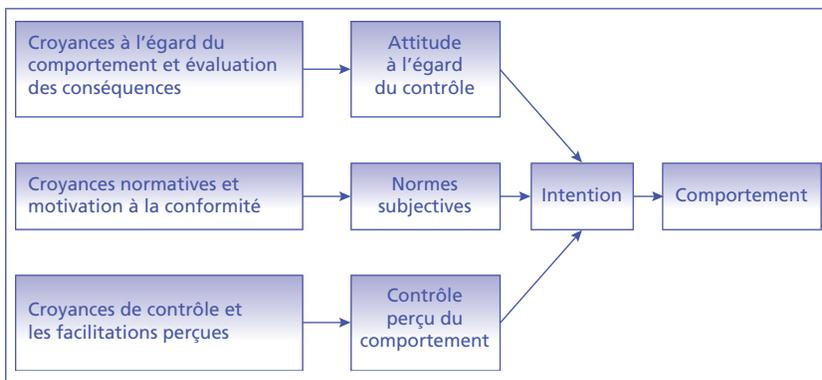


FIGURE 2 – Le modèle de l'intention entrepreneuriale d'Ajzen

Source : Traduit d'Ajzen (1991, p. 182)

5. La cognition de l'entrepreneur

Ces dernières années, des recherches relatives aux émotions et cognitions de l'entrepreneur se sont développées (Grégoire *et al.*, 2015). Au niveau cognitif, les chercheurs ont voulu savoir comment l'entrepreneur faisait sens du monde qui l'entoure afin d'imaginer, d'identifier et de concevoir des produits, des services ou des modèles d'affaires. Plus particulièrement, certains chercheurs, comme Sarasvathy par exemple (2001), ont cherché à comprendre le mode de raisonnement des entrepreneurs. D'autres considèrent que les cognitions de l'entrepreneur doivent être envisagées dans leur contexte environnemental, ce qu'ils appellent la cognition entrepreneuriale (Dew *et al.*, 2015 ; Schmitt, 2015). D'autres encore se sont plutôt intéressés aux aspects émotionnels pouvant influencer l'entrepreneuriat (Baron, 2008 ; Cardon *et al.*, 2009 ; Delgado García *et al.*, 2015 ; Shepherd, 2003).

Sarasvathy (2001) a été la première auteure à mettre en avant le type de raisonnement privilégié par les entrepreneurs pour la prise de décisions : les entrepreneurs s'orienteraient plutôt vers un raisonnement « effectual » lorsqu'ils seraient confrontés à des problèmes et à des incertitudes. Ce type de raisonnement est opposé au raisonnement « causal » privilégié, notamment, par les managers. Le raisonnement causal prend pour donnée l'objectif à atteindre et se focalise sur la sélection des moyens permettant de l'atteindre, tandis que le raisonnement effectual prend les moyens à disposition comme une donnée et se focalise plutôt sur la sélection des effets qu'il est possible d'atteindre. Ces travaux constituent un des exemples les plus intéressants des recherches récentes sur l'entrepreneur. Le chapitre 10 sera consacré entièrement au raisonnement « effectual ».

Les recherches sur la cognition entrepreneuriale se sont développées dans les années 2000. Elles peuvent être regroupées autour de trois dimensions (Dew *et al.*, 2015). Au niveau de la cognition intégrée, des chercheurs ont investigué l'influence des facteurs exogènes situationnels sur l'intention entrepreneuriale (Krueger *et al.*, 2000), le rôle des émotions dans le processus de décision (Baron, 2008), ou le rôle de la passion entrepreneuriale (Cardon *et al.*, 2009). Au niveau de la cognition enracinée dans le corps, citons les travaux sur le rôle des gènes (Nicolaou *et al.*, 2008) et des hormones (White *et al.*, 2007) dans la probabilité de s'engager dans une carrière entrepreneuriale. Des recherches portant sur l'influence des actions motrices (Cornelissen et Clarke, 2010), de la gestuelle (Cornelissen *et al.*, 2012) et de la manière de construire les phrases (Clarke et Cornelissen, 2011) sur le processus de construction du sens ont également vu le jour. Enfin, au niveau de la cognition distribuée, on peut citer les travaux sur le rôle de la cognition collective durant la création d'une entreprise (West, 2007), examinant le mimétisme comme facteur influençant la contagion de la passion entrepreneuriale (Cardon, 2008) et le rôle de la contagion de la passion entrepreneuriale dans l'engagement des employés (Breugst *et al.*, 2012).

Les émotions jouent également un rôle dans la cognition. Étudier la cognition de l'entrepreneur sans considérer le rôle de ses émotions ne permet d'appréhender qu'une partie de la réalité. Les recherches en psychologie et neurosciences démontrent que pour comprendre les modes de pensée, il faut considérer le rôle des émotions, et vice versa (Bower, 1981 ; Damasio, 1999 ; Lazarus, 1991 ; Phelps, 2006). Dans le domaine qui nous occupe, les entrepreneurs peuvent ressentir de fortes émotions – positives ou négatives – dues à l'identification à leur entreprise et à leur gestion constante de l'inconnu (Cardon *et al.*, 2005). Les processus cognitifs les aidant à prendre des décisions ou à poser des choix demandant beaucoup d'effort, il est encore plus pertinent d'analyser le rôle des émotions sur ces tâches cognitives complexes (Baron, 2008).

Nous utilisons le terme générique « émotions » pour désigner à la fois les émotions, les affects et l'humeur. Dans la recherche sur les émotions, les auteurs différencient les états affectifs (Foo *et al.*, 2009) et les traits affectifs (Baron *et al.*, 2011). La première catégorie se réfère aux émotions générées par un événement externe à l'individu (Baron, 2008), tandis que

la seconde se rapporte à la tendance à vivre des expériences positives ou négatives qui restent stables dans le temps. Autant les états que les traits ont des effets sur les cognitions.

Pour expliquer le rôle joué par les émotions dans le processus décisionnel ou les cognitions de l'entrepreneur, deux théories provenant de la psychologie sont utilisées : le modèle de l'émotion vue comme une source d'information et la théorie émotionnelle du réseau (Delgado García *et al.*, 2015). Selon le premier modèle, l'individu utilise ses émotions comme une source d'information pour savoir ce qu'il ressent face à un problème. Cela simplifie sa prise de décision. Dans ce cas-ci, un lien direct existe entre l'émotion, la cognition et la décision. La théorie émotionnelle du réseau, quant à elle, considère que les émotions amorcent les cognitions. Quand un individu éprouve des émotions positives, il sera plus facile pour lui de percevoir et de se souvenir d'informations ayant la même valence émotionnelle. Le lien entre émotions et cognitions est plus indirect selon cette théorie.

La grande majorité des recherches concernant le lien entre émotions et entrepreneuriat s'intéresse aux émotions de l'entrepreneur. Si les émotions d'un entrepreneur ont un impact sur les autres membres de l'équipe entrepreneuriale, les émotions d'autres individus influencent aussi les perceptions et les décisions de l'entrepreneur. L'entrepreneur peut donc tout autant être à l'origine de la contagion émotionnelle qu'en être le destinataire (Delgado García *et al.*, 2015).

Les chercheurs ont surtout travaillé sur les émotions comme conséquences des cognitions. Cependant, les émotions peuvent aussi être vues comme antécédents des cognitions, surtout dans des situations d'échec entrepreneurial. Cet évènement induit des émotions négatives influençant les décisions de l'entrepreneur (voir Chapitre 17).

Finalement, ces études s'intéressent surtout aux conséquences des émotions sur le début du processus entrepreneurial et sur l'échec entrepreneurial, mais pourraient aussi traiter de la gestion de l'entreprise, de son succès et de sa survie, ou encore de la relance entrepreneuriale après un échec.

QUESTIONS

1. Présentez les deux grandes approches historiques de l'entrepreneur. Inspirez-vous, pour répondre, de ce chapitre et du chapitre 3, « Entrepreneuriat et économie ».
2. Comment définit-on l'entrepreneur ?
3. Quelles sont les motivations reconnues des entrepreneurs ? Citez et présentez les deux grandes catégories utilisées pour regrouper ces motivations.
4. Donnez un aperçu synthétique des quatre typologies de l'entrepreneur présentées dans ce chapitre.
5. Sur quels principaux traits des entrepreneurs les études des comportementalistes ont-elles porté ? Expliquez-les. Pourquoi ont-ils été remis en cause ?

6. Quelle influence les facteurs environnementaux exercent-ils sur l'entrepreneur ?
7. Peut-on affirmer clairement que l'acte entrepreneurial est inné ou acquis ?
8. Le comportement entrepreneurial peut-il être prédit ?
9. Quelles sont les préoccupations actuelles pour expliquer l'acte entrepreneurial ?
10. Qu'est-ce que la cognition entrepreneuriale ? Qu'apporte cette théorie dans le domaine entrepreneurial ?
11. Les cognitions et les émotions de l'entrepreneur sont-elles automatiquement liées ou peuvent-elles être considérées séparément ?

BIBLIOGRAPHIE

- AJZEN, I., (1991), "The theory of planned behaviour", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 2, p. 179-211.
- BARON, R., (2008), "The Role of Affect in the Entrepreneurial Process", *Academy of Management Review*, 33, 2, p. 328-340.
- BARON, R. et TANG, J., (2011), "The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism", *Journal of Business Venturing*, 26, p. 49-60.
- BORLAND, C.M., (1974), *Locus of control, need for achievement and entrepreneurship*, University of Texas.
- BOYD, N.G. et VOZIKIS, G.S., (1994), "The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer, p. 63-77.
- BREUGST, N., DOMURATH, A., PATZELT, H. et KLAUKIEN, A., (2012), "Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, p. 171-192.
- BROCKHAUS, R.H., (1982), "The psychology of the entrepreneur", in KENT, C.A., SEXTON, D.L. et VESPER, K.H. (éds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewoods Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, p. 39-57.
- CANTILLON, R., (1755), *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres, Fetcher Gyler.
- CARDON, M., (2008), "Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees", *Human Resource Management Review*, 18, p. 77-86.
- CARDON, M., FOO, M., SHEPHERD, D. et WIKLUND, J., (2012), "Exploring the heart: entrepreneurial emotion is a hot topic", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, p. 1-10.
- CARDON, M., WINCENT, J., SINGH, J. ET DRNOVSEK, M., (2009), "The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion", *Academy of Management Review*, 34, 3, p. 511-532.
- CARDON, M., ZIETSMAN, C., SAPARITO, P., MATHERNE, B. et DAVIS, C., (2005), "A tale of passion: new insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor", *Journal of Business Venturing*, 20, p. 23-45.
- CARLAND, J.W., HOY, F., BOULTON, W.R. et CARLAND, J.A., (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization", *Academy of Management Review*, 9, 2, p. 354-359.
- CASSON, M., (1982), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford, Martin Robertson.
- CHELL, E., HAWORTH, J. et BREARLEY, S., (1991), *The Entrepreneurial Personality, Concepts, cases and categories*, Londres, Routledge.

- CLARKE, J., (2011), "Revitalizing entrepreneurship: how visual symbols are used in entrepreneurial performances", *Journal of Management Studies*, 48, p. 1365-1391.
- CLARKE, J. et CORNELISSEN, J., (2011), "Langage, communication and socially situated cognition in entrepreneurship", *Academy of Management review*, 36, p. 776-778.
- COOPER, A. et DUNKELBERG, W., (1987), "Entrepreneurship research: Old questions, new answers and methodological issues", *American Journal of Small Business*, 11, 3, p. 11-23.
- CORNELISSEN, J. et CLARKE, J., (2010), "Imagining and rationalizing opportunities: inductive reasoning, and the creation and justification of new ventures", *Academy of Management review*, 35, p. 536-557.
- CORNELISSEN, J., CLARKE, J. et CIENKI, A., (2012), "Sensegiving in entrepreneurial contexts: the use of metaphors in speech and gesture to gain and sustain support for novel ventures", *International Small Business Journal*, 30, p. 213-241.
- DAVIDS, L.E., (1963), *Characteristics of small business founders in Texas and Georgia*, Athens, Bureau of Business Research, University of Georgia.
- DELGADO GARCIA, J., DE QUEVEDO PUENTE, E. et BLANCO MAZAGATOS, V., (2015), "How Affect Relates to Entrepreneurship: A Systematic Review of the Literature and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 17, p. 191-211.
- DELMAR, F., (1996), *Entrepreneurial behavior and business performance*, thèse de doctorat, Stockholm School of Economics.
- DEW, N., GRICHNIK, D., MAYER-HAUG, K., READ, S. et BRINCKMANN, J., (2015), "Situating Entrepreneurial Cognition", *International Journal of Management Reviews*, 17, p. 143-164.
- FILION, L.J., (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », *Revue Internationale P.M.E.*, 10, 2, p. 129-172.
- FOO, M., UY, M. et BARON, R., (2009), "How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort", *Journal of Applied Psychology*, 94, p. 1086-1094.
- GARTNER, W.B., (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, 12, 4, p. 11-32.
- GASSE, Y., (1987, septembre-octobre), « L'entrepreneur, son profil et son développement », *Gestion 2000*, 5, p. 27-41.
- GRÉGOIRE, D., CORNELISSEN, J., DIMOV, D. et VAN BURG, E., (2015), "The Mind in the Middle: Taking Stock of Affect and Cognition Research in Entrepreneurship", *International Journal of Management Reviews*, 17, p. 125-142.
- HARVEY, M. et EVANS, R., (1995), "Strategic Windows in the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, 10, p. 331-347.
- HILLS, G. et SINGH, R., (2004), "Opportunity recognition", in GARTNER, W., SHAVER, K., CARTER, N. et REYNOLDS, P. (dir.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 259-272.
- JOHNSON, P. et DARNELL, A., (1976), *New firm formation in Great Britain*, WP-5, Department of Economics, University of Durham, Durham, England.
- JULIEN, P.-A. et MARCHESNAY, M., (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- KETS DE VRIES, M., (1977, février), « The entrepreneurial personality: a person at the crossroads », *Journal of Management Studies*, p. 34-57.
- KRUEGER, N., REILLY, M. et CARSRUD, A., (2000), "Competing models of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, 15, p. 411-432.
- LAMBRECHT, J., PIRNAY, F., AMEDODJI, P. et AOUNI, Z., (2003), « Entrepreneuriat féminin en Wallonie », Centre de recherche PME et d'entrepreneuriat, Université de Liège, EHSAL-KU, Brussel, en ligne, <http://www.ulg.ac.be/crdocpme>.
- MCCLELLAND, D.C., (1961), *The achieving society*, Princeton (New Jersey), Van Nostrand.

- MINNITI, M. et BYGRAVE, W., (2001), "A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, p. 5-16.
- NICOLAOU, N., SHANE, S., CHERKAS, L., HUNKIN, J. et SPECTOR, T., (2008), "Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic?", *Management Science*, 54, 1, p. 167-179.
- NICOLAOU, N., SHANE, S., CHERKAS, L. et SPECTOR, T., (2008), "The influence of sensation seeking in the heritability of entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, p. 7-21.
- PINKER, S., (2008), *The Sexual Paradox: Men, Women, and the Real Gender Gap*, New York, Scribner.
- POLITIS, D., (2005), "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 4, p. 399-424.
- ROTTER, J.B., (1966), "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs*.
- SARASVATHY, S.D., (2001), "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, 26, 2, p. 243-263.
- SAY, J.B., (1841), *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, Paris, Guillaumin.
- SCHMITT, C., (2015), *L'agir entrepreneurial. Repenser, l'action des entrepreneurs*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- SCHUMPETER, J., (1990), *Capitalisme, socialisme et démocratie, suivi de Les possibilités actuelles du socialisme et La marche au socialisme*, Payot.
- SHANE, S., (2010), *Born Entrepreneurs, Born Leaders*, Oxford University Press.
- SHANE, S., NICOLAOU, N., CHERKAS, L. et SPECTOR, T., (2010), "Genetics, the Big Five, and the Tendency to Be Self-Employed", *Journal of Applied Psychology*, 95, 6, p. 1154-1162.
- SHAPERO, A., (1975), "The displaced, uncomfortable entrepreneur", *Psychology Today*, 9, 6, p. 83-88.
- SHAPERO, A. et SOKOL, L., (1982), "The social dimensions of entrepreneurship", in KENT, C. et al. (dir.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 72-90.
- SHEPHERD, D., (2003), "Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed", *Academy of Management Review*, 28, p. 318-328.
- SMITH, N., (1967), *The Entrepreneur and his Firm: the Relationship between a Type of Man and a Type of Company*, Michigan State University.
- STANWORTH, J. et CURRAN, J., (1976), "Growth and the Small Firm: an alternative View", *Journal of Management Studies*, 13, 2, p. 94-110.
- VÉRIN, H., (1982), *Entrepreneurs, entreprise : histoire d'une idée*, Paris, PUF.
- WEBER, M., (1930), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Londres, Allen and Unwin.
- WEST, G., (2007), "Collective cognition: when entrepreneurial teams, not individuals, make decisions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, p. 77-102.
- WITTEWULGHE, R., avec la collaboration de JANSSEN, F., (1998), *La PME, une entreprise humaine*, Bruxelles, De Boeck Université.
- YOUNG, R. et FRANCIS, J., (1991), "Entrepreneurship and innovation in small manufacturing firms", *Social Science Quarterly*, 72, 1, p. 149-162.
- ZHANG, Z., ZYPHUR, M., NARAYANAN, J., ARVEY, R., CHATURVEDI, S., AVOLIO, B., LICHTENSTEIN, B. et LARSSON, G., (2009), "The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, p. 93-107.

CHAPITRE 3

Entrepreneuriat et économie

Christophe SCHMITT

Frank JANSSEN

Rico BALDEGGER

et

Olivier GIACOMIN

L'émergence de la pensée libérale, issue de l'Europe des Lumières, repose sur l'idée que chaque être humain possède des droits naturels, comme la liberté et la propriété. Ce courant de pensée a mis en exergue l'initiative privée et la possibilité pour chacun de jouir des fruits de son propre travail, et cette conception a largement conditionné nos approches et nos actions dans le domaine de l'entrepreneuriat. Cette représentation de l'entrepreneuriat s'est ensuite trouvée renforcée par la détérioration du modèle de la grande entreprise et par l'échec des économies planifiées. En outre, l'entrepreneuriat est une voie de professionnalisation intéressante, notamment en période de difficultés économiques, dans la mesure où entreprendre permet de développer son propre emploi.

Pourtant, l'entrepreneur et l'entrepreneuriat sont loin d'occuper une place constante dans l'histoire de la pensée économique durant les derniers siècles. En effet, dans les théories classique et néoclassique, les entreprises sont virtuellement dépourvues d'entrepreneurs, ce qui a fait dire à William Baumol (1993) que le prince du Danemark n'apparaissait plus dans la pièce *Hamlet*. Selon ces systèmes de pensée, l'entreprise opère un calcul qui lui permet d'optimiser son profit ; elle reproduit ces décisions en toutes circonstances, jusqu'à ce qu'un choc exogène modifie une des données du problème. Le succès ou l'échec sont entièrement explicables par des facteurs matériels. Le rôle entrepreneurial est réduit à l'application mathématique de certaines règles de maximisation. Dans un contexte d'information parfaite, où la décision est une mécanique du calcul, il n'y

a guère de place pour l'entrepreneur. Le rôle joué par l'entrepreneur dans la dynamique de l'économie de marché est donc totalement négligé.

Cependant, comme le souligne Casson (2003), il est indispensable de résoudre la contradiction entre la main invisible d'Adam Smith et la main visible de l'entrepreneur. L'entrepreneur est apparu dès le XVIII^e siècle dans la littérature économique, en l'occurrence dans l'œuvre de Richard Cantillon, qui lui attribue un rôle spécifique dans le processus économique. Il faudra attendre le début du XX^e siècle et les travaux de Joseph Schumpeter pour que lui soit associé un rôle important dans l'économie. Ces développements ont largement conditionné la façon dont l'entrepreneuriat est envisagé aujourd'hui.

Ce chapitre s'ouvrira par la présentation des travaux des différentes écoles qui se sont intéressées à l'entrepreneur et à son lien avec l'économie ; il se poursuivra par une synthèse des travaux de Schumpeter et se terminera par la présentation du modèle GEM issu de ces approches économiques, ainsi que par son illustration dans plusieurs pays francophones.

1. Les grandes écoles de pensée

Richard Cantillon (1680-1734) et Jean-Baptiste Say (1767-1832) peuvent être qualifiés de précurseurs pour avoir attribué un rôle économique spécifique à l'entrepreneur dans le processus économique. Comme le souligne Fillion (1997), Cantillon et Say sont les premiers à s'intéresser « tant à l'économie qu'aux entreprises, à leur création, à leur développement et à leur gestion ». Ils sont les premiers à essayer d'apporter une représentation dynamique de l'économie. Cette dynamique est fortement liée au rôle joué par l'entrepreneur.

Cantillon (1755) divise la société en deux grands groupes : celui des indépendants, composé des aristocrates et des propriétaires terriens et celui des dépendants, composé des individus à gage certain, ou salariés, et des individus à gage incertain, c'est-à-dire les entrepreneurs. Dans sa théorie, l'entrepreneur est une personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale à son propre compte, dans un but de profit, et qui est confronté à une certaine incertitude qu'il ne peut mesurer et qui l'empêche d'évaluer précisément les risques associés à sa décision. Pour lui, fermiers, marchands, artisans et manufacturiers ont en commun d'assumer des risques. En effet, l'incertitude de la demande entraîne l'incertitude de leurs revenus : « On peut établir que, excepté le Prince et les propriétaires de terres, tous les habitants d'un État sont dépendants ; qu'ils peuvent se diviser en deux classes : à savoir en entrepreneurs et en gens à gages ; et que les entrepreneurs sont comme à gages incertains, et tous les autres à gages certains pour le temps qu'ils en jouissent, bien que leurs fonctions et leur rang soient très disproportionnés. »

Say est connu pour la loi qui porte son nom, aussi appelée « loi des débouchés », selon laquelle l'offre crée sa propre demande. Il construisit sa

théorie sur base notamment à partir des idées de Cantillon, mais, contrairement à ce dernier, il définit l'entrepreneur en fonction de son rôle dans la production. Dans sa conception, les entrepreneurs peuvent être définis comme les individus qui créent une utilité nouvelle pour eux-mêmes, soit au travers d'un produit nouveau, soit en déplaçant des ressources vers un niveau de productivité supérieur au niveau précédent. Il distingue aussi l'entrepreneur du capitaliste qui assume les risques financiers de l'entreprise.

Contrairement à l'école française, l'école économique anglaise des XVIII^e et XIX^e siècles, qui fondera la pensée économique classique et néoclassique, ne considère pas l'entrepreneur comme une des figures centrales du mécanisme économique. Adam Smith (1723-1790) et John Stuart Mill (1808-1873), par exemple, assimilaient la fonction d'entrepreneur à celle de capitaliste. Alfred Marshall (1842-1924), le père de la théorie néoclassique, s'est toutefois intéressé à l'innovation. Il distingue les hommes d'affaires innovants des autres : les premiers produisent des biens plus efficacement, au travers de nouvelles méthodes réduisant les coûts de production et prennent des risques ; les seconds ne sortent pas des sentiers battus et ne sont que des « superintendants » du travail (Marshall, 1920). Pour Marshall, les hommes d'affaires innovants, qui s'apparentent à des entrepreneurs, émergeraient à l'occasion d'un processus que l'on pourrait rapprocher de celui de l'évolutionnisme (Chell et al., 1991).

Pour l'école allemande du XIX^e siècle, et notamment pour Thunen (1785-1850), le talent entrepreneurial est une ressource rare et le profit est une forme particulière de paiement, à savoir la récompense du risque encouru par l'entrepreneur et contre lequel celui-ci ne peut s'assurer. Notons que cette thèse sera reprise et développée par l'économiste américain Frank Knight (1885-1972). Ce dernier (1921) définit le profit comme le revenu résiduel rémunérant l'entrepreneur pour assumer les coûts liés à l'incertitude, et l'incertitude comme une situation dans laquelle il est impossible de prévoir les résultats alternatifs d'une décision par le biais de raisonnements *a priori* ou de l'inférence statistique.

Pour les économistes de l'école autrichienne des XIX^e et XX^e siècles, tels que Ludwig von Mises (1881-1972) ou Friedrich Hayek (1899-1992), les notions d'information et d'opportunité sont fondamentales pour expliquer l'entrepreneuriat. Selon Carl Menger (1840-1921), fondateur de cette école, l'obtention d'informations à propos de la situation économique constitue l'un des éléments centraux de l'activité entrepreneuriale. L'entrepreneur doit être conscient des situations qui conduisent au changement économique et les comprendre. Plus tard, l'économiste américain Israël Kirzner (1982), élève de von Mises, définira l'entrepreneuriat comme une vigilance face aux opportunités. Selon lui, sa fonction est de déceler ce que les autres n'ont pas été en mesure de voir. Pour Kirzner, le fait d'être attentif aux déséquilibres du marché est la caractéristique distinctive de l'entrepreneur et ces déséquilibres représentent, pour ce dernier, de nouvelles possibilités de réaliser des profits. Pour les tenants de cette école, l'entrepreneur est conçu comme un « processeur d'information », et le comportement

entrepreneurial peut être déduit des signaux informationnels détectés dans son environnement. La nature de l'entrepreneuriat apparaît comme une fonction de traitement de l'information où il existe une asymétrie entre l'entrepreneur et son environnement. Cette asymétrie traduit le caractère incertain et relativement risqué de l'entrepreneuriat (Palich et Bagby, 1995). La réussite de l'entrepreneur se comprend essentiellement en fonction de sa capacité à absorber et à transformer ces informations en actions.

Les travaux de l'économiste anglais contemporain Mark Casson s'inscrivent partiellement dans la continuité de ceux de l'école autrichienne. Casson (2003) a développé une théorie intégrant les approches fonctionnelles et indicatives (cf. chapitre 2, « L'entrepreneur »). Selon lui, l'entrepreneur est « quelqu'un qui se spécialise dans la prise de décisions de jugement sur la coordination de ressources rares ». L'entrepreneur fait donc des décisions de jugement sa spécialité. Une décision est une décision de jugement lorsque plusieurs personnes poursuivant les mêmes objectifs et se trouvant dans des circonstances similaires prennent des décisions différentes. Celles-ci résultent de perceptions différentes de la situation, liées à des accès différents à l'information, ou encore à une interprétation différente de celle-ci. Le jugement de l'entrepreneur diffère donc de celui d'autres agents économiques. Cet élément important de la définition de Casson l'inscrit en partie dans la continuité de l'école autrichienne. Les décisions de jugement de l'entrepreneur portent sur une meilleure réallocation des ressources. L'entrepreneur est un agent de changement, préoccupé par l'amélioration de l'allocation des ressources.

Le mérite de ces théories est d'avoir remis l'entrepreneur au centre de la fonction économique. C'est toutefois principalement Joseph Schumpeter (1883-1950) qui a donné ses lettres de noblesse à l'entrepreneur.

2. Schumpeter : l'innovation et le développement économique

Bien qu'elles ne considèrent pas nécessairement l'entrepreneur comme une mécanique préprogrammée, la plupart des théories susmentionnées postulent que l'entrepreneur est un agent de réaction aux modifications de l'environnement économique. Pour Schumpeter, il est, au contraire, un agent dynamique, proactif et endogène. Avec ses travaux, deux idées essentielles vont se développer et traverser le temps pour être encore largement utilisées aujourd'hui : l'innovation et le développement économique.

L'hypothèse de base de Schumpeter (1912) est que le déséquilibre dynamique créé par le changement, et non plus l'équilibre optimum, constitue la norme d'une économie saine. L'entrepreneur joue un rôle central dans cette théorie. Grâce à sa perception différente de la réalité, il prend conscience du changement et des nouvelles possibilités avant les autres

agents économiques. Selon Schumpeter, la fonction d'entrepreneur consiste surtout à innover, autrement dit à introduire des produits nouveaux ou de qualité différente, ou encore des techniques ou des procédés de fabrication nouveaux, à ouvrir de nouveaux marchés, à découvrir de nouvelles sources d'approvisionnement ou à réorganiser les industries. Sa conception de l'innovation est loin d'être restrictive. L'entrepreneur schumpetérien est donc conçu comme un agent endogène au marché, remettant en cause le *statu quo* économique par le biais de ses innovations.

Pour Schumpeter, le fait de supporter les risques de son entreprise n'incombe pas à l'entrepreneur, mais bien au capitaliste. Les rôles du capitaliste et de l'entrepreneur sont clairement séparés dans sa théorie.

À la suite de Schumpeter, de nombreux théoriciens vont associer les notions d'entrepreneur et d'innovateur. Leibenstein (1968), par exemple, distingue deux types d'activités entrepreneuriales : l'entrepreneuriat routinier, qui peut être assimilé au management au sens large, et l'entrepreneuriat « N » ou « *new type* », c'est-à-dire les activités nécessaires pour créer et développer une entreprise dont les marchés ne sont pas encore clairement définis ou dont les éléments constitutifs de la fonction de production sont partiellement inconnus. L'entrepreneur « N » peut être qualifié de schumpetérien. Pour Penrose (1972), l'esprit d'entreprise se définit par la prédisposition à saisir des occasions bénéficiaires et à rechercher de nouvelles possibilités encore inconnues. C'est également la position de Drucker (1985), pour qui « l'entrepreneur, par définition, déplace les ressources de secteurs à faible rendement et à basse productivité vers des secteurs offrant un rendement et une productivité supérieurs. [...] Il essaie de transformer un matériau en une ressource ou de combiner les ressources existantes selon une disposition nouvelle et plus productive ». Cette approche s'inscrit clairement dans l'héritage de Say et de Schumpeter.

Les travaux de Schumpeter permettent également d'inscrire l'entrepreneuriat dans le contexte du développement économique. En effet, pour cet auteur, l'intérêt de l'entrepreneuriat ne réside pas uniquement dans le développement d'innovations au niveau des firmes, mais aussi dans une perspective plus macroéconomique. L'innovation apparaît comme un moteur du développement économique national et devient un indicateur largement utilisé pour connaître la santé économique d'un pays. Ainsi, il est possible d'évaluer le nombre de brevets déposés par une nation, de connaître le poids de la R&D dans ses entreprises ou encore la place de la recherche dans les dépenses nationales. La limite de cette approche réside principalement dans le fait que seule l'innovation mesurable est considérée et évaluée.

Schumpeter (1942) n'en avait pas moins une perception pessimiste du développement économique. En effet, les évolutions des industries dans les années 1930 l'ont amené à penser qu'à terme, l'entrepreneur n'occuperait plus qu'une place marginale et que, éventuellement, il disparaîtrait. Le processus, lié aux innovations, qu'il qualifie de « destruction créatrice » et qui serait au cœur du capitalisme est celui qui révolutionne sans cesse

de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillissés et en en créant continuellement des nouveaux. Or, les innovations qui sont à la base de ce processus iraient plus de pair avec des pratiques monopolistiques qu'avec la libre concurrence : « L'introduction de nouvelles méthodes de production et de nouvelles marchandises est difficilement concevable si, dès l'origine, les innovations doivent compter avec des conditions de concurrence parfaite et parfaitement rapide. » (Schumpeter, 1942) Les profits plus élevés générés par de grandes entreprises en situation de concurrence oligopolistique ou monopolistique permettraient de prendre les risques nécessaires pour assurer le progrès technique. À terme, ce progrès technique éliminerait l'initiative entrepreneuriale. L'entrepreneuriat devrait survivre dans un premier temps dans les domaines où les économies d'échelle ne sont pas réalisables ou pas intéressantes. De nombreux économistes des années 1950 à 1970 appuyèrent cette idée. Finalement, l'Histoire est venue démentir partiellement la vision pessimiste de Schumpeter, dans la mesure où les situations d'oligopole ne se sont pas généralisées au point qu'il le prévoyait.

Baumol (1993) s'inspire également des travaux de Schumpeter ; il partage avec ce dernier une vision qui n'est pas nécessairement positive, mais pour d'autres raisons. Pour cet auteur, l'entrepreneur peut adopter un comportement dommageable pour l'économie. Il postule que la proportion d'entrepreneurs dans une économie peut être fixe d'une époque à l'autre. Or l'entrepreneuriat peut se manifester sous diverses formes, et certaines ne correspondent pas à des activités constructives et innovantes, mais plutôt, par exemple, à la recherche de situations de rente. Baumol pense que la façon dont un entrepreneur agit à une époque donnée dans un système économique donné dépend des « règles du jeu » en vigueur dans cette économie, et plus particulièrement de la structure de rétribution des activités, au sens large, prévalant dans celle-ci. Il introduit donc l'idée de l'influence de l'environnement sur le comportement de l'entrepreneur. Cette structure dépendra notamment de l'attitude sociale vis-à-vis du profit, du commerce ou des activités industrielles. En s'inspirant de l'histoire économique, Baumol cherche à démontrer que les règles déterminant les rémunérations relatives de différentes activités entrepreneuriales varient d'une période et d'un endroit à l'autre. Ces variations influencent à leur tour l'allocation de ressources entrepreneuriales. Les comportements entrepreneuriaux s'orienteraient donc dans une certaine direction en fonction des modifications des règles du jeu en vigueur. La rente peut, en fonction des règles prévalant dans une société précise à un moment donné, s'avérer plus profitable qu'une activité productive.

La principale critique qui peut être émise à propos de l'approche économique de l'entrepreneur est que ce dernier y est envisagé comme guidé par sa seule rationalité économique. C'est en réponse à cette limite que l'approche basée sur l'individu et ses traits (cf. chapitre 2) est venue compléter l'approche économique de l'entrepreneuriat.

Les enseignements de ces auteurs constituent toutefois encore et toujours des points de départ pour analyser l'entrepreneuriat. Les travaux actuels

dans ce domaine sont encore souvent directement ou indirectement en ligne avec ces approches. Nous songeons en particulier aux travaux du GEM, qui établissent un lien fort entre l'entrepreneuriat et le développement économique.

3. Le modèle GEM dans le monde francophone

Dans cette dernière partie, nous brosserons un rapide état des lieux de l'entrepreneuriat dans le monde francophone. Pour cela, nous nous appuyerons sur les travaux du Global Entrepreneurship Monitor³, qui s'inspire directement de l'approche économique de l'entrepreneuriat évoquée plus haut. Dans un premier temps, il s'agira de présenter le GEM et, dans un second temps, de rapporter les principaux résultats liés à l'entrepreneuriat dans différents pays : la Belgique, le Canada, la France et la Suisse.

3.1 Qu'est-ce que le GEM ?

Le Global Entrepreneurship Monitor, communément appelé GEM, est un projet de suivi global de l'entrepreneuriat. Ce projet a vu le jour en 1997, à l'initiative du Babson College et de la London Business School. Il a pour but de faire le lien entre entrepreneuriat et croissance économique. Dans cette perspective, le GEM fournit une représentation nationale et internationale de l'entrepreneuriat. La première étude date de 1999 et a réuni dix pays⁴. La dernière étude en date du GEM, l'étude 2014, a réuni 73 économies⁵. Plus de 206 000 personnes ont été interrogées. 3936 experts nationaux ont participé à l'enquête. Les économies participant au GEM représentent 72,4 % de la population mondiale et 90 % du PIB mondial.

Le projet GEM s'attache à répondre essentiellement à trois questions (Volery et Servais, 2000) :

- Le niveau d'activité entrepreneuriale varie-t-il entre les pays et, si tel est le cas, dans quelle proportion ?
- Le niveau d'activité entrepreneuriale affecte-t-il la croissance économique d'un pays ?
- Quels sont les éléments qui déterminent l'orientation entrepreneuriale d'un pays ?

3 VOLERY, T. et SERVAIS, I., (2000), *Global Entrepreneurship Monitor, Rapport 2000 sur l'Entrepreneuriat en France*, en ligne, <http://www.gemconsortium.org/>.

4 Les pays du G7 (Allemagne, Canada, France, Italie, Japon, Royaume-Uni et États-Unis) ainsi que le Danemark, la Finlande et Israël.

5 Le GEM utilise le terme d'économie car le découpage correspond à des zones géographiques et non à des pays. Au Canada par exemple, différentes provinces du pays (Québec, Ontario, Colombie britannique, Manitoba, Alberta...) ont élaboré leur propre rapport.

Pour répondre à ces différentes questions, les données ont été collectées à partir de sources complémentaires : une enquête téléphonique auprès d'entrepreneurs ; des entretiens avec des experts de l'entrepreneuriat au sein du pays concerné ; le recueil de données nationales standardisées produites par des organismes comme l'OCDE, la Banque mondiale, le FMI ou encore le BIT.

Le projet GEM s'appuie sur les travaux de Schumpeter pour aborder la relation entre entrepreneuriat et croissance. En innovant, l'entrepreneur amène une dynamique obligeant les autres entreprises à s'adapter, voire à sortir du marché. On retrouve, à travers ce modèle, une illustration de l'oxymore mis en évidence par Schumpeter : l'innovation s'inscrit dans une logique de « destruction créatrice ». Les premiers résultats de l'étude GEM 1999 ont montré que les variations de l'entrepreneuriat coïncidaient pour environ un tiers avec les variations de la croissance économique entre les pays étudiés.

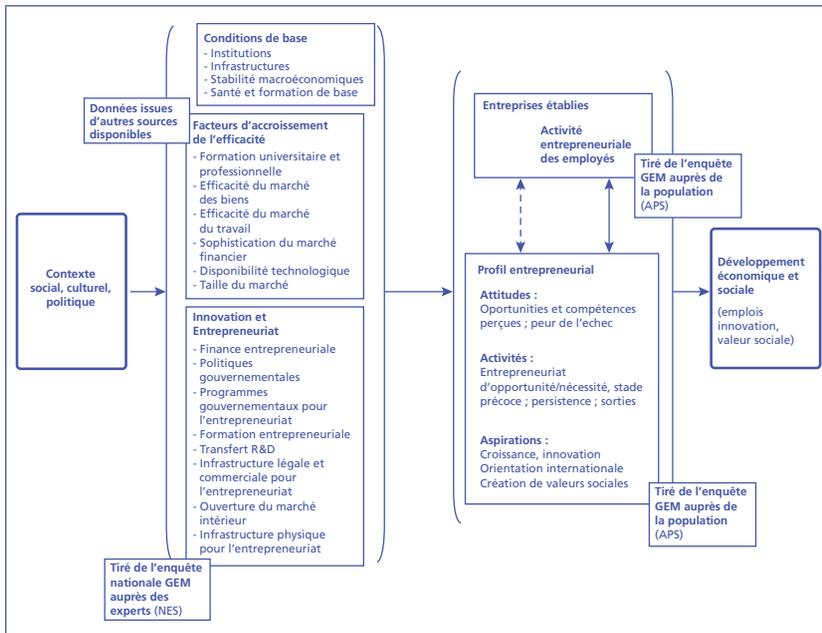


FIGURE 3 – *Modèle révisé du Global Entrepreneurship Monitor*

Source : St-Jean et Duhamel (2015)

Le modèle révisé utilisé par le Global Entrepreneurship Monitor s'intéresse aux conditions dans lesquelles l'entrepreneur évolue dans sa zone économique. On retrouve notamment les conditions de base (institutions, infrastructures...), les facteurs d'accroissement de l'efficacité (formation,

efficacité des marchés, technologies disponibles...), l'innovation ainsi que l'entrepreneuriat (financement, politiques et programmes en faveur de l'entrepreneuriat, transfert technologique, normes socioculturelles...) et le profil entrepreneurial autour des attitudes, de l'activité et des aspirations entrepreneuriales.

Les enquêtes s'intéressent aux trois étapes de l'entrepreneuriat : l'intention entrepreneuriale, les entrepreneurs naissants et enfin les entrepreneurs établis.

3.2 Les principaux résultats dans le monde francophone

La suite de cette section présente les principaux résultats des études GEM dans différents pays francophones : la Belgique, le Canada, la France et la Suisse.

3.2.1 Belgique

Le dernier rapport disponible relatif à la situation belge est celui de 2013. Parmi ses points saillants, notons :

- Le taux d'activité entrepreneuriale (TAE), autrement dit le pourcentage de personnes dans la population ayant entre 18 et 64 ans ayant récemment créé une entreprise ou qui sont sur le point d'en créer formellement une, est de 4,9 %. Ce taux place la Belgique à la quatorzième position si l'on considère le seul classement des seize pays de l'Union européenne ayant participé à l'enquête. 27 % de ces sondés sont impliqués dans un projet entrepreneurial dont le contenu revêt un caractère innovateur.
- 44 % des créations d'entreprise en Belgique résultent d'une opportunité d'affaires et 29 % sont le fruit d'un entrepreneuriat dit de nécessité. Les 27 % restants indiquent une création au départ de motivations mixtes d'opportunité et de nécessité. Le taux de création par nécessité en Belgique est un des plus élevés des « innovation-driven economies »⁶.
- L'enquête révèle aussi qu'en Belgique, près des trois quarts des entrepreneurs sont des hommes. En Wallonie, il apparaît même que pour une femme entrepreneur, on compte sept hommes. Ces résultats sont à méditer. Ils ne manquent d'ailleurs pas d'interpeller les responsables politiques et socioéconomiques. Par ailleurs, la proportion la plus importante d'entrepreneurs se situe dans la tranche d'âge des 25 à 34 ans. Ce dernier résultat est conforme à ce que l'on peut observer à travers le monde.

6 La catégorie « innovation-driven economies » regroupe les pays suivants : Belgique, France, Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Angleterre, Canada, République tchèque, Finlande, Grèce, Irlande, Israël, Italie, Japon, Corée, Luxembourg, Norvège.

- Au niveau des conditions cadres, si le système éducatif est généralement reconnu comme étant de qualité, il semble qu'il encourage et outille médiocrement à la créativité, à l'esprit d'entreprendre, à la prise d'initiative et à l'entrepreneuriat. Cela serait particulièrement le cas dans l'enseignement primaire et secondaire. L'enseignement de l'entrepreneuriat à l'université est considéré comme étant légèrement supérieur (3,1 sur une échelle de 5)⁷ à la qualité moyenne européenne (2,8), laquelle est toutefois elle-même relativement faible. Le financement précoce de projets est identique à la moyenne européenne (2,6). Les experts interrogés notent aussi un environnement social et culturel peu favorable à la prise d'initiative comparativement à la moyenne européenne (2,2 et 2,6 respectivement). La prise de conscience et le changement d'attitude des responsables politiques à l'égard de l'entrepreneuriat sont plus positifs comparativement à la moyenne européenne (3,3 et 2,8 respectivement).

L'explication du faible taux d'entrepreneuriat en Belgique renvoie à de multiples facteurs, sans doute difficiles à saisir car en interrelation. Les chantiers de l'action politique en faveur de la création et, ajoutons-le, du développement d'activités semblent toutefois bien ouverts.

3.2.2 Canada

Au Canada, la dernière enquête du GEM date de 2014 et restitue notamment les résultats d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 1664 adultes, ainsi que d'entretiens approfondis effectués avec 36 experts nationaux.

Retenons les points suivants :

- Le taux d'activité entrepreneurial du Canada est de 13 % en 2014. Ce taux est un des plus élevés des pays du G7. En effet, seuls les États-Unis ont un TAE supérieur (13,8 %). Le Canada se trouve loin devant La France (5,3 %), le Japon (3,8 %), l'Allemagne (5,3 %), l'Angleterre (10,7 %) et l'Italie (4,4 %). Le TAE faisant suite à la saisie d'une opportunité d'affaires est de 10 %. Le taux d'entrepreneuriat de nécessité est, quant lui, de 2 %. Le complément est constitué d'un mélange de motivations.
- Le TAE canadien connaît des variations régionales. Les TAE les plus importants sont enregistrés dans les régions de l'Alberta (18,1 %) et de la Colombie britannique (17 %). La situation dans la province de Québec, avec un TAE de 10,5 %, apparaît quelque peu en retrait par rapport à la moyenne du pays.
- L'enquête révèle, par ailleurs, un TAE relativement différent entre les hommes (16,2 %) et les femmes (9,9 %). Ceci situe donc le Canada (avec l'Angleterre) comme le pays du G7 avec le différentiel TAE homme-femme le plus important. Le taux d'entrepreneuriat est le plus élevé parmi les adultes âgés de 45 à 54 ans (29,4 %).

7 1 étant considéré comme négatif envers l'entrepreneuriat et 5 comme positif.

Table des matières

Sommaire	9
Préface	13
Pierre-André JULIEN	
Introduction	19
Frank. JANSSEN	
1 Entrepreneuriat et éducation.....	19
2 Objectif de l'ouvrage	20
3 Organisation de l'ouvrage.....	21

PARTIE 1

LE CADRE

29

CHAPITRE 1

L'entrepreneuriat

31

Frank JANSSEN ET Bernard SURLEMONT

1 Les paradigmes.....	32
2 Les concepts centraux.....	34
3 L'interdisciplinarité	35

CHAPITRE 2

L'entrepreneur

39

Frank JANSSEN, Bernard SURLEMONT, Roxane DE HOE et Christophe SCHMITT

1 Définition, motivations et typologies de l'entrepreneur	41
1.1 Définition	41
1.2 Motivations.....	41
1.3 Typologies	43
2 Les caractéristiques de l'entrepreneur.....	45
2.1 Caractéristiques démographiques.....	45
2.2 Caractéristiques psychologiques	45

3	Le comportement entrepreneurial entre inné et acquis.....	48
4	La prédiction du comportement entrepreneurial.....	52
5	La cognition de l'entrepreneur.....	53

CHAPITRE 3

Entrepreneuriat et économie.....	59
Christophe SCHMITT, Frank JANSSEN, Rico BALDEGGER et Olivier Giacomini	

1	Les grandes écoles de pensée.....	60
2	Schumpeter : l'innovation et le développement économique.....	62
3	Le modèle GEM dans le monde francophone.....	65
3.1	Qu'est-ce que le GEM ?.....	65
3.2	Les principaux résultats dans le monde francophone.....	67
3.2.1	<i>Belgique</i>	67
3.2.2	<i>Canada</i>	68
3.2.3	<i>France</i>	69
3.2.4	<i>Suisse</i>	70

PARTIE 2

LA DÉMARCHE.....	73
------------------	----

CHAPITRE 4

De l'idée à l'opportunité.....	75
Bernard SURLEMONT	

1	L'opportunité : une idée créatrice de valeur.....	76
1.1	Rendement espéré, risque et coût du capital.....	77
1.2	Les facteurs qui déterminent l'existence d'une opportunité.....	79
2	La fenêtre d'opportunité.....	81
2.1	Les événements.....	81
2.2	Les tendances sociologiques.....	82
2.3	Les tendances démographiques.....	82
2.4	Les réglementations.....	82
2.5	Les technologies.....	83
2.6	Les évolutions politico-économiques.....	83
2.7	Les contextes concurrentiels.....	84

CHAPITRE 5**L'innovation et la gestion des risques** 87

Josée ST-PIERRE

- 1 Qu'est-ce que l'innovation ? 88
- 2 Pourquoi innover ? Les principales motivations des entreprises ... 92
- 3 Comment réussir à innover : les facteurs clés du succès 97
- 4 Les facteurs d'échec ou les sources de risque 102
- 5 Réduire les échecs par la gestion des risques 105
- 6 En résumé... 107

CHAPITRE 6**Le marketing entrepreneurial** 111

Jean-Claude PACITTO et Philippe JOURDAN

- 1 Pourquoi le marketing entrepreneurial ? 113
 - 1.1 Un marketing pour les entrepreneurs. 113
 - 1.2 L'effectuation, ou le retour du bon sens. 115
- 2 Le marketing comme optimisation du processus entrepreneurial 118
 - 2.1 Marketing et opportunités 118
 - 2.2 Marketing entrepreneurial et marketing traditionnel : incompatibles ? 119
- 3 La création de valeur comme objectif du marketing entrepreneurial 122
 - 3.1 Éviter les erreurs fatales. 122
 - 3.2 Les conditions d'une rencontre profitable avec le client. 125
 - 3.3 Le réseautage : une absolue nécessité 126

CHAPITRE 7**Le financement entrepreneurial** 129

Charles Van WYMEERSCH et Armin SCHWIENBACHER

- 1 Les ressources financières de l'entreprise : capitaux propres ou empruntés 130
- 2 Le financement de l'entreprise à travers ses états financiers. 131
- 3 Les étapes du financement 138
- 4 Le financement et l'asymétrie d'information. 140
- 5 Coût du financement, valorisation et contrôle 144

CHAPITRE 8

Les partenaires 151

Bernard SURLEMONT

1	Les entrepreneurs et le cercle proche.....	152
2	La foule (le <i>crowdfunding</i> ou financement participatif).....	154
2.1	Qui sont-ils ?.....	154
2.2	Comment cela fonctionne-t-il ?.....	154
2.3	Avantages et inconvénients du financement participatif.....	155
2.4	L'avenir des plateformes de <i>crowdfunding</i>	156
3	Les <i>business angels</i> (BA).....	156
3.1	Qui sont-ils ?.....	156
3.2	Quel est leur profil ?.....	157
3.3	Qu'apportent-ils ?.....	158
3.4	Quels sont leurs critères d'investissement ?.....	158
3.5	Où les trouver ?.....	159
4	Les « <i>capital-risqueurs</i> ».....	160
4.1	Qu'est-ce que le <i>venture capital</i> ?.....	160
4.2	Qui sont les <i>venture capitalists</i> ?.....	161
4.3	Quels sont leurs profils ?.....	161
4.3.1	<i>Spécialisation</i>	162
	• Secteur.....	162
	• Étape de financement.....	162
	• Zone géographique.....	162
	• Montant de l'investissement ?.....	162
4.3.2	<i>Structure, organisation et financement</i>	163
	• « <i>Limited company</i> ».....	163
	• Fonds de <i>corporate venture</i>	163
	• Fonds privés cotés.....	164
	• Fonds publics.....	164
	• Fonds de fonds.....	165
4.4	Qu'apportent-ils ?.....	165
4.5	Quels sont leurs critères d'investissement ?.....	165
4.5.1	<i>Équipe de management</i>	166
4.5.2	<i>Marché de produits ou services vendus par l'entreprise</i>	166
4.5.3	<i>Droits déposés ou produits innovants</i>	167
4.5.4	<i>Facteurs financiers</i>	167
4.5.5	<i>Existence de voies de sortie séduisantes</i>	168
4.5.6	<i>Implications des entrepreneurs</i>	168
4.6	Où les trouver ?.....	169

5	Les autres acteurs	169
5.1	L'incubateur	169
5.2	L'interface industrie université ou bureau de valorisation et de transfert des connaissances	170

PARTIE 3

LES MÉTHODES

173

CHAPITRE 9

Le plan d'affaires

175

Véronique BASTIEN, Mehdi BENALLAL et Olivier WITMEUR

1	Qu'est ce qu'un plan d'affaires ?	176
1.1	Définition	176
1.2	Quand préparer un plan d'affaires ?	177
1.3	Gérer le processus	178
2	L'élaboration d'un plan d'affaires	178
3	Contenu d'un plan d'affaires	180
3.1	Structure type	180
3.2	Quelques évolutions importantes au niveau du contenu	181
4	La mise en forme	182
4.1	Quelques recommandations pratiques	182
4.2	Le résumé	184
4.3	Les annexes	184
4.4	La confidentialité	185
5	Au-delà du plan d'affaires ?	185
5.1	Critiques du plan d'affaires	185
5.2	Avenir du plan d'affaires	186

CHAPITRE 10

L'effectuation

189

Amélie JACQUEMIN

1	Un nouveau courant de pensée	190
1.1	Le concept d'effectuation et les origines de cette théorie	190
1.2	Une démystification de l'entrepreneuriat	191

2	La démarche effectuale	193
2.1	Les concepts clés de la théorie	193
2.2	Les principes d'action	194
2.3	Le processus entrepreneurial	195
3	Les applications concrètes de l'effectuation	200
3.1	Domaine de l'enseignement	200
3.2	Domaine de l'accompagnement	201

CHAPITRE 11

<i>Lean Startup</i>	205
---------------------------	-----

Olivier WITMEUR

1	La méthode <i>Lean Startup</i>	206
1.1	Apprendre	206
1.2	Construire	207
1.3	Mesurer	207
1.4	Économiser	208
2	Concevoir un minimum viable product	210
3	Utiliser <i>Lean Startup</i> pour piloter son projet entrepreneurial ..	210
4	<i>Lean Startup</i> face aux autres méthodes	212
5	Limites du <i>Lean Startup</i>	214

CHAPITRE 12

Le <i>Business Model Canvas</i>	217
---------------------------------------	-----

Frédéric OOMS et Marine FALIZE

1	Le(s) segment(s) de clientèle	220
1.1	L'observation des futurs clients	222
1.2	L'art de l'interview	222
2	La proposition de valeur	227
2.1	Le prototypage	228
2.2	Le test et l'itération	229
3	Les canaux	230
4	Les relations avec le client	231
5	Les flux de revenus	231
6	Les ressources clés	232
7	Les activités clés	232
8	Les partenaires clés	233

9 La structure des coûts	233
10 Articulation avec le plan d'affaires	234

PARTIE 4

L'ÉVOLUTION

237

CHAPITRE 13

La croissance	239
---------------------	-----

Frank JANSSEN

1 Définition de la croissance	240
2 Croissance et théorie économique	242
3 La croissance parmi les objectifs de l'entrepreneur	244
4 Les stades de développement des entreprises	246
5 Les théories explicatives de la croissance	247
5.1 Le modèle externe	248
5.2 Le modèle interne	248
5.3 Le modèle intégratif	249
6 Les déterminants de la croissance	250
6.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur	250
6.2 Les caractéristiques de l'entreprise	251
6.3 Les déterminants stratégiques	252
6.4 Les déterminants environnementaux	253
6.5 Les interactions entre les déterminants	254

CHAPITRE 14

L'internationalisation	259
------------------------------	-----

Régis CŒURDEROY

1 La tentation du large	260
1.1 Des environnements économiques de plus en plus ouverts à l'international	260
1.2 Et de plus en plus propices à l'activité entrepreneuriale	261
1.3 L'attractivité des marchés étrangers	262
1.4 L'ombrelle des multinationales (MNEs)	265
1.5 Les motivations stratégiques	265
2 Les risques à l'international	265
2.1 Le risque transactionnel	266

2.2	Le risque organisationnel	267
2.3	Le risque institutionnel	267
3	Définir son avantage concurrentiel à l'international	269
3.1	Les ressources et compétences distinctives de l'entreprise	269
3.2	La situation concurrentielle du marché étranger	270
4	Les modes de développement à l'international	271
4.1	Les différents modes de présence à l'étranger	272
5	Les étapes du développement à l'international	274

CHAPITRE 15

La transmission	283
-----------------	-----

Louise CADIEUX

1	La transmission : une définition	284
2	La transmission : deux transferts	284
3	La transmission : trois stratégies	285
3.1	La transmission familiale	286
3.2	La transmission interne	289
3.3	La transmission externe	290
4	La transmission : les motivations du propriétaire dirigeant	291
5	La transmission : les difficultés	293
5.1	Les difficultés du prédécesseur cédant	293
5.2	Les difficultés du successeur repreneur	294
5.3	Les difficultés des membres de la famille	294
5.4	Les autres difficultés	295
6	La transmission : les bonnes pratiques	296

CHAPITRE 16

Le rachat	301
-----------	-----

Bérangère DESCHAMPS

1	Enjeux	303
2	Le processus de transfert externe réalisé par une personne physique	304
2.1	Phase 1	305
2.2	Phase 2	306
2.3	Phase 3	307
	Conclusion : un triptyque entre vendeur, acquéreur et collaborateur	309

CHAPITRE 17

L'échec et le rebond	315
Sophie BACQ, Roxane DE HOE, Olivier GIACOMIN et Frank JANSSEN	

1 L'échec entrepreneurial	316
1.1 Les causes de la défaillance	318
1.2 Les typologies de l'entrepreneur en échec	320
1.3 Les conséquences de l'échec : les mentalités de part et d'autre de l'Atlantique	321
1.4 L'entrepreneur peut-il apprendre de cette expérience ?	325
2 L'entrepreneuriat de la seconde chance	326
2.1 Qui tente une seconde fois sa chance ?	327
2.2 Comment encourager l'entrepreneuriat de la seconde chance ? ..	328

PARTIE 5

LES FACETTES	335
---------------------------	-----

CHAPITRE 18

L'entrepreneuriat social	337
Sybille MERTENS, Sophie BACQ et Julie RIJSENS	

1 Le débat terminologique	337
1.1 L'entreprise sociale, voie pour l'autosuffisance des associations. . .	338
1.2 L'entrepreneur social, porteur d'innovation sociale	339
1.3 L'entreprise sociale, grille de lecture des dynamiques entrepreneuriales d'économie sociale	339
1.4 La posture adoptée dans ce chapitre	340
2 Les opportunités sociales	340
2.1 La nature des opportunités	341
2.1.1 <i>Lorsque l'atomicité des agents n'est plus vérifiée</i>	342
2.1.2 <i>Lorsque l'information ne circule pas parfaitement</i>	343
2.1.3 <i>Lorsque tous les biens et services produits ne sont pas purement privés</i>	345
2.2 L'entrepreneur social	347
3 Les caractéristiques de l'entrepreneuriat social	348
3.1 Un socle commun	349
3.1.1 <i>La finalité sociale en priorité</i>	349
3.1.2 <i>Le rôle central de la mission</i>	349
3.1.3 <i>Une hybridation des ressources</i>	349

3.2	Les points de débat	350
3.2.1	<i>Le véhicule de la forme juridique</i>	350
3.2.2	<i>Les modalités de gouvernance</i>	351
3.2.3	<i>La distribution des excédents</i>	352
3.2.4	<i>La relation aux pouvoirs publics et aux fonds philanthropiques</i>	353
4	De nouveaux modèles d'affaires dans l'entrepreneuriat social	354
4.1	Le « one for one »	354
4.2	Le barème dégressif	355
4.3	Les citoyens entrepreneurs	355
4.4	L'entreprise sociale en concurrence sur des « quasi-marchés »	357

CHAPITRE 19

L'entrepreneuriat académique	361
Fabrice PIRNAY, Roxane DE HOE et Frank JANSSEN	

1	Quelques considérations historiques	361
2	La recherche universitaire, moteur de l'innovation technologique	365
2.1	Les types de recherche universitaire	366
2.1.1	<i>La recherche fondamentale</i>	366
2.1.2	<i>La recherche appliquée</i>	367
2.1.3	<i>La recherche « résolution de problèmes »</i>	367
2.2	La nature des résultats de recherche	368
2.2.1	<i>Les connaissances codifiées</i>	368
2.2.2	<i>Les connaissances tacites</i>	368
2.3	Vers une plus grande marchandisation des résultats de recherche	369
2.3.1	<i>La réduction des délais entre une découverte scientifique et ses applications concrètes sur un marché</i>	369
2.3.2	<i>La reconnaissance et l'extension des droits de propriété intellectuelle aux universités</i>	370
2.3.3	<i>Une plus grande disponibilité des fonds de capital à risque</i>	371
3	Les « logiques » d'exploitation des connaissances universitaires	371
3.1	« La science pour la science »	371
3.2	« La science au service de l'économie »	372
4	Les modes de valorisation économique des connaissances universitaires	373
5	Les enjeux de la valorisation économique par <i>spin-off</i>	375
5.1	Pour les pouvoirs publics	375
5.2	Pour les universités	376

CHAPITRE 20**L'intrapreneuriat** 379

Olivier BASSO, Alain FAYOLLE et Olivier WITMEUR

- 1 Intrapreneuriat, de quoi parlons-nous ? 379
- 2 Aspects stratégiques 382
 - 2.1 Propension à innover 383
 - 2.2 Prise de risque 383
 - 2.3 Proactivité 383
 - 2.4 Agressivité compétitive 384
 - 2.5 Autonomie de l'action 385
- 3 Aspects organisationnels 386
 - 3.1 L'enclave 387
 - 3.2 La dissémination 388
 - 3.3 L'imprégnation 388
 - 3.4 L'acquisition apprenante 389
 - 3.5 L'essaimage industriel 389
- 4 Aspects individuels 390
- 5 Vers un effacement des différences entre managers et entrepreneurs ? 391

CHAPITRE 21**L'entrepreneuriat féminin** 395

Typhaine LEBEGUE et Christina CONSTANTINIDIS

- 1 Contours et mise en perspective de l'entrepreneuriat féminin .. 396
 - 1.1 Les contours de l'entrepreneuriat féminin 396
 - 1.2 Mise en perspective de l'entrepreneuriat féminin en Europe et en Amérique du Nord 397
 - 1.3 Portrait des femmes entrepreneures en Europe et en Amérique du Nord 399
- 2 La construction sociale du genre en entrepreneuriat féminin .. 400
- 3 Réalités spécifiques des femmes entrepreneures à la création .. 403
 - 3.1 Motivations à entreprendre 403
 - 3.2 Une création d'activité intégrant l'ensemble des sphères relationnelles 405
- 4 Réalités spécifiques des femmes entrepreneures dans la gestion d'entreprise 406
 - 4.1 Le financement des entreprises gérées par les femmes 406

4.2	Le réseautage des femmes entrepreneures	409
4.3	La réussite entrepreneuriale des femmes	411

CHAPITRE 22

L'entrepreneuriat familial	417
----------------------------------	-----

Jonathan BAUWERAERTS et Olivier COLOT

1	Le concept d'entrepreneuriat familial	418
1.1	Le croisement de la famille et de l'entrepreneuriat	419
1.2	Le croisement de la famille, de l'entreprise familiale et de l'entrepreneuriat	421
2	L'entrepreneuriat familial : vers des objectifs à la fois financiers et non financiers	423
2.1	Le maintien du contrôle familial et de l'influence de la famille ...	424
2.2	Succession dynastique	425
2.3	L'identification à l'organisation	427
2.4	Développement des liens sociaux	428
2.5	L'attachement émotionnel	428

Glossaire	431
Les auteurs	439
Liste des encadrés	445
Liste des figures	449
Liste des tableaux	451
Table des matières	453

Comprendre les aspects humains, économiques, financiers et managériaux de l'entrepreneuriat, ainsi que ses différentes facettes.

L'entrepreneuriat est un **moteur majeur du développement économique et social**. C'est pourquoi il est essentiel d'y **sensibiliser les jeunes**, afin de les amener à envisager de lancer une **activité nouvelle créatrice de valeur**.

Plus généralement, un état d'esprit entrepreneurial peut être utile au sein ou à l'extérieur de toute organisation – publique ou privée, poursuivant ou non un but de profit – et notre société, dans son ensemble, a besoin d'individus ayant **l'esprit d'entreprendre**.

Cet ouvrage constitue une **introduction à l'entrepreneuriat** et son approche est résolument **interdisciplinaire**. Il a pour objectif de présenter au lecteur les différents aspects de la **démarche entrepreneuriale**, ainsi que de la démystifier. Au terme de sa lecture, les étudiants auront acquis et développé les **outils d'analyse et de réflexion** qui les aideront à comprendre l'importance de l'entrepreneuriat et de ses processus. Il est divisé en cinq grandes parties : le cadre, la démarche, les méthodes, l'évolution de l'activité et, enfin, les différentes facettes de l'entrepreneuriat.

Il s'adresse à un public d'étudiants en sciences humaines, exactes et appliquées, de même qu'à toute personne désireuse de mieux comprendre l'entrepreneuriat. Il a été conçu pour des auditoires diversifiés et ne nécessite aucun prérequis.

Frank Janssen



est Professeur d'entrepreneuriat à la Louvain School of Management de l'Université catholique de Louvain, où il dirige le programme interdisciplinaire en création d'entreprise (CPME). Titulaire de masters en droit et en économie, d'un MBA et d'un doctorat en sciences de gestion, il est membre du *Centre for Research on Entrepreneurial Change and Innovative Strategies* (CRECIS), vice-président de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME) et représentant pour la Belgique du *European Council for Small Business and Entrepreneurship* (ECSB). Ses recherches portent sur la croissance des organisations, l'entrepreneuriat social, les motivations des entrepreneurs, l'échec entrepreneurial et la pédagogie entrepreneuriale.

Ont participé à cet ouvrage : Sophie Bacq, Rico Baldegger, Olivier Basso, Véronique Bastien, Jonathan Bauweraerts, Mehdi Benallal, Louise Cadieux, Régis Cœurderoy, Olivier Colot, Christina Constantinidis, Roxane De Hoe, Bérange Deschamps, Marine Falize, Alain Fayolle, Olivier Giacomini, Amélie Jacquemin, Frank Janssen, Philippe Jourdan, Typhaine Lebègue, Sybille Mertens, Frédéric Ooms, Jean-Claude Pacitto, Fabrice Pirnay, Julie Rijpens, Christophe Schmitt, Armin Schwiembacher, José St-Pierre, Bernard Surlemont, Charles Van Wymeersch, Olivier Witmeur.



<http://noto.deboecksuperieur.com> : la version numérique de votre ouvrage

- 24h/24, 7 jours/7
- Offline ou online, enregistrement synchronisé
- Sur PC et tablette
- Personnalisation et partage
- Ressources complémentaires disponibles pour les enseignants

ENTREP

ISBN 978-2-8041-9242-6

ISSN 2031-4965

www.deboecksuperieur.com

