

Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres.

Alain Fayolle, Maître de Conférences, Esisar-INPG, CERAG, EPI¹

Résumé

Ce projet de communication s'intéresse à l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs potentiels et les partenaires, personnes physiques ou morales, qui les accompagnent dans leurs parcours de création ou de reprise d'entreprise. Notre recherche cherche à mesurer et contraster des perceptions d'entrepreneurs et de professionnels de la création d'entreprise relatives à plusieurs écoles de pensée décrivant les concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat. Les acteurs en présence voient-ils, pensent-ils l'entrepreneur et le phénomène entrepreneurial de la même façon ? Existe-t-il des différences de perception entre les uns et les autres ? Il nous semble que mieux connaître ces perceptions et les éventuelles différences, par rapport à ces thèmes, est déjà un moyen d'améliorer l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et certains de leurs partenaires prestataires, laquelle conduit probablement à accroître l'efficacité des dispositifs d'accompagnement.

Mot clé : Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres.

¹ L'auteur est chercheur au CERAG, Université Pierre Mendès France de Grenoble, et responsable d'une équipe de recherche, EPI, localisée à l'Esisar (Valence), sur les processus de création d'activités innovantes.

L'importance des enjeux économiques et sociaux liés à la création d'entreprise n'est plus contestée aujourd'hui. Qu'il s'agisse de la création d'emplois, du renouvellement du parc d'entreprises ou bien encore de la création de richesses nul ne peut ignorer ou sous-évaluer la contribution essentielle du phénomène de création d'entreprise (Saporta, 1994). Certains économistes accordent même à l'activité des entrepreneurs une place prépondérante dans le processus de croissance économique (Baumol, 1993) et inspirent un programme de recherche international qui vise à démontrer l'hypothèse d'un lien de dépendance élevé entre le dynamisme entrepreneurial d'un pays et sa croissance économique².

Une question apparaît importante, dans ces conditions : comment détecter et aider les créateurs à potentiel ? Comment accompagner les hommes et les projets susceptibles de participer à la création d'entreprises dotées d'un fort potentiel de développement et de croissance ? Cette question n'est, bien évidemment, pas nouvelle. On sait depuis un certain temps déjà que « si de la qualité de l'entrepreneur dépend largement le succès ou l'échec de l'entreprise, le meilleur des créateurs pourra difficilement s'imposer, s'il ne peut mobiliser un ensemble de ressources : information, argent, logistique, conseils, technologies,... » (Albert, Fayolle, Marion, 1994). Face aux enjeux collectifs et individuels, les systèmes d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprises se sont ainsi progressivement imposés et développés. Ils font l'objet d'ailleurs d'un regain d'attention, grâce notamment au lancement récent des incubateurs publics issus de la Loi sur l'Innovation et à l'émergence d'incubateurs privés installés pour accompagner le phénomène des « start-up » liées à l'exploitation des technologies de l'informatique et des communications.

Cependant, si nul ne conteste leur intérêt, il faut bien admettre que les systèmes d'appui à la création d'entreprises, les modes et méthodes d'accompagnement des entrepreneurs ont jusqu'à présent provoqué un faible intérêt parmi les chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat. Les travaux ne sont pas très nombreux et depuis quelques années, pour ainsi dire pratiquement absents du paysage académique. Un article récent, publié dans une des meilleures revues internationales de ce champ, remet au goût du jour les systèmes d'appui et approche, d'une façon exploratoire, la problématique de co-production des prestations d'assistance au sein d'un incubateur (Rice, 2002). L'idée d'une co-production, à ce niveau, nous semble tout à fait essentielle. L'accompagnement, au sens large, passe, selon nous, par des transferts, des échanges, des appropriations, des apprentissages. Il vaut mieux, par exemple, aider l'entrepreneur à bien formuler son problème plutôt que lui apporter une solution toute faite. Il est souhaitable de mettre à profit la période d'accompagnement pour lui proposer des situations d'apprentissage construites à partir de sa propre expérience et autour de son projet, pour l'amener à comprendre, de lui-même, que ce qui est essentiel porte moins sur les contenus d'une formation, qu'elle qu'en soit sa qualité, mais plus sur le développement d'une capacité d'apprentissage. Formulée de cette façon une des fonctions clés d'un système d'accompagnement renvoie bien à la nécessaire écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires prestataires de conseils, de formations ou d'autres ressources (Saporta, 1994). L'écoute mutuelle ne peut qu'être améliorée, nous semble-t-il, si les acteurs en présence ont une meilleure idée de ce veulent les uns (les besoins d'assistance) et de ce qu'apportent les autres (les prestations d'assistance et leurs modalités de production). L'amélioration de l'écoute mutuelle passe également par une meilleure connaissance réciproque des représentations et des perceptions sur des objets (notions, concepts, idées) partagées par les acteurs et largement présents, très souvent d'une façon inconsciente, dans leurs échanges et transactions. C'est ce deuxième aspect de l'écoute mutuelle qui nous a intéressé et conduit à la recherche que nous allons présenter dans cet article.

Notre recherche cherche à mesurer et à contraster des perceptions d'entrepreneurs et de professionnels de la création d'entreprise relatives à plusieurs écoles de pensée décrivant les concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat. Les acteurs en présence voient-ils, pensent-ils l'entrepreneur et le phénomène entrepreneurial de la même façon ? Existe-t-il des différences de perception entre les uns et les autres ? Il nous semble que mieux connaître ces perceptions et les éventuelles différences, par rapport à ces thèmes, est déjà un moyen d'améliorer l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et certains de leurs

² Ce programme, GEM (Global Entrepreneurship Monitor), est coordonné par la London Business School et le Babson College et a fait l'objet de publications rendant compte des premiers résultats.

partenaires prestataires. Nous allons, dans une première partie, aborder le cadre théorique et les aspects méthodologiques de notre travail. Les résultats de la recherche et leur discussion feront l'objet de notre deuxième partie. La conclusion, qui suivra, s'efforcera de dégager les enseignements principaux, au niveau des méthodes d'accompagnement, de ce travail de recherche orienté par un souci de favoriser une meilleure communication entre des entrepreneurs et des professionnels de la création d'entreprise dans des systèmes et des processus d'accompagnement.

1. Le cadre conceptuel et les aspects méthodologiques de la recherche

Gartner a indiqué une voie à suivre lorsque, au début des années 1990, confronté au problème récurrent de définition de l'entrepreneuriat il choisit d'interroger des experts (essentiellement des enseignants-chercheurs) du domaine, en mobilisant la méthode Delphi. L'appel à des spécialistes, ceux qui détiennent une connaissance théorique et/ou pratique sur un sujet, peut permettre de faire progresser la connaissance, en général, dans des domaines émergents et très faiblement structurés. Nous avons donc souhaité mesurer les perceptions d'experts, de spécialistes et de praticiens³ de l'entrepreneuriat, relatives à l'idée qu'ils se font de ce qu'est (ou n'est pas) l'entrepreneuriat. Non pas en leur demandant de définir (donner leur propre définition), dans l'absolu, le concept ou en les faisant réagir par rapport à des propriétés ou éléments caractérisant le champ de l'entrepreneuriat ou l'entrepreneur. Mais en leur proposant six affirmations fortes concernant le domaine et en leur demandant d'indiquer leur degré d'approbation pour chacune d'entre-elles.

Nous allons maintenant exposer le cadre conceptuel de cette recherche (1.1), avant d'en présenter les aspects méthodologiques et de décrire l'échantillon que nous avons utilisé (1.2).

1.1 – Le cadre conceptuel de la recherche.

Les affirmations que nous avons soumises au jugement des experts viennent des six écoles de pensée identifiées par Cunningham et Lischeron (1991). Après avoir explicité chacune de ces écoles, nous développerons les quelques propositions que nous avons voulu confrontées à notre terrain.

1.1.1 – Les écoles de pensée et les affirmations correspondantes

Il existe de nombreux courants de recherche qui étudient le phénomène entrepreneurial à partir de perspectives fondamentalement différentes. Cunningham et Lischeron (1991) en décrivent six qui nous semblent couvrir d'une façon assez complète le champ.

La première école voit dans l'entrepreneur un être extra-ordinaire (The « Great Person » School of entrepreneurship), au sens étymologique. Les journaux économiques évoquent régulièrement les parcours et les réussites de grands entrepreneurs. L'image présentée est chargée d'énergie, de puissance et de succès. De fréquentes biographies d'entrepreneurs soulignent la capacité instinctive de ces hommes hors du commun, à reconnaître des opportunités inaccessibles à la majorité d'entre-nous et à prendre les bonnes décisions. Cela implique que sans cette faculté intuitive innée, ces individus ressembleraient au commun des mortels (Cunningham et Lischeron, 1991, p. 46). Très récemment nous avons relevé ce fragment de portrait dans la presse française : « la légende voudrait que Li-Ka Shing, la propriétaire de Cheung Kong et de Hutchinson Whampoa, deux holdings qui pèsent près d'un cinquième de la capitalisation boursière de Hong-Kong, ait un sixième sens inné pour faire des bonnes affaires⁴ ». Li-Ka Shing n'est pas très connu, mais d'autres entrepreneurs le sont davantage et les écrits littéraires et académiques (études de cas, notamment) consacrés à des Francis Bouygues,

³ Comme nous le verrons, plus loin, nous avons travaillé avec trois groupes distincts : des entrepreneurs, des enseignants spécialisés et des professionnels de la création d'entreprise.

⁴ « La bonne fortune de Li-Ka Shing », Le Figaro économie n° 17258, cahier n° 2, 5 et 6 février 2000.

Steve Jobs, Richard Branson, Bill Gates, ont contribué à renforcer le mythe de l'entrepreneur inné. D'où notre première affirmation :

L'entrepreneur est né avec un sixième sens, une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires.

La deuxième école de pensée est celle des traits distinctifs et des caractéristiques psychologiques particulières (The Psychological Characteristics School of Entrepreneurship). Il peut s'agir de valeurs (éthique, responsabilité, ...), d'attitudes (prise de risques, d'initiatives, autonomie,...) ou de besoins (indépendance, accomplissement, ...). L'approche centrée sur les traits a encore de nombreux partisans dans le domaine de l'entrepreneuriat (Carland et al., 1988) et notre deuxième affirmation peut donc s'énoncer ainsi :

L'entrepreneur a des caractéristiques psychologiques uniques (valeurs, attitudes, besoins) qui le guident.

L'école de pensée suivante (The Classical School of Entrepreneurship) s'intéresse à l'innovation et à l'identification des opportunités. Elle stipule que la fonction essentielle de l'entrepreneur est l'innovation et l'introduction, dans un environnement donné, de nouvelles combinaisons de facteurs de production (Schumpeter, 1935). Dans ces conditions l'innovation, la créativité et la découverte d'opportunités constituent des éléments clés du phénomène entrepreneurial (Cunningham et Lischeron, 1991, p. 51). S'inscrivent donc dans ce courant des économistes qui ont travaillé sur l'innovation (notamment Schumpeter et Drucker) ou sur l'opportunité (notamment, Mises, Hayek et Kirzner) et des spécialistes des sciences de gestion qui considèrent comme essentiel le processus de reconnaissance d'opportunité (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Bygrave, 1994). Ce qui nous amène à notre troisième affirmation :

La caractéristique essentielle du comportement entrepreneurial est l'innovation. Les entrepreneurs doivent donc témoigner d'une réelle créativité et d'une capacité à innover.

La quatrième école de pensée est centrée sur la poursuite et la concrétisation des opportunités d'affaires (The Management School of Entrepreneurship). De ce point de vue certains auteurs cités précédemment (Stevenson, Jarillo, Gumpert, Bygrave, Hofer) appartiennent également à ce courant, tous se retrouvant dans cette définition de l'entrepreneur : « An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it » (Bygrave, 1994, p. 2). Les approches qui s'intéressent aux processus s'insèrent aussi partiellement dans cette école, ainsi que les analyses de certains économistes qui voient dans l'entrepreneur un co-ordinateur de ressources (Casson, 1982). La formation des entrepreneurs, leur préparation et leur appropriation d'outils de management permettant, par exemple, de développer un plan d'affaires, d'évaluer des opportunités et d'acquérir des ressources dans un contexte de création d'activités (Bird, 1988) apparaissent comme des étapes possibles et souhaitables de la démarche entrepreneuriale. D'où la quatrième affirmation :

Les entrepreneurs sont des organisateurs de processus de création de richesses économiques. Ils poursuivent des opportunités et s'efforcent de les concrétiser en utilisant des techniques appropriées de gestion et de management.

La cinquième école proposée par Cunningham et Lischeron s'intéresse au leadership (The Leadership School of Entrepreneurship). L'entrepreneur est souvent un leader qui conduit les hommes vers l'atteinte des buts et objectifs qu'il a assignés. Il doit aider ses collaborateurs dans leur développement personnel et ce de point de vue, l'entrepreneur est plus qu'un « manager », il est aussi un « leader of people » (Carsrud et al., 1986). Cunningham et Lischeron pensent que ce courant théorique constitue l'aspect non-technique de l'école précédente et que l'entrepreneur doit être également un « people manager » ou un « leader/mentor » qui joue un rôle dans la motivation, la direction et la conduite de son personnel. Ils citent, pour appuyer leur point de vue, Kao : « Thus, the entrepreneur must be a leader, able to define a vision of what is possible, and attract people to rally around that vision and

transform it into reality » (Cunningham et Lisheron, 1991, p. 52). Ceci a bien évidemment des incidences sur l'éducation et la formation des entrepreneurs (Filion, 1991 ; Harrison et Leitch, 1994). Et notre cinquième affirmation est proposée comme suit :

L'entrepreneur est avant tout un leader qui sait animer des équipes, s'adapter à leurs besoins, et les conduire vers l'atteinte des objectifs.

La dernière école de pensée concerne l'intrapreneuriat⁵ (The Intrapreneurship school of entrepreneurship). Les entreprises souffrent d'un manque d'innovation et d'une insuffisante capacité de réaction dans un monde où tout s'accélère. L'intrapreneuriat est vu comme une réponse à ces difficultés. Des comportements entrepreneuriaux, individuels ou collectifs, comme l'orientation vers les opportunités, peuvent permettre à des entreprises d'innover, de se développer et de diversifier leurs activités dans d'autres domaines (Burgelman, 1983). Ce qui nous conduit à notre sixième et dernière affirmation :

Les compétences entrepreneuriales peuvent être utilisées, avec profit, dans des organisations existantes. L'intrapreneurship étant défini comme le développement d'unités indépendantes pour créer de nouveaux marchés et de nouveaux produits.

1.1.2 – Les propositions de la recherche

En travaillant sur les affirmations déduites des différentes écoles de pensées recensées par Cunningham et Lischeron, nous avons élaboré quelques propositions de recherche.

Alors que l'enseignement de l'entrepreneuriat est dans une phase de développement accéléré, un peu partout dans le monde (Fayolle, 2000a et 2000b) et que ce mouvement accredit le fait qu'il est possible d'apprendre à entreprendre, il nous a semblé contradictoire que la première affirmation continue d'incarner la croyance d'un entrepreneur inné et de l'existence d'un sixième sens entrepreneurial. La conviction sur laquelle nous avons appuyé notre première proposition est que soumise à des personnes spécialistes de l'entrepreneuriat, cette affirmation ne pouvait, aujourd'hui, qu'être très largement rejetée.

Proposition 1 : Des praticiens, spécialistes et experts de l'entrepreneuriat, ne peuvent que réfuter massivement l'idée d'un entrepreneur inné.

Les deuxième et troisième affirmations ne nous ont pas conduit à formuler des propositions particulières. L'affirmation suivante, stipulant que les entrepreneurs sont des organisateurs de processus de création de richesses économiques qui poursuivent des opportunités pour les concrétiser, correspond à un courant managérial de l'entrepreneuriat (Stevenson et Gumpert, 1985 ; Bygrave, 1994), solidement ancré dans l'univers des sciences de gestion et les milieux professionnels dédiés à la création d'entreprise. Ce point de vue, qui véhicule déjà la notion de processus, nous est apparu dans le droit fil des tendances actuelles et particulièrement cohérent avec les orientations de recherche les plus récentes. Cela nous a amené à formuler de la façon suivante notre deuxième proposition :

Proposition 2 : le degré d'approbation des praticiens experts et spécialistes de l'entrepreneuriat portant sur la quatrième affirmation ne peut qu'être élevé, voire très élevé.

Distinguer le leadership des autres dimensions managériales et en faire une école à part entière ne nous a pas semblé particulièrement judicieux, en raison des limites induites par la prise en compte d'une dimension unique. Aussi, avons-nous estimé que l'affirmation construite sur cette école de pensée était de nature à recueillir plutôt un faible degré d'approbation.

⁵ Pour une revue récente de la littérature scientifique consacrée à ce concept, se reporter au numéro spécial de Entrepreneurship – theory and practice (vol. 23, n° 3, printemps 1999).

Proposition 3 : le degré d'approbation des praticiens, experts et spécialistes de l'entrepreneuriat sur l'école du leadership ne peut qu'être faible, voire très faible.

Sans entrer dans une problématique tentative de définition de l'intrapreneuriat, la question reste bien évidemment posée⁶, si l'on admet qu'il est possible de développer avec profit, des comportements entrepreneuriaux dans des organisations existantes (si donc le degré d'approbation des experts est élevé) alors on accepte implicitement l'idée qu'il existe différents contextes et situations de type entrepreneurial. Gartner (1990) et Bruyat (1993) ont montré que l'entrepreneuriat pouvait concerner indifféremment le secteur privé et le secteur public ou associatif. Accepter cette affirmation revient également à envisager l'existence d'une forme persistante d'entrepreneuriat qui s'opposerait, d'une certaine façon, au processus de bureaucratisation inéluctable des entreprises (Bouchikhi, 1994).

Proposition 4 : un degré élevé, voire très élevé, d'approbation de l'affirmation concernant l'intraprenariat présente deux conséquences possibles – 4.1 les comportements entrepreneuriaux s'appliquent dans différents contextes et situations, que l'entreprise existe ou qu'elle n'existe pas. 4.2 l'entrepreneuriat persistant peut correspondre à des situations d'entreprises.

Les différentes affirmations issues des écoles de pensée de Cunningham et Lischeron recourent largement les thèmes identifiés dans la recherche de Gartner (1990). Ces thèmes et affirmations accréditent la thèse d'un phénomène entrepreneurial multi-facettes articulé autour de deux dimensions fondamentales : l'individu (l'entrepreneur) doté de différentes caractéristiques et capacités et la création de valeur (richesses économiques, concrétisation d'opportunités, innovation, croissance, ...). Bruyat (1993, 1994) réunit les deux contributions autour de son concept de dialogique individu / création de valeur. Qui plus est tous ces travaux contiennent et même développent l'idée d'une dimension processuelle supportant et rythmant le phénomène. Il nous apparaît donc qu'un degré d'approbation élevé, voire très élevé, pour l'ensemble des affirmations soumises, est de nature à renforcer le poids et la pertinence des approches processuelles.

Proposition 5 : un degré élevé, voire très élevé, d'approbation des praticiens, experts et spécialistes de l'entrepreneuriat, porté sur l'ensemble des affirmations ne peut que renforcer le poids et la pertinence des approches processuelles utilisées dans des activités de recherche et constitue, d'une certaine façon, un forme de confirmation empirique de la perspective réunifiée de Cunningham et Lischeron.

Après avoir beaucoup évoqué, ici, des praticiens, experts et spécialistes de l'entrepreneuriat, et les avoir mobilisé sans les avoir présenté, il devient plus que nécessaire de combler cette lacune. Nous allons donc passer maintenant aux questions méthodologiques de la recherche.

1.2 – Les aspects méthodologiques de la recherche

Notre terrain, cela a déjà été souligné, est composé d'experts, de praticiens et de spécialistes de l'entrepreneuriat que nous avons interrogés, à l'aide d'un questionnaire fermé, au cours du 1^{er} semestre 1999. Trois groupes ont été privilégiés et ont constitué la base de notre échantillon.

Le premier groupe est composé d'entrepreneurs (des créateurs d'entreprise, exclusivement), issus du programme d'appui à la création d'entreprises d'une école de management⁷. Ces individus ont créé leur entreprise dans une période comprise entre 1 et 10 ans avant d'administration du questionnaire. Ils sont localisés, principalement dans la région Rhône-Alpes. Nous avons adressé, nominativement à environ 200 entrepreneurs, un questionnaire d'une page, comprenant les six affirmations⁸ sur

⁶ Voir Sharma et Chrisman (1999) pour une contribution récente relative à la définition de ce concept.

⁷ Il s'agit de l'E.M.LYON et de son centre des entrepreneurs.

⁸ Ces affirmations, présentées dans la section 1.1.1 reprennent, à la traduction près, les définitions des 6 écoles de pensée identifiées par Cunningham et Lischeron.

l'entrepreneuriat et demandant aux répondants, pour chacune d'entre-elles, d'indiquer leur degré d'approbation sur une échelle de Likert à 7 positions (1 : pas d'accord du tout ; 7 : tout à fait d'accord). Nous avons réceptionné en retour 60 questionnaires exploitables, soit un taux de 33 %.

Le deuxième groupe comprend des professeurs (ou maîtres de conférences) spécialisés ou impliqués fortement dans l'enseignement et la recherche en entrepreneuriat. Nous avons adressé nominativement, environ 100 questionnaires à des personnes membres de l'Académie de l'Entrepreneuriat, association française regroupant des enseignants-chercheurs actifs dans le domaine. 51 questionnaires exploitables nous ont été retournés, soit un taux légèrement supérieur à 50 %.

Le dernier groupe réunit des experts et professionnels de la création d'entreprise (consultants, banquiers, responsables d'organismes spécialisés, chargés d'affaires dans des sociétés de capital risque et des collectivités territoriales, ...). Ces personnes travaillent, principalement dans la région Rhône-Alpes et appartiennent à des réseaux régionaux et nationaux qui interviennent fortement dans les milieux de la création et du développement d'entreprises. Nous leur avons adressé, nominativement, environ 50 questionnaires, 31 nous ont été retournés, soit un taux de 62 %. Notre échantillon comprend donc 142 individus qui combinent des connaissances pratiques et théoriques très importantes dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Les enseignants spécialisés et les professionnels interrogés interviennent régulièrement dans des actions de formation d'entrepreneurs, d'accompagnement et d'assistance de projets de création d'entreprise.

Bien qu'aucune question ouverte n'ait été posée, certaines personnes ont souhaité réagir par rapport au questionnaire pour apporter des éléments complémentaires ou d'autres points de vue. Nous les évoquerons dans la présentation des résultats.

2 – Les résultats de la recherche et leur discussion

La démarche qui nous est apparue la plus naturelle pour présenter nos résultats et les discuter est de structurer le développement autour des différentes affirmations et propositions, en partant de la première et en suivant leur ordre de présentation.

2.1 – A propos de l'entrepreneur inné

Les résultats pour la première affirmation sont mis en évidence dans le tableau 1.

Tableau 1 : les perceptions des experts sur « l'entrepreneur inné »

Groupes d'experts	Désaccord			4	Accord			Total
	1	2	3		5	6	7	
E (60)	5 8,3 %	11 18,3 %	8 13,3 %	13 21,7 %	12 20 %	8 13,3 %	3 5 %	60 100 %
PS (51)	8 15,7 %	14 27,4 %	2 3,9 %	9 17,6 %	9 17,6 %	6 11,8 %	3 6 %	51 100 %
EP (31)	3 9,7 %	7 22,6 %	5 16,1 %	4 12,9 %	6 19,4 %	4 12,9 %	2 6,4 %	31 100 %
Ensemble (142)	16 11,3 %	32 22,5 %	15 10,6 %	26 18,3 %	27 19 %	18 12,7 %	8 94,4 %	142 100 %

E : entrepreneurs - PS : professeurs spécialisés - EP : professionnels de l'entrepreneuriat

L'idée d'un entrepreneur inné n'est pas massivement écartée par les experts⁹ : plus de 37 % d'entre-eux sont en accord avec l'affirmation alors que 44,4 % sont en désaccord. Les perceptions diffèrent en fonction de leurs positions et situations. Les entrepreneurs et les professionnels de l'entrepreneuriat affichent un niveau d'approbation plus élevé (respectivement 38,3 % et 38,7 %) que les professeurs spécialisés (35,4 %). Ce résultat est, d'une certaine façon, une première surprise. Il invalide, en tout cas, notre première proposition. Des professionnels, experts et spécialistes de l'entrepreneuriat ne réfutent donc pas massivement l'idée d'un entrepreneur inné.

2.2 – Sur les caractéristiques psychologiques uniques

L'affirmation suivante est centrée sur l'existence et l'importance de caractéristiques psychologiques uniques détenues par les entrepreneurs. Le tableau 2 présente les résultats relatifs à la deuxième affirmation.

Tableau 2 : les perceptions des experts sur « les caractéristiques psychologiques uniques des entrepreneurs »

Groupes d'experts	Désaccord			4	Accord			Total
	1	2	3		5	6	7	
E (60)	2 3,3 %	6 10 %	6 10 %	10 16,7 %	15 25 %	17 28,3 %	4 6,7 %	60 100 %
PS (51)	2 3,9 %	6 11,8 %	7 13,7 %	6 11,8 %	13 25,5 %	12 23,5 %	5 9,8 %	51 100 %
EP (30)	1 3,3 %	2 6,7 %	4 13,3 %	4 13,3 %	7 23,3 %	6 20 %	6 20 %	30 100 %
Ensemble (141)	5 3,6 %	14 9,9 %	17 12 %	20 14,2 %	35 24,8 %	35 24,8 %	15 10,7 %	141 100 %

E : entrepreneurs - PS : professeurs spécialisés - EP : professionnels de l'entrepreneuriat

Même si le mot « uniques » contenu dans l'affirmation est vraisemblablement fort, au sens où les caractéristiques attribuées généralement aux entrepreneurs ne sont pas exclusives ou discriminantes, elle sont possédées, en effet, par d'autres catégories d'acteurs économiques et sociaux, les experts se rejoignent nombreux (60,3 %) dans la zone d'accord. Seuls 25,5 % d'entre-eux sont en désaccord avec

⁹ Nous utiliserons désormais le mot « experts » pour signifier l'ensemble des personnes de notre échantillon.

l'affirmation. Là encore, les professeurs spécialisés sont plus nuancés dans leur jugement (58,8 %) que les entrepreneurs (60 %) et surtout les professionnels de l'entrepreneuriat (63,3 %). Sur un plan plus qualitatif, un professeur spécialisé a regretté l'absence d'une question sur la prise de risque et un entrepreneur nous a donné une définition centrée sur l'individu et quelques unes de ses caractéristiques : « L'entrepreneur est un être passionné qui cherche la liberté et se construit une prison sans barreau ».

2.3 – Où l'innovation apparaît comme une caractéristique essentielle du comportement entrepreneurial

La troisième affirmation porte sur l'innovation et la capacité créative des entrepreneurs. Les perceptions des experts, sur ces points, sont présentées dans le tableau 3.

Tableau 3 : les perceptions des experts sur l'innovation et la créativité

Groupes d'experts	Désaccord			4	Accord			Total
	1	2	3		5	6	7	
E (60)	0 0 %	2 3,3 %	9 15 %	9 15 %	15 25 %	17 28,3 %	8 13,4 %	60 100 %
PS (51)	1 2 %	4 7,8 %	3 5,9 %	10 19,6 %	11 21,6 %	15 29,4 %	7 13,7 %	51 100 %
EP (30)	0 0 %	3 9,7 %	5 16,1 %	4 12,9 %	5 16,1 %	8 25,8 %	6 19,4 %	30 100 %
Ensemble (141)	1 0,7 %	9 6,3 %	17 12 %	23 16,2 %	31 21,8 %	40 28,2 %	21 14,8 %	141 100 %

E : entrepreneurs - PS : professeurs spécialisés - EP : professionnels de l'entrepreneuriat

Deux notions, qui peuvent assez souvent se rejoindre, sont contenues dans l'affirmation. La première est que l'innovation est une caractéristique du phénomène entrepreneurial, quel que soit son degré d'intensité. La seconde est que les entrepreneurs doivent témoigner d'une réelle créativité, utile pour découvrir les opportunités. Le degré d'approbation des experts (64,8 %) par rapport à l'affirmation est élevé. A l'inverse leur degré de désapprobation est assez faible (19 %). Les professionnels de l'entrepreneuriat relativisent davantage l'importance de ce critère (61,3 % en accord ; 25,8 % en désaccord) à la différence des professeurs spécialisés (64,7 % ; 15,7 %) et surtout des entrepreneurs (66,7 % et 18,3 %).

Malgré la diversité des entrepreneurs et l'hétérogénéité des situations entrepreneuriales, l'innovation apparaît bien comme une dimension importante du phénomène.

2.4 – A propos de l'entrepreneur organisateur de processus

La quatrième affirmation traite de l'entrepreneur en tant qu'organisateur de processus de création de richesses économiques et qu'acteur orienté vers la concrétisation d'opportunités. Le tableau 4 résume les positions des experts sur l'affirmation concernée.

Tableau 4 : Les perceptions des experts sur l'entrepreneur organisateur de processus.

Groupes d'experts	Désaccord			4	Accord			Total
	1	2	3		5	6	7	
E (60)	0 0 %	2 3,3 %	1 1,7 %	5 8,3 %	20 33,3 %	18 30 %	14 23,3 %	60 100 %

PS (51)	0 0 %	1 2%	3 5,9 %	6 11,8 %	11 21,6 %	22 43,1 %	8 15,7 %	51 100 %
EP (31)	0 0 %	1 3,2 %	4 12,9 %	2 6,5 %	6 19,4 %	9 29 %	9 29 %	31 100 %
Ensemble (142)	0 0 %	4 2,8 %	8 5,6 %	13 9,2 %	37 26,1 %	49 34,5 %	31 21,8 %	142 100 %

E : entrepreneurs - PS : professeurs spécialisés - EP : professionnels de l'entrepreneuriat

Les experts s'accordent à considérer que cette dimension est essentielle. Leur degré d'approbation est très élevé (82,4 %). Une fois de plus ce sont les entrepreneurs qui présentent le niveau d'accord le plus fort (86,5 %). A l'opposé, les professionnels de l'entrepreneuriat marquent une toute petite réserve par rapport aux deux autres groupes. Leur degré d'approbation est de 77,4 % et ils sont 16,1 % à être en désaccord (5 % pour les entrepreneurs ; 7,9 % pour les professeurs spécialisés). Les résultats présentés ici valident notre deuxième proposition qui stipule que le degré d'approbation portant sur la quatrième affirmation, des professionnels, experts et spécialistes de l'entrepreneuriat ne peut qu'être élevé, voire très élevé. Au niveau qualitatif, un professeur spécialisé avance l'idée que « l'entrepreneur n'est ni strictement manager, ni, surtout, pur inventeur ». A la lumière des résultats, nous ne pouvons qu'être d'accord avec lui.

2.5 – Sur l'entrepreneur leader

L'entrepreneur est, avant tout, un leader qui sait animer des équipes, s'adapter à leurs besoins et les conduire vers l'atteinte des objectifs. Tel est l'énoncé de la cinquième affirmation, pour laquelle nous avons émis l'hypothèse (proposition 3) d'un degré d'approbation faible, voire très faible de la part des experts. Le tableau 5, ci-après, présente leurs perceptions.

Tableau 5 : les perceptions des experts sur l'entrepreneur leader

Groupes d'experts	Désaccord			Accord				Total
	1	2	3	4	5	6	7	
E (60)	0 0 %	1 1,7 %	3 5 %	8 13,3 %	15 25 %	18 30 %	15 25 %	60 100 %
PS (51)	0 0 %	2 3,9%	3 5,9 %	13 25,5 %	8 15,7 %	18 35,3 %	7 13,7 %	51 100 %
EP (31)	0 0 %	0 0 %	3 9,7 %	8 25,8 %	2 6,5 %	10 32,3 %	8 25,8 %	31 100 %
Ensemble (142)	0 0 %	3 2,1 %	9 6,3 %	29 20,4 %	25 17,6 %	46 32,3 %	30 21,1 %	142 100 %

E : entrepreneurs - PS : professeurs spécialisés - EP : professionnels de l'entrepreneuriat

A l'évidence la proposition 3 n'est pas validée. Le degré d'approbation des experts sur la cinquième affirmation est plutôt élevé (71 %), bien que la formulation utilisée renforce davantage le caractère étroit, presque exclusif, d'une dimension managériale isolée parmi beaucoup d'autres. Ceci étant, des écarts significatifs apparaissent entre les groupes. Les perceptions des professeurs spécialisés et des professionnels de l'entrepreneuriat sont très voisines. Leurs degrés d'approbation varient entre 64,6 % et 64,7 % et, leurs choix médians (position 4) entre 25,5 et 25,8. A noter que ces pourcentages qui reflètent vraisemblablement des difficultés à se positionner clairement sont les plus élevés de notre série de résultats. Les entrepreneurs ont un degré d'approbation élevé (80 %), beaucoup plus fort (environ 13 points) que celui des autres groupes et leurs choix médians sont deux fois plus faible. Cette dimension de leadership semble donc plus importante pour les entrepreneurs. Plusieurs interprétations sont possibles. La première est que cette caractéristique est perçue comme étant valorisante pour ceux qui pensent la détenir. Très souvent, « leader » est associé à stratège, meneur d'hommes, premier de la classe, de l'équipe ou du secteur, réussites et performances. La seconde

interprétation est que cette dimension évoque dans l'esprit des entrepreneurs des notions beaucoup plus fondamentales et qui sont reliées à l'anticipation, à la vision et à la faculté d'identifier des buts et des trajectoires possibles dans des univers incertains. Ceci explique l'intérêt qu'ont eu et qu'ont encore pour ce thème, élargi aux notions évoquées, de nombreux chercheurs du domaine¹⁰.

2.6 – Les perceptions relatives à l'intrapreneuriat

La sixième et dernière affirmation a trait à l'intrapreneuriat. Elle stipule que les compétences entrepreneuriales peuvent être utilisées, avec profit, dans des organisations existantes. Le tableau 6 présente les positions des experts.

Tableau 6 : Les perceptions des experts sur la dimension intrapreneuriale

Groupes d'experts	Désaccord			Accord				Total
	1	2	3	4	5	6	7	
E (60)	2 3,3 %	3 5,0 %	4 6,7 %	4 6,7 %	14 23,3 %	14 23,3 %	15 31,7 %	60 100 %
PS (50)	0 0 %	1 2 %	2 4 %	4 8 %	4 8 %	17 34 %	22 44 %	50 100 %
EP (31)	0 0 %	1 3,2 %	1 3,2 %	5 16,1 %	3 9,7 %	10 32,3 %	11 35,5 %	31 100 %
Ensemble (141)	2 1,4 %	5 3,6 %	7 5 %	13 9,2 %	21 14,9 %	41 29,1 %	52 36,9 %	141 100 %

E : entrepreneurs - PS : professeurs spécialisés - EP : professionnels de l'entrepreneuriat

L'intrapreneuriat, tel qu'il est défini et présenté ici, semble trouver un écho et faire sens auprès des experts. Leur degré d'approbation est très élevé (81 %). Cependant, cette question est celle, et de loin, qui a le plus provoqué des envies de réaction chez les experts. Relevons, tout d'abord, qu'il n'y a pas une totale unanimité au sein des différents groupes. Les professeurs spécialisés ont le niveau d'accord le plus élevé (86 %) et de désaccord le plus faible (6 %). Les professionnels de l'entrepreneuriat sont deux fois plus nombreux (16,1 %) à avoir privilégié la position médiane que les autres groupes. Leur degré d'approbation est de 77,5 %. Il se situe, à peu près, au même niveau que celui des entrepreneurs. Ces derniers, sont d'autre part les plus nombreux (15 %) à exprimer un désaccord. Les entrepreneurs se posent et nous posent des questions à propos de l'intrapreneuriat. Certains pensent que les « limites de ce cadre sont vite frustrantes pour un entrepreneur », d'autres qu'il « existe des difficultés à le faire dans le contexte français », d'autres encore estiment que c'est possible « sous certaines conditions », que « c'est plus facile à faire dans une PME et impossible dans une grande entreprise ». D'autres, enfin, nous renvoient avec un brin d'humour leur incompréhension de la question... Un professeur spécialisé nous fait remarquer qu'il convient, à ce niveau, de distinguer création d'activités ou d'entreprises et esprit d'entreprendre.

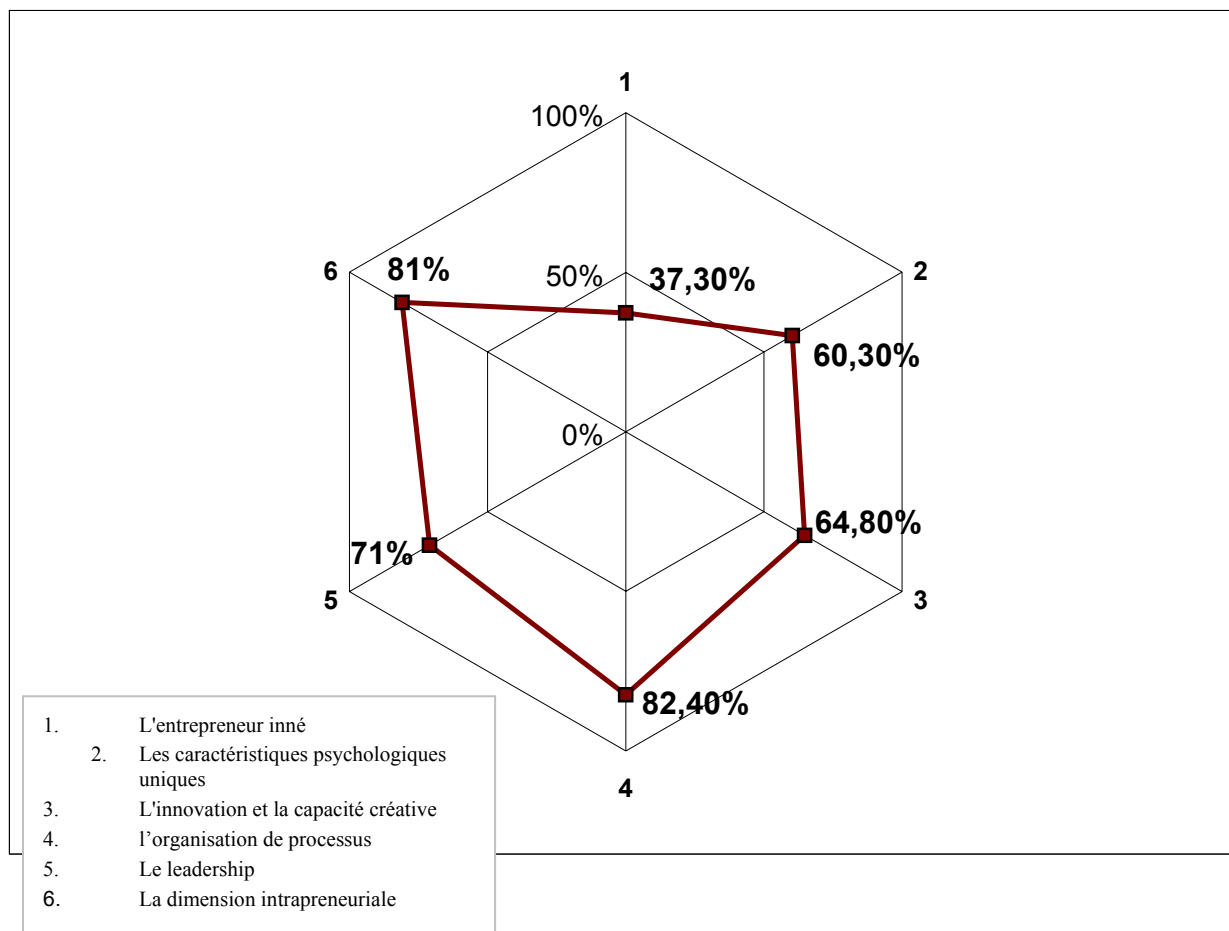
Le degré d'approbation très élevé pour cette affirmation permet d'envisager la validation de notre proposition 4. Elle implique d'une part que les comportements entrepreneuriaux s'appliquent dans différents contextes et situations, que l'entreprise existe ou qu'elle n'existe pas. Elle sous-entend, d'autre part, que l'entrepreneuriat persistant peut correspondre à des situations d'entreprise.

2.7 – L'entrepreneuriat perçu comme un phénomène multi-facettes

Nous nous intéressons, ici à la proposition qui s'adresse à l'ensemble des affirmations. Nous montrons dans la figure 1, pour chacune d'elles, le niveau d'accord des experts consultés.

¹⁰ Citons, sans être exhaustif, Harrison et Leitch (1994), Filion (1997) ou Verstraete (1999).

*Figure 1 :
les six affirmations et leurs degrés d'approbation*



La dimension "entrepreneur inné" mise à part le degré d'approbation des experts sur l'ensemble des affirmations est élevé. Notons que les personnes consultées ont tendance à minimiser les aspects du comportement entrepreneurial liés à des déterminismes et à des traits « durs » de la personnalité (affirmations 1, 2, 3 et 5) et à maximiser ceux qui sont liés à des compétences et aptitudes managériales qui s'acquièrent et s'apprennent plus facilement (affirmations 4 et 6). L'image qui est renvoyée, ici, est donc celle d'un entrepreneur "construit", façonné par de multiples apprentissages, avant et pendant l'acte entrepreneurial. Filion (1997) souligne l'importance de ce processus d'apprentissage et de définition des besoins d'apprentissage.

L'image renvoyée par les experts est bien celle, également, d'un phénomène entrepreneurial multi-facettes où chaque dimension a son importance et n'a de sens que par rapport aux autres et dans un contexte déterminé.

Cunningham et Lischeron (1991) ont établi des liens entre ces différentes facettes (les 6 écoles de pensée) et ont suggéré l'importance de quatre dimensions qu'ils regroupent dans une logique processuelle : « evaluating self », « recognizing opportunities », « Acting and managing », « reassessing need for change ». Leur conception du processus entrepreneurial n'est pas une tentative de combiner les hypothèses et les philosophies des différentes écoles de pensée. L'entrepreneuriat est vu avant tout, ici, comme un processus itératif¹¹ d'évaluation personnelle, d'anticipation, d'action et de

¹¹ Cela veut dire que le processus est dynamique, que le temps en est une composante essentielle et que pour se trouver dans une situation d'entrepreneuriat il est nécessaire d'entrer dans ce cercle « vertueux ». Pour rendre permanente la situation (entrepreneuriat persistant), il est nécessaire d'y rester.

remise en cause dynamique des hommes et de l'organisation : « this process involves creating the idea, assessing one's personal abilities, and taking actions now and in the future. It assumes that entrepreneurs have the responsibility for the venture, or share some of the risks and rewards of it » (Cunningham et Lischeron, 1991, p.57).

Pour Cunningham et Lischeron, la compréhension des entrepreneurs et de leurs projets entrepreneuriaux exige de s'intéresser à chaque dimension du processus entrepreneurial : « entrepreneurs' personal perspective, their ways of identifying opportunities, their methods of acting and managing, and their mechanisms for adapting and reassessing » (Cunningham et Lischeron, 1991, p. 58).

Conclusion

A l'issue de ce travail, nous souhaitons faire ressortir les apports qui nous apparaissent les plus significatifs. Les résultats confirment la diversité des vues sur l'entrepreneur et sur l'entrepreneuriat. L'entrepreneur apparaît, à certains, comme un individu peu ordinaire, doté de caractéristiques psychologiques uniques, voire même d'une capacité intuitive à entreprendre. Il apparaît à d'autres plutôt comme un manager capable d'innover, d'organiser et d'agir (identifier les ressources, se les approprier, les mettre en œuvre) et disposant d'une capacité de leadership. L'entrepreneur peut évoluer dans des situations et des contextes très différents liés à des entreprises existantes ou en voie de création. Il peut parfois, sous certaines conditions, développer des comportements persistants.

Les perceptions consolidées des experts indiquent une tendance globale. Bien évidemment, cette tendance transcrit mal la diversité des points de vue individuels. Les divergences sont importantes entre experts de groupes différents et entre experts du même groupe, y compris au niveau de personnes se connaissant bien et ayant travaillé ensemble sur des projets communs (de recherche ou de rédaction d'ouvrages) dans le domaine. Ces écarts peuvent s'expliquer par des variables culturelles et contextuelles, liées à des pratiques et des croyances. Ils viennent aussi de l'hétérogénéité qui prévaut dans l'univers des entrepreneurs. De quel entrepreneur parle-t-on ? De Bill Gates, ou du propriétaire d'un salon de coiffure ? Du créateur développeur ou de l'artisan ? De quoi parle-t-on ? D'une situation entrepreneuriale, d'un champ ou d'un individu (l'entrepreneur) ? Il est parfois difficile d'opérer la distinction tant le lien qui unit objet et sujet est indissociable.

Comme nous avons essayé de la montrer, des différences de perceptions, parfois importantes, existent entre les créateurs d'entreprise de notre échantillon et des spécialistes de la formation et de l'accompagnement d'entrepreneurs. Elles portent sur ce qu'est (ou devrait être) un entrepreneur et également sur ce qui est en jeu dans l'acte et la situation de création d'entreprise. Ces différences apparaissent suffisamment conséquentes pour qu'elles fassent l'objet d'une prise en compte dans des situations et des processus d'accompagnement. Certes, elles ne concernent que des perceptions, des représentations et des croyances d'acteurs, mais elles peuvent parasiter la communication entre les uns et les autres et la rendre moins opérante.

Il ressort de l'interprétation de nos résultats, que l'entrepreneur est « construit », façonné par de multiples apprentissages avant et pendant l'acte entrepreneurial. Ces apprentissages peuvent, dans certains cas, se faire lors d'un processus d'accompagnement et dans des interactions avec des formateurs, des consultants ou des professionnels de la création d'entreprise. Comme le souligne Kokou Dokou (2001), « l'accompagnement s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé ». C'est dire toute l'importance des structures et des processus d'accompagnement des créateurs d'entreprise.

Pour tenir compte des différences de perceptions et d'interprétations qui portent sur l'entrepreneur et l'acte de création d'entreprise et qui peuvent être à l'origine de décalages entre les besoins d'assistance des entrepreneurs et l'offre des structures d'accompagnement, il nous semble judicieux d'avancer quelques idées. Des outils simples peuvent être élaborés pour vérifier l'existence et l'importance de

telles divergences et pour amener les acteurs à une prise de conscience de nature à amener une amélioration de l'écoute mutuelle. Il convient, d'autre part, d'éviter de se réfugier derrière des solutions techniques plaquées sur des problèmes mal formulés par l'entrepreneur et incorrectement reformulés par le prestataire. En définitive, l'écoute active, l'empathie, la formulation de problème et la pédagogie semblent bien être des qualités importantes qui vont permettre à un prestataire d'accompagnement de réussir ce qui constitue toujours un pari : apprendre à l'entrepreneur à faire sans lui son métier d'entrepreneur.

Références bibliographiques

ALBERT, P., FAYOLLE, A., MARION, S., (1994), "L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, n°101, p.100-112.

BAUMOL, W.J., (1993), « Formal entrepreneurship theory in economics : existence and bounds », *Journal of Business Venturing*, vol.3, p.197-210.

BIRD, B., (1988), « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, p.442-453.

BOUCHIKHI, H., (1994), « Entrepreneurs et gestionnaires », Paris : Les Editions d'organisation, 175 p.

BRUYAT, C., (1993), « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 431 p.

BRUYAT, C., (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n°101, p.113-125.

BURGELMAN, R.A., (1983), « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : insights from a process study », *Management Science*, 29, p.1349-1364.

BYGRAVE, W.D., (1994), « The Portable MBA in entrepreneurship », New York : John Wiley and sons, 465 p.

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

CARLAND, J.W., HOY, F., CARLAND, J.A.C., (1988), « Who is an entrepreneur ? Is a question worth asking », *American Journal of Small Business*, 12(4), p.33-39.

CARSrud, A.L., GAGLIO, C.M., OLM, K.W., (1986), « Entrepreneurs-Mentors, networks and successful new venture development : an exploration », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, in : RONSTADT, R., HORNADAY, J.A., VESPER, K.H., (Eds), p.229-235.

CASSON, M., (1982), « The entrepreneur : an economic theory », Oxford : Martin Kobertson.

CUNNINGHAM, J.B., LISCHERON, J., (1991), « Defining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol.29, n°1, p.45-61.

FAYOLLE, A., (2000a), « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif français : un regard sur la situation actuelle », *Gestion 2000*, n°3, p.77-95.

FAYOLLE, A., (2000b), « Des réflexions et des axes stratégiques pour développer l'enseignement de l'entrepreneuriat », *Gestion 2000*, (à paraître).

FILION, L.J., (1991), « Vision and Relations : elements for an entrepreneurial met a model », *International Small Business Journal*, vol.9, n°2, janvier 1991, p.26-40.

FILION, L.J., (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Cahier de recherche n° 97.01, HEC Montréal, 36 p.

GARTNER, W.B., (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », *Journal of Business Venturing*, 5, p.15-28.

HARRISON, R.T., LEITCH, C.M., (1994), « Entrepreneurship and Leadership : the implications for education and development », *Entrepreneurship and Regional Development*, 6, p.111-125.

KOKOU DOKOU, G.A., (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », Communication à la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin, Université Laval, Québec.

RICE, M.P., (2002), « Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study », *Journal of Business Venturing*, 17, p.163-187.

SAPORTA, B., (1994), « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°101, p.74-86.

SCHUMPETER, J.A., (1935), « Théorie de l'évolution économique », Paris : Dalloz.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., (1999), « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23, n°3, p.11-28.

STEVENSON, H.H., GUMPERT, D.E., (1985), « The heart of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, mars-avril, p.85-94.

STEVENSON, H.H., JARILLO, J.C., (1990), « A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, 11, p.17-27.

VERSTRAETE, T., (1999), « Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes », Paris : L'Harmattan (Economie et Innovation), 207 p.