

Introduction



Analyser un champ académique à la lumière d'un autre constitue parfois un bon moyen de renouveler l'approche, de sortir des voies de recherche trop fréquentées et d'approfondir les connaissances. C'est ce qu'a fait, par exemple, Israël Kirzner (2005) en traitant de l'esprit d'entreprise sous l'angle de la théorie de la concurrence, ou Robert A. Baron (2002) pour qui le comportement organisationnel peut aider à mieux comprendre le processus entrepreneurial. C'est ce que nous avons tenté de faire, mon collègue Luc Marco et moi-même (2006), dans un ouvrage rapprochant entrepreneuriat et théorie de la décision. L'ambition première, aujourd'hui, est de rapprocher entrepreneuriat et compétence. L'ambition seconde est de proposer un regard croisé entre savoir académique et pratique des acteurs, de cesser de les considérer comme univers antinomiques pour faire ressortir tout ce qu'ils peuvent s'apporter mutuellement.

POURQUOI L'ENTREPRENEURIAT ?

Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le regrette nous vivons dans une économie entrepreneuriale. L'économiste américain David Audretsch (2006) analyse le dernier demi-siècle comme la succession de trois périodes historiques correspondant à trois visions de l'économie.

La première période peut, de manière schématique, se définir comme étant celle de l'économie du Capital. Elle a été formalisée par Robert Solow (1956). Elle débute approximativement avec la période de l'après-guerre. C'est l'ère de la production de masse, une ère où les économies d'échelle semblent être le facteur décisif et déterminant de l'efficacité et où chaque institution sociale et économique majeure s'emploie à renforcer la stabilité et la prévisibilité nécessaires à la production de masse. Quant au regard porté sur les nouvelles et petites entreprises il est essentiellement négatif :

- Elles sont généralement considérées comme étant moins efficaces que les firmes de grande taille.
- Elles fournissent aux travailleurs des compensations d'un moindre niveau.
- Elles ne sont que marginalement impliquées dans l'activité d'innovation.
- Leur importance relative décline avec le temps aussi bien en Amérique du Nord qu'en Europe.

Dans l'économie traditionnelle, capitalistique, correspondant au modèle de Robert Solow de l'après-guerre, les petites firmes et l'entrepreneuriat apparaissent comme un luxe, peut-être nécessaire en Occident afin d'y assurer la décentralisation des décisions, mais un luxe maintenu au prix d'une perte d'efficacité.

Vient ensuite l'économie de la connaissance, formalisée par Paul Romer (1986) et Robert Lucas (1988). Elle coïncide *grosso modo* avec la période tardive de l'après-guerre, c'est-à-dire les années 1980. La critique de Romer à l'égard

de l'approche de Solow ne porte pas sur le modèle de base de la fonction néo-classique de production, mais plutôt sur ce qu'il estime avoir été omis dans ce modèle : la connaissance. Romer, Lucas et d'autres expliquent que la connaissance est un facteur important de production à côté des facteurs traditionnellement pris en compte : le travail et le capital. De plus, ce facteur, étant déterminé de façon endogène au travers des externalités et des effets de débordement, apparaît particulièrement important. Dans cette deuxième approche, l'entrepreneuriat, au moins sous la forme de nouvelles firmes, ne semble pas compatible avec l'économie basée sur la connaissance. Au fur et à mesure que le facteur de la connaissance gagne en importance, la plupart des prédictions suggèrent que les nouvelles et les petites firmes joueront seulement un rôle marginal dans la contribution à l'innovation et à la croissance.

Enfin, l'économie de l'entrepreneuriat trouve ses racines dans le milieu des années 1970, mais ne connaît réellement son essor que plus tard, dans les années 1990. L'économie entrepreneuriale qui émerge en Amérique du Nord et en Europe donne en conséquence un nouveau rôle à l'entrepreneur. Plutôt qu'handicaper l'économie sur le plan de l'efficacité, comme cela semblait être le cas dans une économie managériale, l'entrepreneuriat fait fonction de moteur de croissance en procurant un conduit essentiel pour les effets de débordement et la commercialisation de connaissances et de nouvelles idées.

Avec l'économie de l'entrepreneuriat le rôle des entrepreneurs et des petites firmes entreprenantes redevient central, et par conséquent la nécessité d'entreprendre. Elle est d'autant plus cruciale aujourd'hui pour notre pays que la France a entamé un déclin qui risque de s'accélérer dans les prochaines années. En 1980 la France était encore la quatrième puissance économique mondiale, en 2008 elle n'est plus que la sixième. Combien sera-t-elle demain et après demain ?

Or les publications du *Global Entrepreneurship Monitor* ou le rapport *Doing Business* viennent régulièrement nous rappeler que la France n'est pas un pays d'entrepreneurs, et qu'il n'est toujours pas très facile d'y créer une entreprise ou d'y faire des affaires.

Non seulement les français créent peu d'entreprises, mais plus grave encore les entreprises créées manquent de vitalité et se développent peu. Comme le rappelle un récent rapport de l'Institut Montaigne (Anne Dumas, 2006) think-tank regroupant des décideurs économiques et politiques, une comparaison des chiffres de l'OCDE montre que, sept ans après leur émergence, les entreprises américaines ont plus que doublé leurs effectifs, alors que les firmes françaises n'ont créé dans le même temps que 7 % d'emplois supplémentaires. Cette situation a pour conséquence le non renouvellement de notre tissu industriel : sur les 100 premières capitalisations de la Bourse de Paris, une dizaine d'entreprises

seulement ont moins de trente ans d'existence.

Développer en France une plus forte propension à entreprendre est donc aujourd'hui une nécessité et un défi, mais comment relancer dans ce pays la « machine entrepreneuriale » ? Les gouvernements successifs, conscients du problème, multiplient les mesures incitatives. Mais les résultats resteront limités tant que subsisteront en France des problèmes liés à l'ouverture de ce pays aux logiques entrepreneuriales, à des règlements et institutions d'un autre temps et à l'image que la société française a de l'entrepreneur.

Une part importante des élites françaises a encore une programmation mentale marxiste pour les plus archaïques, et keynésienne pour les plus modernes. Pour s'en convaincre nous nous limiterons à quelques exemples, mais nous pourrions sans difficulté aucune les multiplier : le titre d'un ouvrage de Gisèle Ginsberg *Je hais les patrons* (2003) ; Ségolène Royal, alors candidate à la Présidence de la République, déclarant au deuxième semestre 2006 qu'« il faut effrayer les capitalistes » ; son ex-compagnon François Hollande, secrétaire général du parti socialiste français indiquant « je n'aime pas les riches » ; Jacques Chirac, ancien Président de la France, qui dans sa jeunesse fut membre du Parti Communiste Français, considérant que le libéralisme serait pire pour son pays que le marxisme ; etc. Olivier Blanchard, économiste français enseignant au M.I.T., porte un jugement sévère sur ses compatriotes : « La France se caractérise par une étonnante inculture économique. Le poids de la tradition marxiste, sans doute, et la conséquence d'un enseignement classique où cette discipline tient peu de place. **Beaucoup de français croient que l'économie est un jeu à somme nulle : la richesse leur apparaît comme un gâteau de taille fixe que se partageraient patrons et salariés en fonction de leurs rapports de force** » (2007 : 139-140).

Il apparaît donc important de développer des travaux sur l'entrepreneuriat pour faire évoluer les mentalités, mieux en faire connaître le processus, et le faire choisir comme voie professionnelle par un nombre grandissant de nos compatriotes.

POURQUOI LA COMPÉTENCE ?

Depuis les années 1990 le concept de compétence suscite un véritable engouement aussi bien en sciences de gestion – en gestion des ressources humaines et en stratégie avec l'approche *Resources Based View RBV* – qu'en sciences économiques avec l'école évolutionniste. La GRH a basculé du modèle « qualification/emploi » au modèle « compétence/employabilité ». Les entreprises n'étant plus à même d'assurer la stabilité des postes, ni de garantir à leurs employés un déroulement harmonieux de carrière, deux concepts ont connu un suc-

cès grandissant : celui de compétence et celui d'employabilité. Ils traduisent, l'un et l'autre, un paradoxe, celui de l'exigence grandissante de l'entreprise vis-à-vis de son personnel et celui de son désengagement. Elle ne rémunère plus l'occupation d'un poste mais la compétence de l'employé, qui devra être employable, et le laisse construire lui-même sa compétence et son employabilité.

Assurer son employabilité devient l'affaire de chacun et l'entreprise ne peut qu'au mieux assurer les conditions optimales de cette acquisition. L'entreprise demande plus à des employés dont elle assure de moins en moins l'avenir, et qui ont la quasi certitude de se retrouver de plus en plus souvent sur le marché du travail. Celui qui sait son emploi précaire doit trouver en lui-même, par son action individuelle, les moyens d'assurer son avenir. Son futur se joue sur le marché du travail, et non dans l'entreprise qui l'emploie actuellement, il dépend donc de la qualité de ce qu'il peut mettre en vente, de la qualité de son patrimoine professionnel. Il va devoir apprendre à le gérer, à le construire des compétences et des connaissances les plus rares, les plus demandées et les mieux payées. Il va devoir apprendre à assurer son employabilité.

K. Blawatt (1995) a regroupé les caractéristiques des entrepreneurs liées à leur succès en trois dimensions : la personnalité, la motivation et la compétence. Autant les deux premières ont fait l'objet de multiples recherches, autant la dernière a été, pour le moment, encore peu étudiée. Ainsi en 2004 Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait et Caroline Urbain écrivaient : « En définitive, la question de la compétence de l'entrepreneur reste peu explorée » (2004 : 77). Et en octobre 2007 Olivier Toutain constatait toujours : « la compétence demeure discrète voir inexistante, dans le champ de la recherche en entrepreneuriat » (2007 : 1).

S'étant livré à l'inventaire des articles publiés lors des quinze dernières années dans les deux principales revues académiques du champ *Entrepreneurship Theory and Practice* et *Journal of Business Venturing* il en a relevé un seul comprenant le mot « competence » dans son titre, un article de Robert A. Baron et Gideon D. Markman intitulé "Beyond social capital : the role of entrepreneurs' social competence in their financial success" paru en 2003 dans le *Journal of Business Venturing*.

Il nous a donc semblé intéressant et opportun de traiter de la compétence entrepreneuriale, d'essayer de rapprocher le concept de compétence du champ de l'entrepreneuriat.

POURQUOI UN REGARD CROISÉ ?

On peut dire qu'en quelques années l'entrepreneuriat a véritablement envahi le champ social. Hier domaine réservé de quelques spécialistes le modèle entre-

preneurial est aujourd'hui présenté comme modèle social dominant devant être adopté par tous.

Traiter d'entrepreneuriat c'est au moins y voir trois dimensions. D'abord un phénomène économique et social : l'entrepreneur est celui qui innove ; celui qui crée des emplois quand le chômage est un problème récurrent de nos économies postmodernes ; celui qui crée de nouvelles entreprises permettant ainsi le renouvellement du tissu économique ; celui qui doit apporter richesse et espoir.

Ensuite une dimension politique : depuis la formule fameuse du fonctionnaire Raymond Barre, professeur de sciences économiques, et alors Premier Ministre, incitant en 1978 les chômeurs à créer leur propre entreprise, on peut dire que la politique a constamment occupé le terrain de l'entrepreneuriat. De la SARL à 1 euro au statut d'auto-entrepreneur tout a été tenté pour que les français suivent toujours plus nombreux l'incitation fondatrice de Raymond Barre.

Enfin, un domaine d'enseignement et de recherche en expansion constante.

La mission première de l'Universitaire est de produire et de diffuser de la connaissance. Mais face à un champ aussi complexe et polysémique on peut légitimement se demander quel type de connaissance sera bien utile à tous les acteurs du champ. Comment faire passer le domaine d'une action sans savoir... à un savoir actionnable au sens où l'entend Chris Argyris (1995 : 257) : « savoir, à la fois valable et pouvant être "mis en action" dans la vie quotidienne, dont l'utilisation par les praticiens ou les chercheurs offre précisément l'occasion de le tester dans la vie de tous les jours ».

L'entrepreneuriat, comme le management, la médecine ou le droit, sont avant tout des pratiques et dans ces domaines les acteurs précèdent souvent les académiques, l'action est en avance sur la réflexion.

Face à cette particularité deux conceptions s'affrontent. Celle de Peter F. Drucker pour qui la contribution des chercheurs ne peut qu'être faible au stade de la découverte ou de l'invention et ne devient déterminante que pour formaliser des pratiques arrivées à maturité.

Et celle d'Armand Hatchuel défendant une vision plus large : « l'essence de la recherche en management est de comprendre, inventer et critiquer des modèles d'action collective » (2001 : 36).

Au-delà de la conception adoptée sur leur rôle il semble plus intéressant de s'interroger sur la nature des connaissances que les académiques peuvent apporter aux praticiens, connaissances devant leur être véritablement utiles.

Partant des travaux de Fritz Machlup deux universitaires canadiens, Willem Gilles et Gilles Paquet (1991), proposent de compléter les grandes catégories officielles du savoir – connaissances humaniste, scientifique et socio-scientifique – d'une catégorie nouvelle, la connaissance de type Delta, qui semble tout à la fois pertinente dans le champ de l'entrepreneuriat et susceptible de rapprocher académiques et praticiens.

La connaissance humaniste, de type Alpha, se rapporte aux valeurs et à l'esprit de l'homme. Elle procède du général au particulier. Elle se préoccupe avant tout des valeurs, des jugements historiques et des questions d'intention et de signification. Elle examine de l'intérieur les actions, croyances et créations humaines. Elle mêle l'objectif et le subjectif. Elle résout les différences d'opinion par le débat plutôt que par l'accumulation de connaissances. C'est le domaine du verbal.

La connaissance scientifique (celle des sciences exactes), de type Bêta, part elle de l'observation des phénomènes naturels. Elle en tire des lois générales, définitions, axiomes et déductions chiffrées. Elle est empirique et positive (non normative). C'est le domaine des modèles mathématiques et du calcul. Ses succès et ses applications technologiques en ont fait la connaissance actuellement largement dominante.

La connaissance socio-scientifique (celle des sciences sociales), de type Gamma, emprunte à Alpha le souci de l'homme et à Bêta le souci des méthodes à prétention scientifique. C'est l'utilisation des méthodes des sciences naturelles pour aborder la réalité sociale, le domaine des enquêtes verbales sur échantillons représentatifs. Cette tendance scientiste des sciences sociales perdure encore malgré des débats virulents et de nombreuses critiques.

Pour Gilles et Paquet l'institutionnalisation de ces trois catégories de savoir a eu pour effet de marginaliser toute une gamme de connaissances d'autres types. Le territoire qu'occupent les connaissances de type Alpha, Bêta et Gamma ne circonscrit pas la totalité du savoir. Ils revendiquent donc la prise en compte d'une nouvelle catégorie, la connaissance de type Delta.

Il s'agit d'un véritable savoir, mais d'un savoir issu de la pratique, d'un savoir produit par le savoir-faire et qui s'ajoute à celui des disciplines classiques. Que vaudrait le médecin qui n'aurait jamais soigné de malades ? Que vaudrait le juriste qui n'aurait fréquenté que les codes sans avoir jamais traité un cas ? C'est en traitant créativement des cas qu'on pénètre les ressources cachées des codes. Il en va de même du management et de l'entrepreneuriat dont l'aspect livresque et numérique n'est qu'une composante du « savoir gérer » et du « savoir entreprendre ». Octave Gélienier (1991 : 104) la définit ainsi : « Elle vise moins les lois universelles que la maîtrise d'actions concrètes dans un contexte évolutif et contingent. C'est une connaissance, non déduite de la théorie générale, qui émerge de la réflexion en action, et qui sous-tend les compétences pour l'action, lesquelles sont essentielles pour toutes les activités focalisées sur des buts temporels : professions libérales, arts, mécanique, design, management, et plus généralement dans toute construction d'artefacts (sans parler de la médecine, de l'agriculture... de l'art militaire ou de l'art politique) ». Dans sa manifestation la plus haute, la connaissance Delta c'est la maîtrise d'un métier, le véritable professionnalisme qui se caractérise par sa capacité à trouver des solutions pour l'action dans une configuration inédite de circonstances et de buts.

LE PARCOURS PROPOSÉ

La première partie de cet ouvrage traite de l'émergence organisationnelle.

Le premier chapitre porte sur la recherche de l'idée. Elle est classiquement présentée comme la première étape d'un processus en cinq phases, la deuxième étant l'opportunité, la troisième le modèle économique (ou *business model*), la quatrième la vision stratégique, et la cinquième le plan d'affaires (ou *business plan*). Si les quatre dernières ont fait l'objet de nombreuses recherches et publications, la première, par contre, a suscité beaucoup moins d'intérêt.

Le créateur d'entreprise est parfois considéré comme naturellement créatif. Le plus souvent il n'en est rien et la plupart des projets relèvent de ce que les marketeurs qualifient de « me too ». Ce manque de créativité peut être une cause – parmi d'autres – du taux élevé de mortalité des nouvelles entreprises. Nous verrons où les créateurs trouvent leurs idées et comment on peut améliorer leur démarche. Cette quête des idées n'est pas utile qu'au créateur *ex nihilo*, elle l'est tout autant à l'entreprise existante qui veut renouveler ses produits ou se diversifier pour relancer sa croissance.

Le deuxième chapitre est consacré à l'émergence organisationnelle, à la construction de l'organisation qui va mettre en œuvre le projet entrepreneurial. L'étude de la théorie des organisations fait ressortir un paradoxe, le peu de travaux concernant leur naissance et leur fin. Un peu comme si la médecine n'avait ni pédiatre, ni gériatre et ne s'intéressait qu'aux adultes.

Le champ de l'entrepreneuriat, à s'être trop focalisé sur la création d'entreprise, a longtemps négligé son corollaire la création de l'organisation, son émergence. L'ambition de ce chapitre est de corriger ce manque.

La seconde partie traite du comportement organisationnel. Le chapitre trois s'interroge sur un personnage à la fois hybride et dans l'air du temps, le manager entrepreneur. Les grandes organisations ont maintenant toutes compris que l'époque n'était plus à la bureaucratie triomphante, et qu'à ne pas changer même une équipe qui gagne, arrive un jour où elle finit par perdre. Le manager entrepreneur est le personnage quasi mythique chargé d'insuffler – souvent à ses risques et périls – l'air entrepreneurial dans la grande organisation. Nous verrons que tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel intraprendre n'a rien d'une évidence.

Le chapitre quatre est consacré au renouveau entrepreneurial, à ce que nous qualifions de « réentrepreneuriat ». L'entrepreneuriat organisationnel peut prendre deux formes. La première consiste pour l'organisation à rester constamment entrepreneuriale. La seconde, à le redevenir après avoir cessé de l'être.

Or face aux difficultés on constate deux types d'attitude. La première consiste

à mettre en œuvre de classiques mesures de restructuration consistant à s'efforcer de faire mieux – et souvent à plus petite échelle – le même métier qu'avant. La seconde, à réinventer l'entreprise et son métier, à mettre en œuvre un processus réentrepreneurial.

La conclusion, enfin, aborde l'importante question de l'acquisition de compétences entrepreneuriales. Les méthodes d'enseignement classique – cours magistraux, TP, TD – nous semblent totalement inopérantes. Entreprendre s'apprend en le faisant, aussi préconisons-nous l'adoption de l'apprentissage par l'action (*action learning*) dont le chantre fut l'anglais Reg Revans, aujourd'hui encore pratiquement inconnu en France. Son ouvrage majeur *ABC of Action Learning* dont la première version date de 1978 n'ayant toujours pas à ce jour été traduit en français.

Depuis quelques années déjà un outil d'accompagnement, le coaching, rencontre un succès croissant. Nous verrons comment il peut être utilisé pour agir sur le comportement des acteurs de l'organisation et le rendre plus entrepreneurial.