

## **Entrepreneur / manager : deux acteurs d'une même pièce**

Cécile Fonrouge  
Maître de conférences  
Université d'Evry  
Centre Pierre Naville  
UFR sciences sociales et de gestion  
bâtiment la poste 2 rue du facteur cheval  
91 000 Evry

Lorsque l'on traite de l'entrepreneur et du manager deux idées s'opposent : celle qui veut que la remise en cause de la séparation entre propriété et pouvoir (ou savoir) estompe les frontières entre l'entrepreneur et le manager et l'autre idée, qui est la nôtre, qu'entrepreneur et manager, dans le sens de Fayol d'administrateur, sont des idéaux-types à la Weber. Il s'agit de concepts théoriques qui, telle « la ménagère de moins de 50 ans », n'existent qu'à l'état d'archétype et pour les besoins de compréhension de la réalité. En fait, ces constructions de l'esprit permettraient d'opposer deux modes de prise de décision, ou plutôt deux conceptions théoriques distinctes du décideur. Ainsi, même si la pratique oblige l'entrepreneur à posséder des qualités managériales et le manager à être innovateur, nous défendons la thèse que ces constructions théoriques distinctes trouvent leur sens car elle permettent de poser des hypothèses sur les variétés des processus décisionnels en organisation.

Pour soutenir cette proposition nous proposons de broser le tableau des différentes écoles de pensée qui structurent les conceptions de l'entrepreneur, afin d'examiner ce qui pourrait différencier les entrepreneurs des non entrepreneurs. Puis, la présentation de quelques opérationnalisations des termes entrepreneurs et managers dans des recherches récentes incitera à se demander si, en fait, entrepreneur et manager n'étaient pas des variétés théoriques du décideur et si l'entrepreneur n'était pas tout simplement celui qui décide autrement - ces deux acteurs constituant deux personnages d'une même pièce : la recherche en gestion.

**Mots clés : entrepreneuriat, processus de décision, approche cognitive, attitude face au risque**

Différents personnages traversent les Sciences de Gestion. Parmi eux, et en provenance des Sciences Economiques, l'entrepreneur semble rettenir à nouveau l'attention des chercheurs - ce renouveau s'expliquant en partie par la littérature managériale sur les créations d'entreprises et autres jeunes pousses et par la floraison des cycles de formation à l'entrepreneuriat

Le discours autour de la création d'une entreprise véhicule un ensemble d'images et d'idées reçues autour d'un entrepreneur visionnaire qui posséderait une intuition hors du commun, ce flair lui permettant de cibler les marchés opportuns. On exige qu'il soit créateur de valeur, porteur d'innovation, développeur d'opportunités d'affaires, en bref qu'il participe à la croissance du pays par la croissance de son entreprise. On lui prête depuis Jean-Baptiste Say des qualités hors du commun : audace, imagination, vigilance toujours en alerte en passant par son attitude positive face à l'échec, son acception discutable et discutée du risque, et sa tolérance face aux situations ambiguës.

Mais n'y a t-il pas un danger à cette (re)valorisation excessive de l'entrepreneur? Danger dans la mesure où ni le créateur d'entreprise ni le cadre ne se retrouve dans ce portrait idéalisé. Michel Marchesnay ne dit pas autrement lorsque pour paraphraser Beaumarchais il dénonce « qu'aux qualités qu'on exige d'une entrepreneur, combien de dirigeants de grandes entreprises pourraient y prétendre? » (Marchesnay 1997, p.2217). Danger également avec un entrepreneur qui devient un « super- manager » et un cadre d'entreprise, encouragé dans son rôle d'actionnaire et invité de facto à revêtir l'habit d'entrepreneur.

Ici deux idées s'opposent: celle qui veut que la remise en cause de la séparation entre propriété et pouvoir ou savoir estompe les frontières entre l'entrepreneur et le manager et l'autre idée, qui est la nôtre, qu'entrepreneur et manager dans le sens fayolien d'administrateur, sont des idéaux-types à la Weber qui permettent d'opposer deux modes de prise de décision, ou plutôt deux conceptions théoriques distincts du décideur. Ainsi même si la pratique oblige l'entrepreneur à posséder des qualités managériales et le manager à être innovateur, nous défendons la thèse que ces constructions théoriques

distincts ont un sens car elle permettent de poser des hypothèses sur les variétés des processus décisionnels en organisation.

Pour soutenir cette proposition nous proposons de broser le tableau des différentes écoles de pensée qui structurent les conceptions de l'entrepreneur (1), afin d'examiner ce qui pourrait différencier les entrepreneurs des non entrepreneurs (2). Puis la présentation de quelques opérationnalisations des termes entrepreneurs et managers dans des recherches récentes (3) incitera à se demander si en fait entrepreneur et manager n'étaient pas des variétés théoriques du décideur et si l'entrepreneur n'était pas tout simplement celui qui décide autrement (4).

## **1- LES DIFFERENTES ECOLES DE PENSEE EN ENTREPRENEURIAT**

Un débat ayant opposé en 1988 Gartner à Carland et al. redistribue les clivages entre chercheurs et annonce une partition souhaitable, dans laquelle les travaux se reconnaissent en fonction de la définition de l'entrepreneur adoptée, rendant enfin explicite les critères d'échantillonnage des recherches. Les travaux actuels se situent dorénavant, plus ou moins explicitement, par rapport à la controverse suivante, dessinant les contours encore flous de nouvelles écoles de pensée.

Gartner, avec un article ayant pour titre, " Qui est l'entrepreneur? telle n'est pas la question "i bouscule ceux pour qui l'identification des caractéristiques communes au personnage de l'entrepreneur représente la pierre angulaire de toute recherche en entrepreneuriat. Il effectue une revue des études concernant les traits de personnalité communs des entrepreneurs : les entrepreneurs présentent des besoins d'accomplissement et d'indépendance, un goût de risque et un sentiment de maîtrise de leur destinée, quelquefois plus élevés que les managers. Pourtant, selon l'auteur, ces recherches ne mènent nulle part : "un très grand nombre de traits de personnalité est attribué aux entrepreneurs, si bien qu'un profil psychologique constitué d'un assemblage des recherches portraiture quelqu'un de plus complet que la réalité, plein de contradictions et en même temps, cette personne est si plurielle, qu'elle ressemble à n'importe qui, possédant en fait, les traits représentatifs du genre humain " (Gartner 1988, p.21).

L'attaque est frontale : pour nombreuses qu'elles soient, les recherches sur la personne de l'entrepreneur sont vaines et ne contribuent aucunement à sa définition. Il faut pour Gartner, revenir à l'origine c'est-à-dire, "à l'étude des mécanismes par lesquels l'organisation se met à exister. Les individus sont considérés dans leurs activités, qui permettent à l'organisation d'exister... La personnalité des entrepreneurs est au service du comportement des entrepreneurs." (p.21). Cette approche behavioriste considère la création d'une entreprise comme un événement contextuel, le résultat de nombreuses influences, limitant l'entrepreneuriat à la seule création d'entreprise.

Carland et al. répondent que la question de la personne de l'entrepreneur vaut la peine d'être posée<sup>ii</sup>. Pourtant leur argumentation, plus défensive, porte moins. Ainsi, ils sont d'accord pour ne pas succomber à un "égotisme entrepreneurial" où l'on cultiverait en serre la personnalité de l'entrepreneur, mais, selon eux, rien ne sert de fermer le débat et les points de vue sont plus complémentaires que contradictoires (Carland et al. 1988, p.39). L'école psychologique répond à l'école des faits ou comportementale. Les partisans d'une définition de l'entrepreneuriat par "ce qu'est l'entrepreneur" cohabitent avec celle de l'entrepreneuriat "par ce que fait l'entrepreneur".

Pour nous, cette cohabitation est d'autant plus possible que l'école comportementale défendue par Gartner présente des faiblesses. En effet, si l'entrepreneuriat se définit par les processus par lesquels une organisation se met à exister, alors il faut bien étudier les facteurs qui participent à cette naissance. Or, un des premiers d'entre eux est bien l'entrepreneur puisqu'une organisation fonctionne lorsque son principal promoteur le lui permet ou en tout cas une organisation dépend des acteurs qui la constituent. Certes, la question de la personnalité de l'entrepreneur n'est plus au premier plan, mais les individus ne peuvent être réduits à leurs seuls comportements, comme le suggère Gartner. L'entrepreneur est un être pensant et ses croyances, représentations et attitudes, le prédisposent à certaines actions qui peuvent aller en faveur ou à l'encontre de la croissance de la firme et doivent être à ce titre étudiées.

Ainsi, forte des critiques des comportementalistes, l'école psychologique dans son versant plus cognitif, intègre maintenant tout un courant attaché aux représentations que l'individu se fait de ses comportements. Ce courant ne se limite pas à l'étude des traits de

personnalité, comme l'analyse du lieu de contrôle<sup>iii</sup>, de l'aversion au risque ou du besoin d'indépendance ou d'accomplissement. Elle se voit complétée par des analyses plus contextuelles, liées aux représentations portant sur le succès ou l'échec, les résultats attendus, la persévérance ou les informations perçues comme importantes (Cooper et al. 1995, Palich et Bagby 1995).

L'entrepreneur est celui, qui à un moment donné, par exemple lors de la création d'entreprise, active des schémas mentaux adéquats, permettant à l'organisation de se développer. Ces schèmes d'analyse sont différents de ceux des managers dans leur manière de donner un sens au monde complexe environnant. Cette manière "de penser différemment"<sup>iv</sup> ne s'explique pas par des différences de traits de personnalité, mais plutôt par les circonstances dans lesquelles se trouvent les entrepreneurs.

La querelle entre comportementalistes et cognitivistes, renvoyant dos à dos leurs partisans, a favorisé la résurgence d'un ancien courant, proche de l'histoire économique et l'apparition d'un nouveau, écho des préoccupations processuelles des chercheurs en stratégie. L'approche économique hérite des conceptions de l'entrepreneur dans l'histoire économique. Ce personnage est inclus dans la construction de la théorie économique moderne, en particulier dans sa branche micro-économique. Reposant sur des fondements rigoureux, mais simplifiés, cette construction reste, malgré les efforts effectués pour lever certaines hypothèses de base des modèles (objectif de maximisation des profits), d'un secours assez faible sur le plan pratique pour détecter, aider ou conseiller un entrepreneur potentiel ou confirmé. Mais son apport reste indéniable au plan de la recherche, en raison de la rigueur des raisonnements utilisés par les économistes, la précision de leur vocabulaire, et des pistes fructueuses que peuvent toujours offrir leurs modélisations. L'ouvrage de Casson<sup>v</sup> présente la tentative la plus aboutie pour donner vie au personnage de l'entrepreneur. Il reste théorique avec néanmoins une proposition de modélisation générale, autour du concept de coordination.

Arguant de l'évolution des centres d'intérêt des chercheurs en stratégie et politique générale, l'école dite des processus vient compléter le tableau précédent. Les processus entrepreneuriaux se définissent comme "toutes les fonctions, activités ou actions associées à la perception des opportunités et à la création d'une organisation pour les développer"

(Bygrave et Hofer 1991 p14). Le champ d'étude du management stratégique s'est peu à peu déplacé de l'analyse des fonctions et responsabilités du management à l'étude des processus stratégiques dans les organisations. L'entrepreneuriat, quelquefois décrit comme une sous discipline de la stratégie, aurait connu les mêmes changements, l'attention longtemps portée sur les caractéristiques de l'entrepreneur se concentrant également sur la description des processus entrepreneuriaux.

Cette présentation en quatre courants intègre les classements précédents, tout en tenant compte de l'accent mis récemment sur les approches cognitives et processuelles. Ainsi, Cunningham et Lischeron décrivent 6 courants: l'école "innéiste" ou "great person school", celle des caractéristiques psychologiques, l'école classique centrée sur les processus d'innovation, l'école managériale, celle du leadership et celle intrapreneuriale. B. Saporta préfère une présentation en 5 courants: l'école économique, celles des traits psychologiques, l'école classique axée sur la recherche d'opportunité, celle managériale portant sur l'exploitation des opportunités et celle intrapreneuriale. Pour sa part, Bruyat met en avant les variables privilégiées par chaque école de pensée: l'environnement, l'acteur, l'entreprise créée ou les processus. Toujours pour Bruyat, chaque chercheur s'inscrit dans un courant en fonction de sa discipline: les économistes industriels s'intéressent à l'entreprise dans son environnement, les psychologues à l'acteur, les statisticiens, géographes et démographes à l'entreprise créée et les gestionnaires aux processus. Notre classement diffère des précédents en raison de l'accent mis sur les aspects stratégiques. Il bénéficie donc des contributions récentes dans le domaine de la stratégie et intègre naturellement les courants cognitifs et processuels communs aux évolutions récentes dans les champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat (Laroche et Nioche 1994, Aurégan et al. 1997).

**Tableau 3 : Les définitions de l'entrepreneur en fonction des écoles de pensée**

<b>Appellations des écoles</b>	<b>Définitions de l'entrepreneur</b>	<b>Auteurs de référence</b>
L'école économique	Un entrepreneur est spécialisé dans la prise intuitive de décisions réfléchies relatives à la coordination de ressources rares.	Casson (1991)
L'école comportementale	L'entrepreneur se définit par l'ensemble des activités qu'il met en place pour créer une organisation.	Gartner (1988)
L'école psychologique avec les courants personnalistes et cognitifs	L'entrepreneur se définit par un certain nombre d'attributs psychologiques que l'on décrit autant par la personnalité, que par les processus cognitifs activés pour la circonstance.	Shaver et Scott (1991)
L'école des processus	L'entrepreneur est celui qui développe des opportunités et crée une organisation pour les exploiter.	Bygrave et Hofer (1991)

**Tableau 4 : Les questions des chercheurs en entrepreneuriat en fonction de l'angle d'analyse privilégié**

<b>Personnaliste</b>	<b>Comportemental</b>	<b>Cognitif</b>	<b>Processuel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui devient entrepreneur?</li> <li>- Pourquoi certains le deviennent?</li> <li>- Quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneur à succès?</li> <li>- Quelles sont les caractéristiques de ceux qui échouent?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que fait l'entrepreneur?</li> <li>- Quelles activités le différencient des managers?</li> <li>- Quels sont les comportements associés au succès?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A quoi pense un entrepreneur?</li> <li>- Quels sont les différences entre schémas cognitifs activés?</li> <li>- Quels mécanismes cognitifs sont privilégiés par les entrepreneurs à succès?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les processus qui permettent de transformer une idée en une opportunité d'affaire?</li> <li>- Quels sont les contributions des autres acteurs et de l'environnement au changement d'état qui décrit la transformation d'une idée en opportunité?</li> </ul>

## **2- ENTREPRENEURS VERSUS NON ENTREPRENEURS**

Deux discours semblent cohabiter dès que l'on cherche à comparer le gestionnaire et l'entrepreneur.

Dans l'un, l'entrepreneur présente les mêmes habiletés managériales que le gestionnaire (direction, gestion et contrôle) et dans le même temps, il fait preuve d'un savoir-faire additionnel, difficilement transmissible, décrit dans la littérature sous les termes généraux d'intuition ou de flair. La cohabitation entre les compétences managériales et entrepreneuriales serait donc possibles, l'entrepreneur se transformant en un " super-manager " doté d'un instinct sans faille de détection des opportunités.

Dans l'autre, les capacités de gestionnaire et d'entrepreneur ne sont pas conciliables. L'entrepreneur, attiré par la croissance et l'innovation, devient un mauvais gestionnaire des ressources acquises par la firme. Le masque du gestionnaire ne peut se superposer à celui de l'entrepreneur car ces deux personnages ne peuvent apparaître dans la même pièce, les rôles étant écrits soit pour le gestionnaire, soit pour l'entrepreneur, jamais pour les deux à la fois. Ce deuxième discours est particulièrement vif chez les formateurs, pour lesquels les techniques de gestion semblent inadaptées à l'entrepreneur. Dans les deux cas, l'originalité des pratiques et du personnage reste à définir et l'on ne sait toujours pas comment distinguer un entrepreneur d'un manager.

Nous proposons des critères de différenciation qui reposent sur le type d'objectifs privilégiés par les individus (orientation vers la création de ressources / orientation vers l'optimisation des ressources existantes) et sur les situations (certaines étant plus entrepreneuriales que d'autres).

Concernant les buts professionnels poursuivis, il s'agit d'accepter que le comportement d'un entrepreneur consiste à poursuivre sans trêve les opportunités telles qu'elles se présentent, alors que le comportement d'un administrateur consiste plutôt à contrôler et faire meilleur usage des ressources à disposition (Stevenson et Jarillo 1990)L'entrepreneur participe à un jeu à somme croissante, le manager à un jeu à somme

nulle. Comme les résultats ne peuvent s'observer qu'a posteriori - les gains ne sont constatés qu'une fois obtenus - nous proposons la notion d'orientation avec un individu dirigé ou orienté par des objectifs s'inscrivant dans un continuum (augmentation / optimisation des ressources de l'entreprise). L'acquisition de nouvelles ressources pour l'entreprise se traduisant par une augmentation de la valeur de celle-ci et donc du revenu de l'entrepreneur actionnaire, on comprend les nombreuses nouvelles entreprises qui rémunèrent leur gestionnaire en actions ou en options, les incitant à passer d'un comportement d'administrateur à celui d'entrepreneur. En bref, l'entrepreneur devient celui qui cherche à augmenter les ressources de la firme, à la différence du manager qui gère ce pourquoi il est mandaté.

Une autre manière de distinguer l'entrepreneur du manager consiste à délaisser l'individu pour le contexte. Ainsi ce serait moins l'homme qui fait l'entrepreneur que la situation, et des situations seraient plus entrepreneuriales que d'autres. Les écrits de J. Schumpeter sur l'entrepreneur sont particulièrement éclairants. A. Desreumaux recommande du reste au chercheur en stratégie la fréquentation des textes de Schumpeter, qui, selon lui, pourrait être aussi féconde que celle des écrits des spécialistes des coûts de transaction.

**Encadré 5 : La définition de l'entrepreneur pour J. Schumpeter**

*(Extraits de la Théorie de l'évolution économique, Librairie Dalloz 1935, deuxième édition<sup>vi</sup>)*

**“ Nous appelons...entrepreneurs, les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif.**

Ces concepts sont à la fois plus vastes et plus étroits que les concepts habituels.

Plus vastes, car nous appelons entrepreneurs non seulement les agents économiques indépendants de l'économie d'échange, que l'on a l'habitude d'appeler ainsi, mais **encore tous ceux qui de fait remplissent la fonction constitutive de ce concept**, même si, comme cela arrive toujours plus souvent de nos jours, ils sont les employés dépendants d'une société par actions ou d'une firme privée tels les directeurs, les membres du comité directeur, ou même si leur puissance effective repose sur des bases étrangères.

...Sont aussi entrepreneurs à nos yeux ceux qui n'ont **aucune relation durable avec une exploitation individuelle** et n'entrent en action que pour donner de nouvelles formes à des exploitations, tels pas mal de financiers, de fondateurs, de spécialistes du droit financier ou de techniciens.

...Les concepts dont nous parlons sont plus étroits que les concepts habituels car ils n'englobent pas, comme c'est l'usage, tous les agents économiques indépendants, travaillant pour leur propre compte. **La propriété d'une exploitation - ou en général d'une fortune quelconque - n'est pas pour nous un signe essentiel ”**

*(Extraits des pages 330 et 331)*

Ce texte de Schumpeter est d'une certaine modernité. En définissant également comme entrepreneur les “ employés dépendants d'une société ” le théoricien annonce la notion “ d'intraprise ” ou “ d'intrapreneuriat ”. De plus, citant l'exemple de divers spécialistes, il dissocie l'entrepreneuriat de l'existence d'une organisation et traduit la notion de travail indépendant. Les non salariés<sup>vii</sup> ont certes fortement chuté ces quarante dernières années, passant de 19% de la population active hors agriculture en 1955 à 8% en 1996 (Letowski 1998). Toutefois, actuellement 58% des entreprises créées ou reprises le

sont sous la forme juridique du “ nom individuel ”, attestant de l’importance du travail indépendant (Agence Pour la Création d’Entreprise, APCE, n° JA01, août 1998).

Schumpeter estime enfin que la possession de droits de propriété ou d’une fortune quelconque n’est pas suffisante pour tenir le rôle d’entrepreneur. L’actionnaire ou l’apporteur de capitaux ferait moins preuve d’esprit d’entreprise que d’un sens affirmé du placement financier.

Mais surtout ce texte nous apporte une nouvelle définition de l’entrepreneur à la fois large et précise. L’entrepreneur devient celui qui propose et exécute de nouvelles combinaisons. La définition est large puisque tout individu effectuant cette activité est pris en compte. Sa précision tient pourtant à la définition rigoureuse que Schumpeter donne des nouvelles combinaisons, qui annonce, peut-être, avec un demi-siècle d’avance la notion de marketing mix appliquée au système d’offre de l’entreprise : la manipulation active des variables définies par Mc Carthy comme les quatre P, renvoyant à la richesse possible des combinaisons de biens, débouchés, sources d’offre et formes d’organisation définies par Schumpeter.

En bref, l’entrepreneur possède des compétences de créateur de ressources et de valeur en raison de sa capacité à exécuter et proposer des nouvelles combinaisons d’offre. Il est fondamentalement un innovateur qui se révèle dans les situations managériales qui exigent moins d’optimiser l’existant que de créer du nouveau (nouveau produit, nouvelle structure, nouveaux processus). Mais le détour par les anciens ne doit pas nous faire oublier comment les modernes s’y prennent lorsqu’ils effectuent des recherches comparées sur les entrepreneurs et les managers.

### **3- DE QUELQUES OPERATIONNALISATIONS RECENTES DE CES DEUX PERSONNAGES**

Les recherches quantitatives des dernières années s’inscrivent dans l’histoire économique d’un entrepreneur aventurier reconnu pour sa capacité à prendre des risques. Mais lorsque l’on étudie l’histoire du mot entrepreneur au XVII et XVIII ème, on réalise que ce terme préexiste à celui de manager ou d’administrateur et inclut dans sa

signification, comme chez Say ou Cantillon, le futur dirigeant. « Qu'est ce qui permet de définir l'entrepreneur : l'esprit d'entreprise qui l'anime, sa capacité novatrice, exigence de liberté d'action et en particulier le refus de toute contrainte - entre autre corporatiste? Ou bien le fait qu'il dirige une entreprise au sens de manufacture, où l'organisation du travail se rapproche de l'industrie : décision du travail et nouveaux rapports chef d'entreprise/ ouvriers employés? » (Vérin 1982, p.187). En clair, l'entrepreneur innove mais aussi dirige. Du reste, la terminologie anglaise possède deux mots pour l'entrepreneur - « undertaker » - celui prend en charge, s'engage et assume ses responsabilités - « entrepreneur » - celui qui crée des entreprises avec un profit incertain, récompense des risques encourus.

Si tous sont des dirigeants, comment les différencier? Dans les recherches récentes<sup>viii</sup> le manager se définit par rapport à l'entrepreneur, rappelant l'antériorité du terme entrepreneur. Les cinq recherches auxquelles nous avons eu accès présentent d'abord l'entrepreneur. Puis le manager est décrit, par opposition à ce premier tel son inverse, son négatif. Chacune des études accentue une caractéristique de l'entrepreneur : détention du capital, motivation pour la croissance, innovation. Certaines mettent en avant des éléments situationnels : travail dans une nouvelle entreprise / ancienne, dans une petite entreprise/ grande entreprise, dans une entreprise privée / publique. Il s'agit bien d'indicateurs qui doivent permettre de différencier sans ambiguïté les questionnaires remplis par ces dirigeants - les codages ex post effectués par des experts présentant des forts taux de convergence. Seule une recherche considère le propriétaire dirigeant comme une demi mesure entre l'entrepreneur et le manager. Comme l'entrepreneur « le business owner » possède et dirige une petite entreprise mais à la différence de ce dernier, l'entrepreneur a pour principal objectif la croissance et le profit et ne considère pas son entreprise comme une extension du patrimoine de sa famille. Enfin, pour ces auteurs l'entrepreneur utiliserait la planification stratégique (Stewart et al. 1998). Cette distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire dirigeant n'est pas sans rappeler les typologies d'entrepreneur qui distinguent les entrepreneurs artisans des entrepreneurs opportunistes ou bien ceux motivés par une logique de flux et de résultats versus une logique de transmission du patrimoine.

Tableau : Les recherches récentes comparant entrepreneur et manager
---

<b>Intitulé et objet de la recherche</b>	<b>Définition de l'entrepreneur et trait saillant</b>	<b>Définition du manager</b>
<b>Stewart et Roth 2001</b> Attitude face au risque	Un individu qui possède et dirige une petite entreprise ( <b>capital</b> )	Un non entrepreneur
<b>Tan 2001</b> Attitude face au risque	Dirigeant de petites entreprises privées ( <b>taille de l'entreprise</b> )	Dirigeant de grandes entreprises publiques
<b>Stewart et al. 1998<sup>ix</sup></b> Attitude face au risque, besoin d'accomplissement et préférence pour l'innovation	Détention du capital Trois critères le distinguent du propriétaire dirigeant - recherche du profit et de la croissance ( <b>motivation</b> ) - absence de logique patrimoniale - recours à la planification stratégique	Individu employé par des grandes entreprises pour leurs compétences managériales et ayant une position hiérarchique d'encadrement
<b>Busenitz et Barney 1997</b> Excès de confiance, optimisme	Fondateur d'entreprises indépendantes engagé dans le processus de création depuis moins de 2 ans ( <b>âge de l'entreprise</b> )	Cadre dans des firmes de plus de 10 000 employés
<b>Palich et Bagby 1995</b> Optimisme et attitude face au risque	Trois critères : - créateur de nouvelles entreprises - développeur d'innovation ( <b>innovateur</b> ) - aspiration à la croissance et au profit	Non entrepreneur

Ce tableau des recherches actuelles témoigne, selon nous, de deux choses :

- 1 - de la difficulté qu'ont les chercheurs dans la définition d'indicateurs et donc des flous empiriques de personnages qui ont peut-être tout intérêt à rester théorique;
- 2 - de l'attention commune de ces mêmes chercheurs au thème de la prise de décision avec ou sans risque.

En effet, ces chercheurs témoignent d'une certaine impuissance à capturer dans leurs filets un entrepreneur et un manager. Comme si ces deux personnages n'étaient que des constructions théoriques, « des tableaux de pensée » que l'on ne trouve nulle part empiriquement. En bref, un « idéal-type » à la Weber, qui guide le chercheur dans

l'élaboration de ces hypothèses de travail. Et l'hypothèse forte consiste à accepter toute la variété des processus de prise de décision des dirigeants et, en regard, le petit nombre d'outils de gestion qui s'adapte mal aux différences inter individuelles. Les concepts de manager et d'entrepreneur permettent d'étudier, en les comparant, les décisions stratégiques et, si l'on prend le manager comme référence du modèle rationnel, l'entrepreneur devient celui qui pense différemment.

#### **4- ...ET SI L'ENTREPRENEUR ETAIT CELUI QUI DECIDE AUTREMENT?**

Lorsque l'on accepte un manager correspondant à l'administrateur fayolien, alors on peut penser que celui qui gère dans le modèle rationnel, est celui qui agit avec raison dans la conduite des actions. Le manager applique des lois, des normes de gestion qu'il a de bonnes raisons d'exécuter. A l'exercice de la règle, on peut opposer la hardiesse de l'action : le fermier général contre le chevalier entrepreneur. Plus prosaïquement, il s'agit de considérer le manager comme un décideur rationnel, un ordinateur parfait, et l'entrepreneur un décideur à la rationalité limitée par l'action et par les difficultés à contrôler tous les paramètres, en bref un ordinateur fautif.

On peut ainsi formaliser autrement l'intuition dont font preuve les entrepreneurs, et dire que leur faculté de discernement provient d'un recours à des schémas cognitifs adaptés et d'une activation de raccourcis de raisonnement aux résultats heureux (heuristiques)? L'entrepreneur présenterait des modes de prise de décision originaux et l'on pourrait tirer bénéfice d'une formalisation cognitive de l'intuition et du flair.

L'utilisation de raccourcis et autres biais cognitifs trouve une explication dans :

- (1) la situation dans laquelle les entrepreneurs se trouvent (situation stressante et surcharge informationnelle conduisent le décideur à faire des écarts de raisonnement, peu conformes avec la logique rationnelle);
- (2) l'expérience du créateur qui, lorsqu'il connaît déjà l'activité ou le secteur, décide rapidement en mettant à profit des cadres d'analyse déjà éprouvés et qui lui semblent adaptés.

Notre idée serait donc de développer dans le futur un ensemble de propositions sur les différences entre entrepreneurs et managers. Ces différences ne reposeraient pas sur des distinctions conceptuelles qui, on l'a vu, ne sont pas toujours claires. En fait, ce serait plutôt la situation qui adoube l'entrepreneur, le faisant recourir à des modes originaux de prise de décision avec pour objectif de comparer ces décisions entrepreneuriales à celle du manager comme idéal -type rationnel.

**L'intérêt opérationnel** de cette démarche repose dans la compréhension de l'application variable que les entrepreneurs font des préceptes de « bonne gestion ». Il s'agit d'appréhender pourquoi, selon les cas, les entrepreneurs sont réticents à appliquer les conseils et avis donnés par les consultants. L'application managériales est ici clairement de fournir aux accompagnateurs du processus de création des clés de compréhension et des outils de gestion adaptés à la situation singulière de l'entrepreneur.

En conclusion, entrepreneurs et managers seraient deux personnages d'une même pièce : la recherche en gestion. Il s'agit de constructions théoriques dont nous avons tenté de broser les caractéristiques mais dont l'appréhension dans la réalité est difficile - les recherches récentes sur les différences dans la prise de risque en témoignent. L'entrepreneur comme la « ménagère de moins de 50 ans » n'existe pas, ce sont des idéaux-types qui, s'ils sont acceptés comme tels, nous permettrons de mieux connaître les différents processus de décision des acteurs de la vie organisationnelle. L'intérêt de nos recherches futures se mesurera à l'acceptation que ce point de vue pourra trouver. Et il y a encore beaucoup à explorer du côté des aménagements au modèle rationnel que prennent les dirigeants dans l'exercice de leurs actions.

#### Bibliographie :

A.P.C.E, (1998), Le profil des nouveaux chefs d'entreprise, *Fiche décideur*, APCE<sub>2</sub>, août 3p.

- AUREGAN, P., JOFFRE, P. et Le VIGOUREUX, F. (1997), Modèles d'analyse stratégiques: contributions récentes, *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Economica, , p.2041- 2060
- BARON, R.A. (1998), Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of business venturing*, 3, , p.275-294
- BUSENITZ, L.W. et BARNEY, J.B., (1997) Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of business venturing*, 2, p.9-30
- BYGRAVE, W.D. et HOFER, C.W. (1991) ,Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship theory and practice*, winter, p.3-22.
- CARLAND, J.W., HOY, F., CARLAND, J.A. “ (1988) « Who is an entrepreneur? ” is a question worth asking, *American journal of small business*, spring, p.33-39
- CASSON, M., (1991) *L'entrepreneur*, Economica , 388p. (traduction de : The entrepreneur an economic theory, Oxford Blackwell, 1982)
- COOPER, A.C. , FOLTA, T., WOO, C. (1995) Entrepreneurial information search, *Journal of business venturing*, 10, p.107-120
- CUNNINGHAM, B.J. et LISCHERON, J., (1991) Defining entrepreneurship, *Journal of small business management*, vol.29, n°1, janvier, p.45-61
- DESREUMAUX, A.,(1996) Etat de l'art en stratégie, XIIIèmes journées nationales des I.A.E., 6 et 7 avril, p.85
- GARTNER, W.B. (1988)“ Who is an entrepreneur ” is the wrong question, *American journal of small business*, spring, p.11-31
- LAROCHE H., et NIOCHE, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue française de gestion*, juin-juillet-aout 1994 p.64-78
- LETOWSKI, A. (1998) L'évolution du nombre d'indépendants et de la création sur une série longue, *Note d'analyse de l'observatoire de l'APCE*, APCE, septembre, 7p
- MARCHESNAY, M., (1997) Petite entreprise et entrepreneur. In *Encyclopedie de gestion*, sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 2eme édition, p.2209-2219
- PALICH, L.E. et BAGBY, D.R. (1995) Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom, *Journal of business venturing*, 0, p.425-438
- SHAVER, K.G. et SCOTT, L.R. (1991) Person, process, choice: the psychology of new venture creation, *Entrepreneurship theory and practice*, winter, p.23-45
- STEVENSON, H et JARILLO, J. C. (1990) A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management, *Strategic management journal*, vol , , p.7-27
- STEWART, W.H. et ROTH, P.L., (2001) Risk propensity differences between entrepreneurs and managers : a meta-analytic review, *Journal of applied psychology*, vol. 86, n°, p.45-53
- STEWART, W.H., WATSON, W.E., CARLAND J.C. et CARLAND J.W., (1998) A proclivity for entrepreneurship : a comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers, *Journal of business venturing*, 4, p.89-24
- TAN, J., (2001) Innovation and risk-taking in a transitional economy: a comparative study of chinese managers and entrepreneurs, *Journal of business venturing*, 6, p.359-376
- VERIN, H. (1982) *Entrepreneurs, entreprises. Histoire d'une idée*, P.U.F., 262p.

---

<sup>i</sup>GARTNER, W.B. “ Who is an entrepreneur ” is the wrong question, *American journal of small business*, spring 1988, p.11-31

---

<sup>ii</sup>- CARLAND, J.W., HOY, F., CARLAND, J.A. “ Who is an entrepreneur? ” is a question worth asking, *American journal of small business*, spring 1988, p.33-39

<sup>iii</sup>Le lieu de contrôle ou Locus of Control, décrit le sentiment caractéristique d’une personne, relativement au contrôle de sa vie, le contrôle pouvant être attribué à des causes internes ou à des causes externes.

<sup>iv</sup>BARON, R.A., Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of business venturing*, 13, 1998, p.275-294

<sup>v</sup> CASSON, M. *L’entrepreneur*, Economica, 1991, 388p

<sup>vi</sup>Traduction de « The theory of economic development », 1ère édition 1912

<sup>vii</sup>Les “ non salariés ” regroupent habituellement les indépendants non salariés et les conjoints ou associés travaillant effectivement dans l’entreprise sans être salariés ainsi que les chefs d’entreprise salariés de leur entreprise. Après 1982, les chefs d’entreprise s’étant déclarés salariés sont classés dans le groupe des salariés.

<sup>viii</sup>Une analyse des principales bases de données, en rentrant les mots clés entrepreneur et manager, nous a donné accès aux 5 recherches dont il est question.

<sup>ix</sup>W.H. Stewart participe à deux des travaux. En fait, le travail de 2001 consiste en une meta- analyse des recherches précédentes sur la propension au risque et à ce titre les auteurs ont adopté une définition plus large de l’entrepreneur que dans leur propre recherche.