

**La fonction d'entrepreneur schumpetérien :
Conception et apport à la pédagogie de l'entrepreneuriat**

Jacques Liouville

CESAG
Université Robert Schuman de Strasbourg
1 place d'Athènes
67000 – Strasbourg
Tél. 06 74 40 78 13
jacques.liouville@urs.u-strasbg.fr

et

Mohamed Bayad

ENSGSI - INPL
8, rue Bastien Lepage
BP 647
54010 – Nancy – Cedex
Tél. 03 83 19 32 28
vbayad@wanadoo.fr

Introduction :

La création d'entreprise est largement encouragée, notamment par des programmes de financement public, sachant qu'il est supposé qu'une liaison positive existe entre la création d'entreprise et la croissance économique (Baumol, 1993). Mais il est bien connu que le taux d'échec des entreprises nouvellement créées est très élevé. La recherche et l'enseignement se sont emparés de cette question, en vue de contribuer à améliorer le taux de réussite des nouvelles entreprises.

Dans ce but, de nombreux travaux de recherche et programmes d'enseignement sont consacrés à la fonction d'entrepreneur (Shane & Venkataraman, 2000 ; Fayolle, 2000), qui est supposée être une fonction très spécifique (Stewart et al., 1998), notamment lorsqu'elle est comparée à celle de cadre-dirigeant (manager). Cela revient par exemple à proposer que la formation des entrepreneurs devrait se distinguer de celle des managers. Pour justifier une telle distinction, il est souvent fait référence aux travaux de Schumpeter. Mais une telle référence est loin d'être justifiée. En effet, si Schumpeter est un auteur incontournable lorsqu'il est question d'entrepreneurship (Schumpeter, 1989), c'est à dire quand on s'intéresse aux mécanismes de transformation des informations en produits et services (Shane & Venkataraman, op. cit.), il n'oppose pas systématiquement les personnes ayant le statut de manager aux entrepreneurs. De même, certaines conceptions de la fonction d'entrepreneur qui lui sont attribuées peuvent être considérées comme largement erronées, en particulier le fait que la fonction d'entrepreneur soit à exercer par une personne unique (Witte, 1998).

Cela signifie que pour clarifier le débat relatif à la fonction d'entrepreneur, il peut être utile d'effectuer un retour aux sources. Une contribution dans laquelle Schumpeter a particulièrement discuté sa conception de la fonction d'entrepreneur est un article publié en 1928 dans le Dictionnaire des Sciences de l'Etat (sous la direction de Elster et al., 1928). Dans la mesure où cet article est par ailleurs peu connu, notamment dans l'espace francophone, il paraît intéressant de prendre comme référence cette publication pour présenter les thèses de Schumpeter relatives à la fonction d'entrepreneur.

Par conséquent, la première partie de cet article résume les positions défendues par Schumpeter dans sa contribution de 1928, en respectant en particulier la structure de son analyse et en employant sa terminologie. Cette première partie permet notamment de constater que pour Schumpeter la « fonction d'entrepreneur » peut être exercée par une personne ayant un statut de manager. La deuxième partie met en évidence que malgré la forte modernité de la conception de Schumpeter, sa théorie soulève de nombreuses questions. Si certaines de ces questions demeurent d'actualité malgré l'évolution du contexte économique des dernières décennies, cette deuxième partie conduit à conclure que le nouveau contexte contribue à élargir la fonction d'entrepreneur. Enfin, la troisième partie apporte quelques éclairages sur l'influence que ces conceptions devraient avoir en matière d'enseignement à l'entrepreneuriat.

1) La fonction d'entrepreneur selon Schumpeter :

Schumpeter constate qu'au 19^{ème} siècle le travail de l'entrepreneur est fréquemment qualifié par le terme anglais de « management », qui est un terme générique pour regrouper des fonctions aussi hétérogènes que le contrôle, la représentation, la discipline, etc. Ces fonctions ne constituent pour Schumpeter que du travail d'administration, qui n'est qu'un travail

comme un autre et n'est pas adapté pour caractériser un type particulier de sujet économique. La représentation du travail de l'entrepreneur comme la réunion des facteurs de production pour obtenir des produits ne satisfait pas également Schumpeter, car en ce sens l'entrepreneur n'est perçu que comme un intermédiaire du circuit économique, se situant entre les propriétaires des ressources productives et les consommateurs. Selon Schumpeter, l'accomplissement de cette fonction en situation de totale libre concurrence ne procure pas un revenu (bénéfice) se différenciant durablement d'un salaire, cet argument étant fondé sur la théorie de l'équilibre général de Walras. Selon cette conception, que l'entrepreneur puisse être le propriétaire du capital (un capitaliste) ne modifie pas le fait qu'il tend à être un « entrepreneur faisant ni bénéfice ni perte », ce qui le conduit à être considéré comme un simple fournisseur de moyens de production, comme les travailleurs et propriétaires fonciers. Selon cette approche, l'entrepreneur « exploite une affaire » ce qui ne suffit pas à caractériser la spécificité de sa fonction. Selon Schumpeter, la véritable fonction de l'entrepreneur est de prendre des initiatives, de créer.

Vue sous cet angle, la fonction d'entrepreneur est un cas particulier du phénomène social que constitue la « fonction de direction » (Führerschaft). Pour Schumpeter, la spécificité de la fonction d'entrepreneur réside dans l'application de la fonction de direction au domaine de l'économie. Par conséquent, pour favoriser la compréhension de cette fonction, Schumpeter estime nécessaire de présenter dans un premier temps les caractéristiques de la fonction de direction.

Son analyse repose sur l'hypothèse que pour effectuer des travaux habituels (routines) les individus coopèrent automatiquement et en règle générale de manière consentante. Pour exécuter de telles activités à l'échelle économique, l'implication de dirigeants (führenden Männer) n'est pas considérée comme nécessaire par Schumpeter. Pour celui-ci, pour obtenir la réalisation de ces activités, l'intervention d'une hiérarchie administrative est suffisante. L'argumentation de Schumpeter est que pour effectuer un travail routinier il suffit de disposer de personnes dotées d'une intelligence et d'une énergie moyennes et qu'elles n'ont pas besoin d'être « dirigées ». En revanche, lorsqu'il faut se libérer du diktat de la routine, qui débouche sur la remise en cause des habitudes de pensée et des comportements, par exemple pour offrir aux consommateurs de nouveaux produits, l'intervention de dirigeants est considérée comme indispensable par Schumpeter.

Pour celui-ci, ce qui constitue la nature de la fonction de direction, ce sont moins des caractéristiques intellectuelles (par exemple la largueur d'horizon, la vivacité d'esprit, etc.) que la volonté de prendre des initiatives. Pour Schumpeter, l'initiative n'est pas à considérer seulement au sens « d'initiative de pensée », comme la conception de nouvelles idées, mais au sens « d'initiative pratique ». Celle-ci consiste non seulement à décider de ce qui doit être fait, mais également à contribuer à la mise en œuvre de la décision, en veillant à ce que les dirigés se montrent réceptifs et constructifs.

De ce fait, le travail du dirigeant ne se définit pas par sa participation directe à la réalisation d'un objet donné, mais par son action en vue d'influencer les dirigés afin qu'ils accomplissent le travail qui leur est confié. Par conséquent, le rôle majeur du dirigeant selon Schumpeter est d'agir sur la « motivation ».

Compte tenu de l'hypothèse que la motivation est seulement à susciter lorsqu'il faut accomplir du « nouveau », c'est à dire en dehors des activités faisant appel à l'expérience (routine), Schumpeter estime qu'une personne donnée ne se consacre au travail de direction

que dans des moments constituant une exception dans son agenda. Les autres activités remplissant l'agenda de cette personne (par exemple l'occupation d'un siège d'administrateur dans un organisme extérieur à l'entreprise) ne sont pas à considérer comme des activités de « direction ».

Ces arguments conduisent Schumpeter à envisager que la fonction de direction n'est jamais pleinement incarnée par le travail d'une personne concrète, mais qu'au contraire cette fonction ne peut se comprendre qu'en menant l'analyse d'un « conglomérat complexe » d'activités et en extrayant de ce conglomérat ce qui relève véritablement de la direction.

Là où règne la régularité, la répétition d'une même mentalité, la référence à des connaissances et des expériences inchangées ou ne se modifiant que lentement, le travail à effectuer n'est pas selon Schumpeter un travail de direction.

En économie, le travail de direction s'impose lorsque les données de l'équilibre se modifient, c'est à dire lorsque le développement économique s'accomplit. Pour Schumpeter, le passage de l'état d'équilibre à celui de développement est lié à trois causes :

- a) La croissance continue de la population et de l'appareil productif.
- b) L'évolution de l'environnement ayant un impact sur l'économie (changements sociaux, décisions politiques, etc.).
- c) La reconnaissance et la mise en application de nouvelles possibilités dans la vie économique, le progrès scientifique constituant notamment selon Schumpeter une source quasi permanente pouvant donner naissance à de telles nouveautés.

Selon Schumpeter, cette troisième cause est de loin la plus importante, notamment du fait qu'elle peut être tirée par les deux premières causes du développement.

Pour Schumpeter, c'est cela qui constitue la nature de la fonction d'entrepreneur, c'est à dire la reconnaissance et la mise en application de nouvelles possibilités dans le domaine économique. Pour Schumpeter, cette fonction s'effectue lors de l'exécution de cinq types d'activités différentes :

- Production et mise en application de nouveaux produits ou de nouvelles qualités de produits.
- Introduction de nouvelles méthodes de production.
- Introduction de nouvelles formes d'organisation de l'industrie.
- Conquête de nouveaux marchés.
- Accès à de nouvelles sources d'approvisionnement.

De telles activités sont plus difficiles à exécuter que des activités déjà connues, en particulier en raison de l'absence de données objectives et du fait de la confrontation à la nouveauté, sachant que selon Schumpeter la nouveauté est subjectivement considérée comme plus difficile à réaliser que les routines.

La fonction de l'entrepreneur est de lever ces difficultés. Pour disposer de cette compétence, il n'est pas indispensable d'être propriétaire de l'entreprise. Pour Schumpeter, l'entrepreneur peut être un « directeur », occupant sa position dans le cadre d'un contrat de travail. Ce qui est fondamental pour caractériser l'entrepreneur, c'est sa volonté d'être un « fondateur », un « promoteur », c'est à dire de lancer un processus et d'obtenir des tiers qu'ils se dépassent pour le faire aboutir. Pour Schumpeter, le promoteur est le type d'entrepreneur qui

personnalise le mieux la fonction d'entrepreneur. Il distingue notamment ce type du propriétaire de fabrique, qui peut être un inventeur au plan technique, et du commerçant, qui sont généralement des « capitalistes » et qui de ce fait se définissent par leur appartenance à une classe sociale donnée, celle des « exploitants d'entreprise », ce qui ne se confond pas nécessairement avec la capacité de jouer un rôle d'interface pour faire émerger de « nouvelles combinaisons économiques ». Le promoteur se différencie également du « capitaine d'industrie », qui ne détient qu'une partie des droits de propriété de l'entreprise et qui peut par exemple être un « administrateur délégué » (en français dans le texte) mettant en œuvre la politique voulue par les actionnaires. Ce personnage qui n'est pas obligatoirement attaché à une entreprise donnée est l'exécutant de la politique définie par les sociétaires.

Si Schumpeter effectue la distinction entre ces types de personne, c'est qu'il juge que l'exercice de la fonction d'entreprise n'est pas liée à un statut social ou moral. En revanche, le promoteur s'investit dans le processus d'émergence de la nouveauté, il n'en délègue pas totalement la réalisation, si bien que l'énergie qu'il mobilise durablement pour l'aboutissement du processus lui vaut d'être identifié avec le processus et sa réussite ou son échec, le cas échéant. De ce fait, un « directeur » exerçant ses fonctions en situation de salarié, tant dans le domaine privé que public, peut être un entrepreneur, même si Schumpeter avance l'idée que le directeur d'une entreprise publique est confronté à des handicaps particuliers dans l'exercice de la fonction d'entrepreneur.

En résumé, il est clair que pour Schumpeter l'exercice de la fonction d'entrepreneur ne se réduit pas à une question de statut. L'exercice de la fonction d'entrepreneur est une question de volonté et de comportement. Pour être un entrepreneur schumpétérien il ne suffit pas de créer une entreprise visant seulement à copier un concept existant. L'entrepreneur est celui qui favorise l'émergence et le développement de nouvelles possibilités non encore connues dans l'environnement économique. L'entrepreneur se situe donc au cœur du processus d'innovation. Si la création d'entreprise ne débouche pas sur une innovation, elle ne conduit donc pas selon Schumpeter à exercer la fonction d'entrepreneur.

Cependant, Schumpeter ne dit absolument pas que l'entrepreneur doit être à l'origine des idées permettant de donner genèse à la nouveauté. Au contraire, bien que Schumpeter soit particulièrement attaché au progrès issu des techniques, son idée principale est qu'il revient à l'entrepreneur de trouver de nouvelles applications visant à valoriser les résultats du progrès scientifique et technique. Le profil-type de l'entrepreneur schumpétérien n'est pas celui d'un inventeur. Sa mission est de parvenir à détecter des inventions en vue de les transformer en « objet » acceptable par la société et en particulier la sphère économique. Pour être un entrepreneur schumpétérien il n'est pas nécessaire de participer au travail d'invention, il suffit de percevoir des opportunités d'application (nouvelles possibilités) à partir des connaissances existantes.¹ Cela ne signifie pas par ailleurs, que l'entrepreneur n'ait pas à avoir un profil de technicien, mais Schumpeter n'en fait ni une condition nécessaire, ni une condition suffisante pour exercer la fonction d'entrepreneur. Cette conception de la fonction d'entrepreneur est relativement originale, car Schumpeter n'intègre pas dans son concept ce qui est nouveau pour l'entreprise mais pas pour l'environnement, ce qui revient à ne pas considérer comme

¹ Si on s'interroge au sujet de l'origine d'une telle conception, il n'est pas impossible qu'elle soit liée à la compréhension par Schumpeter du mot entrepreneur en langue allemande. En allemand, l'entrepreneur est un « Unternehmer », ce mot se composant de deux termes « unter » et « Nehmer », ce qui peut se traduire par « preneur » et « sous ». On a donc l'image d'une personne qui prend quelque chose à la base, qui fait émerger, qui met à jour sans avoir créé soi-même, alors que l'image donnée par le mot français entrepreneur est plus celle d'un intermédiaire, représenté par exemple par le travail du marchand..

entrepreneur la personne copiant simplement un concept. Formulé autrement, pour Schumpeter, un entrepreneur est nécessairement un pionnier.

L'article de 1928 permet également de découvrir une dimension importante souvent négligée dans la littérature, la capacité à motiver les tiers à participer à la réalisation des nouvelles possibilités. Alors que Schumpeter est souvent cité pour la dimension scientifique et technique du management de l'innovation, selon sa conception de 1928, la capacité à motiver est celle caractérisant le plus l'entrepreneur. Bien que Schumpeter n'utilise pas ce terme, cela revient à dire que l'entrepreneur est avant tout un leader.

Un autre aspect très intéressant et peu discuté de la contribution de 1928 est la distinction effectuée entre la personne et la fonction, qui ne sont pas obligatoirement confondues. D'une part, la personne ayant les qualités d'entrepreneur n'exerce pas en permanence cette fonction. Il a d'autres activités à son agenda. D'autre part, il est implicite dans le discours de Schumpeter que le plein exercice de la fonction d'entrepreneur peut exiger la mobilisation de compétences qui ne sont pas concentrées dans un seul individu. Dit autrement, le plein exercice de la fonction peut passer par un travail en équipe, ce constat ouvrant par exemple sur de nouvelles perspectives dans les programmes de formation à l'entrepreneurship. L'entrepreneur étant le mieux identifié à un promoteur selon Schumpeter, cela signifie que si une même personne ne réunit pas toutes les compétences indispensables, elle doit veiller à s'entourer d'autres promoteurs disposant des compétences manquantes.

2) Les limites du cadre théorique de Schumpeter :

Compte tenu de la problématique de cette approche, il ne semble pas relevant de critiquer Schumpeter pour avoir réduit son analyse à l'entrepreneur-pionnier et négligé le fait que d'autres types d'entrepreneur peuvent exister. Par exemple, il est possible de considérer que les imitateurs (suiveurs) qui rentrent sur le marché alors que le produit nouveau se situe au début de son cycle de vie prennent également des risques élevés et contribuent à bouleverser les règles de la concurrence tout comme l'entrepreneur-pionnier. Mais même en se concentrant uniquement sur l'objet théorique de Schumpeter, l'entrepreneur-pionnier, de nombreuses questions sont à soulever. Celles-ci portent principalement sur trois points :

- Les mécanismes relatifs à la découverte des opportunités permettant de prendre des initiatives,
- Le pilotage du processus d'innovation,
- Les conséquences de l'évolution des structures économiques sur l'actualité de la théorie de Schumpeter.

Pour Schumpeter, l'entrepreneur c'est celui qui facilite l'émergence et le développement d'innovations, le processus étant initié par la prise d'initiatives. Mais Schumpeter ne se préoccupe ni des mécanismes conduisant à cette prise d'initiatives, ni des facteurs à mobiliser (caractéristiques de l'entrepreneur par exemple) pour favoriser la prise d'initiatives. Or compte tenu de la conception de Schumpeter, la première étape dans l'exercice de la fonction d'entrepreneur consiste à identifier de nouvelles possibilités. Cela implique qu'il faut analyser des informations existantes sous un angle nouveau afin d'en tirer des possibilités d'application. Par conséquent, le processus d'innovation est à considérer comme un processus cognitif. Cela revient à se demander quel doit être l'apport cognitif à fournir pour exercer la fonction d'entrepreneur, sachant qu'il est postulé que le schéma cognitif des entrepreneurs est différent de celui d'autres personnes (Baron, 1998). Ayant admis que la fonction peut

s'exercer par une personne unique mais également par une équipe, il faut aussi savoir ce que devient la nature de l'apport cognitif dans les deux cas de figure. Lorsque l'apport a lieu en équipe, il y a lieu de s'interroger à propos du jeu des interactions potentielles entre les différents promoteurs composant l'équipe.

Toujours à propos de la prise d'initiative, une question qui n'est pas posée par Schumpeter est de savoir sous quelles conditions la prise d'initiative conduit au succès. Lorsque l'initiative est saisie une autre question qui apparaît est celle du mode de pilotage du processus d'innovation et de l'effet de différents outils de pilotage sur les résultats. Cela demande plus concrètement de savoir quel est la nature de cette fonction de pilotage, ce point soulevant de nombreuses difficultés.

La première difficulté qui se pose est liée à la nature de l'innovation, dont le champ est très large (innovation de produit, de processus, etc.). Par ailleurs, des innovations ne se laissent pas classer dans une seule catégorie, mais peuvent appartenir à plusieurs catégories. Or il est admis que les caractéristiques du processus d'innovation varient en fonction de la nature de l'innovation, le processus d'émergence d'une innovation technique étant par exemple différent de celui d'une innovation de structure organisationnelle. Ceci est donc une source de difficulté lors de la recherche de processus efficaces, le raisonnement par analogie qui est un mode de pensée largement utilisé pouvant par exemple devenir à ce niveau une source de problèmes. Dans le même ordre d'idée, une autre question qui n'est pas abordée par Schumpeter est de savoir si un type d'innovation se développe selon un processus universel où si le processus est susceptible de varier en fonction de facteurs de contingence, comme les structures de l'industrie. La question du pilotage en fonction du modèle d'institution choisie pour développer l'innovation peut également être posée. En effet, il est vraisemblable que le management de l'innovation subisse l'influence de la structure. Selon que l'exploitation de l'idée d'innovation a donné lieu à la création d'une startup ou qu'elle est développée dans une structure existante, les lois du succès sont susceptibles de varier (cf. Shane & Venkataraman, op. cit.).

Au delà des questions liées à la nature des innovations et aux structures chargées de piloter le développement des innovations, Schumpeter laisse également dans l'ombre le fait qu'il n'y a pas obligatoirement indépendance entre les différents types d'innovation. Par exemple, des réactions en chaîne sont susceptibles de se produire, une innovation de produit pouvant entraîner une innovation de structure, etc. De même, Schumpeter se concentre sur la question des innovations prises isolément en faisant l'hypothèse d'une apparition séquentielle de l'innovation et n'envisage pas qu'une entreprise donnée gère différentes innovations en parallèle (management d'un ensemble d'innovations), alors que sous certaines conditions ces processus peuvent être concurrents et conflictuels, mais également source de synergies. Schumpeter n'envisage pas également qu'une personne se consacre en permanence à la gestion de l'innovation, ce qui pose la question de son profil, par rapport à une personne ayant uniquement vocation à gérer des innovations.

Par ailleurs, il a été vu que pour Schumpeter le cœur de la mission de l'entrepreneur-pionnier est d'encourager les individus à s'impliquer, c'est à dire qu'il doit motiver et lever les barrières à l'implication. On dispose actuellement de peu de connaissances sur les phases de cette activité, notamment sur l'existence de « moments critiques » dans l'apparition et l'élimination des barrières à l'innovation. De même, chez Schumpeter une hypothèse implicite est que les barrières à l'innovation ont uniquement un caractère destructif. Mais l'opposition à l'innovation peut être constructive, dans la mesure où les opposants peuvent en

fait faire obstruction à court terme, en vue d'obtenir l'amélioration de la qualité de l'innovation finale. Cela signifie que les promoteurs intervenant dans le processus d'innovation doivent avoir la capacité à faire la distinction entre ces deux types d'opposition.

Une autre question qui se pose est de savoir si l'évolution du contexte économique modifie le cadre théorique de Schumpeter. Actuellement, de nombreuses entreprises sont organisées par centres de profit indépendants ou fonctionnent en réseau, par exemple lorsqu'elles ont des implantations à l'étranger. Pour être performantes, les filiales à l'étranger doivent disposer d'un minimum d'autonomie, ce qui nécessite d'introduire de nouveaux mécanismes de coordination basé en particulier sur l'utilisation des nouveaux outils d'information et de communication. Dans ce contexte, les entreprises sont de moins en moins perçues comme une structure hiérarchique et de plus en plus comme un système de processus ayant à gérer des projets. Afin d'accélérer les processus, les entreprises ont également pratiqué le lean management, éliminant ainsi des niveaux de la structure hiérarchique. La suppression de ces niveaux a pour conséquence de faire disparaître des échelons qui pouvaient constituer des freins à l'innovation, lorsqu'ils percevaient ces innovations comme une menace pour leur statut. Mais en parallèle, si certains échelons pouvaient constituer des barrières à l'innovation, ils permettaient par ailleurs de bénéficier d'un esprit critique basé sur l'expérience et pouvant être utile dans le processus d'innovation. Cela est notamment vrai dans les nations comme l'Allemagne, où traditionnellement les cadres moyens jouaient un rôle significatif dans l'élaboration des stratégies. Par conséquent, la disparition de ces échelons peut perturber profondément le processus d'innovation.

De même, il est permis de se poser la question de savoir quel est l'impact de la prise en compte de la valeur pour l'actionnaire dans les critères de décision. Il peut en résulter une aversion pour le risque nuisible à la genèse d'innovations.

Une autre tendance, la concentration sur les compétences stratégiques, a conduit à favoriser l'externalisation et à développer les coopérations (Beamish, 1999) avec les clients et les fournisseurs, mais également avec des concurrents, notamment en vue de réduire les risques et les coûts. Cela implique que la performance des entreprises dépend de plus en plus de ces coopérations et que les personnes chargées de la gestion des coopérations deviennent des facteurs de performance de l'entreprise.

En résumé, les entreprises sont actuellement plus ouvertes sur l'environnement, par exemple par les programmes d'externalisation et de coopération, leur organisation est plus basée sur les processus et le management des projets et les nouveaux outils d'information et de communication (NTIC) contribuent à mettre en cause la culture organisationnelle traditionnelle, qui évolue de plus en plus du type « mécanique » vers le type « organique ». Un autre effet des NTIC est d'augmenter la masse d'informations disponible, ce qui peut en parallèle se répercuter sur le potentiel d'innovations, si on admet qu'un lien existe entre la créativité et la quantité d'information disponibles. Si une telle hypothèse peut être admise, cela revient à augmenter le poids des facteurs cognitifs dans le management de l'innovation, dans la mesure où l'information se transforme en innovation par le biais des facteurs cognitifs.

Les changements qui viennent d'être recensés mettent-ils en cause le cadre théorique de Schumpeter ?

Une des hypothèses fondamentales de Schumpeter est que l'entrepreneur doit lever les oppositions à l'innovation. Rien ne permet de penser que dans le nouvel environnement

économique de telles oppositions se réduisent. Cela implique que l'entrepreneur doit toujours veiller à la suppression des barrières à l'innovation, en particulier les barrières techniques et les barrières de consentement.

Cependant, compte tenu des nouveaux modes organisationnels, l'entrepreneur doit également veiller à optimiser les processus et à gérer les relations avec l'environnement (coopérations et partenariats). Il en résulte une augmentation des activités à accomplir pour exercer la fonction d'entrepreneur. Par conséquent, il est évident que ces activités ne sont pas obligatoirement à exécuter par une personne unique. Mais l'entrepreneur doit veiller à la prise en compte de ces aspects dans le management de l'innovation. Ce constat implique que la fonction d'entrepreneur s'élargit et que la perspective d'un entrepreneurship exercé individuellement se réduit face à la croissance du nombre et de la complexité des missions à accomplir pour transformer une idée en innovation.

Quelles conséquences peuvent être tirées de telles conceptions pour l'enseignement et la pédagogie de l'entrepreneuriat qui se développe de plus en plus.

3) Les apports de Schumpeter pour la formation à l'entrepreneuriat

Les conséquences essentielles des analyses précédentes pour l'enseignement et la pédagogie de l'entrepreneuriat sont au nombre de trois. Une des hypothèses fondamentales de Schumpeter est que l'entrepreneur doit lever les oppositions à l'innovation. Nous avons vu que rien ne permet de penser que dans le nouvel environnement économique de telles oppositions se réduisent. Cela implique que l'entrepreneur doit toujours veiller à la suppression des barrières à l'innovation, en particulier les barrières techniques et les barrières de consentement. Ces arguments conduisent Schumpeter à envisager que la fonction d'entrepreneur ne peut se comprendre qu'en menant l'analyse d'un « conglomérat complexe » d'activités. Cependant, compte tenu des nouveaux modes organisationnels, l'entrepreneur doit également veiller à optimiser les processus et à gérer les relations avec l'environnement (coopérations et partenariats). Compte tenu des constats antérieurs, il est évident que ces activités nécessitent des compétences particulières qui ne sont pas obligatoirement à exécuter par une personne unique. Mais l'entrepreneur doit veiller à la prise en compte de ces aspects dans la conception et la réalisation de son projet entrepreneurial. Cela se traduit par la nécessité de développer et mettre en place des formations au contenu adapté aux situations rencontrées par les entrepreneurs.

Dans la lignée des réflexions de Schumpeter et des nouvelles données de l'environnement concurrentiel nous proposons en premier lieu un « contenu type » pour la formation à l'entrepreneuriat. Dans le cadre de ce programme, les compétences exigées par les entrepreneurs peuvent être classées en trois grandes catégories : les compétences managériales, les compétences de gestion et les compétences personnelles. Les compétences managériales impliquent des capacités d'écoute, de communication, de négociation et de mobilisation des tiers. Les compétences de gestion concernent les connaissances en matière de processus décisionnel, de marketing, de comptabilité, de finance, de production, de contrôle et de ressources humaines. Les compétences personnelles liées à la volonté entrepreneuriale sont relatives à la créativité, au contrôle de soi, à la prise de risque, au changement et au leadership.

Le deuxième apport issu de la contribution de Schumpeter réside dans son analyse des compétences entrepreneuriales associées à un « conglomérat complexe » d'activités que doit

réaliser l'entrepreneur. Pour Schumpeter, ce qui constitue la nature de la fonction d'entrepreneur, c'est la reconnaissance et la mise en application de nouvelles possibilités dans le domaine économique. Là où règne la régularité, la répétition d'une même mentalité, la référence à des connaissances et des expériences inchangées ou ne se modifiant que lentement, le travail à effectuer n'est pas selon Schumpeter un travail d'entrepreneur. La remise en cause des habitudes de pensée et des comportements est fondamentale. L'entrepreneur est marqué par la volonté de prendre des initiatives ; « initiative de pensée » (conception de nouvelles idées) et « initiative pratique » (mise en œuvre de la décision). Bien que les activités de conception et de réalisation soient étroitement liées de telles activités sont difficiles à mener en parallèle, en particulier en raison de l'absence de données objectives et du fait de la confrontation à la nouveauté.

C'est à ce niveau qu'entrepreneuriat et management de projet se rejoignent. La notion de projet n'est pas nouvelle, mais quelle que soit l'époque envisagée, cette notion renvoie à un paradigme basé sur la volonté de tout maîtriser et/ou de tout (ré)orienter. Elle témoigne de la distanciation entre des activités courantes, répétitives et qui accaparent le quotidien et des activités d'anticipation se positionnant sur le moyen et le long terme. Il ne s'agit pas de n'importe quelle forme d'anticipation. Cette anticipation revient à associer deux moments dans tout projet : le moment de la conception et celui de la réalisation. Cette conception n'est pas sans rappeler celle de Schumpeter et nous invite à souligner l'importance d'une pédagogie par projet dans la formation à l'entrepreneuriat.

La pédagogie par projet est une méthode de nature heuristique Cette méthode renvoie au fait que le monde est le produit d'une évolution à laquelle les porteurs de projet participent et doivent s'adapter. L'objectif est de favoriser la cohérence entre finalité et moyen pour y parvenir. Dans cette perspective, on ne recherche plus une solution optimale mais une solution satisfaisante, de plus, les solutions n'existent pas a priori. D'un point de vue pédagogique, ce n'est pas le résultat qui est le centre de la méthode, mais bien le processus. Tout le travail consiste à définir le problème de départ et à mettre en place une démarche pour aboutir à un résultat satisfaisant. On parlera alors d'accommodation au sens de Piaget. Par « accommodation », Piaget décrit la situation d'un individu qui ne trouve pas dans ses schèmes antérieurs, la réponse qu'il cherche, la description et l'identification de la nouveauté qui se présente à lui. Dans ce cas de figure, il se produit un phénomène de déstructuration et de restructuration des schèmes cognitifs. Ce processus d'accommodation, par lequel les croyances et les connaissances sont modifiées, ne relève pas de la pédagogie classique basée essentiellement sur des raisonnements logiques. Le processus d'accommodation est récursif, et s'inscrit dans une chronique d'états successifs, où chaque état dépend directement de l'état antérieur. Ce processus est dit « constructiviste » dans la mesure où la réalité du monde n'est pas une donnée a priori, que la connaissance n'est pas une réalité figée. Il y a remise en cause incessante, reconstruction perpétuelle du monde.

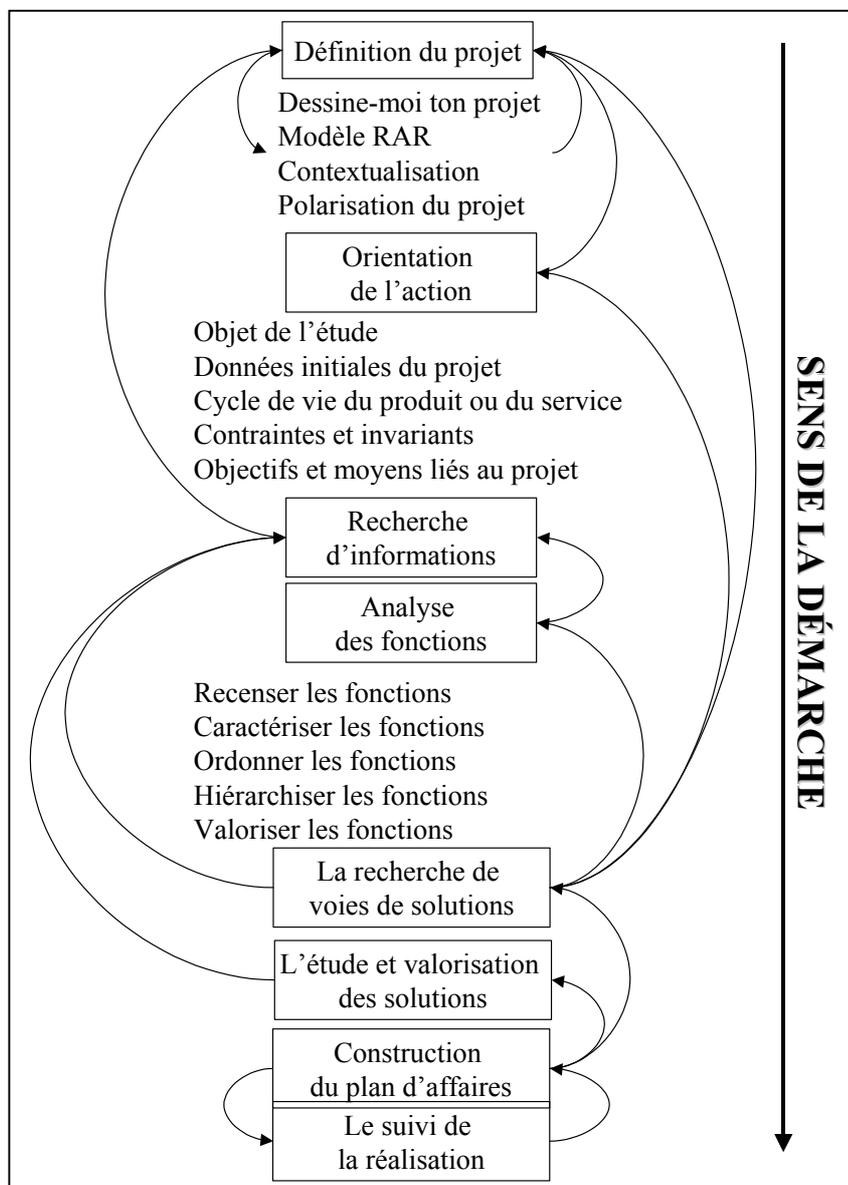
L'objectif, que les projets entrepreneuriaux soient réels ou fictifs, est avant tout de mettre les étudiants, de formation initiale comme ceux de la formation continue, dans un contexte proche de celui qu'ils ont ou qu'ils vont aborder. Plus concrètement, nous pouvons modéliser la démarche de la pédagogie par projet autour de huit étapes complémentaires (voir le schéma ci-après).

Il est évident qu'il n'existe pas qu'une seule façon de gérer, d'organiser et de conduire un projet. Celle que nous présentons est une des nombreuses possibilités offertes aux porteurs de projet. Quoiqu'il en soit, comme nous avons pu le souligner précédemment, l'utilisation de projets dans une démarche pédagogique à l'entrepreneuriat fait toujours référence à la

conception et à la réalisation. Ces deux moments ne sont pas autonomes. Ils doivent être considérés de façon itérative. Pour mener à bien le dessin de la conception, il est nécessaire d'aboutir à la réalisation. Cette dernière s'entend non pas uniquement comme résultat de la conception, mais aussi comme réalisation provisoire. En effet, les allers-retours, qui dans certains cas peuvent s'apparenter à des essais-erreurs, sont autant d'éléments d'apprentissage pour les porteurs de projet, à condition, qu'au plan pédagogique soient mis en œuvre des éléments de debriefing et de synthèse.

C'est la force du couplage conception-réalisation en contexte de nouveauté, qui constitue finalement le troisième apport de Schumpeter à la formation à l'entrepreneuriat .

Les 8 étapes de la pédagogie par projet



Conclusion :

Cet article a permis de mettre l'accent sur une contribution peu connue de Schumpeter. L'intérêt de mettre l'accent sur ce travail est que l'entrepreneurship est actuellement un thème à la mode et que les idées développées à ce niveau font souvent référence à Schumpeter. Mais les références ne sont pas toujours pertinentes. C'est ainsi que de nombreux travaux visent à chercher des différences entre les entrepreneurs et les managers. Dans ce but, des recherches empiriques tentent de découvrir des facteurs discriminants dans le comportement des entrepreneurs et des managers, en partant d'échantillons composés des deux catégories de personnes, la sélection étant effectuée à partir de leur statut. En mettant l'accent sur la fonction et non pas le statut des personnes, il est vraisemblable que les résultats des études pourraient être plus approfondis, sachant que comme le montre Schumpeter beaucoup d'activités effectuées par des entrepreneurs ne relèvent pas de la nature de la fonction d'entrepreneur (traitement de questions juridiques, commerciales, etc.).

Un autre aspect intéressant du retour à Schumpeter est de montrer que la fonction d'entrepreneur n'est pas systématiquement à accomplir par une seule personne. Pour Schumpeter, la prise de décision confiée à un entrepreneur individuel constitue une garantie contre le manque de sens des responsabilités, cette idée pouvant provenir du fait qu'à l'époque de Schumpeter, la décision était perçue comme un acte individuel. Mais Schumpeter conçoit au moins implicitement que le plein exercice de la fonction d'entrepreneur puisse exiger qu'elle soit effectuée par plusieurs personnes afin de mobiliser l'ensemble des compétences utiles. De ce fait, rien ne permet de penser que Schumpeter soit un opposant à la direction en équipe (collégiale).

Ce retour aux sources conduit à conclure que le cadre théorique de Schumpeter est insuffisant pour alimenter la réflexion relative au management opérationnel de l'innovation. C'est ainsi que la question des outils de pilotage n'est pas abordée par Schumpeter. A ce niveau, il est permis de se demander si cette insuffisance est volontaire ou non. En effet, si innover c'est faire émerger la nouveauté, il est possible de se demander quelle est par exemple la véritable pertinence d'un raisonnement par analogie, fondé sur des connaissances historiques, qui ne sont pas automatiquement valables lorsque l'environnement économique change.

Au delà de cette réserve, la question des limites de la théorie de Schumpeter a permis de conclure qu'une interrogation fondamentale concernant la fonction d'entrepreneur est celle du processus de transformation de l'information. A ce niveau il est encourageant d'observer que le courant de recherche qu'il est possible de qualifier de « théorie cognitive de l'entreprise » s'est emparé de cette question (cf. Baron, op. cit.), contribuant à développer un nouveau corps de connaissances utile pour faire progresser le champ de l'entrepreneurship.

Enfin, par rapport à la problématique de cet article, au moins deux questions demeurent à approfondir. La première est celle des conséquences de l'évolution de l'environnement économique sur la fonction d'entrepreneur, dont la dimension s'est visiblement élargie par rapport à celle qu'elle avait il y a plus d'un demi-siècle. La seconde question est relative au rapprochement qu'il est possible de faire entre la fonction d'entrepreneur telle qu'elle est définie par Schumpeter et le management des projets. En effet, des similitudes peuvent être observées entre ces deux éléments, ce qui demande de chercher à savoir dans quelle mesure les recherches les concernant pourraient s'enrichir mutuellement.

Bibliographie

Baron R. A. (1998) : Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship. Why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.

Beamish P. W. (1999) : The role of alliances in international entrepreneurship, in Rugman A. M., Wright R. W., *International entrepreneurship :globalization of emerging businesses*, JAI Press, Stamford, Con., 43-61.

Baumol W. J. (1993) : *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs*, MIT Press, Cambridge.

Fayolle A. (2000) : Des réflexions et des axes stratégiques pour développer l'enseignement de l'entrepreneuriat, *Gestion* 2000, 17, 2, 133-154.

Schumpeter J. (1928) : Unternehmer, in : Elster L., Weber A., Wieser F. (sous la dir.) ; *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Band 8, Verlag von Gustav Fischer, Jena, 476-487.

Schumpeter J. (1989) : *Essays : On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) & Oxford (UK) ; publication originale en 1951, Addison-Wesley.

Shane S., Venkataraman S (2000) : The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25, 1, 217-226.

Stewart W. H., Watson W. E., Carland J. C., Carland J. W.(1998) : A proclivity for entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 14, 189-214.

Witte E. (1998) : Das Promotoren-Modell, in : Hauschildt J. & Gemünden H. G. (sous la dir.) ; *Promotoren : Champions der Innovation*, Gabler, Wiesbaden, 9-41.