

Entrepreneuriat et Management Stratégique où le rêve d'Icare ?

Thierry LEVY-TADJINE

Professeur- Associé à l'Université St Esprit de Kaslik (USEK, Liban)
Directeur du CIRAME (Centre de Recherches en Gestion de l'USEK)
Membre du Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale,
thierrylevy@usek.edu.lb

Robert PATUREL

Professeur des Universités,
Université de Bretagne Occidentale,
Laboratoire ICI
robert.paturel@univ-brest.fr

Abstract

Tout comme on peut relire le mythe d'Icare et de Dédale comme la traduction de l'aspiration suicidaire du premier à prendre son autonomie par rapport à son père, nous nous interrogeons dans cette contribution sur la pertinence et sur les limites d'une autonomisation de la recherche en entrepreneuriat par rapport au Management Stratégique. La discussion repose dans un premier temps sur un effort de construction d'une axiomatique propre à l'entrepreneuriat comme l'avait fait FRERY (2005) pour la stratégie. Le résultat de cet exercice conduit à revenir sur les frontières entre Entrepreneuriat et Stratégie en offrant une réponse moins tranchée et plus pragmatique qu'habituellement à la question de l'autonomisation de la discipline entrepreneuriale.

Key-Words : Entrepreneuriat ; stratégie ; Discipline ; Epistémologie ; Sémantique ; Modèles.

Entrepreneuriat et Management Stratégique où le rêve d'Icare ?

Comme le notent AVENIER et SCHMITT (2008), rares sont les chercheurs en Entrepreneuriat à s'interroger en profondeur sur l'épistémologie de leur discipline, sans doute du fait de sa jeunesse et aussi en raison de la complexité d'un tel programme.

L'existence même d'une discipline (ou plus exactement d'une spécialité) entrepreneuriale au sein des Sciences de Gestion, fait débat. En effet, si certains revendiquent son autonomisation par rapport au Management stratégique (VERSTRAETE, 2004), d'autres, non des moindres, affirment que l'entrepreneuriat n'est en fait pas différent de la discipline « stratégie » et ne constitue en réalité qu'un terrain pour les chercheurs en management stratégique (SHANE et VENKATARAMAN, 2000). Comme le notait VERSTRAETE (2004) dans son *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat*, l'étude des phénomènes liés aux créations et reprises d'entreprises ne pourrait recevoir le statut de « spécialité » des Sciences de Gestion qu'à condition qu'elle soit reconnue comme un domaine ou un champ de recherche à part entière, et faisant partie de surcroît, au moins pour sa plus large part, de la discipline des Sciences de Gestion. Des lors, chercher à éclairer cette discussion revient à jeter les bases de ce que serait une axiomatique propre à l'entrepreneuriat comme l'avait fait FRERY (2005) pour la stratégie. Cette ambition alimentera la première partie de cette contribution (1). Puis, nous en exploiterons la réponse pour revenir sur les frontières entre Entrepreneuriat et Stratégie (2). En illustrant le propos d'analyses lexicographiques portant sur les communications soumises aux CIFEPME, lors de sessions de l'AIMS dédiées à la thématique entrepreneuriale et aux colloques de l'Académie de l'entrepreneuriat et d'analyses de cas d'entrepreneurs, nous identifions, en effet, deux sous domaines de l'entrepreneuriat dont les rapports avec le Management Stratégique relèvent de la séparation pure pour le premier et du rapprochement flou pour le second ce qui offre une réponse moins tranchée qu'habituellement à la question de l'autonomisation de la discipline entrepreneuriale.

1. Que serait une axiomatique propre à l'entrepreneuriat ?

1 1 Définition du paradigme et relation avec la notion de discipline scientifique :

Pour KUHN, (1972, p. 208), «*un paradigme est ce que les membres d'un groupe scientifique possèdent en commun, et réciproquement, un groupe scientifique se compose d'hommes qui se réfèrent au même paradigme*». Dans cette veine, l'entrepreneuriat pourrait être considéré comme une discipline autonome de la stratégie en particulier si une communauté s'en revendiquait, ce qui semble pouvoir être aisément admis aujourd'hui et si, de plus, il était possible d'identifier des axiomatiques communes

auxquelles les membres de la communauté se réfèrent. Dans le cas de l'entrepreneuriat, cet exercice d'identification des théories pures est moins aisé que l'identification sociologique. Pour autant, les tenants de chaque discipline reconnue partagent une définition de ses frontières et de son objet en associant en général, le nom de quelques pères fondateurs à ce travail. Ainsi, comme le suggère FRERY (2005), le domaine de la stratégie est incontestablement associé aux travaux de CHANDLER (1962), ANSOFF (1968), PORTER (1982) ou encore MINTZBERG (Cf MINTZBERG et LAMPEL, 1999) et, de façon consensuelle, il porterait sur la définition du périmètre d'activités de la firme en visant la création de valeur et en décrivant et prescrivant les dynamiques d'imitation ou de protection à l'égard de celle-ci, qui en résultent. Des outils de diagnostic particuliers facilitent cette analyse et l'attente de cette conception de la stratégie.

Si d'emblée, cette axiomatique de la stratégie interpelle le chercheur en entrepreneuriat, c'est évidemment parce que l'action entrepreneuriale lui semble également asservie. Tout projet entrepreneurial vise, en effet, la création de valeur (BRUYAT, 1993) ou au moins la limitation des destructions de valeur, notamment dans le cas des reprises d'entreprises en difficulté comme l'énonce à juste titre PATUREL (2007b). Dans la phase-projet, l'entrepreneur est également conduit à formuler sa vision stratégique et à se positionner par rapport à la concurrence, selon un périmètre d'activités correspondant à la zone de cohérence des modèles des « 3 E » et des « 3 F », s'il souhaite optimiser le succès et la pérennité de son affaire.

Pour autant avant de tenter de démêler les liens étriqués liant entrepreneuriat et stratégie (ce qui sera l'objet de la section 2), il importe surtout de noter quelles sont les caractéristiques constitutives d'une axiomatique fondatrice comme celle qui a été rapportée. Une fois ces caractéristiques énoncées, on pourra ensuite tenter de les appliquer à l'entrepreneuriat.

1 2 Caractéristiques constitutives d'une axiomatique fondatrice :

Quatre caractéristiques peuvent être relevées.

1. Tout d'abord, l'axiomatique repose sur *l'existence de filiations intellectuelles* unanimement admises.
2. Ensuite, elle suppose l'existence de *critères de validation scientifique* des énoncés. Sur ce plan, nombre de disciplines, qu'il s'agisse de la Finance ou de l'Economie, se construisent sur la base de la réfutabilité des propositions dans la lignée des travaux de POPPER (1959). Une telle perspective partagée par certains chercheurs en entrepreneuriat, notamment anglo-saxons comme le rappelle SAPORTA (2003) dans son éditorial de la Revue de l'Entrepreneuriat, ne peut faire consensus dans la communauté. VERSTRAETE (2003), après avoir présenté sa théorisation du Phénomène Entrepreneurial, précise ainsi que son «*modèle ne met pas à jour des hypothèses testées ou testables et ne s'inscrit pas dans une perspective de falsification* » (VERSTRAETE, 2003, 10). Il conviendra donc, s'il

y a lieu, de fonder l'axiomatique entrepreneuriale sur une autre solution par rapport à l'épistémologie poppérienne.

3. Puis, elle permet une *distinction épistémologique claire du domaine* par rapport aux disciplines connexes tout en fédérant ses différentes approches constitutives. Dans le cas de l'entrepreneuriat, une telle axiomatique permettrait de fédérer les différents paradigmes identifiés par les chercheurs (Cf VERSTRAETE et FAYOLLE, 2005).
4. Enfin, elle *répond à une « demande sociale »*. Comme le soulignent USUNIER et al. (2000 ; p. 99), pour qu'une question de recherche soit pertinente, il faut qu'elle réponde à une demande sociale et qu'au moins elle « *contribue à améliorer la connaissance soit en proposant un développement théorique nouveau, soit en proposant des suggestions pour l'action managériale* »¹. Comme le note FRERY (op. cit. p. 31), l'axiomatique doit, de ce fait, offrir « *une définition non ambiguë pour les praticiens, leur permettant de comprendre, d'apprécier et de concevoir aisément les frontières* » du domaine considéré. En proposant son axiomatique de la stratégie, l'auteur cherche « *un équivalent des 4P du marketing* » facilement utilisables et identifiables par les hommes de terrain.

Dans ces conditions, existe-t-il une axiomatique propre au domaine de l'entrepreneuriat ?

1 3 Vers une axiomatique propre à l'entrepreneuriat ?

Une réponse affirmative à cette question exige qu'une réponse convaincante soit apportée aux quatre conditions précédemment listées.

La filiation des chercheurs en Entrepreneuriat aux travaux de Schumpeter est assez naturelle au point que, dans leur première étude sur l'entrepreneuriat dans la littérature francophone BOISSIN et al. (2000, p. 54) s'étonnaient de ce que « *les grands auteurs historiques, à commencer par Schumpeter, soient peu présents* » dans les cartographies que leur artefact bibliométrique leur permettait de construire. D'autres parentés justifieraient sans doute une discussion plus approfondie. On peut ici remarquer que la référence aux auteurs pionniers se fait de plus en plus rare au profit d'autres auteurs plus récents mais « *récupérateurs* » des approches et des concepts fondamentaux des sciences de gestion, de l'économie et ...de l'entrepreneuriat.

¹ BRUYAT (1993, p.165) tient des propos analogues. « *Pour un gestionnaire, il est essentiel que l'objet de recherche soit pertinent avec la réalité d'une demande sociale, c'est-à-dire qu'il recouvre un champ d'intervention naturel pour les acteurs susceptibles d'être les utilisateurs de cette recherche* ». Pour MARTINET (1990), cette finalité prescriptive est même constitutive de la Recherche en Sciences de Gestion : « *La connaissance en Gestion est finalisée. Elle a donc vocation à être propositionnelle (...)* ».

1 3 1 L'aide de l'argument transcendantal :

Dans un travail récent, LEVY-TADJINE, PATUREL (2008a), ont par ailleurs suggéré qu'il était possible de soumettre tous les travaux scientifiques relevant du champ de l'entrepreneuriat au critère de l'argument transcendantal qui consiste à vérifier la cohérence entre les présupposés du discours scientifique et celui-ci. Comme le note THOMAS-FOGIEL (2000, p. 162), «*dans tout savoir, il y a « ce que l'on dit » et « ce que nous présupposons pour pouvoir le dire »*». Ces présuppositions du discours caractérisent l'argument transcendantal. Pour PARTHENAY (2004, p. 18), la mobilisation de « *l'argument transcendantal permet d'interroger les modèles au-delà de leur cohérence interne (logique formelle du discours) et au-delà de l'adéquation de la représentation scientifique à la réalité* ». Si le chercheur, dans sa représentation du réel, n'échappe pas à l'argumentation transcendantale, il en va de même pour l'acteur, a fortiori pour l'entrepreneur. De ce fait, PARTHENAY (op. cit., p.9) retient deux niveaux de validation des théories. Le premier interroge la congruence entre l'acte d'énonciation scientifique et l'énoncé (THOMAS-FOGIEL, op. cit., p. 162)² tandis que le second vérifie que le contenu de représentation de la réalité que le modélisateur prête à l'acteur respecte la liberté de représentation de ce dernier. Ce deuxième niveau débouche, dans le cas de l'entrepreneuriat, sur un troisième échelon, à savoir, le potentiel d'accompagnement de l'acteur par le chercheur. En effet, si les potentiels de représentation du chercheur et de l'entrepreneur qu'il décrit sont congruents, ce dernier doit pouvoir « se retrouver » dans le modèle et s'identifier à l'image dépeinte par le concepteur. Ces trois niveaux d'épreuve sont résumés dans le Tableau 1. L'application critique de cette grille aux principales modélisations francophones du phénomène étudié a permis d'en éprouver la validité³.

² Pour ces auteurs, l'acte d'énonciation scientifique véhicule souvent des postulats non neutres pour l'appréciation du réel et non énoncés. Dans certains cas, ils réduisent la portée de ce qui est dit, d'où la nécessité d'interroger la congruence entre l'argument énoncé et l'argument transcendantal.

³ A cette fin, LEVY-TADJINE, PATUREL (2008a) ont ainsi soumis trois travaux à l'examen. Il s'agit des travaux de BRUYAT (1993), de VERSTRAETE (2003) et de MOREAU (2007). Le test de validité de l'outil doit toutefois être poursuivi par applications à d'autres travaux, notamment anglo-saxons, et par son appropriation par d'autres chercheurs.

	Description du test	Questions discriminantes
Test de Rang 1	Identification des arguments transcendants (présupposés, non dits) du modèle.	<i>Les Arguments Transcendants altèrent-ils les conclusions et la portée du modèle ? Si la réponse est non, le modèle est validé. Dans l'affirmative, le test permet la mise en relief d'incohérences entre les présupposés et l'énoncé.</i>
Test de Rang 2	Validité de représentation	<i>Comment est représenté l'entrepreneur vis-à-vis de la réalité entrepreneuriale ? La représentation du réel prêtée à l'entrepreneur par le chercheur est-elle conforme à la représentation que le chercheur dévoile de lui-même ?</i>
Test de Rang 3	Validité pratique pour l'entrepreneur	<i>Qu'apprendrait l'entrepreneur en découvrant le modèle pour conduire son projet ?</i>

Tableau 1 : L'épreuve de l'Argument Transcendantal pour l'Entrepreneuriat.

Pour autant, ces éléments ne suffisent pas à garantir l'existence d'une axiomatique pour l'entrepreneuriat. Tout au plus, répondent-ils aux deux premières caractéristiques que nous avons considérées comme constitutives d'une axiomatique fondatrice. Il faut encore que celle-ci offre une interprétation dénuée d'ambiguïté pour le praticien.

1 3 2 Qu'attendent les entrepreneurs des travaux en entrepreneuriat ?

Concrètement, lorsqu'on rapproche l'entrepreneuriat de la stratégie, cela reviendrait à poser la question suivante : y a-t-il des entrepreneurs qui attendent autre chose que ce que leur enseigne un (bon) manuel de stratégie ?

Les modélisations éclairantes et didactiques de PATUREL (1997 ; 2007a) suffisent à convaincre que la réponse n'est pas évidente et méritera une discussion approfondie dans la seconde section de cet essai. Le modèle des « 3 E » par exemple est d'ailleurs mobilisé par DECHAMP et al. (2005, p. 40) pour décrire « *les situations de management stratégique exogène* » qui, pour ces chercheurs, dans la lignée des travaux de GERSICK (1994)⁴, renvoient « *aux périodes chaudes de l'organisation en particulier les phases de création ou de crises* ». On l'aura compris, dans cette perspective, l'entrepreneuriat n'est qu'une des facettes du Management Stratégique et le modèle des « 3 E » ne formalise rien d'autre qu'une démarche stratégique classique.

Parallèlement, la singularisation et la fédération simultanées des recherches conduites en Entrepreneuriat sont certainement des opérations délicates.

En modélisant le phénomène entrepreneurial comme une dynamique entre un individu et une organisation qu'il impulse, caractérisée par trois dimensions irréductibles et indissociables (que l'on peut rapprocher du modèle des « 3 E »), VERSTRAETE (2003) offre une singularisation significative de l'entrepreneuriat par rapport aux autres actions

⁴ GERSICK (1994) distinguait en fait les décisions « *event-based* » qui correspondent au management stratégique exogène dans la terminologie évoquée, et celles qui étaient « *time-based* », correspondant au management stratégique endogène, directement impulsée par le noyau stratégique.

humaines. Pour autant, comme il le confesse, il se situe alors davantage à l'aune du paradigme de l'émergence organisationnelle dans la lignée des travaux de GARTNER (1985, 1990) et, de ce fait, n'offre pas une approche fédératrice des recherches en entrepreneuriat, ce qui n'était d'ailleurs pas son but.

1 3 3 Vers une définition précise de l'entrepreneuriat ?

L'une des perspectives les plus abouties et conjuguant simultanément les deux objectifs, a récemment été proposée dans PATUREL (2007b). En distinguant avec une conception extensive, sept approches de l'entrepreneuriat (approches par les traits, par les faits, par l'impulsion d'une organisation, par les opportunités, par les processus, par l'innovation et, enfin, par la création de valeur nouvelle ou la préservation ou l'économie de gaspillage de valeur), l'auteur proposait une définition syncrétique de l'entrepreneuriat en avançant que celui-ci « *est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante* ». Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est indissociable de l'approche projet. L'auteur conclut : « *Etre entrepreneur, c'est prioritairement participer à des activités de projet régulièrement renouvelées et, donc, se projeter dans un avenir selon une vision stratégique donnée* ». Le débat initialement souhaité reste entier et la question des frontières entre recherches en Entrepreneuriat et en Stratégie se trouve de nouveau posée.

2. Un nécessaire retour sur les frontières disciplinaires de l'Entrepreneuriat et de la Stratégie

Si la proximité des axiomatiques entrepreneuriale et stratégique semble avérée, il est à noter qu'elle est aisément observable dans le discours des chercheurs en entrepreneuriat comme nous allons le montrer.

2 1 Résultats d'une analyse lexicographique de communications lors de colloques

Nous avons, en effet, soumis *les titres des communications* présentées aux différents CIFPME et CIFEPME (de 1996 à 2006) à une analyse lexicographique sous TROPES. A des fins de comparaison, le même exercice a, ensuite, été pratiqué sur les communications relevant des sessions « Entrepreneuriat » et « PME » des trois dernières conférences de l'AIMS (2005-2007) et sur les présentations aux deux derniers colloques de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Pour nous, c'est en effet lors de ces colloques que s'exprime le mieux l'axiomatique implicite qui anime une communauté scientifique, même si, en la circonstance, nous nous sommes limités au contexte francophone qui peut, bien entendu, être critiqué et qui constitue inévitablement une limite de notre travail. De même, faire l'hypothèse qu'une communication est parfaitement cernée quant à son contenu par son titre n'est pas évident. L'effet d'annonce et le souci d'accrocher le lecteur par un bon titre proche de préoccupations « à la mode » et sans obligatoirement

correspondre au noyau dur du contenu de la communication, ne peuvent pas être ignorés et représentent une autre limite de notre investigation. Cela étant, point n'est sans doute besoin de détailler le processus naturel et méthodologiquement éprouvé de production scientifique peut être décliné succinctement en quatre étapes avec -1. La présentation et la discussion de travaux en interne au sein des laboratoires ; -2. La production de cahiers de recherche ; -3 La soumission de propositions de communications à des colloques ; -4. La soumission d'articles à des revues académiques.

Il ressort de cet exercice que la spécialisation de l'AIREPME sur la PME est une valeur partagée et distinctive des autres événements de la communauté. « PME » est, en effet, systématiquement, le mot clef le plus répandu dans les titres des communications soumises aux CFPME depuis 1996 comme l'illustre le Tableau 2 synthétisant les résultats.

	CIFPME 1996	CIFPME 1998	CIFPME 2000	CIFEPME 2002	CIFEPME 2004 Montpellier	CIFEPME 2006 Fribourg
Mot clef 1	PME (62)	PME (45)	PME (30)	PME (26)	PME (26)	PME (51)
Mot clef 2	Entreprise (26)	Entreprise (20)	Entreprise (12)	Entreprise (22)	Entreprise (25)	Stratégie (16), Entreprise (16)
Mot clef 3	<u>Réseau</u> (9)	Analyse (8)	Etude, Etude de cas (7)	Etude, Etude de cas (7), Entrepreneur (7), Création-Innovation (7)	Création-Innovation (12)	<u>Internationalisation (14)</u>
Mot clef 4	Stratégie (8) <u>Ressources Humaines (8)</u> , Développement local ou stratégique (8)	<u>Dirigeant- chef d'entreprise</u> (7)	Création-Innovation (6) , recherche (6), processus (6)	Entrepreneuriat (6) , Québec (6), <u>Performance (6)</u>	Recherche (11)	Cas (12), entrepreneuriale (12) , Etude, étude de cas (12)
Mot clef 5	Croissance (7), Organisation (7), Québec (7)	Etude, Etude de cas (6), Gestion (6)	Approche (4), Gestion (4), impact (4), Analyse (4), Entrepreneuriale (4), Essaimage (4)	Stratégie (5), cas (5)	Etude, Etude de cas (10), <u>TPE (10)</u>	Entrepreneur (9)
Mot clef 6	Approche (6), Analyse (6), Typologie (6), service (6), France (6)	Cas (5), Compétences (5), Québec (5)	Entrepreneur (3) , Croissance (3), développement (3), Québec (3)	Problème, problématique (4), vision (4)	Processus (9), Entrepreneuriat (9)	Création-Innovation (8) , Compétences (8)
Mot clef 7	Etude (5), Management (5), Pratique (5), Création-Innovation (5) , Recherche (5), Politique (5)	Projet (4), croissance (4), développement (4), approche (4), contexte (4), secteur (4), application (4), réseau (4), création-innovation (4)		Productivité (3), développement (3), Projet (3), <u>Internationalisation (3)</u> , Environnement (3), modèle (3), gestion (3), femme (3), Canada (3), réseau (3), dirigeant (3)	Structures, organisation (8)	Entrepreneurial (7)
Mot clef 8	Concept (4), Alliance (4), Entrepreneurial (4), Relation (4), Ingénierie (4), Projet (4)	Entrepreneur (3) , TPE (3), France (3), stratégie (3), processus (3)			Réseau (7)	Exportation (6), Québec (6)
Mot clef 9					Entrepreneur (6), Approche (6), Entrepreneuriale (6)	Impact (5), Performance (5), processus (5), Contexte (5)
Mot clef 10					Compétences (5), Cas (5), Proposition (5), Gestion (5)	Risque (4), développement (4), apprentissage (4), Maroc (4), analyse (4), approche (4), projet (4), femme (4), relation (4), environnement (4)
Mot clef 11					Internationalisation (4), analyse (4), performance (4), impact (4)	Équipe (3), outil (3), Accompagnement (3)....
Mot clef 12					France (3), Canada (3), Femme (3), croissance (3), marché (3), accompagnement (3), artisan (3), Typologie (3)...	

Tableau 2 : Analyse lexicographique des titres des communications présentées aux CIFEPME (1996-2006)

Le changement institutionnel de nom de ces événements pour prendre en compte la montée en charge des recherches dédiées à l'entrepreneuriat trouve également sa justification dans l'apparition significative des concepts liés à l'entrepreneur à partir des années 2000 (Entrepreneur ; Création-Innovation ; Entrepreneuriat ; Entrepreneurial...). Les termes étaient quasiment absents des discours en 1996 et 1998.. Ces propos attesteraient de l'émergence sociologique d'une discipline, voire d'une axiomatique entrepreneuriale. Pour autant, la confrontation approfondie de l'ensemble des occurrences aux CIFEPME et aux autres colloques vient aussitôt tarir cette perspective kuhnienne comme le lecteur peut s'en rendre compte par lui-même en consultant les tableaux de synthèse. A l'exception des termes singuliers cités, les autres renvoient explicitement aux applications du Management stratégique qu'il s'agisse de l'identification des réseaux de PME (9 fréquences au CIFPME 1996), de la stratégie et de la GRH (8 occurrences au CIFPME 1996), du rôle des dirigeants (7 occurrences en 1998), de l'internationalisation, de la mesure des performances (thèmes qui émergent dans les années 2000). En bref, **les préoccupations des chercheurs prenant part aux CIFEPME sont également celles de ceux qui animent les sessions consacrées à l'entrepreneuriat et à la PME lors des conférences de l'AIMS** (Cf Tableau 3). On note toutefois qu'au contact direct des stratégies, les « *PMistes* » découvrent un questionnement sur les alliances stratégiques entre PME qui est quasiment absent des débats du CIFEPME (alors qu'on comptabilise 4 occurrences sur les trois dernières conférences de l'AIMS) ce qui prouve la pertinence des sessions dédiées lors des conférences AIMS pour enrichir la recherche en Entrepreneuriat et PME.

	AIMS 2005-2007	AE 2005 Sénat-Paris	AE 2007 Sherbrooke
Mot clef 1	PME (9)	Accompagnement (20)	Entreprise (20)
Mot clef 2	Creation (6), Entreprise (6), stratégie (6), Cas (6)	Entreprise (16)	Creation-Innovation (12)
Mot clef 3	Etude, Etude de cas (4), Alliances (4)	Création-Innovation (10)	PME (10)
Mot clef 4	Entrepreneuriat (3), entrepreneurial (3), France (3), étudiant (3)	Entrepreneur (7), entrepreneuriat (7)	Compétences (9)
Mot clef 5		Entrepreneuriale(5), cas (5)	Entrepreneuriat(8)
Mot clef 6		Engagement (4), créateur (4), entrepreneurial (4), processus (4), financement (4)	Processus (7)
Mot clef 7		Incubation (3), femme (3), PME (3).....	Projet (6), cas (6), Québec (6), entrepreneur (6)
Mot clef 8			Croissance (5), entrepreneurial (5)
Mot clef 9			Etude (4), Organisation (4), Modèles (4) y compris modèles d'affaires, propositions (4)

Tableau 3 : Analyse lexicographique des discours aux conférences AIMS 2005-2007 et aux colloques de l'Académie de l'Entrepreneuriat (2005-2007).

Au travers de ces préoccupations qui semblent animer la recherche en entrepreneuriat et sur la PME, on retrouve les trois éléments sur lesquels FRERY (op. cit.) proposait de fonder l'axiomatique de la stratégie : la valeur ou les performances ; l'imitation et la dynamique (présentes dans notre corpus par le biais des analyses sur les réseaux et les alliances) et, enfin, le périmètre (notamment lisible dans l'ouverture sur l'internationalisation).

2 2 Pour une axiomatique entrepreneuriale réelle :

Les observations précédentes renforcent le questionnement que nous avons préalablement laissé en suspens : Y a-t-il des entrepreneurs qui attendent autre chose que ce que leur enseigne un (bon) manuel de stratégie ?

2 2 1 Vers un modèle spécifique ?

La réponse que nous apporterons constituera la dernière pierre de l'édifice amorcée dans la première section et visant à proposer une axiomatique entrepreneuriale. Si nous considérons l'entrepreneur comme développant un projet dans une optique de création de valeur ou de limitation des destructions de valeur⁵, point n'est besoin d'avoir une grande appréhension des réalités pour identifier une diversité élevée des parcours. En reprenant le travail de PATUREL (2005), dans le prolongement des modélisations de son doctorant devenu docteur C. BRUYAT (1993), il est possible de distinguer les acteurs du processus entrepreneurial selon l'importance des changements individuels qu'ils supportent en notant que ceux-ci peuvent porter sur le statut, le métier, la fonction, l'organisation et la localisation géographique. Pour chacun de ces cinq items, on peut graduer le niveau de remise en question. L'auteur proposait trois niveaux de changement (faible, Moyen, Fort) ce qui, sur le plan opératoire et en combinant toutes les configurations de notation possibles générant une grille d'évaluation des changements à 12 échelons. A titre indicatif, nous pourrions retenir la règle suivante :

- Aucun changement dans les cinq items : sortie de la grille ;
- Changement avec 5 « f » : niveau d'intensité faible, soit 1 ;
- Changement avec majorité de « f » combinée uniquement avec des « M » : niveau 2 ;
- Changement avec majorité de « f » combinée avec « M » et « F » : niveau 3 ;
- Changement avec majorité de « f » combinée avec des « F » : niveau 4 ;
- Changement avec 2 « f », 2 « M » et « F » : niveau 5 ;
- Changement avec majorité de « M » combinée avec exclusivement des « f » : niveau 5 ;
- Changement avec majorité de « M » combinée avec « f » et « F » : niveau 6 ;
- Changement avec 5 « M » : niveau 7 ;
- Changement avec 2 « M », 2 « F » et « f » : niveau 8 ;
- Changement avec majorité de « M » combinée avec des « F » : niveau 8 ;
- Changement avec majorité de « F » combinée avec des « f » : niveau 9 ;
- Changement avec majorité de « F » combinée avec des « f » et des « M » : niveau 10.
- Changement avec majorité de « F » combinée avec des « M » : niveau 11 ;
- Changement avec 5 « F » : niveau d'intensité maximal, soit 12.

Il est alors possible de montrer que, selon l'intensité globale du changement qu'il perçoit en engageant sa démarche entrepreneuriale, le porteur de projet aura ou non besoin d'enseignements et d'appuis spécifiques.

⁵ En bref, de captation de valeur nouvelle ou de valeur existante...

2 2 2 Illustrations du propos :

La règle qui peut être retenue pourrait s'énoncer comme suit : *plus l'intensité est proche de 12, plus les besoins d'enseignements et d'accompagnement spécifiques sont élevés pour le porteur de projet. Par contre, au bas de l'échelle d'intensité, les apports du management stratégique suffiraient à l'entrepreneur potentiel.*

- Des cas « purs » :

A l'extrême, quand un expert en reprise d'entreprise en difficulté jette son dévolu sur une cible localisée dans sa zone géographique et sectorielle d'intervention habituelle, il supporte un changement limité et reproduit ses pratiques stratégiques antérieures.

A l'opposé, quand un chômeur, de surcroît s'il est d'origine immigrée et maîtrise mal le contexte dans lequel il compte entreprendre, décide de se lancer dans les affaires pour créer son propre emploi et opte pour un secteur dont les coûts d'entrée et de sortie lui semblent bas⁶ (la restauration par exemple⁷), même s'il n'y a jamais exercé, il supporte un changement élevé que l'on peut situer au niveau 11. Dans ce cas fréquemment rencontré au sein du public fréquentant les *Boutiques de Gestion* (cf. LEVY-TADJINE, 2004), il y a radicalité de la remise en cause au niveau du statut (F), du métier (F), de la fonction (F), de l'organisation (F), voire de la localisation (F ou M) ce qui correspond à un niveau de 11 à 12 sur l'échelle proposée précédemment. L'expérience d'accompagnement au quotidien à laquelle les auteurs ont été associées en diverses occasions, prouve qu'il est vain de mettre dans les mains de ces entrepreneurs, un ouvrage de management stratégique quel qu'il soit.

Le cas de M. S. est, à cet égard, emblématique. Ancien entrepreneur du bâtiment en Algérie et ayant fui son pays pour des raisons politiques, il décide de créer son affaire dans ce secteur qu'il connaît bien, en France. Apparemment, le changement devrait être limité. Cependant, conscient que le contexte juridique et sociétal diffère de celui de son pays d'origine, après avoir fait valider ses qualifications professionnelles algériennes par un stage à l'AFPA (Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes), il s'engage dans un dispositif de Formation-Accompagnement à la création d'entreprises à l'Université locale. Malgré les exhortations de ses tuteurs, il se présente, lors des évaluations et des simulations d'entretiens avec un banquier, sans document écrit présentant son plan d'affaires et argumente qu'il n'en n'a pas besoin du fait de ses bons contacts avec des clients potentiels, avec son banquier qui est prêt à lui faire crédit sur la base de son patrimoine personnel, de sa maîtrise technique dans le bâtiment, de son savoir-faire en négociation et de son réseau social. Au final, on s'aperçoit que son seul énoncé stratégique consistait à « reproduire » l'affaire qu'il avait montée avec succès en Algérie en se bornant à l'adapter au contexte et au marché français.

⁶ Une telle motivation pour choisir le secteur investi est typique des minorités ethniques selon les prescriptions de BONACICH et MODELL (1980).

⁷ La surreprésentation des entrepreneurs immigrés et chômeurs dans ce secteur est statistiquement établie (LEVY-TADJINE, 2004).

Contrairement à ses dires, il ne démarrera finalement son entreprise qu'un an et demi plus tard, après une réflexion plus approfondie sur la cible commerciale et une phase d'accompagnement.

Alors que sûr de ses compétences et de son expérience antérieure, l'entrepreneur pensait pouvoir entrer en action après une rapide mise au point sur les spécificités juridiques françaises, il lui aura fallu prendre le temps de penser son projet pour le structurer.

Ce travail d'accompagnement est véritablement singulier.

- Des cas « intermédiaires » :

Evidemment, de nombreuses situations intermédiaires sont envisageables. Elles correspondent également à des configurations dans lesquelles la délimitation de l'entrepreneuriat et du management stratégique est fragile.

Ainsi Laurent Mike et ses deux amis lillois, étudiants diplômés d'une Grande Ecole de commerce, se proposent de créer « Multisaveurs », un projet de restauration rapide a thème, composé de plusieurs restaurants de cuisines différentes, d'un bar américain et dont tous les stands sont ouverts sur un patio unique permettant aux clients de « diner différemment mais ensemble », ils supportent un changement limité et finalement, mettent en application les bases du Management Stratégique qu'on leur a inculquées durant leur formation comme en témoigne leur plan d'affaire⁸. On peut, sans hésitation, proposer les graduations suivantes en désignant par « f », « M » et « F », des changements faibles, moyens et forts. Dans leur cas, le statut auquel ils se préparaient leur permet de présenter un projet ambitieux et de solliciter 140.000 Euros d'apport en capital et 350.000 Euros de financement bancaire (M). Ils disposent d'une bonne appréhension géographique de leur lieu d'implantation (f) et devront toutefois s'adapter au monde de la restauration (M), à ses métiers (F) et à leur nouvelle fonction de « patron »(F), ce qui correspondrait à un niveau de changement médian (niveau 8).

2 3 Séparation pure et dure ou rapprochement flou ?

Sur la base de ces illustrations très suggestives qu'il serait possible d'étayer à loisir, il devient possible de proposer une délimitation nuancée de l'entrepreneuriat et de la stratégie que l'on peut résumer à l'aide de la figure 1. L'entrepreneuriat se démarque d'autant plus du Management Stratégique que le processus de création ou de reprise d'affaires concerne des néo-entrepreneurs pour qui le changement individuel est élevé (en pratique, de 9 à 12 sur l'échelle citée). Pour les autres, il demeure difficile de prétendre séparer les deux domaines disciplinaires.

Ces remarques prouvent la pertinence de la grille de BRUYAT (1993) revisitée par PATUREL (2005) pour fonder une axiomatique de la discipline entrepreneuriale Mais elles conduisent aussi à une conclusion qui relève du « politiquement incorrect » tant il est de bon ton aujourd'hui dans les écoles supérieures de commerce et les universités de donner un habillage neuf à d'anciens cursus de Management, en les rebaptisant du

⁸ MOSCHETTO (2005, p. 145).

qualificatif entrepreneurial pour bénéficier de l'effet de mode. Au contraire, le véritable enjeu pour les chercheurs et les praticiens de l'entrepreneuriat réside dans la sensibilisation et l'accompagnement de ceux qui n'y étaient pas prédestinés, en leur révélant notamment que l'entrepreneuriat est une autre voie d'insertion et d'épanouissement personnel.

Comme l'illustre la figure 1, il est possible de distinguer **trois zones** qui, dans la pratique, renvoient à des acteurs différents et qui, pour le chercheur en Sciences de Gestion font écho à son recours à des outils différenciés. La **Zone 1** pour laquelle l'Entrepreneuriat est nettement différencié du Management Stratégique supposerait l'emploi d'approches et d'outils spécifiques à l'entrepreneuriat ou largement revisités lorsqu'ils viennent de la discipline avec laquelle ils se démarquent. Cette zone décrit l'action de l'entrepreneur au sens strict tandis que la **Zone 2**, plus ambiguë, est caractéristique d'un entrepreneur plutôt dirigeant et traduit les configurations dans lesquelles les outils du management stratégique sont utilisés sur le terrain que constitue l'entrepreneuriat.

La **Zone 3** dans laquelle on est typiquement face à un dirigeant (non entrepreneur) réclame de sa part comme de la part des chercheurs, une utilisation des outils du Management Stratégique (Analyses SWOT par exemple) de façon classique.

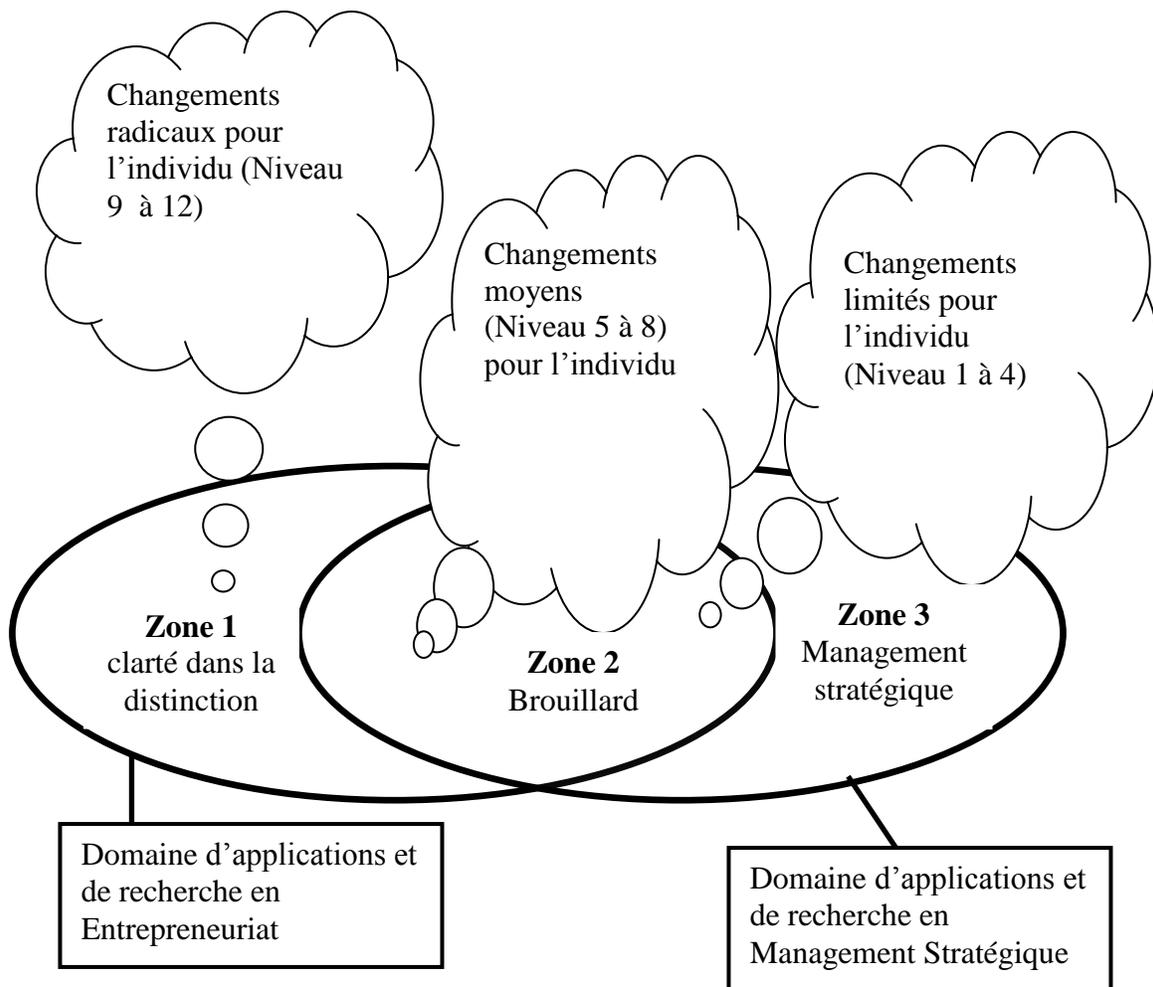


Figure 1. L'intensité du changement individuel, clef de la différenciation entre entrepreneuriat et management stratégique

Dans la mesure ou la construction de cette cartographie repose sur une échelle instrumentalisée du degré de changement pour l'individu, cette grille peut autant servir à l'épistémologie en quête d'identification de frontières disciplinaires qu'à celui qui accompagne un entrepreneur en herbe. Plus, en effet, ce dernier est ancré dans la zone 1 ou s'en rapproche, plus il aura besoin d'outils spécifiques.

Conclusion

Dans cet essai, cherchant à discuter de la possible autonomisation de l'Entrepreneuriat par rapport au Management Stratégique, nous avons été conduits à identifier les caractéristiques qui permettraient l'avènement d'un tel objectif. Nous avons suggéré qu'il convenait pour cela que la communauté des chercheurs et praticiens en entrepreneuriat s'accordent sur l'identification de ses pères fondateurs, mais surtout sur une approche

centrée sur le projet. Une telle perspective n'est toutefois pas suffisante pour démarquer l'entrepreneuriat de la stratégie, BRECHET et DESREUMAUX (2005) soulignant que le projet est au cœur de toute action collective. Pour finir, il nous est apparu que seule la dialogique « Intensité du changement pour l'individu-Captation de valeur nouvelle ou existante » permettait de singulariser le phénomène entrepreneurial lorsque les entrepreneurs en herbe sont soumis à un changement radical. Sur ce plan, il n'est pas anodin de relever que le public qui correspond le plus à cette cible est justement celui qui fait (ou devrait faire) l'objet des dispositifs professionnels d'accompagnement. Ce constat renforce notre conviction qu'il est vain de débattre de l'axiomatique de l'entrepreneuriat et de ses frontières sans en référer aux experts de terrain qui contribuent également à les définir. Cependant, ce travail connaît au moins deux limites dont le dépassement constitue un agenda de recherche futur pour contribuer à la sémantique entrepreneuriale et à la clarification des rapports disciplinaires entre entrepreneuriat et management stratégique. En premier lieu, notre étude comparée des productions scientifiques dédiées à l'entrepreneuriat dans les espaces de la stratégie (Conférences de l'AIMS) et de la PME (CIFEPME) ne prenait pas en compte l'identité des contributeurs (Sont-ils les mêmes ? Comment se définissent-ils par rapport à ces disciplines ?)... Surtout, sur le plan conceptuel, une part de notre réflexion repose exclusivement sur la tentative de FRERY de contribuer à l'axiomatisation du MS. La confrontation de notre réflexion à d'autres efforts du même type pourvu que ceux-ci se préoccupent de la réponse des modèles à la demande sociale, serait également fructueuse.

Références

ANSOFF I. (1968), *Business Strategy*, Penguin.

AVENIER M.J., SCMITT C., 2008, Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à l'entrepreneuriat ?, communication présentée au CIFEPME 2008, Louvain.

BOISSIN Jean-Pierre, CASTAGNOS Jean-Claude, GUIEU Gilles (2000), PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique, *Revue Internationale Pme*, Vol. 13, N°1.

BONACICH E., MODELL J. (1980) , *The Economic Basis of Ethnic Solidarity: Small Business in the Japanese American Community*, University of California Press, Berkeley, CA.

BRECHET J.P., DESREUMAUX A. (2005), Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projets, Collectif, régulations, in P. JOFFRE, J. LAURIOL, A. MBENGUE (Ed), *Perspectives en management stratégique*, EMS.

BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation.*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion dirigée par R. PATUREL, Université Pierre Mendès-France, Grenoble 2.

CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.

DECHAMP G., De VAUJANY F.X., GOY H., GRIMAND A., LEVY T., Gestion stratégique et perspective appropriative, in De VAUJANY F.-X., (2005), (Ed), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, préface de A. HATCHUEL, E.M.S., Caen.

FRERY F. (2005), Proposition pour une axiomatique de la stratégie, in P. JOFFRE, J. LAURIOL, A. MBENGUE (Ed), *Perspectives en management stratégique*, EMS.

GARTNER W. B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, volume 10, numéro 4.

GARTNER W. B. (1990), What we are talking about when we talk about entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, volume 5, p. 19-28.

ERSICK C.J.G. (1994), Facing strategic change : the case of a new venture, *Academy of Management Journal*, 37, 1, 9-45.

KUHN T.S (1972), *La structure des révolutions scientifiques*, Payot.

LEVY-TADJINE, T. (2004), *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion dirigée par R. PATUREL, Université du Sud Toulon-Var, octobre [consultable sur URL : <http://www.alexis.fr> et www.adreg.net].

LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2008a), De la validité scientifique des modélisations en Entrepreneuriat; in Godefroy Kizaba, *Entrepreneuriat et accompagnement ; outils, actions et paradigmes nouveaux*, L'Harmattan, Paris

MARTINET A. C. (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*. Economica, Collection Gestion.

MINTZBERG H., LAMPEL J. (1999), Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, vol. 40, N 3, 21-30.

MOREAU R. (2007), La réussite entrepreneuriale : une proposition pour un modèle explicatif général, *Gestion 2000*, à paraître.

MOSCHETTO B.L. (2005), *Le Business Plan*, Economica, Paris.

PARTHENAY C. (2004), *Théorie de la firme, croyances des agents et argument transcendantal*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Paris 13.

PATUREL R. (1997), *Pratique du Management Stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, 150 pages.

PATUREL R. (2005), Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat, communication au 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris-Sénat, actes.

PATUREL R. (2007a), *Démarche stratégique et performance des PME*, chapitre 30 de l'ouvrage « Management des PME, de la création à la croissance », sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Education, 2007, pages 429-443.

PATUREL R. (2007b), *Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat*, Editorial du n° spécial de la *Revue Internationale de Psychosociologie* consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction R. PATUREL, C. SCHMITT et C. BOURION, Volume XIII, n° 31, Hiver 2007, pages 27-43.

PORTER M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.

SAPORTA B. (2003), Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis 10 ans, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2, 1, V-XVIII.

SHANE S., VENKATARAM S.(2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n° 1, p. 217-226.

THOMAS-FOGIEL I. (2000), *Critique de la représentation : étude sur Fichte*, Vrin, Paris.

USUNIER J.-C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. (2000) (2ème éd.), *Introduction à la Recherche en Gestion*, Economica.

VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en Entrepreneuriat: $PhE = f [(C \times P \times S) \subset (E \times O)]$* ; Editions de l'ADREG.

VERSTRAETE T. (2004), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat*; Editions de l'ADREG.

VERSTRAETE T., FAYOLLE A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, 4, 1, 33-52.