

***Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur :  
l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale***

**HEBBAR Karim**

Doctorant

Ecole Supérieure des Affaires

G.E.R.M.E.

Université de Lille 2

1, place déliot-B.P. 381

59020 Lille Cedex

Téléphone : 03/20/90/77/02

Télécopie : 03/20/90/77/02

E-Mail : [khebbar@mailsc.univ-lille2.fr](mailto:khebbar@mailsc.univ-lille2.fr)

**Mots-clés** : entrepreneuriat-entrepreneur-PME--innovation-organisation-schéma cognitif-  
environnement

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## Résumé

L'entrepreneur joue un rôle important en matière d'innovation, il est fréquemment à l'origine de l'idée, mais il n'innove pas à partir de rien. Toutes créations nécessitent une gestion des ressources et de leurs emplois. Dès lors, l'entrepreneur innovateur se situe à l'interface de différents pôles attracteurs qu'il doit gérer de manière simultanée et cohérente. Notre étude s'est attachée à démontrer que l'expérience professionnelle accumulée par un entrepreneur avant la création d'une entreprise, confère une cohérence à la gestion des pôles. C'est un facteur qui permet à l'ensemble des paramètres nécessaires à la réussite d'une innovation, de former un tout cohérent, c'est-à-dire dans le souci des interrelations entre les variables de l'environnement clés de l'évolution. Les modèles dominants d'analyse de l'environnement partagent la conception fondamentale de celui-ci comme un système dans lequel des acteurs et des forces interagissent. Concernant sa compréhension par l'entrepreneur, ces caractéristiques suggèrent deux dimensions nécessaires au succès de produits innovés : la différenciation des éléments perçus dans le système et l'intégration entre les éléments du système. Quel que soit l'entrepreneur et quelle que soit son entreprise, l'environnement considéré peut être plus ou moins complexe intrinsèquement. Dès lors, comme la diversité d'expériences est source d'apprentissage pour l'entrepreneur, il sera apte à saisir la complexité de son milieu. La complexité intrinsèque de l'environnement influence la structure cognitive des dirigeants d'entreprise. Le rôle de l'expérience est un rôle intégrateur. L'entrepreneur innovateur capable d'innover avec succès, est celui dont l'expérience antérieure a permis d'intégrer à son schéma cognitif la complexité de son milieu. Sa perception sera alors congruente à son environnement.

Mots clés : entrepreneuriat-entrepreneur-PME--innovation-organisation-schéma cognitif-environnement

## **Introduction**

L'entrepreneur est porteur d'un savoir, qu'il restitue à la collectivité par l'acte de création de valeur ou la création d'une entreprise. Cette capacité que Schumpeter qualifie de « hors du commun », fait de lui un personnage controversé de l'histoire économique. Si les auteurs du courant classique mettent en valeur sa capacité de jugement et à prendre des risques dans un environnement économique incertain, en revanche, pour les néoclassiques il combine les facteurs de production mais ne semble pas être doué de facultés exceptionnelles. Des impasses de la théorie néoclassique va naître l'entrepreneur schumpétérien. Pour Schumpeter (1935), l'entrepreneur réalise les nouvelles combinaisons de moyens de production (fabrication de nouveaux biens, introduction d'une méthode de production inédite par exemple). Pour l'auteur, l'entrepreneur innovateur est le moteur de l'évolution économique parce que le produit innové ou les nouveaux moyens de production stimulent les firmes existantes en termes de concurrence. Il rejoint en cela M. Porter (1990), qui précise que les entreprises nouvelles constituent un facteur d'avantage concurrentiel pour les nations.

Cette capacité d'innovation, la littérature l'explique largement par le degré de formation, le domaine d'expertise et le réseau de relations. Pour Julien & Marchesnay (1996), l'entrepreneur innovateur se caractérise par un haut niveau de formation et une forte liaison avec de bon réseaux d'informations. Pourtant, cela ne semble pas être suffisant. C'est oublier que celui-ci est un acteur social et que son projet se situe dans un environnement économique particulier (Boutillier & Uzunidis, 1999). L'entreprise et l'entrepreneur n'ont de consistance que parce qu'ils font partie d'un tout. L'entreprise forme un système qui est ouvert sélectivement à son environnement économique, technique et social duquel elle tire des éléments de sa survie et auquel elle s'adapte pour se perpétuer. Nous dirons que l'entrepreneur ne peut faire fi de son environnement au risque de produire par exemple des biens ou des services archaïques et non adaptés. C'est oublier que l'innovation est le produit d'une organisation et que cette relation est source d'ambiguïté. Y. Gasse & C. Carrier (1992) soulignent que l'innovation, si minime soit-elle, est presque toujours génératrice de changements d'ordre organisationnel à l'intérieur d'une entreprise. A titre d'exemple, l'innovation risque d'être contestée par les employés lorsque sa mise en œuvre laisse prévoir une diminution dans la qualité des postes en vigueur ou pire encore, une réduction dans leur nombre actuel. La gestion de l'innovation se fonde alors sur la création de nouvelles règles d'organisation (Alter, 1995). Nombre d'entrepreneurs sont confrontés à ce problème qui réside en la difficulté d'allier ces deux concepts afin qu'ils se rejoignent et aboutissent à la pérennité de l'entreprise de la façon la plus productive qui soit. Il convient donc pour le créateur de prendre conscience de cette ambiguïté et d'être capable de la gérer. L'entrepreneur innovateur doit être en mesure de maîtriser tout un registre de paramètres différents afin que son projet innové ait des chances de réussite. Le phénomène entrepreneurial est interactif et cette interaction met en jeu des niveaux irréductibles constitués d'éléments de nature très diverses tels que l'environnement, l'organisation, les ressources ou l'activité et contraignent le créateur à devoir intégrer et gérer cette complexité. Cette capacité est une condition *sine qua non* à la réussite de tout produit et service innovés. Filion (1991) conçoit le fonctionnement entrepreneurial comme portant en grande partie sur le management visionnaire. Cette vision, développée par l'entrepreneur, l'inscrit dans une dynamique de changement créatrice au sens de Bruyat (1994). Il est en effet rare que l'entrepreneur innovateur ne soit pas un créateur visionnaire. Aussi, pour que le produit ait des chances de réussite, le créateur doit développer une vision réaliste et cohérente. Pour cela, les relations qu'il entretient avec son environnement trouvent toutes leur importance. Ce système relationnel constitue un facteur de congruence entre les représentations du créateur et la réalité

à laquelle il est confronté. La perception de l'environnement demeure en outre un facteur essentiel de réussite entrepreneuriale. Pour Guth, Kumaraswamy & Mc Erlean (1991), le succès d'une création dépendrait du degré de congruence entre le schéma cognitif du créateur et la réalité à laquelle il est confronté. L'entrepreneur entretient avec son milieu des contacts, il en connaît certains aspects, en ignore d'autres, il agit physiquement et s'entretient avec d'autres personnes de ce qu'il voit et fait. Il en résulte un tissu de liens et l'ensemble des variables environnementales lui paraît davantage ordonné. Cet ordre, selon T. Verstraete (1997), correspond à une carte mentale que l'individu construit pour écarter l'équivoque. Le processus par lequel celui-ci construit et entretient une représentation de cette réalité constitue sa cognition sociale. Le créateur entreprend dans un monde où existe un registre conventionnel et où les individus possèdent une représentation de ce monde dont ils partagent certains aspects. Il est essentiel pour l'entrepreneur de s'approprier les règles qui régissent son environnement afin d'être capable de se positionner et pouvoir atteindre ses objectifs. Le succès de son innovation est à ce prix.

Notre investigation est guidée par le souhait de répondre, de manière globale, à la question relative à l'élément qui confère à l'entrepreneur innovateur la capacité à innover avec succès en matière de produits ou de services. Pour cela, nous proposons dans une première partie d'étudier à partir de la littérature, les caractéristiques de l'entrepreneur innovateur et, après avoir cerné les limites d'une telle approche, de positionner notre recherche. Nous serons alors capable de postuler et tester nos hypothèses s'agissant de l'influence éventuelle de cette variable.

## **1. Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur**

Les chercheurs qui œuvrent dans le domaine de l'entrepreneuriat diront qu'il existe une confusion peu commune à définir l'entrepreneur. C'est pourquoi, il s'avère nécessaire de nous positionner clairement afin d'étudier les caractéristiques précises de l'entrepreneur innovateur et de préciser les limites d'une telle approche.

### 1.1. Positionnement typologique

La littérature met clairement en évidence l'existence de différentes typologies. Julien & Marchesnay (1996) esquissent deux types d'entrepreneurs. Cette typologie part du principe qu'il existe trois grandes aspirations socio-économiques chez le créateur. A savoir, la pérennité pour son entreprise (le souci de durée), la volonté d'indépendance et la nécessité de croissance (que l'on peut assimiler à la volonté de puissance et de pouvoir). A partir de là, les auteurs distinguent deux portraits types : l'entrepreneur PIC et l'entrepreneur CAP. Si l'entrepreneur PIC correspond plus à l'artisan commerçant, l'entrepreneur CAP est quant à lui davantage opportuniste. L'entrepreneur CAP se situe plus dans des activités turbulentes, évolutives et en expansion. Yvon Gasse & Aline D'amours (1993) tentent d'identifier les forces et les faiblesses de l'individu entrepreneur au regard de son désir d'entreprendre. Julien & Saint-Pierre<sup>1</sup> (1988) relèvent les traits majeurs de l'entrepreneur à partir des travaux issus des économistes, sociologues et psychologues. Ils aboutissent aux résultats suivants, l'entrepreneur est un individu imaginatif, tenace et enthousiaste. S'agissant de ses motivations peuvent être évoqués le prestige, l'ambition, l'indépendance, le jeu, le goût du risque et le profit. Ce qui permet à Filion (1997) de proposer une typologie sur la base d'une étude rétrospective et socio-

---

<sup>1</sup> Julien et Saint-Pierre in Julien et Marchesnay, *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988

économique sur l'entrepreneur. Il distingue six types de propriétaire-dirigeant de PME : le bûcheron, le séducteur, le sportif, le vacancier, le converti et le missionnaire.

Si du reste, il est envisageable de réunir des points communs à travers les différentes typologies, il est difficile de dresser une grille de lecture unique et universelle susceptible de prendre en compte tous les types d'entrepreneurs. Même si la détection de projets à fort potentiel reste possible, il n'en demeure pas moins que pour certaines créations il y ait changement de trajectoire au cours du temps. Le créateur va au fil des événements et de l'expérience modifier ses relations avec l'entreprise qu'il dirige (Saporta, 1994). A ce titre, comme le montrent Copin et Marion (1992), toutes les études menées pour identifier le profil type de l'entrepreneur à fort potentiel de réussite ne sont guère convaincantes. D'après Fillion (1997), tout se passe comme si l'entrepreneur était perçu par les chercheurs à partir des prémisses de leur discipline. Certains diront que le domaine de l'entrepreneuriat est confus quant à la relative définition de l'entrepreneur. L'auteur préfère distinguer les éléments communs qui tendent à apparaître dans chaque discipline. Par exemple, les économistes ont beaucoup associé l'entrepreneur à l'innovation, alors que les behavioristes ont beaucoup écrit sur les caractéristiques créatives et intuitives attribuées à l'entrepreneur. La question du profil de l'entrepreneur n'a pas de réponse claire et précise, et semble témoigner de la diversité des caractéristiques en la matière. A ce titre, une étude effectuée par Miner (1996) montre que certes la personnalité d'un individu est susceptible de prédire le succès d'une aventure entrepreneuriale, mais l'auteur conclut à tout un ensemble de personnalité.

Selon Woo, Cooper & Dunkelberg (1988) les différentes typologies de l'entrepreneur jouent un rôle clé dans le développement des théories se rapportant à l'entrepreneuriat, cependant afin d'aider la recherche et la conception de modèles destinés à la représentation d'un phénomène précis, il est nécessaire de disposer d'une typologie précise et représentative, c'est-à-dire qui soit elle-même un modèle simplificateur de l'ensemble des catégories existantes. Etudier l'innovation chez l'entrepreneur nécessite donc que l'on se positionne à travers une typologie précise de celui-ci. La typologie de l'entrepreneur dressée par Boutillier & Uzunidis (1995) nous semble être pertinente dans le cadre de notre étude. Ces deux auteurs distinguent deux portraits types de créateur. Le premier qu'ils qualifient de « routinier » se situe dans des secteurs d'activités traditionnels (souvent en déclin). Il gère son affaire au jour le jour, son personnel est restreint et se limite parfois aux membres de la famille. Ce petit entrepreneur est généralement faiblement formé. Le deuxième est un entrepreneur que Boutillier & Uzunidis (1995) qualifient de « révolutionnaire ». Il a le goût du risque, il calcule, planifie son activité et sait saisir l'opportunité lorsqu'elle se présente, au besoin il l'aide un peu ! Son entreprise se situe dans des industries en croissance. Il est généralement diplômé de l'enseignement supérieur. Il possède une grande capacité à innover, il est à l'écoute des progrès des technologies. Il est anticonformiste car il refuse de se soumettre à la norme économique et technologique en vigueur ou plutôt il tente de la dépasser en créant une nouvelle. Au sein de cette catégorie d'entrepreneurs nous retrouvons en toile de fond et en reprenant l'analyse de Schumpeter (1935), ceux qui innovent et ceux qui imitent ; les proactifs et les réactifs.

## 1.2. Les caractéristiques de l'entrepreneur innovateur

Pour Schumpeter (1935), l'entrepreneur est un homme qui révolutionne les processus de production, crée de nouveaux produits, menace les situations acquises. L'entrepreneur est un innovateur et il est un moteur de l'évolution économique. Il réalise les nouvelles

combinaisons de moyens de production. Une aptitude à l'innovation qu'il explique par des capacités hors du commun de l'entrepreneur. Les entrepreneurs<sup>2</sup>, écrit-il, « sont des agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif ». Définition qui manque de consistance. En effet, l'auteur passe sous silence les caractéristiques capables d'expliquer ce rôle. Or, l'innovation d'après Julien & Marchesnay (1996) constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisqu'elle suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens et services ou encore pour réorganiser l'entreprise.

Il existe plusieurs types d'innovation, allant du changement mineur à une transformation majeure (Julien & Marchesnay, 1996). Certains auteurs se situent dans le cadre d'une conception dynamique de l'innovation, qui n'est plus seulement appréhendée à travers la ou les réalités physiques dans lesquelles elle s'incorpore (des technologies, des produits ou des procédés) mais également comme un cheminement, une trajectoire, un processus. Le terme d'innovation a ceci de particulier qu'il désigne en même temps un point d'aboutissement - l'objet innovation - et un moyen d'y parvenir - le processus d'innovation - (Divry, Debuissou & Torre, 1998). Cependant dans cette acceptation les limites entre l'apprentissage et l'innovation restent floues. Cette dernière sera l'adoption d'un changement par une entreprise ou une organisation, lequel changement est d'abord envisagé dans le but d'augmenter la productivité globale, de répondre à de nouvelles exigences du marché (Gasse et Carrier, 1992).

Il semble que dans la littérature quelques variables soient sensiblement corrélées au potentiel d'innovation de l'entrepreneur. Deux variables en particulier, le niveau de formation et une forte liaison avec de bons réseaux d'informations. C'est ainsi qu'une étude effectuée par Julien & Marchesnay (1996) auprès d'un échantillon représentatif des petites entreprises innovatrices des industries des produits de plastique, des travaux des métaux ferreux et de la production de bois d'œuvres, a montré que le niveau de formation de la direction et la recherche systématique d'informations expliquaient 83% de la variance, c'est-à-dire des différences. Globalement, les entrepreneurs présentent une hétérogénéité très forte sur le plan de la formation initiale. C'est ce qui ressort d'une étude effectuée en 1994 par le CEPME (Duchénaut, 1996). Si près du quart des dirigeants de PME ont un niveau inférieur au Baccalauréat, près de 60% ont un niveau supérieur.

Le lien entre la formation du dirigeant et la capacité innovatrice de l'organisation initiée est d'autant plus fort que l'entreprise créée est généralement une structure simple. On peut considérer que, dans la typologie de H. Mintzberg (1982), les petites entreprises créées par les entrepreneurs sont très généralement des structures simples, avec des structures d'adhocratie pour quelques entreprises innovantes high-tech, placées dans un environnement complexe (Maerten, 1996). Dans ce type d'organisation, on assiste très souvent à une forte centralisation du pouvoir au niveau du dirigeant. Dans bien des cas, la petite entreprise créée par un entrepreneur est un instrument au service de sa personne. Dès lors, la capacité innovatrice de l'organisation initiée semble être liée au potentiel innovateur de l'entrepreneur. Dans bien des cas les petites entreprises innovantes sont positionnées sur une niche technologique et couvrent parfois un marché mondial. Les dirigeants de ces petites entreprises globales sont généralement titulaires de diplôme d'écoles d'ingénieur ou de grandes écoles de commerce (Torres, 1994 ; Fayolle, 1994). Il

---

<sup>2</sup> Schumpeter cité par Clerc D, *Déchiffrer les grands auteurs de l'économie et de la sociologie*, Edition La Découverte et Syros, Paris, 1998, p. 182 à 185

est alors possible d'établir un lien entre le potentiel d'innovation de la petite entreprise et la formation du dirigeant. Si la formation de l'entrepreneur semble être un facteur explicatif de la capacité d'innovation de l'entreprise initiée, pour d'autres auteurs il semble qu'il n'est pas possible d'affirmer une relation définitive entre la formation d'origine de l'entrepreneur et son rapport à l'innovation. Il apparaît en effet que les formations de type administratif ou financier renforcent la réticence à l'innovation. Elles combinent en effet une forte marge d'incertitude et d'ignorance dans l'évaluation des innovations (absence de compétences technologiques), des critères d'évaluation généralement centrés sur la rentabilité financière à moyen terme des investissements et la prévisibilité des résultats, peu adaptés à l'appréciation des innovations et une distance affective fréquente face au produit (Broustail & Fréry, 1993). Outre le niveau de formation de l'entrepreneur, le domaine d'expertise semble être tout aussi significatif sinon plus.

A côté de cela, une recherche exploratoire, effectuée par Fayolle (1994), sur les comportements entrepreneuriaux d'ingénieurs réalisée en 1992 à partir d'un échantillon de vingt ingénieurs ou repreneurs d'entreprises de la région lyonnaise, montre le rôle essentiel de l'expérience professionnelle antérieure. Toutes les créations ou reprises d'entreprises observées dans l'étude ont un lien avec l'activité professionnelle antérieure des ingénieurs entrepreneurs. L'accumulation d'expérience semble discriminante et la création d'une entreprise par un ingénieur doit être replacée à l'intérieur d'une trajectoire professionnelle. L'entrepreneur ingénieur semble ne pas trop s'écarter au départ des activités et des métiers qu'il domine techniquement. En synthèse, l'expérience professionnelle antérieure semble apporter à l'ingénieur entrepreneur les connaissances et compétences techniques, les réseaux de relation et l'ouverture sur son environnement, qui vont lui permettre de repérer les meilleures opportunités de création ou de reprise, et influencer très fortement ses premiers comportements et attitudes d'entrepreneurs (Fayolle, 1994). On rejoint partiellement le point de vue de Bruyat (1994), qui précise qu'il ne faut pas croire que les créations *ex nihilo* soient effectivement « issues de rien », en ce sens qu'elles sont initiées par des entrepreneurs chargés d'une histoire, de projets et mises en œuvre dans des environnements particuliers existants. Qui plus est, son parcours professionnel lui a permis de constituer un réseau de relations très dense ! Les liens étroits entre activité ante-crédation et activité post-crédation vont lui permettre de s'appuyer très fortement sur ce réseau, en particulier lors de la phase de lancement de la nouvelle activité. Car si l'expérience, le niveau et le domaine d'expertise de l'entrepreneur peuvent avoir une influence positive sur la capacité innovatrice de l'organisation initiée, l'entrepreneur se doit de se nourrir continuellement de l'évolution de son environnement. Les patrons des PME les plus innovatrices sont régulièrement dans les grandes foires industrielles internationales, analysent systématiquement l'information dans les revues spécialisées touchant à leur domaine, sont reliées à des centres de recherches, etc. Ces types d'entrepreneurs, bien reliés à des sources d'informations technologiques concurrentielles et commerciales, sont continuellement à l'affût de nouveaux produits et de nouveaux procédés (Julien & Marchesnay, 1996).

### 1.3. Limite d'une telle approche

D'après ces quelques lignes on peut tracer le portrait de l'entrepreneur innovateur. L'individu possède un haut niveau de formation, dans un domaine d'expertise à fort potentiel d'innovation (exemple les nouvelles technologies), ayant déjà de l'expérience et qui est bien relié à un réseau de contact. Cependant, c'est oublier que le créateur doit maîtriser son organisation pour espérer atteindre ses objectifs (Verstraete, 1997). D'autant

plus que cette organisation baigne dans un milieu socio-économique. Boutillier & Uzunidis (1999) insistent bien sur ce point. Ces deux auteurs soutiennent que la réussite entrepreneuriale doit moins à l'initiative individuelle qu'au système économique et social dans lequel se trouve l'entrepreneur. Toutes les actions de l'entrepreneur s'inscrivent dans un milieu social et économique déterminé. En d'autres termes, le succès de l'innovation est fonction d'un support social et institutionnel. L'entrepreneur est un agent social. Selon P. Bourdieu (1980), tout individu possède un capital social. Appliqué aux particularités de l'agent social que nous étudions, l'entrepreneur, le capital social peut être défini comme sa capacité à recenser et évaluer tous les paramètres susceptibles d'influencer la réussite de l'aventure entrepreneuriale et susciter l'innovation. Dans cette perspective l'innovation est le produit d'une dynamique sociale. La personnalité de l'entrepreneur a certes de l'importance, mais ce dernier n'innove pas à partir de rien ! Sa capacité et le succès de son innovation dépend aussi de l'environnement économique, social, technologique et politique. L'innovation est-elle l'aboutissement d'un processus linéaire ? Non. Le phénomène demeure plus complexe dans la mesure où des facteurs de contingence existent.

#### 1.4. Positionnement de la recherche : *une approche dialogique de l'innovation chez l'entrepreneur*

A l'occasion d'un programme de recherche en collaboration avec la chambre de commerce et d'industrie de Lille, Marmuse & Baron (1986)<sup>3</sup> ont identifié quatre facteurs d'influence déterminants à l'évaluation de projets innovants (EPI) : le projet, le porteur, les ressources et les influences externes. Concernant les influences externes, les auteurs insistent sur la nécessité de tester l'insertion du projet dans son futur environnement économique et social. Toutes les actions de l'entrepreneur s'inscrivent dans un milieu social et économique déterminé. Le phénomène entrepreneurial est interactif. Cette interaction met en jeu des niveaux irréductibles constitués d'éléments de nature très diverses : environnement, l'organisation, les ressources, l'activité. Pour pouvoir être capable de saisir l'innovation chez l'entrepreneur, il faut être capable de cerner le phénomène entrepreneurial dans sa globalité. Pour cela Sammut (1996)<sup>4</sup> propose un modèle où l'entrepreneur se situe à l'interface de quatre pôles et comme origine de deux axes symbolisant classiquement les ressources et leur emploi (ressources financières/activités), l'externe et l'interne (environnement/organisation). Au début de l'aventure entrepreneuriale, au moment de la création, la caractéristique de cette phase serait la mise en relation de l'entrepreneur et de ces quatre pôles attracteurs. L'interrelation entrepreneur/organisation est très spécifique dans la phase de démarrage. En effet, la taille de l'entreprise peut être réduite à la seule personne de l'entrepreneur, la culture du créateur et la culture organisationnelle se superposant. Selon Sammut (1996)<sup>5</sup>, l'apprentissage du créateur confère une cohérence au modèle c'est-à-dire à la gestion des pôles. L'expérience de l'entrepreneur est un facteur qui permet à l'ensemble des pôles de former un tout cohérent c'est-à-dire dans le souci des interrelations entre les variables clés de l'évolution (Verstraete, 1997). Le succès de l'innovation sera possible si l'entrepreneur est capable de recenser, d'évaluer et d'utiliser tous les paramètres qu'il juge nécessaires au succès de son entreprise innovatrice et cela de manière cohérente. L'expérience accumulée par l'entrepreneur avant la création peut se révéler être un facteur important de réussite

<sup>3</sup> Marmuse & Baron in Marmuse Ch., *Politique Générale*, Economica, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris 1996, p. 502

<sup>4</sup> Sammut cité par Verstraete T, *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant : les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1997, p. 71

<sup>5</sup> Sammut cité par Verstraete, *op. cit.*



innovatrice. L'expérience de l'environnement notamment, car comme le souligne P. Millier (1999), le meilleur produit innové est celui que les clients achètent, pas celui dont la technologie est la plus avancée. Il convient pour l'entrepreneur d'avoir une perception de l'environnement congruente avec ce qu'est à un moment donné cet environnement. A ce titre Guth, Kumaraswamy & McErlean (1991) ont mené une étude centrée sur les processus cognitifs d'un entrepreneur en train de créer une affaire et ont abouti à un modèle selon lequel le succès d'une création dépend du degré de congruence entre le schéma cognitif du créateur et la réalité à laquelle il est confronté. Cette congruence dépend des capacités d'apprentissage du créateur. Au départ, la congruence est initialement faible. L'entrepreneur se doit d'appréhender le type d'environnement dans lequel il évolue parce que ce type détermine le degré de maîtrise qu'il aura, au regard des ressources dont il dispose, de l'organisation qu'il initie. Tout se passe comme si l'environnement avait une logique, l'entrepreneur la sienne et que le succès de l'innovation ne soit possible que si celui-ci arrive à concilier ces deux logiques. L'approche de l'innovation serait alors une approche dialogique<sup>6</sup>.

Comprendre un processus d'innovation conduit à devoir prendre en compte deux logiques : celle de l'environnement mais également aussi celle de l'acteur qui a un projet (plus ou moins précis) concernant sa position vis-à-vis de cet environnement. Le projet est donc double, en dialogique il y a deux logiques complémentaires, concurrentes et parfois antagonistes. Bruyat (1994) perçoit l'entrepreneuriat comme une dialogique individu/entreprise nouvelle et/ou création de valeur. La création d'une entreprise est un projet au service d'un autre projet. Mais le projet se développant et se réalisant va, à son tour influencer l'acteur, le modifier et le contraindre (l'acteur est au service de son projet). Selon Bruyat (1994), cette dialogique paraît être le fondement même de l'entrepreneuriat. Elle est donc un cadre d'analyse potentiel du succès de l'innovation chez l'entrepreneur. Généralement, les deux logiques sont complémentaires, le créateur tente de construire un projet cohérent avec son projet de vie. Cependant, il se peut qu'il y ait antagonisme, que le projet se formalisant en se développant exige le départ du créateur, que cette dialogique se réorganise profondément. Comprendre un processus de création nécessite impérativement que ces deux dimensions soient prises en compte de manière conjointe. Ainsi, un projet pourra échouer non pas du fait de ses caractéristiques propres ou du fait de l'inaptitude du créateur, mais en raison de l'incompatibilité des deux logiques qui s'élaborent et se précisent chemin faisant. Le statut d'entrepreneur cesse lorsque la dialogique créateur/création d'une entreprise nouvelle et/ou création de valeur s'éteint. Par opposition, la pratique des entrepreneurs persiste tant que cette dialogique s'inscrit dans une dynamique de changement créatrice. A l'origine, la création d'une entreprise nouvelle par un entrepreneur fait naître, au sens de Bruyat (1994), la dialogique. A posteriori, l'innovation va jouer un rôle moteur dans cette dynamique. En effet, il est rare qu'une création de valeur importante ne soit pas associée à une innovation. Le succès de l'innovation initiée par l'entrepreneur va dépendre de la cohérence de cette dialogique.

Dans le modèle de Bruyat (1994), une création de valeur possède deux référentiels : l'intensité de changement pour le créateur et l'intensité de la nouveauté pour l'environnement. La création de valeur est une innovation lorsque son intensité de nouveauté vis-à-vis de l'environnement est forte. C'est donc le milieu qui constitue le référentiel de l'innovation. Elle sera un succès si l'environnement le perçoit comme tel. Il

---

<sup>6</sup> Ce terme forgé par Morin peut être défini de la manière suivante : « le principe dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques différentes sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrent et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité ».

est donc nécessaire que l'entrepreneur ait une perception de cet environnement congruente avec les enjeux réels qui s'imposent à lui.

L'entrepreneur ne saurait se représenter une réalité objective de son environnement. Selon Von Glasersfeld (1988), aucune représentation ne peut refléter une réalité ontologique objective. Sa vision concernera l'organisation de ses représentations constituée par ses expériences. Ne postulant pas la réalité de la réalité, mais seulement la représentativité de ses expériences (Le Moigne, 1990). L'entrepreneur n'a pas une vision objective de son cadre environnemental au sens où sa représentation correspond effectivement à la réalité. Son objectivité concernera plus un processus en devenir (Mouchot, 1990). L'entrepreneur va construire une représentation de son environnement au fil de son expérience. Cette représentation correspond à un schéma mental de celui-ci qu'elle restitue symboliquement et se présente sous forme d'une image et sa signification. A chaque image correspond un sens et à chaque sens une image. La réalité sociale est celle conférée par l'individu à son milieu. Or, cette réalité sociale conférée, bâtit par expérience, se doit d'être congruente. L'entrepreneur évolue dans un environnement où existe un registre conventionnel et où les individus possèdent une représentation de ce monde dont ils partagent certains aspects. Il est essentiel pour lui de s'y insérer et cela afin d'agir et d'interagir avec les acteurs de l'environnement investi. Aussi, l'expérience que l'entrepreneur aura de ce dernier sera un facteur important dans sa capacité à innover avec succès en matière de produits et de services.

Si pour Guth, Kumaraswamy & McErlean (1991) le succès d'une création dépend du degré de congruence entre le schéma cognitif du créateur et la réalité à laquelle il est confronté, en revanche pour Bruyat (1994) le succès de l'innovation sera possible si la dialogique entrepreneur/entreprise nouvelle et/ou création de valeur est cohérente. Mais du reste pour les deux approches le degré d'apprentissage initial reste très important. La congruence entre l'environnement et l'entrepreneur dépend de l'expérience qu'il a de cet environnement. La cohérence de la dialogique entrepreneur/entreprise nouvelle et/ou création de valeur sera elle fonction de l'apprentissage que l'entrepreneur aura de l'entreprise initiée. Dans les deux cas, l'expérience accumulée antérieurement trouve toute son importance. Si les caractéristiques de l'entrepreneur innovateur mettent en valeur son degré de formation supérieur, un domaine de formation plus axé sur les sciences et techniques ainsi que l'influence d'un réseau de relations, il semble que l'accumulation d'expériences soit discriminante quant à la capacité de l'entrepreneur à innover avec succès.

## **2. Le rôle sous-jacent de l'expérience pré-entrepreneuriale**

La littérature sur l'entrepreneur innovateur met en évidence son niveau de formation et son domaine d'expertise. Certes, ces caractéristiques sont essentielles quant à la capacité de l'entrepreneur à innover. Cependant, l'innovation est le produit d'une organisation et cette relation est source d'ambiguïté. Si l'entrepreneur n'est pas apte à maîtriser la complexité qui en découle, l'innovation ne peut arriver à son terme. Il devra être également capable d'identifier les règles qui ont cours dans son environnement et cela afin d'atteindre ses objectifs. Et cela pour lui permettre de développer des visions réalisables et d'avoir une perception congruente de la réalité. Dès lors, l'accumulation d'une expérience professionnelle antérieure trouve toute son importance. Sur la base de la diversité des situations de gestion vécues, l'entrepreneur est apte à maîtriser tous ces facteurs. Son expérience professionnelle antérieure va lui permettre d'innover avec succès.

## 2.1. La maîtrise de l'organisation

Julien & Marchesnay (1996) distinguent l'innovation selon le genre ou l'objet sur lequel elle s'exprime, selon le niveau ou l'importance sur l'économie, et selon l'ampleur ou le nombre de fonctions qu'elle touche dans l'entreprise. Concernant le genre de l'innovation, on peut en distinguer quatre. L'innovation de produits concerne la conception ou la transformation de biens existants, une offre ou une présentation différente selon le marché. Le nouveau produit peut présenter des caractéristiques ou une performance offrant au consommateur des services nouveaux, ou améliorés, répondant mieux aux besoins de l'utilisateur. L'innovation de procédé concerne quant à elle des produits existants fabriqués grâce à une technologie nouvelle ou à un processus de production inédit. La technologie peut se concrétiser dans un nouvel équipement, une matière première différente, une combinaison nouvelle entre les divers matériels. L'innovation dans la distribution concernera tous les éléments de la commercialisation, mais aussi du transport et de l'entreposage. L'innovation organisationnelle n'est pas rare dans les petites entreprises. Une étude menée par J-L. Darréon & S. Faiçal (1993), portant sur les partenariats entre petites et grandes entreprises, cite quatre séries de facteurs pour expliquer la décision des grandes entreprises de coopérer notamment dans le cadre d'une externalisation de production avec les petites entreprises. Parmi les facteurs cités, la qualité, la réponse à des normes définies et le délai. Dès lors, l'agencement des ateliers de production sur le mode flux tendu ou du juste-à-temps, ainsi que l'implantation d'un système de qualité totale, constitue une innovation majeure dans l'organisation.

Notre variable à expliquer concerne l'innovation de produits, cependant elle peut toucher les trois autres catégories de l'innovation. De nombreux auteurs s'accordent à dire que l'origine de l'innovation de produits proviendrait souvent d'une demande de la clientèle pour un produit légèrement différent (plus de solidité, une adaptation meilleure aux besoins), ce qui accélère la réflexion de l'entrepreneur pour modifier son procédé en s'appuyant par exemples sur des observations lors de visites de foires industrielles (Fayolle, 1994). Ainsi un changement de produit entraîne un changement dans les équipements, qui eux même ouvrent de nouvelles possibilités de produits. Les changements organisationnels et les nouveaux produits permettent de développer un nouveau type de distribution (Julien & Marchesnay, 1996). La variable à expliquer est représentative d'un schéma d'innovation plus large que le simple produit ou service innové. L'innovation a des effets sur l'organisation tout entière. Tout se passe comme si l'innovation et l'organisation entretenaient un rapport de force ambigu. Un nouveau produit modifie l'ordre préexistant de l'organisation. L'innovation est alors créatrice de chaos. Selon R-A. Thiétart et B. Forgues (1993) l'organisation oscille entre une dialectique permanente de l'ordre et du désordre. Le désordre est à la fois une conséquence de la nature dynamique de toutes organisations et le fruit de la volonté délibérée des acteurs. L'innovation dans le cadre de l'entrepreneuriat est voulue, suscitée par l'entrepreneur. L'expérimentation d'un nouveau produit entraîne une remise en cause de la présence de régularité dans l'organisation, notamment par la mise en place de nouvelles formes de production en parallèle avec celles de modes traditionnels. L'expérimentation, que ce soit par l'intermédiaire d'un produit innové ou bien encore par la mise en place de modes de fonctionnement différents de ceux existants, permet de créer « un répertoire de réponses » nouveau aux demandes de l'environnement. Dans bien des cas pour l'entrepreneur, il s'agit des demandes des clients. Cette innovation, issue d'un besoin, nécessite que l'organisation entrepreneuriale produise un « répertoire de réponses » qui lui permette de passer de son mode de fonctionnement traditionnel à de nouvelles formes d'arrangements et de relations.

Les deux logiques, celle de l'innovation d'une part et celle de l'organisation d'autre part, entretiennent des rapports caractérisés par leur ambiguïté. L'innovation dispose d'une logique basée sur le contrôle des incertitudes, notamment celle du marché. En outre, l'organisation initiée par l'entrepreneur, devra augmenter sa diversité interne, en augmentant le désordre, pour être capable de répondre aux demandes de cet environnement (Alter, 1995). Cependant, ce désordre est paradoxalement organisateur dans bien des cas, car il est garant d'une meilleure adéquation aux demandes diverses de l'environnement et quand il permet d'explorer les divers modes de fonctionnement pouvant amener à un nouvel équilibre, à un nouvel ordre (Thiétart & Forgues, 1993).

Ce nouvel ordre est obtenu par l'action d'organiser. Elle correspond à l'établissement de nouvelles relations dans le système. En d'autres termes, l'action d'organiser comprend toutes les activités d'élaboration de nouvelles structures et/ou de remodelage de ces structures dans le but de produire ce nouvel ordre. A ce titre, l'organisation comprend la structure et l'action d'organiser. Elle correspond à l'agencement dynamique entre les composants et les individus qui produisent une unité complexe, le système (Le Moigne, 1990). Elle lie les différents éléments en un tout et assure la cohérence et la solidité aux différentes liaisons créées. L'idée d'interrelation renvoie aux types et formes de liaisons entre les éléments, l'idée de système à l'unité complexe de l'ensemble des interrelations, et celle d'organisation à l'agencement des différentes parties dans un tout. Cet agencement constitue une remise en ordre du système. Mais quel ordre ? L'ordre est une notion relative. L'ordre et le désordre sont relatifs à la signification que veut bien leur donner l'entrepreneur, ils sont « dans sa tête ». Le créateur organise et agit localement sur les facteurs pour établir ce qui est ordre pour lui. La mise en ordre consiste à agir sur les forces des mouvements désordonnés, à maîtriser ces forces pour les mettre au service de l'ordre. Dans certains cas, c'est éradiquer les forces qui concernent ces mouvements désordonnés. Tout se passe comme si pour maintenir l'ordre, il fallait « punir » le désordre. Au niveau de l'entreprise créée, l'ordre est ce qui permet d'agencer les activités pour influencer sur la réalité de sorte qu'elle se rapproche du but, donc d'agencer les activités pour la maîtrise des facteurs d'évolution (Verstraete, 1997). Pour cela, l'entrepreneur devra agencer dans le désordre perçu les éléments du système de sorte que leurs interrelations conduisent à l'ordre recherché. L'innovation est source d'instabilité et de désordre qui risquent de mener, à terme, l'organisation à un niveau de complexité que l'entrepreneur ne pourra plus ou ne saura plus maîtriser. Certes, le désordre initié est garant d'une meilleure adéquation aux demandes diverses de l'environnement et permet ainsi un échange amélioré avec ce dernier ainsi que la possibilité d'exploitation de divers modes de fonctionnement pouvant mener à un nouvel équilibre, mais l'organisation initiée ne serait pas viable si elle n'était faite que d'expérimentations. Si cela est le cas, l'entrepreneur serait incapable de capitaliser l'innovation. L'entrepreneur est capable d'exploiter son innovation et la mener au succès, si son organisation arrive à des phases d'équilibre. D'ailleurs, il lui serait impossible d'être une organisation au sens littéral du terme. L'organisation a besoin d'ordre pour assurer sa mission. Ordre pour permettre à l'acteur de se situer, de décider, de clore un système qui risque sinon de devenir beaucoup trop complexe (Thiétart & Forgues, 1993).

Pour être capable de proposer au marché un produit innové qui a une chance réelle de succès, l'entrepreneur va devoir organiser les ressources disponibles de sorte à produire ce que le marché attend. Cette organisation correspond à la configuration qu'il convient de mettre en place afin de produire les services et/ou les produits innovés qui seront proposés aux acteurs du marché. L'entrepreneur devra nécessairement mettre en place une configuration qui prendra le relais des actions qu'il initie, la configuration prenant alors en charge les actions que le créateur ne peut assumer seul. Cet ordre permet d'atteindre le futur

voulu par l'interdépendance, l'imbrication des activités. En ce sens, on rejoint la conception de M. Porter (1996) sur le management et la stratégie, qui consiste à créer une cohésion entre les diverses activités d'une société. Pour l'auteur, la réussite de toute organisation passe par la bonne exécution de ses nombreuses composantes et de leur capacité à s'intégrer mutuellement. S'il n'y a pas de cohésion des activités, il y a peu de possibilité de viabilité. L'entrepreneur se doit de produire une organisation qui soit cohérente. Si l'innovation ébranle quelque peu cette cohérence, il est important que celui-ci porte le système à un nouvel équilibre. Le succès de son innovation est à ce prix. La maîtrise de l'organisation initiée par l'entrepreneur reste essentielle. Il doit résoudre constamment les problèmes que peut susciter l'ambiguïté de la relation innovation/organisation. Pour Aliouat & Nekka (1999), le dirigeant ne peut faire fi de la dialectique et l'ambiguïté qui caractérisent le fonctionnement de son entreprise, au risque de tomber sous l'emprise de l'angoisse. Il doit être constamment en alerte et développer pour cela des capacités d'anticipation et de prise en charge (Lagadec, 1996). L'entrepreneur doit donc constamment raisonner afin que le couple innovation/organisation reste dans une parfaite cohérence. Si celui-ci ne trouve pas l'ordre adéquat, la complexité de l'organisation risque d'interférer dans le possible succès du produit innové. Il doit donc constamment gérer l'équilibre. Pour trouver cette équilibre, l'entrepreneur peut raisonner par analogie, c'est-à-dire résoudre le problème par application d'une solution antérieurement déjà appliquée à une autre situation. Il peut également raisonner de manière inférentielle, c'est-à-dire inventer la solution à un problème non encore rencontré.

L'expérience que l'entrepreneur aura acquise dans une entreprise avant la création, augmente le champ du raisonnement inférentiel. La diversité des situations de gestion vécue, a un effet très positif sur la capacité de raisonnement inférentielle. L'entrepreneur est capable d'inventer une solution valable sur la base de la diversité des différentes expériences passées. L'expérience antérieure reste un élément très favorable dans la maîtrise de l'organisation. Le travail dans une entreprise avant la création l'initie à l'action d'organiser, l'action de gérer. Le créateur apprend ce qu'est l'entreprise, ce qu'est une direction, comment fonctionne une société. Mais surtout, l'entrepreneur va se forger sa conception de l'ordre. Une conception qui lui sera très utile notamment afin que celui-ci soit capable de gérer la complexité de l'organisation qu'il initie.

## 2.2. L'environnement : convention et représentation

L'expérience acquise dans un domaine d'activité avant de se lancer dans une aventure entrepreneuriale, permet également au créateur d'apprendre les conventions ayant cours dans le ou les secteurs qu'il investit. Cet apprentissage des différentes conventions va lui permettre de se positionner dans des environnements multiples : les conventions sociales pour le positionnement social, les conventions sectorielles pour le positionnement dans le secteur, les conventions économiques pour le positionnement économique, etc. Le créateur se positionne dans des environnements multiples : fournisseur, client, partenaire, famille, banquier, assureur, comptable, etc. Dans ce cadre l'apprentissage renvoie à la notion de réseau socio-cognitif et de socialisation (Verstraete, 1997). L'entrepreneur adopte dans son environnement des comportements qu'il juge conforme aux conventions qui régissent cet environnement et qui s'imposent à tous les autres acteurs. La convention se définit alors comme une règle à laquelle l'entrepreneur adhère car il est persuadé que cette convention s'applique à tous les autres acteurs. Ces conventions renvoient à la notion de croyance de l'entrepreneur. Ces croyances peuvent concerner, outre les contraintes qui se posent à lui, aussi bien les actions que les opinions des autres. C'est d'abord par l'intermédiaire de la mémoire des opinions qu'il a pu observer dans le passé que le décideur passe pour former ses croyances. Le

mimétisme des opinions observables fait converger ces croyances vers une notion de « convention mimétique », qui renvoie d'avantage à un savoir partagé qu'à un savoir commun (Munier, 1994). La convention constitue un moyen d'ajustement des comportements des acteurs, de coordination des agents. C'est à la fois le résultat d'action individuel et d'environnement contraignant. La convention permet de comprendre comment se constitue une logique collective et comment les comportements des individus de l'environnement peuvent faire l'objet d'une certaine régularité dans des situations récurrentes. Or, la réalité sociale est celle conférée par l'entrepreneur à son environnement. Le processus par lequel celui-ci construit et entretient une connaissance de cette réalité constitue sa cognition sociale. Le créateur entreprend dans un monde où existe un registre conventionnel et où les individus possèdent une représentation de ce monde dont ils partagent certains aspects. Lorsque l'entrepreneur ne partage pas les représentations à l'œuvre dans cet espace, le rôle de l'apprentissage trouve alors toute son importance. L'expérience reste essentiel. Il est d'autant plus essentiel et plus long si le créateur n'a jamais occupé une position dans cet environnement. L'expérience pré-entrepreneuriale constitue pour l'entrepreneur une manière de s'insérer dans cet environnement afin d'interagir avec les acteurs, de se positionner dans l'espace social lui permettant ainsi de s'imprégner des représentations et des conventions qui y sont cours. La représentation sociale sous-tend qu'un nombre substantiel des acteurs partage cette représentation. En quelque sorte la notion d'apprentissage renvoie à la notion de socialisation. Par l'expérience et son apprentissage antérieure, l'entrepreneur s'intègre dans son environnement et s'approprie les règles qui le régissent. Il est alors capable de se positionner dans cet environnement afin d'atteindre les objectifs requis et cela en développant une vision stratégique.

### 2.3. Vision et interactions sociales

Selon Fillion (1991), la vision concerne la capacité d'imaginer un ou des scénarios réalistes qui pourront être accomplis. La vision doit comprendre quelque chose de réaliste et de réalisable. Elle est alors une projection mentale sur le devenir souhaité pour le projet. Elle est une représentation du futur induite par la représentation présente, elle-même inférée en partie des représentations passées ainsi que des événements quotidiens. Fillion (1991) pense que les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui passent du temps à réfléchir à l'endroit où ils veulent arriver, puis à ce qu'ils veulent faire pour y arriver. Ils travaillent sur des scénarios de ce qui peut se passer dans l'avenir. C'est d'ailleurs là, d'après l'auteur, une attitude qui les amènent à entretenir une forme d'activité mentale qui conduit à l'élaboration de visions. Or, la pratique de direction d'entreprise ou de direction de projet oblige l'entrepreneur à développer un sens du réalisme. Il lui est nécessaire de prévoir dans l'avenir ce que sera l'état de son environnement, l'état de son marché, du secteur dans lequel il opère. L'expérience fera que certains entrepreneurs deviendront aptes à prévoir ce qui risque de se passer sur le marché, les réactions des différents acteurs de son environnement. Il sera alors capable d'ajuster son action afin que son projet réussisse. L'entrepreneur sait alors identifier les règles du jeu, ce qui fait qu'on réussit dans son secteur. En fait, plus il aura de l'expérience, plus l'entrepreneur sera capable de dissocier rapidement l'essentiel de l'accessoire, ce qui risque d'avoir des conséquences sur son entreprise et ce qui risque de ne pas en avoir. C'est sur la base de l'expérience qu'il possède de son secteur, de l'observation des changements qui y sont survenus, des conventions et des représentations qui y sont cours, que l'entrepreneur est capable d'identifier les nouvelles règles qui viendront soutenir la mise en place d'une vision à succès.

Cette méthode de penser en fonction de l'avenir servira l'entrepreneur au moment du lancement de son entreprise, puis une fois celle-ci lancée, sa capacité visionnaire entretient la dialogique entrepreneur/création de valeur au sens de Bruyat (1994). La vision de l'entrepreneur est un moteur de la logique entrepreneuriale persistante. La vision entretient l'individu dans une dynamique de changement créatrice. L'entrepreneur persistant est celui qui maintient cette capacité de projection sur l'avenir. La vision l'inscrit dans une trajectoire entrepreneuriale. Beaucoup d'entrepreneurs ont, au début de l'aventure (la création), cette capacité à concevoir une vision émergente qui les ont conduits au lancement de l'entreprise, mais ils se sont graduellement laissés accaparer, puis dépasser, par les opérations quotidiennes, de telle sorte qu'après quelques années, ils se sont laissés conditionner à un mode de pensée qui opère au jour le jour. Dès lors, l'état de la dialogique entrepreneur/création de valeur s'éteint.

Il est donc rare que l'entrepreneur innovateur ne soit pas un créateur visionnaire. Selon certains économistes et gestionnaires, il est clair que l'entrepreneur possède des capacités particulières lui permettant dans une acception « schumpétérienne » d'innover et de créer, mais aussi de prendre des décisions échappant au calcul rationnel dans un contexte d'incertitude et de combiner les facteurs de production au sens du courant classique et néoclassique, mais avec l'approche de Filion (1991) combinée à la conception de Bruyat (1994), nous serions tentés de dire, qu'une des capacités essentielles d'un entrepreneur (au sens dynamique du terme) est de savoir utiliser les images qu'il a de l'organisation qu'il initie pour une projection de celle-ci dans des situations n'existant pas encore, et cela sur des horizons temporels différents, sans pour autant être coupé de la gestion quotidienne. La vision serait selon Thierry Verstraete (1997), un facteur clé de succès, non pas parce qu'elle garantit le succès, mais parce qu'elle réduit les risques d'échecs.

Cette vision, développée par l'entrepreneur, se doit d'être cohérente. Filion (1991) dans sa proposition de décomposition de la vision en trois catégories, insiste notamment sur la cohérence qui doit exister entre les deux niveaux de ce qu'il appelle la vision centrale. L'auteur identifie trois catégories de visions relativement bien démarquées. Ce sont les visions émergentes, la vision centrale et les visions secondaires. Les visions émergentes s'articulent autour des idées et des concepts de produits ou services qu'un visionnaire imagine et veut éventuellement réaliser. La vision centrale se présente le plus souvent comme l'aboutissement d'une seule vision émergente, mais aussi parfois comme la somme de plusieurs visions émergentes. Elles comportent deux grandes composantes, externe et interne. La vision centrale externe porte sur la place que l'entrepreneur veut voir occupée par ses produits ou ses services innovés sur le marché. La vision centrale interne porte sur le type d'organisation que l'entrepreneur devra mettre en place pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe. Il doit, selon Filion (1991), y avoir une cohérence entre les deux dimensions de la vision centrale. Les recherches menées par l'auteur<sup>7</sup> ont montré que plus la composante interne de la vision permet d'articuler une organisation traduisant l'originalité de la composante externe, plus l'entrepreneur réussit. Ainsi la relation innovation/organisation tel que vue précédemment (Alter, 1995 ; Maerten, 1996) sera cohérente si au niveau cognitif l'articulation des deux niveaux de la vision centrale l'est également.

En fait, la vision centrale de l'entrepreneur innovateur porte beaucoup sur la place qu'il veut voir occupée par son/ses produits innovés sur le marché. Pour d'autres, la composante principale de la vision semble l'interne, le type d'organisation que l'entrepreneur veut créer,

<sup>7</sup> Le lecteur pourra notamment se référer à l'ouvrage de Filion L-J, *les entrepreneurs parlent*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1990

en espérant implicitement qu'à partir de la mise en place de l'organisation imaginée, il arrivera à occuper la place visionnée sur le marché. Quoiqu'il en soit, on retrouve toujours au cœur de la vision centrale ces deux composantes : l'espace qu'on désire éventuellement occuper sur le marché et le modèle d'organisation qui permettra d'y arriver. Selon Filion (1991), dans le cas où les deux composantes ne sont pas bien articulées, ou si il existe trop d'éléments d'incohérence entre les deux, l'entrepreneur n'obtient pas de résultats probants. C'est souvent le cas d'entrepreneurs très axés sur la recherche et développement mais qui n'ont pas su projeter une vision externe réaliste. Par contre, d'autres ont défini des visions externes originales et réalistes mais n'ont pas su imaginer de vision interne en conséquence. Ils n'ont su articuler de modèles organisationnels conformes à la vision externe envisagée. L'entrepreneur dont le produit a des chances de succès, développe une vision centrale cohérente. Elle est une vue réaliste et réalisable dans l'environnement et crédible sur la place que le produit innové veut occuper sur le marché, ainsi que l'organisation que l'entrepreneur aura besoin de créer ou de structurer pour y parvenir. Une fois que les deux composantes de la vision centrale déterminées, l'auteur identifie l'ensemble des visions secondaires qui permettront de faire progresser cette vision centrale. Ces visions secondaires s'expriment le plus souvent par des activités de gestion ou autre domaine d'expertise de l'entreprise. Plus l'entrepreneur est expérimenté, plus il semble en mesure de définir clairement les visions secondaires qu'il désire voir se réaliser.

Filion (1991) conçoit le fonctionnement entrepreneurial comme portant en grande partie sur le management visionnaire, lequel est sous contingence de quatre facteurs : les images, l'énergie, le leadership et le facteur qui présente le plus d'importance pour l'auteur, les relations. Les relations sont des liens établis entre l'entrepreneur et les éléments du monde extérieur. L'élaboration du système de relations touche tout ce dont l'entrepreneur a besoin de s'entourer pour progresser. Alors, le lien entre visions et relations devient fondamental pour soutenir la marche du processus visionnaire. Le développement d'une vision très forte, très cohérente sans construire un système de relations pour la réaliser, sera un échec. On se rapproche du concept de capital social tel qu'il a été défini par Pierre Bourdieu (1980). Pour Bourdieu « *le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances et d'interreconnaissances (...). Ces liaisons sont irréductibles aux relations objectives de proximité dans l'espace physique (géographique) ou même dans l'espace économique et social parce qu'elles sont fondées sur les échanges inséparables matériels et symboliques dont l'instauration suppose la reconnaissance de cette proximité* ». Le capital social est constitué par l'ensemble des relations que les individus ont élaborées. Ce capital n'est pas une donnée naturelle, l'entrepreneur se doit de construire ce réseau de relations. Il cherche, grâce à ce capital, à se positionner dans un environnement qu'il appréhende par représentation interposée. La structure des relations forme la structure sociale, laquelle influe sur les comportements ou les opinions des individus. Un créateur doit composer avec cette structure sociale pour se rapprocher de la place qu'il souhaite occuper et positionner l'organisation qu'il initie dans cette structure sociale. A ce titre, Sarnin<sup>8</sup> (1994) parle de « réseau socio-cognitif » à partir du constat de l'interaction entre la configuration d'un réseau social et la manière dont vont se diffuser les informations et donc la manière qu'elles vont influencer ou non sur les représentations et les comportements des acteurs individuels. Selon l'auteur, la pérennité des petites entreprises dépendrait de leur faculté à mobiliser de nouvelles ressources cognitives selon leur phase de développement. Les petites entreprises pérennes seraient celles qui auraient « un réseau socio-cognitif » aux caractéristiques contextuelles particulières, et seraient insérées dans une structure sociale leur

<sup>8</sup> Sarnin cité par Verstraete, *opt. cit.*, p 143



permettant d'accéder à de nouvelles ressources cognitives. Toute organisation naissante nécessite de multiples types de ressources dont l'obtention oblige de la part de l'entrepreneur l'activité relationnelle. Il s'engage dans la recherche de relations et identifie celles qui, d'après lui, méritent d'être entretenues. Mais dans tous les cas, les ressources cognitives constituent autant d'opportunités de développer des stratégies pour accéder aux autres types de ressources.

Ainsi vu, le système relationnel constitue la condition *sine qua non* d'une congruence entre les représentations du créateur et la réalité à laquelle il est confronté. L'apprentissage de ce qu'est la réalité socio-économique passe par le réseau relationnel, par le développement du capital social afin d'appréhender les multiples registres conventionnels de cette réalité, de s'induire des représentations sociales guidant l'évolution des divers champs de cette réalité. Une vision congruente passe par l'interaction avec les divers agents produisant cette réalité.

#### 2.4. Cognition et environnement : vers une congruence

Or, il semble que la congruence entre le schéma cognitif du créateur et l'environnement soit un facteur de réussite entrepreneuriale. Une étude effectuée par Guth, Kumaraswamy & Mc Erlean (1991) semble claire sur ce point : « *Lower congruence, lower the probability of venture success* ». Le modèle développé par les auteurs montre clairement que le succès entrepreneurial est significativement déterminé par le degré de congruence entre le schéma cognitif de l'entrepreneur (sa perception de l'environnement) et l'environnement réel<sup>9</sup>. En ce sens, plus l'entrepreneur a une perception de l'environnement qui s'éloigne de la réalité, moins il est capable de réussir dans son aventure entrepreneuriale. Aussi, tout succès de produits/services innovés reste impossible. Outre la nécessaire congruence entre le schéma cognitif du créateur et l'environnement, les auteurs postulent que l'entrepreneur a la capacité d'apprendre de ses expériences passées. Cette capacité d'apprentissage a un pouvoir de réajustement. En effet, grâce à son expérience passée, celui est capable d'ajuster son schéma cognitif à la réalité à laquelle il est confronté. Il est capable d'intégrer son apprentissage à son schéma cognitif et ainsi avoir une représentation adaptée de la réalité. Cette congruence dépend des capacités d'apprentissage de l'entrepreneur. A priori, cette congruence est initialement faible, le créateur doit appréhender le type d'environnement dans lequel il évolue parce que ce type détermine le degré de maîtrise de l'organisation qu'il initie, au regard des ressources dont il dispose. Ainsi vue, la capacité de l'entrepreneur à apprendre de sa propre expérience antérieure, est un facteur de réussite : « *Greater the entrepreneur's ability to learn from experience in relation to the resource available to support such learning, greater the probability of venture success* ».

Cette congruence entre le schéma cognitif du créateur et la réalité environnementale est possible grâce à un processus d'engagement dans le réel ou Enaction. L'entrepreneur, par ce processus, sélectionne des « schèmes d'interprétations » susceptibles de réduire l'inadéquation de son schéma cognitif vis-à-vis de son environnement. A ce titre, la réflexion que propose Koenig (1996) sur le processus d'élaboration de sens nous semble appropriée.

---

<sup>9</sup> Les auteurs parlent de « *real environment* », cependant nous ne postulons pas une réalité ontologique mais plutôt une réalité conventionnelle.

Guth WD, Kumaraswamy A & McErlean M, « Cognition, Enactment and Learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991

L'entrepreneur entretient avec son environnement des contacts, il en connaît certains aspects, en ignore d'autres, il agit physiquement et s'entretient avec d'autres personnes de ce qu'il voit et fait. Il en résulte un tissu de liens et l'ensemble des variables environnementales lui paraît davantage ordonné. Cet ordre, selon T. Verstraete (1997), correspond à une carte mentale que l'individu construit pour écarter l'équivoque. L'entrepreneur, grâce aux différentes informations qu'il obtient de son environnement, est capable de confirmer ou d'infirmer ce qu'il croit vrai. Si tout le monde semble en accord sur quelque chose, c'est que cela doit exister et être vrai. Aussi, les images collectives fournissent un cadre explicatif à l'entrepreneur. Il en résulte une congruence de son schéma cognitif avec non pas la réalité mais une réalité de l'environnement.

Ainsi, il semble aisé de comprendre toute l'importance de l'expérience accumulée dans un secteur d'activité avant l'aventure entrepreneuriale dans ce même secteur. L'entrepreneur accumule de l'expérience et modifie progressivement ses croyances. Il est capable de faire tendre son schéma cognitif vers une congruence. A ce titre, Munier (1994) parle de processus d'apprentissage cognitif pour désigner par là le processus d'apprentissage qui aura pour effet de modifier progressivement les croyances du décideur. Ce dernier inclut dans ses croyances, le type qu'il prête à chacun de ses concurrents, ainsi que les stratégies qu'il anticipe de la part de ses concurrents immédiats. Ce type et les anticipations qui en résultent, dépendent au moins en partie de la mémoire des stratégies passées observées. Mais, au fur et à mesure que le temps passe, et que l'entrepreneur compare ses anticipations de la stratégie des autres avec sa propre représentation, il révisé ses croyances quant aux types des acteurs qu'il a en face de lui. Au sens de Guth, Kumaraswamy & McErlean (1991), il y a réajustement de son biais cognitif. On comprend dès lors toute l'importance d'une perception congruente. Si l'entrepreneur n'est pas capable d'élaborer des conjectures cohérentes quant aux différents acteurs de son environnement, toute réussite entrepreneuriale reste impossible. Cette hypothèse de congruence semble être une condition au mécanisme visionnaire au sens de Filion (1991). Si l'entrepreneur n'a pas une perception claire de son environnement, il demeure incapable d'élaborer des visions réalisables. Aussi, c'est toute la logique entrepreneuriale persistante qui risque de s'éteindre. La dialogique entrepreneur/création de valeur ne s'inscrit plus dans une dynamique de changement créatrice. Au sens de Bruyat (1994), toute création de valeur est une innovation lorsque l'intensité de la nouveauté pour l'environnement est élevée. Il est clair qu'une perception congruente de cet environnement de la part de l'entrepreneur est un facteur de succès pour le produit innové.

### **3. Méthodologie : une base empirique et deux procédures de tests**

#### **3.1. Problématique de la recherche et formulation des hypothèses**

Dans le cadre d'une trajectoire entrepreneuriale, tout le problème consiste donc à savoir si l'expérience accumulée antérieurement a une influence ou non sur la capacité de l'entrepreneur à innover avec succès. Sachant que toute création de valeur a pour référentiel l'environnement de l'organisation initiée, il semble plausible de postuler une telle relation. A ce titre, les études menées sur l'impact de l'expérience initiale de l'entrepreneur restent concluantes. Concernant la performance de l'organisation initiée, Reuber & Fisher (1993) ont conclu à un lien avec l'expérience antérieure de l'entrepreneur. Sapienza & Grimm (1994) ont montré que la stratégie d'innovation d'un entrepreneur est significativement corrélée à la performance de l'entreprise qu'il initie, elle même positivement corrélée à son degré

d'expérience *ex ante*. Une étude effectuée par Fayolle (1994) met en évidence le rôle essentiel que joue l'expérience professionnelle antérieure. Ohe & Ohe (1996) insistent sur l'importance de l'expérience accumulée antérieurement, notamment les expériences que les auteurs qualifient de « pseudo-entrepreneuriales ». Selon eux, ces types d'expériences influencent de manière significative le succès de l'aventure entrepreneuriale proprement dite. Pour Bygrave & Starr (1991), plus l'entrepreneur est expérimenté plus son entreprise aura des chances de réussite. Saporta (1994) considère l'expérience antérieure du créateur comme un garant de réussite dans beaucoup de projets. Dans le cadre de notre étude et en référence aux résultats de la littérature, nous envisageons l'existence d'une relation entre l'expérience antérieure de l'entrepreneur et sa capacité à innover avec succès.

*Hypothèse 1 : il existe un lien entre l'accumulation d'une expérience professionnelle antérieure et la capacité de l'entrepreneur à innover avec succès en matière de produits ou de services*

Butt & Khan (1996) montrent que pour certains types d'expérience accumulés dans un domaine d'activité, il existe des corrélations positives et significatives avec la performance de la firme initiée par l'entrepreneur dans ce même domaine. Ils rejoignent en cela les conclusions d'une étude effectuée par Chandler & Hanks (1991). S'agissant de l'expérience antérieure des sujets à la création, il semble qu'une compétence technique soit plus favorable au succès qu'une expérience managériale (Stuart & Abetti, 1988). Keeley & Knapp (1994) ont conclu à un effet positif de l'expérience managériale accumulée dans le même domaine d'activité. Walsh, Kirchhoff & Boylan (1996) ont mené une étude sur les entrepreneurs de l'industrie des semi-conducteurs en silicium aux Etats-Unis et ont conclu à l'importance d'une expérience pré-entrepreneuriale dans ce même domaine. Dans ce secteur où la capacité d'innovation reste un paramètre hautement stratégique, les entrepreneurs qui ont réussi, sont ceux qui ont travaillé dans ce même secteur avant de créer une entreprise. Dans le cadre de notre étude nous postulons que l'accumulation antérieure d'expérience par l'entrepreneur dans un domaine d'activité aura un effet positif sur le nombre de produits et/ou de services innovés avec succès dans ce même domaine.

*Hypothèse 2 : l'accumulation d'une expérience professionnelle antérieure dans un domaine d'activité est discriminante quant à la capacité de l'entrepreneur à innover des produits ou des services avec succès dans ce même domaine*

### 3.2. Echantillon : une base internationale

L'échantillon comprend 106 petites et moyennes entreprises répartis sur le territoire Nord Américain (Canada) et le Nord de la France. Les soixante premières sont situées outre-Atlantique. La base de données découle d'un programme de recherche effectué par l'Ecole Supérieure des Affaires de Lille (GERME-GREP) en collaboration avec l'université Laval (Québec) et l'IAE de Valenciennes (LARIME-CECCII).

### 3.3. Variables de mesure

Notons d'emblée que nous employons une approche simple et conceptuellement limitée pour tester la validité de nos hypothèses. Pour la mesure du succès de l'innovation nous demandons aux participants combien de produits/services ont été innovés chez eux et ont été commercialisés avec succès. Notre variable à expliquer concernera le nombre de

produits et de services innovés avec succès. Pour la mesure de l'influence de l'expérience antérieure dans un domaine d'activité, nous demandons aux entrepreneurs quelle relation existe-t-il entre leurs emplois antérieurs et l'entrée dans cette entreprise. Cette variable concernera trois modalités de réponse :

Variable 1 : Expérience *ex ante*

1. Employé dans une autre entreprise même domaine
2. Employé dans une autre entreprise pas même domaine
3. Aucune relation

Variable 2 : Nombre de produits innovés avec succès

### 3.4. Procédures de tests et résultats

Compte tenu de la nature de nos variables et afin de tester nos hypothèses, nous utilisons le test du Khi-2. Le Khi-2 fournit un test simple, basé sur les différences entre effectifs observés et effectifs théoriques. Parce qu'il pose peu d'hypothèses quant à la population sous-jacente et convient à la nature quantitative et qualitative des données, c'est une forme très courante de test d'hypothèse. Plus précisément, nous utiliserons le test du Khi-2 d'indépendance qui nécessite au préalable la réalisation de tableaux de contingence.

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O - T)^2}{T}, \text{ où } O \text{ représente l'effectif observé et } T \text{ l'effectif théorique.}$$

Le double signe  $\sum$  indique que nous faisons la somme sur l'ensemble du tableau de contingence à  $c$  colonnes et  $r$  lignes. Dans ce cas, le degré de liberté pour ce test sont au nombre de : d.d.l =  $(c - 1) (r - 1)$ .

Aussi, à l'aide du logiciel SPSS version 8.0, nous établissons un tableau de contingence liant la variable qui mesure le nombre de produits qui ont été innovés avec succès et la variable mesurant la relation entre l'activité *ex ante* et *ex post*. La question de recherche est : les deux variables sont-elles indépendantes ? Notre échantillon ainsi que nos variables répondent aux conditions d'application du test. L'hypothèse nulle à éprouver est : les deux variables sont indépendantes. L'hypothèse alternative est : les deux variables sont dépendantes. La règle de décision est la suivante : on rejette l'hypothèse nulle si le Khi-2 empirique (calculé) est supérieur au Khi-2 observé dans la table pour le degré de liberté donné, au seuil de signification de 10%.

**Tableau1.**

**Tableau de contingence liant la variable « expérience *ex ante* » et la variable innovation**

<b>Expérience <i>ex ante</i></b>	<b>Nombre de produits et de services innovés avec succès</b>		
	<b>0-5</b>	<b>6-10</b>	<b>+ 10</b>
<b>1.</b>	35	8	13
<b>2.</b>	6	8	8
<b>3.</b>	16	7	11

Nous avons les résultats suivants :

$$\chi^2 = 8.9417 \quad d.d.l. = 4 \quad p = 0.08$$

Le test du Khi-2 d'indépendance au seuil de signification 10% permet de rejeter l'hypothèse d'indépendance et d'accepter l'hypothèse de dépendance entre la variable qui concerne l'innovation et la variable qui concerne l'expérience antérieure. le Khi-2 permet d'établir une dépendance concernant l'activité antérieure et le nombre de produits et/ou services innovés avec succès. Nous pouvons conclure à un lien entre le nombre de produits innovés avec succès et l'expérience antérieure de l'entrepreneur. Ce résultat nous permet de corroborer empiriquement notre Hypothèse 1.

Cependant, le Khi-2 n'exploitant pas la nature quantitative de la variable innovation, il nous permet pas de tester notre deuxième hypothèse. En outre, le tableau de contingence concernant ces deux variables montre qu'un nombre très significatif d'entrepreneurs innovateurs sont des individus qui ont accumulé antérieurement de l'expérience dans une entreprise concernant le même domaine d'activité. notre problème consiste à déterminer si ce nombre est significativement supérieur à celui des deux autres catégories. Pour tester notre deuxième hypothèse, on peut calculer le nombre moyen d'entrepreneurs innovateurs pour chaque type d'expérience antérieure et étudier leur différence par l'élaboration d'un intervalle de confiance à 95%. L'intervalle de confiance pour deux sous populations  $\mu_1$  et  $\mu_2$  est :

$$(\mu_1 - \mu_2) = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) \pm t_{0.025} Sp \sqrt{1/n_1 + 1/n_2}$$

$\bar{X}_1$  ( $\bar{X}_2$ ) est le nombre moyen d'individu pour chacune des classes,  $n_1$  ( $n_2$ ) le nombre total d'individu pour chaque sous population,  $t_{0.025}$  la valeur de t de student à 2.5% pour le d.d.l égale à  $(n_1-1) + (n_2-1)$ .  $Sp^2$  est la variance commune (ou variance du « pool »).

$$Sp^2 = \frac{\sum (X_1 - \bar{X}_1)^2 + \sum (X_2 - \bar{X}_2)^2}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)}$$

A la lecture du tableau de contingence, il semble que le nombre d'entrepreneurs ayant eu une expérience antérieure dans le même domaine d'activité soit discriminant. L'intervalle de confiance à 95% pour cette catégorie d'entrepreneurs avec les deux autres donne les résultats suivants :

- expérience antérieure dans le même domaine ( $\mu_1$ ) / expérience antérieure pas même domaine ( $\mu_2$ )

$$\mu_1 - \mu_2 = 11,3 \pm 2,17$$

Ainsi, avec un seuil de confiance de 95%, cela signifie que le nombre moyen d'entrepreneurs ayant une expérience antérieure dans le même domaine est significativement supérieur à celui dont les individus ont accumulé une expérience dans un domaine différent.

- expérience antérieure dans le même domaine ( $\mu_1$ ) / aucune relation ( $\mu_3$ )

$$\mu_1 - \mu_3 = 7 \pm 1,40$$

Avec un seuil de confiance de 95%, cela signifie que le nombre moyen d'entrepreneurs ayant une expérience antérieure dans le même domaine est significativement supérieur à celui dont les individus ont accumulé une expérience n'ayant aucune relation avec leur emploi actuel.

Nous pouvons conclure que le nombre d'entrepreneurs ayant accumulé de l'expérience dans un domaine en relation avec leur emploi actuel, est discriminant quant à la capacité à innover des produits et/ou des services avec succès. Nous corroborons ainsi notre seconde hypothèse.

Nos résultats mettent en évidence deux choses, d'une part que l'accumulation d'expérience antérieure et la capacité de l'entrepreneur à innover avec succès sont liés, et d'autre part, l'expérience antérieure dans le même domaine est discriminante.

#### **4. Limites et implications de la recherche**

Nous avons utilisé l'outil statistique afin d'établir un lien entre l'expérience *ex ante* et la capacité à innover avec succès de l'entrepreneur, alors que les axes d'interprétation tournent autour du champ perceptuel. L'outil statistique permet d'établir des liens entre les

différentes variables, c'est dans cette perspective que nous l'avons utilisé. Ces liaisons établies peuvent être sujettes à discussion. Cette recherche reste exploratoire, à la fois par la méthodologie suivie et la relative petite taille de notre échantillon. Les résultats des tests effectués sont à confirmer, dans le cadre d'études basées sur un échantillon plus large et portant sur d'autres industries de type nouvelle économie, afin d'établir la portée et d'assurer la généralité des conclusions et des interprétations tirées. Cependant, les liens établis statistiquement restent, d'une manière générale, toujours superficiels. Il s'avère nécessaire d'approfondir l'étude dans la mesure où l'entrepreneur perçoit son environnement et son organisation au travers de significations spécifiques, c'est-à-dire un univers de représentations qui organise sa perception de la réalité et influence ses comportements. De là, découle un problème : comment accéder à ses significations ? Certains auteurs préconisent les méthodes qualitatives comme l'entretien non directif par exemple. Sans structure a priori (par opposition au questionnaire), son objectif est de se mettre en phase avec l'univers de l'individu, de pénétrer la logique de l'entrepreneur (Cassel & Symon, 1994). D'autres privilégient le chercheur comme composante de l'abstraction en pratiquant une démarche ethnographique (Riveline & Matheu, 1983). Nous préconisons quant à nous, une démarche capable de cerner le schéma cognitif de l'entrepreneur. Les développements les plus prometteurs dans ce domaine consistent à notre avis à interroger directement l'intéressé. Une première piste, d'une exécution difficile mais intéressante sur le plan méthodologique, consiste à reconstituer le champ perceptuel de l'entrepreneur sous la forme de cartes cognitives, à la suite d'entretiens approfondis et non directifs. Les différents liens de causalité mise en évidence par ces cartes permettront de mieux appréhender les interrelations innovation/expérience.

On peut également s'interroger sur la signification même du terme de succès, lorsque celui-ci est simplement mesuré par la variable « nombre de produits innovés et commercialisés avec succès ». Le créateur ayant réussi est-il seulement celui dont le produit innové s'est vendu avec succès ? Celui qui a échoué correspond-il exactement à la situation inverse ? On peut tout d'abord reprocher à cette vision de laisser de côté les aspirations de l'entrepreneur : un produit innové mais qui a subi un échec peut être une réussite pour son créateur. Il convient de ne pas perdre de vue la dimension apprentissage de l'échec, surtout s'il s'agit de créateurs entrepreneurs jeunes diplômés, dépourvus du savoir-faire pour mener à bien le produit ou le service innové. Une solution pour ces jeunes créateurs dépourvus d'une expérience antérieure consisterait à comprendre et stimuler le phénomène d'entrepreneuriat persistant, c'est-à-dire de susciter de manière permanente la dialogique entrepreneur/création de valeur. Aider les jeunes dirigeants d'entreprises à ne pas se satisfaire des résultats obtenus et persister dans l'action de création. L'échec est source d'apprentissage et prépare au succès à venir. Nous préconisons à ce titre comme le souligne Albert, Fayolle & Marion (1994), une évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises vers une tolérance plus grande de l'échec. Une étude réalisée par Arthur Andersen et l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE) précise qu'il existe bien un mal français en matière de création d'entreprises, c'est le manque de « culture de l'échec ». Se tromper une fois, c'est rater à jamais. Nulle part ailleurs on ne regarde l'échec du chef d'entreprise avec autant de dédain. L'administration le condamne à toutes les peines, l'investisseur potentiel hésite plus encore à lui prêter une seconde fois qu'à celui, novice, qui tente sa chance pour la première fois. Ne devrions-nous pas peut être le voir comme celui qui a fait une expérience, voire comme celui qui voudra prendre sa revanche. Un premier échec ne constitue-t-il pas une expérience en soi !

## CONCLUSION

Nous ne nions pas que l'entrepreneur innovateur possède un haut niveau de formation dans un domaine d'expertise plus axé sur les nouvelles technologies tel que le présente la littérature. Ces caractéristiques sont à la base de son potentiel d'innovation. Mais cela ne reste qu'un potentiel dans la mesure où l'acte de création nécessite une gestion cohérente de différents paramètres. Certes, l'entrepreneur joue un rôle important en matière d'innovation, il est fréquemment à l'origine de l'idée, mais il n'innove pas à partir de rien. Toutes créations nécessitent une gestion des ressources et de leurs emplois. Dès lors, l'entrepreneur innovateur se situe à l'interface de différents pôles attracteurs qu'il doit gérer de manière simultanée et cohérente. Notre étude s'est attachée à démontrer que l'expérience professionnelle accumulée par un entrepreneur avant la création d'une entreprise, confère une cohérence à la gestion des pôles. C'est un facteur qui permet à l'ensemble des paramètres nécessaires à la réussite d'une innovation, de former un tout cohérent, c'est-à-dire dans le souci des interrelations entre les variables de l'environnement clés de l'évolution. Les modèles dominants d'analyse de l'environnement partagent la conception fondamentale de celui-ci comme un système dans lequel des acteurs et des forces interagissent (Marmuse, 1996). Concernant sa compréhension par l'entrepreneur, ces caractéristiques suggèrent deux dimensions nécessaires au succès de produits innovés : la différenciation des éléments perçus dans le système et l'intégration entre les éléments du système. Quel que soit l'entrepreneur et quelle que soit son entreprise, l'environnement considéré peut être plus ou moins complexe intrinsèquement. Dès lors, comme la diversité d'expériences est source d'apprentissage pour l'entrepreneur, il sera apte à saisir la complexité de son milieu. Au sens de Calori & Sarnin (1993) la complexité intrinsèque de l'environnement influence la structure cognitive des dirigeants d'entreprise. Le rôle de l'expérience est un rôle intégrateur. L'entrepreneur innovateur capable d'innover avec succès, est celui dont l'expérience antérieure a permis d'intégrer à son schéma cognitif la complexité de son milieu. Sa perception sera alors congruente au sens de Guth, kumaraswamy & Mc Erlean (1991). Cet axe de réflexion peut être corroboré par le fait que notre étude empirique a montré que les entrepreneurs qui ont accumulé une expérience professionnelle dans le même domaine sont plus nombreux à innover. Ces types d'entrepreneurs n'ont pas eu à changer de contexte, d'industrie ou de secteur. Ils n'ont pas eu à s'adapter à un changement de niveau de complexité. Cela ne signifie pas que le succès d'un entrepreneur innovateur soit lié positivement et linéairement au degré de complexité de son schéma cognitif. Cela signifie simplement qu'à un niveau donné de complexité du contexte devrait correspondre un niveau de complexité cognitive de l'entrepreneur innovateur : ni trop, ni trop peu mais une congruence. L'interprétation de l'environnement passe nécessairement par son schéma cognitif. Avec un schéma non adapté, l'entrepreneur va négliger certaines informations, les ignorer ou les déformer, parce qu'elles ne correspondent pas à son schéma mental. Sa réussite sera dès lors fortement compromise. L'expérience accumulée antérieurement par un entrepreneur innovateur reste donc décisive.

L'« approche gestionnaire » de la notion de capital humain telle que proposée par B. Aliouat & H. Nekka (1999), montre toute l'importance des notions d'apprentissage et d'expérience dans la globalité de l'action managériale. Au sens où les acquis d'un entrepreneur définissent en quelque sorte sa marge de manœuvre. Nous avons essayé de démontrer toute l'importance de l'accumulation d'une expérience professionnelle avant l'aventure entrepreneuriale. Cette accumulation d'une expérience professionnelle antérieure peut être lu comme un investissement plus globale dans sa personne. C'est un processus par



lequel l'entrepreneur investit en lui-même, c'est-à-dire dans son propre capital social au sens de Bourdieu (1980). L'acquisition d'expériences *ex ante* va lui permettre d'augmenter tous les registres de capital qu'un agent social peut posséder. L'entrepreneur va accroître son capital relations, il enrichit son capital connaissances par l'acquisition d'un savoir-faire (notamment des compétences managériales et de gestion), il se constitue un capital financier, il fait évoluer son capital cognitif. Dès lors, il est capable de maîtriser tous les paramètres nécessaires à la réussite de son entreprise innovatrice. A un moment où l'importance de l'innovation et des services fait augmenter le volume de l'investissement immatériel (Denglos & Marmuse, 1999). Tout projet nécessite un investissement. Dès lors, la dialogique entrepreneur/création d'une entreprise nouvelle et/ou création de valeur a pour catalyseur le capital social de l'entrepreneur. Il utilise son capital social pour entreprendre, c'est une caractéristique fondamentale de l'acteur. Elle nécessite au préalable une prise de conscience de l'existence de ce capital. Fayolle (1994) parle « d'éveil entrepreneurial » pour désigner le moment où l'individu présente un premier intérêt pour l'entrepreneuriat et décide d'entreprendre. Cependant, l'auteur n'explique pas comment naît cet éveil. Ohe & Ohe (1996) ont quant à eux trouvé que beaucoup de créateurs ont eu, avant leur aventure proprement dite, des expériences de type « pseudo-entrepreneuriales » comme la gestion de projet. Dès lors, nous pouvons croire que ces types d'expériences favorisent l'éveil entrepreneurial, en ce sens où l'individu prend conscience de l'existence de son propre capital social. Dans cette perspective et quant à la relative confusion à cerner l'entrepreneur, nous proposons de le définir comme étant une personne qui a pris conscience de l'existence de son capital social et qui l'utilise afin de créer une entreprise ou produire de la valeur. C'est un agent capable de recenser, d'évaluer et de mobiliser tous les paramètres ou les ressources susceptibles d'influencer la réussite de son aventure et susciter l'innovation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Albert P., Fayolle A. & Marion S., « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994
- Aliouat B. & Nekka H., « L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise : Compétences, Apprentissage et Style de management », AIMS, Paris 1999
- Andersen A. & L'APCE., *Du créateur d'entreprise au créateur d'emplois : la dynamique du succès*, Collection Comprendre, janvier 1998
- Bourdieu P., *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980
- Boutillier S. & Uzunidis D., *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica, Paris 1995
- Boutillier S. & Uzunidis D., *La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Syros, Paris 1999
- Broustail J. & Fréry F., *Le management stratégique de l'innovation*, Dalloz, Paris 1993
- Bruyat C., « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994
- Butt A. & Khan W., « Effects of transferability of learning from pre-start-up experiences », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1996
- Calori R. & Sarnin P., « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993

- Cassel C. & Symon G., *Qualitative methods in organizational research*, SAGE Publications Ltd, London 1994
- Chandler G.N. & Hanks S.H., « How important is experience in a highly similar field ? », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991
- Clerc D., *Déchiffrer les grands auteurs de l'économie et de la sociologie*, Edition La Découverte et Syros, Paris 1998
- Copin G. & Marion S., « Réinventer le business plan », *Harvard-L'expansion*, été, 1992
- Darréon J-L. & Faïçal S., « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1993
- Denglos G. & Marmuse Ch., « The effects of technological intensity and firms characteristics on the contribution of intangible resources to business success », ICSB, Naples 1999
- Divry C., Debuissou S. & Torre A., « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1998
- Duchéneau B. & le centre de recherche EURO PME, *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima, Paris 1996
- Fayolle A., « La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994
- Filion L-J., *Les entrepreneurs parlent*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal 1990
- Filion L-J., *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991
- Filion L-J., « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale P.M.E.*, Vol 10, n°2, 1997
- Gabrié H. & Jacquier J-L., *La théorie moderne de l'entreprise*, Economica, Paris 1994
- Gasse Y. & Carrier C., *Gérer la croissance de sa PME*, les éditions de l'entrepreneur, Montréal 1994
- Gasse Y. & D'amours A., *Profession : entrepreneur, avez-vous le profil de l'emploi ?*, Les éditions transcontinentales, Montréal 1993
- Guth W.D., Kumaraswamy A. & McErlean M., « Cognition, Enactment and Learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991
- Julien P-A. & Marchesnay M., *L'entrepreneuriat*, Economica, 1996
- Keeley R. H. & Knapp R. W., « Founding conditions and business performance : "High performers" Vs. Small Vs. Venture capital-backed start-ups », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1994
- Koenig G., « Management : les constructeurs. K E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1996
- Lagadec P., « Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996
- Le Moigne J-L., « Epistémologies constructivistes et Sciences de l'organisation », in *Epistémologie et Sciences de gestion*, coordonné par A-Ch Martinet, Economica, 1990
- Maerten I., « Les stratégies d'innovation en environnement complexe et incertain : le cas des entreprises apparentées à l'adhocratie », *Gestion 2000*, N°3, 1996
- Marmuse Ch., « Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », *Gestion 2000*, novembre-décembre 1997

- Marmuse Ch, *Politique générale*, Economica, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris 1996
- Millier P., « Comment éviter les pièges de l'innovation », *L'expansion Management Review*, N°92, mars 1999
- Miner J.B., « Evidence for existence of a set of personality types, defined by psychological tests, that predict entrepreneurial success », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1996
- Mintzberg H., *structure et dynamique des organisations*, Les éditions D'Organisation, 1982
- Mouchot C., « Décision et Sciences sociales », in *Epistémologie et Sciences de gestion*, coordonné par A-Ch Martinet, Economica, 1990
- Munier B., « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994
- Ohe S. & Ohe T., « Three key experiences of Japanese entrepreneurs during their elementary and secondary school years », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1996
- Porter M., « Enquête sur la concurrence des nations », *Harvard-L'expansion*, Hiver 1990-91
- Porter M., « What is strategy ? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, 1996
- Reuber A.R. & Fisher E.M., « The learning experiences of entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1993
- Riveline C. & Matheu M., « Ethnographie des organisations », *Enseignement et Gestion*, n° spéciale : « La recherche française en gestion », Printemps 1983
- Sapienza H.J. & Gimm C.M., « The importance of founder, start-up process, and structural variables in entrepreneurial firms : a study of the shortline railroad industry », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1994
- Saporta B., « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Schumpeter J., *Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz, 1935
- Starr J.A. & Bygrave W.D., « The assets and liabilities of prior start-up experience : an exploratory study of multiple venture entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991
- Stuart R.W. & Abetti P.A., « Field study of technical ventures- part III : the impact of entrepreneurial and management experience on early performance », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988
- Thiétart R-A. & Forgues B., « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1993
- Torres O., « Les petites entreprises face à la globalisation », *XII journées nationales des IAE*, Tome 2, Université de Montpellier, 1994
- Verstraete T., *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant : les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1997
- Walsh S.T., Kirchoff B.A. & Boylan R.L., « Founder backgrounds and entrepreneurial success : implications for core competence strategy application to new ventures », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1996
- Woo C.Y., Cooper A.C. & Dunkelberg W.C., « Entrepreneurial typologies : Definitions and Implications », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988