



Académie de l'Entrepreneuriat

Association pour la promotion de l'entrepreneuriat
Au sein du système éducatif et de la formation continue



4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat

**Sous le haut patronage
de Monsieur Christian PONCELET,
Président du Sénat**

Programme

L'accompagnement en situation entrepreneuriale : Pertinence et Cohérence



Avec le soutien de la société **JM BRUNEAU**, de la société **INOTEP** et des Editions **DUNOD**

IV^e CONGRES DE L'ACADEMIE DE L'ENTREPRENEURIAT

Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat.

Auteur : Robert PATUREL, Professeur des Universités, Directeur du Laboratoire ERMES (Etudes et Recherches Méditerranéennes en Management des Entreprises), BP 20132 ; 83957 LA GARDE CEDEX France.

Résumé :

Plus de 20 ans après le début des travaux de références de C. BRUYAT, le champ de l'entrepreneuriat a été l'objet de nombreuses investigations et a, de ce fait, beaucoup progressé, notamment en France. La construction de la connaissance dans le domaine a largement bénéficié de ces recherches au point qu'une certaine stabilisation du champ tend à apparaître, indice de la sortie de l'entrepreneuriat de sa phase d'émergence.

Compte tenu des débats récents, il semble opportun de revisiter ou toiletter la célèbre grille élaborée par C. BRUYAT (croisement du changement pour l'individu et de l'importance de la création de valeur nouvelle), encore souvent utilisée dans sa version originale. Tel est le premier objectif de notre réflexion. Après avoir listé les limites de cette grille, nous proposerons des pistes de réflexions en vue d'en élaborer une nouvelle en prenant en compte ces travers, en tentant de les éliminer ou, au moins, de les atténuer fortement.

Ainsi, sans anticiper sur le détail qui sera proposé, la notion de création de valeur sera mieux adaptée aux situations de l'actualité économique du moment, tout comme la signification du changement pour l'individu sera élargie en combinant, avec les modifications de statut, les conséquences psychologiques, les écarts de compétences existant entre l'ancienne et la nouvelle position envisagée par l'entrepreneur potentiel, etc.

La matrice ainsi construite offrira une bonne opportunité de positionnement des diverses pratiques (juridiques) de l'entrepreneuriat, avec l'objectif peut-être d'encore mieux observer le contenu du champ qui nous occupe. Il deviendra possible, en connaissant plus précisément de quoi on parle, de beaucoup mieux adapter l'accompagnement selon le type d'entrepreneuriat auquel on a affaire et d'y intégrer les différentes écoles d'approche de l'entrepreneuriat.

Mots clés :

Entrepreneuriat - Acadéprenuriat - Equiprenuriat - Intraprenuriat - Création - Reprise - Création de valeur, de richesse - Changement de statut.

IV^e CONGRES DE L'ACADEMIE DE L'ENTREPRENEURIAT

Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat.

Résumé :

Plus de 20 ans après le début des travaux de références de C. BRUYAT, le champ de l'entrepreneuriat a été l'objet de nombreuses investigations et a, de ce fait, beaucoup progressé, notamment en France. La construction de la connaissance dans le domaine a largement bénéficié de ces recherches au point qu'une certaine stabilisation du champ tend à apparaître, indice de la sortie de l'entrepreneuriat de sa phase d'émergence.

Compte tenu des débats récents, il semble opportun de revisiter ou toiletter la célèbre grille élaborée par C. BRUYAT (croisement du changement pour l'individu et de l'importance de la création de valeur nouvelle), encore souvent utilisée dans sa version originale. Tel est le premier objectif de notre réflexion. Après avoir listé les limites de cette grille, nous proposerons des pistes de réflexions en vue d'en élaborer une nouvelle en prenant en compte ces travers, en tentant de les éliminer ou, au moins, de les atténuer fortement.

Ainsi, sans anticiper sur le détail qui sera proposé, la notion de création de valeur sera mieux adaptée aux situations de l'actualité économique du moment, tout comme la signification du changement pour l'individu sera élargie en combinant, avec les modifications de statut, les conséquences psychologiques, les écarts de compétences existant entre l'ancienne et la nouvelle position envisagée par l'entrepreneur potentiel, etc.

La matrice ainsi construite offrira une bonne opportunité de positionnement des diverses pratiques (juridiques) de l'entrepreneuriat, avec l'objectif peut-être d'encore mieux observer le contenu du champ qui nous occupe. Il deviendra possible, en connaissant plus précisément de quoi on parle, de beaucoup mieux adapter l'accompagnement selon le type d'entrepreneuriat auquel on a affaire et d'y intégrer les différentes écoles d'approche de l'entrepreneuriat.

Mots clés :

Entrepreneuriat - Acadépreneuriat - Equipreneuriat - Intrapreneuriat - Création - Reprise - Création de valeur, de richesse - Changement de statut.

Introduction :

Toute la communauté francophone s'intéressant à la recherche académique en entrepreneuriat, s'accorde pour affirmer que C. Bruyat a particulièrement fait progresser le champ de l'entrepreneuriat par sa thèse, soutenue en 1993 à l'Université de Grenoble 2. Parmi ses nombreux apports, figure une grille d'analyse qui tente (avec un relatif succès) de positionner les différentes conceptions de l'entrepreneuriat de l'époque, à partir d'une lecture d'un nombre impressionnant d'écrits des plus grands auteurs (surtout anglo-saxons) du domaine. Cette grille d'analyse avait pour but de montrer, selon les auteurs, où se situe la zone de la matrice qui est retenue par tous pour affirmer qu'elle correspond à l'entrepreneuriat, et de parvenir progressivement à la zone d'exclusion reconnue unanimement par les spécialistes. Depuis le début des années 90, en France mais aussi en Amérique du Nord, le champ de l'entrepreneuriat a évolué au gré des recherches conduites par les uns et les autres (thèses de doctorat dont le nombre a fortement évolué ces dernières années en France –Paturel, 2004-), au point que des précisions s'imposent autour de la grille de Bruyat afin qu'elle ne perde pas son opérationnalité, dans un premier temps surtout réservée à la création ex nihilo classique d'une entreprise. Loin de nous l'idée de nous approprier cet outil dans la mesure où nous avons encadré étroitement la thèse d'où il est issu. Nous souhaitons uniquement relancer le débat afin de le faire éventuellement évoluer plusieurs années après son élaboration. D'autre part, les points soulevés dans cet article pourraient chacun engendrer une réflexion plus approfondie. Toutefois, nous nous contenterons ici de formuler et de formaliser diverses pistes de réflexion pouvant aboutir à des échanges sur la pertinence de la révision de cette grille.

Nous proposons donc de réaliser une analyse critique de la matrice grenobloise en précisant certains concepts utilisés et en mettant en relief les principales critiques qui lui ont été

adressées. Dans un second temps, nous tenterons de revisiter la grille en question, afin qu'elle puisse éventuellement prendre en considération les derniers résultats de la recherche académique internationale. En conclusion, nous essaierons de cerner ce que cette refonte apporte à la fois sur le plan pratique, théorique, voire méthodologique, par rapport à ce que permettait jusqu'ici l'outil initial.

1 – Analyse critique de la grille de C. Bruyat :

Les deux axes retenus dans la grille d'analyse de C. Bruyat, à savoir le processus de *changement pour l'individu* (à rapprocher du *paradigme des traits*) d'un côté, et le processus de *création de valeur nouvelle* de l'autre (à mettre en parallèle avec le *paradigme de l'innovation*¹, complété par celui de la *création de valeur*²), peuvent faire l'objet de précisions ou de critiques. Reprenons ces deux aspects sachant qu'il est clair qu'en toile de fond de la grille d'analyse se trouve implicitement pris en considération le fait que l'entrepreneur potentiel va intervenir avec une opportunité (*paradigme de l'opportunité d'affaires*³) qui sera exploitée dans *une organisation* (*paradigme de la création ou de la reprise d'une organisation*⁴), nécessairement de dimension réduite dans un premier temps, surtout lorsqu'il la crée ex nihilo, mais avec peut-être des possibilités d'obtenir une taille un peu plus importante en cas de reprise. Il est toutefois impossible de donner une fourchette claire de la taille de l'organisation, même si on peut penser qu'elle dépasse rarement le cadre de la PME prise au sens de

¹ On trouve à l'origine de ce rapprochement entre entrepreneuriat et innovation, Schumpeter (1939) qui est rejoint par Drucker (1985), Carland, Hoy, Boulton et Carland (1984), Martin (1994), Julien et Marchesnay (1996).

² Bruyat se situe dans ce paradigme (1993) et dans la veine de Gartner (1990).

³ Bygrave et Hofer (1991), Timmons (1994), Venkataraman (1997), Shane et Venkataraman (2000) peuvent être cités sur cette approche de l'entrepreneuriat.

⁴ Bygrave et Hofer d'une part (1991) et Gartner d'autre part (1985 et 1995) sont les auteurs pionniers sur ce point.

l'Union Européenne, c'est-à-dire d'une structure de moins de 250 salariés notamment.

L'entrepreneur ne peut se définir que difficilement hors référence à l'objet qui le légitime. En effet, il est la source de cet objet qui va créer de la valeur et il en est aussi le résultat d'où cette dialogique individu/création de valeur désormais bien connue. En définitive, le résultat (soit le lancement dans les affaires pour exercer une activité) et le sujet (l'entrepreneur lui-même) sont inséparables, ce qui ne nous empêche pas d'examiner l'un et l'autre distinctement pour les besoins de l'analyse. Toutefois, l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, en tant qu'acteur principal et décideur des modalités de production et de son importance. Quant à l'organisation, support de la création de valeur, elle est l'affaire de l'individu. La création de valeur, via son support, occupe une part prépondérante de la vie de l'individu puisqu'elle touche :

- son activité,
- ses buts,
- ses moyens,
- son statut social,
- son genre de vie,
- son savoir-faire,
- ses valeurs,
- ses attitudes.

1 1 – Le changement entraîné par l'entrepreneuriat chez l'individu :

* Tout d'abord, la notion même d'individu ne correspond pas à la notion de personne physique prise en tant que telle, comme cela a longtemps été le cas. En effet, si souvent dans le langage commun, on peut penser que *l'entrepreneur est* d'abord quelqu'un évoluant *seul*, il n'en est pas obligatoirement ainsi dans le champ de l'entrepreneuriat, surtout depuis les derniers résultats des investigations en la matière. Ainsi, s'il ne fait aucun doute que le dirigeant/créateur/propriétaire d'une

entreprise innovante en phase de lancement/démarrage est entrepreneur, on doit laisser la possibilité de parler d'entrepreneuriat y compris lorsqu'*une équipe* intervient. Il est cependant clair que les membres de l'équipe, nécessairement en nombre peu élevé (on peut penser jusqu'à 6-7 au maximum avec d'autant plus de problèmes à gérer au fur et à mesure que ce nombre est important⁵) pour des raisons pratiques, doivent aussi vérifier la condition nécessaire suivante, elle aussi d'autant plus délicate à remplir que l'effectif de l'équipe s'élève. Cette condition est que chaque membre de l'équipe doit être indispensable pour que le projet puisse être mis en place. Si l'un ou plusieurs de ces membres pourrai(en)t être sorti(s) de l'équipe sans dommage pour la réalisation du projet, ce ou ces membres ne sont pas des entrepreneurs. Lorsqu'on est en présence d'une équipe qui se lance dans les affaires, on parle alors d'*équipreneuriat*⁶. D'autre part, on ne peut qualifier d'entrepreneur un dirigeant d'entreprise salarié d'une autre organisation qui se voit proposer le management d'une nouvelle organisation dont il n'a pas le contrôle et la propriété réels (gestion d'une filiale d'un groupe par exemple), du fait de la réorganisation interne au groupe décidée.

* Les *différentes situations possibles* sont les suivantes pour une personne ou les membres de l'équipe entrepreneuriale, avec le passage d'une position de salarié ou de chômeur ou d'inactivité à :

- un statut de chef d'entreprise, propriétaire de l'affaire, salarié ou non selon la forme juridique support de l'affaire lancée ou reprise et/ou suivant la part dans la société possédée ;

⁵ La récente étude proposée par OSEO bdpme (2005) montre qu'au-delà de 2 repreneurs, les risques d'échecs augmentent de 75 % en raison des problèmes d'entente qui apparaissent au sein de l'équipe, dès les premières difficultés.

⁶ Que cela plaise ou non, en tant que chercheur informé des travaux en cours, nous ne pouvons ignorer le fait que plusieurs équipes de recherche sont focalisées aujourd'hui sur la création en équipe, l'entrepreneuriat académique, même si on peut regretter la multiplication des termes nouveaux introduits (voir les travaux en cours à l'Université Trois Rivières au Québec et à celle du SUD dans le cadre du Laboratoire ERMES).

- un statut de gérant salarié ayant une partie du capital dans l'affaire sans pour autant la contrôler juridiquement ;
- un statut de chef d'entreprise, salarié ou non, avec conservation du statut précédent (cas des chercheurs publics qui se lancent dans les affaires).

Le maintien du statut de salarié combiné avec la responsabilité de mise en œuvre d'un projet particulier dont l'individu en question a la primeur (intrapreneuriat ou acadépreneuriat) correspond à une activité d'entrepreneur, comme on le verra par la suite, du fait notamment du changement de fonction de l'individu.

* Il est également clair que ***le niveau de changement n'est pas obligatoirement lié à un changement de statut***. Ainsi, l'ingénieur salarié au sein d'une organisation de recherche qui se met à son compte afin d'appliquer les résultats de son activité de recherche dans une structure juridique nouvelle, subira un changement plus faible que le même ingénieur qui décide de monter un bar-tabac ou une épicerie dans un village qu'il connaît plus ou moins bien.

La manière de changer de statut, voire d'activité, n'a pas grande importance. Autrement dit, que l'individu se retrouve à la tête d'une organisation à la suite d'un rachat d'entreprise existante, d'un héritage, d'un contrat de location-gérance, de la création ex nihilo d'une structure, etc., ne modifie en rien l'analyse qui doit être menée et son résultat.

* En bref, on pourrait suggérer que la ***notion de changement pour l'individu*** soit une combinaison de plusieurs natures de modification avec :

- la modification du statut de la personne par rapport à sa situation de départ ;
- le passage à une activité plus ou moins en rapport avec le métier qu'exerçait l'individu auparavant ;
- l'intégration d'une organisation plus ou moins différente de celle d'origine.

Plus l'individu change juridiquement de statut pour lancer une activité exigeant un savoir-faire différent de son métier initial, dans une structure juridique indépendante de celle d'où il est issu, plus le changement sera intense et délicat à gérer. Par contre, l'individu peut rester salarié (mais « patron ») dans la société qu'il reprend (par rachat, héritage, etc.) et qui poursuit des activités non nouvelles pour elle. Dans cette situation, le changement sera surtout hiérarchique et, sans le considérer comme minime, il portera sur une dimension uniquement, contrairement au développement précédent. Ce qui semble le minimum requis pour évoquer un nouvel entrepreneur est le passage au statut de responsable, toutes choses égales par ailleurs, ce qui revient à devenir « patron » (au sens large) de l'activité développée dans le projet entrepreneurial.

Mais qu'en est-il de celui, déjà responsable d'une activité qu'il contrôle et, donc, ne subissant aucun changement particulier, qui crée une nouvelle valeur ? Il semble bien qu'il s'agisse là d'une façon de rester entrepreneur à ne pas négliger dans notre champ d'investigation.

1 2 – L'importance de la création de valeur nouvelle :

Cet axe est lié à l'idée d'innovation prise au sens large, c'est-à-dire à une nouveauté géographique provenant non seulement d'un nouveau produit au sens commercial du terme, mais aussi à toute activité nouvelle dans un espace donné, proposée par une organisation non obligatoirement à but lucratif.

Le problème de l'attribution de la qualité d'entrepreneur se pose pour un individu qui bénéficie d'un changement de statut et/ou de métier sans création de valeur nouvelle.

* Le débat repose sur la ***notion de création de valeur*** nouvelle et sur la cible de la valeur créée : autrement dit, la valeur doit être nouvelle pour qui ? Les réponses sont en fait variées. En effet, la nouvelle valeur créée peut l'être pour :

- le nouveau chef d'entreprise lui-même ;

- les propriétaires de l'entité créée ou reprise parmi lesquels figure l'entrepreneur, qu'il soit majoritaire ou minoritaire, disposant de la responsabilité totale de la gestion stratégique ;
- la cible visée ;
- la zone géographique d'installation de la nouvelle structure créée ;
- la Société au sens large.

* Dans tous ces cas, il n'est ***pas obligatoire que la nouvelle valeur créée constitue un progrès pour la Société***. Ainsi, certaines activités peuvent même remettre en cause des valeurs morales de la Société en raison de l'existence d'une demande solvable. Quelle que soit la situation précédente envisagée, la création de valeur qui est nouvelle à un certain niveau, peut être à l'origine de la disparition d'une valeur encore plus grande immédiatement ou à terme plus ou moins rapproché (problème des déséconomies externes et/ou de la substitution d'une production à une autre provenant d'une innovation technologique ou d'une implantation spécifique).

* D'autre part, ***en cas de reprise***, est-ce que le raisonnement ne doit pas être modifié afin de ne pas systématiquement exclure un pan entier de l'entrepreneuriat en rejetant cette pratique alternative à la création, d'une actualité aujourd'hui brûlante dans de nombreux pays qui subissent le vieillissement de leur population de dirigeants à la tête de TPE, PE et ME ? Il semble bien que, là aussi, il faille prendre en considération le fait qu'aujourd'hui, les travaux récents sur la reprise intègrent sans ambiguïté la reprise dans le champ de l'entrepreneuriat. Il faut envisager, semble-t-il, non seulement la création de valeur nouvelle, très liée à l'innovation technologique, mais aussi la création de valeur pas obligatoirement nouvelle, que l'entrepreneur peut obtenir par la poursuite d'une exploitation éventuellement sous d'autres formes (par exemple, dans le cadre d'une structure juridique nouvelle sans que ce soit une nécessité), d'une activité existante sans modification profonde

de la combinaison des moyens de production ni des marchés servis.

2 – Contribution e nvue de l'élaboration de la nouvelle grille d'analyse :

Reprenons les deux axes permettant de construire la nouvelle grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat.

2 1 – L'axe changement pour l'individu :

* Il nous semble que l'entrepreneuriat correspond à ***un état d'esprit, à une prise d'initiative*** remettant en cause une façon de vivre jusqu'ici, motivée par diverses raisons (une rupture de vie, une insatisfaction dans l'activité ou l'inactivité actuelle, une opportunité à saisir, un déplacement, une période de libre choix – selon le modèle de Liles, 1974- etc.). Plusieurs cas peuvent se présenter selon que l'individu :

- reste dans sa fonction présente et conserve son statut de salarié ;
- demeure pendant un temps dans sa situation avant de la quitter ;
- abandonne son statut de salarié très vite une fois l'idée de créer ou reprendre bien ancrée dans sa tête ;
- pense qu'il s'agit de la seule possibilité de résoudre un problème de chômage ou d'inactivité pesante en se mettant à son compte.

* Ainsi, un salarié au sein d'une entreprise bénéficiant de la possibilité d'***intraprendre*** ou un fonctionnaire de l'Education nationale créant un Institut de formation inexistant jusqu'ici dans la région où se trouve son Université ou fondant un Laboratoire de recherche utile pour le tissu économique local, se trouvent sans ambiguïté dans une situation entrepreneuriale. Si on peut penser que, dans ces cas, il n'y a aucune prise de risques, ce réflexe classique par rapport à l'idée qu'un

entrepreneur ne peut qu'engager ses fonds pour être vraiment entrepreneur, n'est pas recevable. En effet, le risque pris par celui qui bénéficie du statut de fonctionnaire par exemple ne porte peut-être pas sur l'engagement de sa fortune personnelle, mais il met en jeu sa réputation ou sa notoriété en cas d'échec, avec des conséquences non négligeables pour le reste de sa carrière. Par contre, tous les autres aspects de l'entrepreneur classique sont réunis pour ce créateur d'une nouvelle entité à but non lucratif. Dans le cas des chercheurs publics, ces derniers peuvent combiner dans un premier temps leur statut de fonctionnaire et, éventuellement, de chef d'entreprise, voire en cas d'échec demander un retour dans leur fonction initiale⁷. On remarque, outre l'engagement financier de l'entrepreneur (il y a création d'une entreprise classique pour exploiter une invention), que le chercheur public risque aussi sa réputation ou notoriété... On retrouve la même situation pour le salarié qui se voit ouverte la possibilité de préparer sa création dans le cadre de la politique intrapreneuriale de son employeur privé, soucieux de stimuler un esprit entrepreneurial à l'intérieur de son organisation. On peut même ajouter que l'acadépreneuriat ou intrapreneuriat au sein de l'Université dans un premier temps, représente une tentative d'inculquer l'esprit entrepreneurial à un personnel souvent amorphe de l'Education Nationale (voir la loi Allègre de 1999 qui tente d'aller dans ce sens), comme le montrent certains travaux récemment primés (Emin, 2003). La « réserve » d'opportunités de création au sein des Laboratoires universitaires de recherche reste élevée en dépit des efforts faits ces derniers temps mis en relief par des rapports et travaux pas obligatoirement représentatifs de la réalité du moment.

⁷ Avec tous les problèmes psychologiques qui en découleront, comme on peut aisément l'imaginer.

** La pratique entrepreneuriale au sens de son aspect juridique (création ex nihilo et reprise) et non en termes de maturité professionnelle de la personne même qui crée ou reprend, n'a pas d'importance majeure pour définir l'entrepreneur.* Ce dernier peut donc se fonder, pour se lancer dans les affaires à son propre compte, soit sur une création ex nihilo, soit sur une reprise d'organisation existante, après un passage ou non par une situation d'intrapreneur. Dans le premier cas, le changement est sans ambiguïté pour l'individu ou l'équipe à l'origine du projet, surtout si il ou elle change de statut et/ou de métier, car ces modifications se font au sein d'une nouvelle entité juridique dont il/elle a le contrôle financier (la propriété). Par contre, s'il s'agit d'une création ex nihilo correspondant à une simple réorganisation juridique d'un groupe par filialisation, on ne peut pas parler d'entrepreneur pour celui qui prend la responsabilité de la nouvelle société avec le même statut de salarié⁸.

* Dans le cas d'*une reprise*, le changement est aussi important pour celui qui change de statut et/ou de métier lors du rachat d'une entreprise qui passe sous la coupe de la personne désormais entrepreneur. Toutefois, le repreneur professionnel ne change pas de statut ni de métier lors de ses divers rachats. Dans ce cas, la qualité d'entrepreneur lui sera attribuée seulement si il apporte, à la suite de son rachat, une réelle nouvelle valeur sur le marché. Le problème qui se pose est celui du délai à retenir pour estimer cette valeur nouvelle créée.

* *L'intrapreneur* peut, après un certain temps sous ce statut, devenir chef d'entreprise à part entière et donc retomber dans les situations précédemment analysées. Mais qu'en est-il lorsqu'il est intrapreneur ? En fait, l'intrapreneur entreprend en restant au

⁸ Il ne nous paraît pas très utile, entre spécialistes du champ, de revenir sur les aspects juridiques du statut de salarié de l'entrepreneur. En effet, on sait qu'un PDG ou un DG de société ou un gérant dit minoritaire de SARL peuvent conserver leur statut de salarié, même si ils ne bénéficient pas le plus souvent de tous les avantages liés à cette situation (absence d'allocation chômage par exemple). Ce qui est important dans notre propos est le fait que l'entrepreneur soit à la tête de son affaire avec le pouvoir stratégique complet et non salarié directeur devant rendre des comptes aux dirigeants de la société mère contrôlant la filiale ainsi créée ou reprise par le groupe industriel ou financier concerné.

sein de l'organisation qui l'emploie et le rémunère. Toutefois, il a un pouvoir de décision dans la mesure il a réussi à convaincre sa hiérarchie pour l'obtenir, et court des risques non financiers mais de perte de notoriété et de crédibilité personnelle, en cas d'échec de son projet. L'intrapreneur ne maîtrise pas la répartition des gains qu'il dégage du fait de son activité. Ils ne lui reviennent qu'en fonction de la plus ou moins forte générosité de son employeur. Enfin, l'intrapreneur même motivé ne peut bénéficier de ce statut que si son employeur l'accepte, contrairement à l'entrepreneur qui se décide et choisit lui-même... Sous réserve de ces particularités de l'intrapreneuriat par rapport au créateur ou repreneur classique, le changement de situation de l'individu ou de l'équipe au sein même de l'organisation d'origine les place dans des conditions proches de celles du créateur ou repreneur. L'intrapreneuriat doit donc être intégré dans l'entrepreneuriat et figurer dans la grille d'analyse proposée en amont des deux pratiques de l'entrepreneuriat que sont la création ex nihilo et la reprise. Il s'agit d'une situation dans laquelle le changement pour l'individu a une intensité plus faible que celle correspondant au passage direct de salarié à chef d'entreprise.

2 2 – L'axe « création de valeur nouvelle » :

* On doit rejeter la création de valeur vue uniquement pour celui qui se lance dans les affaires. La sanction du marché ou *la satisfaction de besoins solvables ou non* sont déterminantes pour justifier l'utilité de la création ou reprise d'organisation. Il semble également réducteur de considérer que seule l'innovation est prise en considération pour évoquer ou estimer l'idée de création de valeur nouvelle. Plusieurs raisons militent dans ce sens. D'abord, l'innovation peut être définie de diverses façons plus ou moins étroites et la valeur créée doit être estimée par rapport à une zone géographique et une cible donnée. Une innovation dans une zone rurale en offrant une satisfaction de

besoins à une population qui se trouvait privée d'une telle possibilité, n'en serait pas une dans un autre contexte. Ensuite, tout dépend de ce qu'on entend par valeur nouvelle. Faut-il la concevoir par rapport à l'existant avant le lancement de l'idée de l'entrepreneur potentiel ? Dans ce cas, celui qui se met à son compte dans la zone ciblée par les entreprises actuellement présentes et qui, du fait des spécificités du marché, prend une place en grignotant des parts de marché aux acteurs présents, crée-t-il une valeur nouvelle ? Il semble bien qu'il s'agisse alors d'un pur partage du marché entre un nombre d'acteurs désormais supérieurs, avec le risque d'un assainissement dans l'avenir pour les entités qui ne trouveraient pas les solutions pour s'adapter à la donne due à l'arrivée du nouvel entrant. En fait, un seul élément de la dialogique de Bruyat intervient dans ce cas, ce qui n'enlève pas la qualité d'entrepreneur à celui qui se lance dans les affaires en changeant de statut et combine toutes les caractéristiques connues de l'entrepreneur.

* Lors d'une *création ex nihilo* (avec indépendance juridique ou non), on peut se poser la question de l'apport de valeur nouvelle de l'organisation constituée, même si un a priori sur la véracité de cette richesse nouvelle obtenue semble exister du fait de l'innovation technologique, organisationnelle, externe ou interne (par exemple sociale) exploitée. On doit considérer qu'il existe une création de valeur nouvelle plus ou moins intense dans la mesure où une demande solvable (cas d'un entrepreneuriat au sein du secteur marchand) ou non (entrepreneuriat au sein du secteur non marchand) se manifeste réellement, même si elle correspond pour tout ou partie à un déplacement. En effet, cela peut signifier que la création de la nouvelle organisation satisfait mieux le besoin que les éventuelles structures auparavant en place (par rapprochement du marché, par innovation technologique, organisationnelle, sociale, etc.).

* Dans le cas d'une *reprise* d'organisation déjà existante, le problème de la création de valeur nouvelle est à discuter car là, il semble a priori qu'il n'en est rien.

L'idée de création de valeur nouvelle doit être vue en relation avec l'absence ou la limitation de la perte de valeur que peut provoquer la reprise d'entreprise ou d'une organisation par rapport à sa disparition pure et simple. La notion de création de valeur nouvelle doit donc faire l'objet d'une analyse en termes d'absences de pertes d'emplois et de valeur du fait de la reprise de l'organisation par une personne qui se lance dans les affaires (par héritage, rachat, location-gérance, etc.).

Il nous semble aussi important d'estimer la nouvelle valeur créée que de prendre en considération le maintien de la valeur existante, voire de l'économie de suppression de valeur, souvent en relation avec une reprise d'organisation existante. Cette remarque est d'autant plus importante que nous vivons une période cruciale en matière de reprise d'entreprise, notamment au sein des sociétés développées, du fait de l'arrivée de toute une génération de patrons à l'âge de la retraite. On notera encore que la reprise peut aller de pair non seulement avec la préservation de la valeur de l'organisation désormais contrôlée (souci de pérennisation de l'existant), mais aussi avec son accentuation lorsque le repreneur parvient par son action et son projet à relancer au-delà de la simple reproduction de l'existant, les activités dont il a désormais la maîtrise (apports de modifications dans l'organisation achetée).

Dans tous les cas, nous pouvons parler de processus entrepreneuriaux purs : la valeur nouvelle créée étant vue par rapport à la perception des parties prenantes dans l'affaire ou par rapport à une cible, une région, la Société et un horizon temporel donné.

2 3 – Vers une nouvelle matrice du champ plus actuelle :

Il devient possible d'élaborer une nouvelle grille qui comprend quatre orientations en relation avec l'entrepreneuriat et avec, sous-jacente, l'organisation que génère ou reprend l'entrepreneur. Dans tous les cas, il n'est donc pas utile de risquer son capital financier pour être entrepreneur, mais il faut risquer quelque chose d'important (sa notoriété, son image, etc.), tout comme il n'est pas utile d'avoir eu l'idée à l'origine du processus entrepreneurial pour être entrepreneur (cas dans la reprise) (voir Davidson, 1989 et Julien et Marchesnay, 1996).

** L'ensemble du côté droit du schéma est en relation avec l'innovation*, sachant que plus l'innovation est majeure et plus la création de valeur nouvelle sera théoriquement forte, quelle que soit l'intensité du changement pour l'individu. Sur l'ensemble du côté gauche, nous avons l'économie de suppression de valeur que provoque l'action de l'entrepreneur potentiel. Nous aurons un axe des abscisses qui, de gauche à droite, regroupe l'économie plus ou moins forte de destruction de valeur existante, puis le maintien de valeur et enfin la création de valeur nouvelle plus ou moins élevée selon les effets de la nature d'innovation exploitée. On comprendra que, sur la gauche et au centre, nous avons la reprise d'entreprises qui se trouvent en difficulté (avec plan social de restructuration, recentrage d'activités) ou relativement saine (poursuite simple de l'activité de l'organisation rachetée) alors que sur la droite nous aurons peut-être quelques cas de reprise avec création de valeur nouvelle plus ou moins élevée (poursuite de l'activité avec développement sur la base des idées nouvelles du repreneur en matière de produits, d'organisation, etc.), mais surtout des créations ex nihilo fondées sur des innovations plus ou moins fondamentales, que ce soit dans le cadre d'organisations juridiquement indépendantes ou, au moins dans un premier temps, au sein d'une organisation qui prépare l'indépendance ou

l'autonomie de l'entité qui porte le projet (intrapreneuriat au sein d'organisations privées ou publiques).

** Sur l'axe des ordonnées, figurera le changement intervenu pour l'individu* avec le changement statutaire (et d'identité), le changement de métier et le changement d'organisation, quelle que soit la manière d'accéder à ces modifications (héritage, succession, rachat, autres contrats, facilités de l'employeur actuel, etc.) pour la personne physique ou l'équipe entrepreneuriale concernées. L'absence totale de changement pour l'individu ne peut donc pas provoquer systématiquement le déclenchement d'un processus entrepreneurial, si aucune création de valeur nouvelle ou d'économie de disparition de valeur présente n'intervient. Il s'agit simplement d'un cas de gestion salariée d'une structure déjà existante ou nouvelle, mais sans création de valeur nouvelle ou économie de perte de valeur au sein de l'organisation d'origine... et d'une croissance externe pratiquée par une société qui en confie la gestion à l'un de ses dirigeants actuels.

* Le croisement des deux axes permet de *délimiter l'ensemble du champ de l'entrepreneuriat* quelle que soit la pratique juridique retenue, ce que ne permettait pas la matrice originale.

La reprise d'entreprise en difficulté est surtout située sur la partie gauche du schéma alors que la création ex nihilo avec constitution d'une entité juridique indépendante ou non (intrapreneuriat) et la reprise d'entreprise saine se positionnent plutôt à droite : le changement intervenu pour l'individu ou l'équipe n'ayant pas de relations bi-univoques avec l'une ou l'autre des pratiques entrepreneuriales les plus courantes.

Par exemple, l'expert en reprise d'entreprises en difficulté ne connaît pas de changement particulier de statut ou de métier, mais un changement de son groupe d'activités à gérer. Par contre, il crée de la valeur ou évite une perte de valeur pour l'entité qu'il redresse et se situe donc au niveau d'une faible intensité de changement individuel et dans la zone plutôt à

gauche du schéma. Un ancien cadre d'une société qui reprend une activité commerciale indépendante subit un profond changement. Par contre, la nouvelle valeur créée n'est pas évidente à prouver car tout dépend de son lieu d'installation. Le cas se positionnera plutôt vers le centre droit du schéma en face d'un changement individuel intense. L'héritier ou le salarié contraint de reprendre avec un bouleversement dans sa vie (changement intense), risque de simplement maintenir la valeur que génère l'entreprise reprise. Son positionnement sera au centre du schéma. Enfin, celui qui se lance dans un projet innovant va créer une valeur nouvelle forte tout en connaissant un véritable révolution dans sa façon de vivre : il sera plutôt à droite du schéma et en haut, quel que soit son support (une création ou une reprise). Bien évidemment, diverses situations intermédiaires existent par rapport à celles analysées ci-dessus, mais toutes peuvent être insérées sur le schéma qui constitue un progrès dans l'analyse de l'entrepreneuriat.

Enfin, remarquons que la figure peut recevoir les diverses écoles d'approches de l'entrepreneuriat. Sans revenir sur la complémentarité de ces approches, voire leur redondance entre elles, nous pouvons lier l'axe des ordonnées au paradigme des traits tandis que celui des abscisses, laisse immédiatement penser à celui de la valeur pour l'ensemble de l'axe et à l'approche par l'innovation pour la partie la plus à droite. L'intérieur du schéma fait apparaître le paradigme de l'organisation qu'elle soit créée de toutes pièces ou reprise (et sans présumer le type de forme juridique à retenir) et sans laquelle on voit mal comment se lancer dans les affaires. L'ensemble du schéma pourrait enfin aisément synthétiser le paradigme de l'opportunité d'affaires créée, saisie, avec l'aide d'un système d'intelligence économique par exemple. On terminera en insistant sur le fait que les critères de visibilité sont clairs en ce qui concerne les paradigmes des traits (on perçoit le changement de statut de l'entrepreneur au moment de la

réalisation du projet de création ou de reprise), de l'organisation support de l'affaire (possibilité de voir cette organisation lors de la mise en route du projet), de l'opportunité créée ou saisie (ce sera l'objet de l'organisation mise en route), de l'innovation (il s'agit de la concrétisation de l'idée issue de la recherche conduite par l'entrepreneur potentiel ou par d'autres qui ne souhaitent pas l'exploiter, contrairement au futur créateur ou repreneur). Par contre, l'approche de la création de valeur pose le problème de sa détermination à quel horizon temporel... et, selon le terme retenu, le positionnement du projet sur le schéma ne sera pas obligatoirement identique.

Conclusion et perspectives :

* *Sur le plan théorique*, cette nouvelle grille ouvre des perspectives de *positionnement de divers sujets de recherche* afin de continuer à mieux connaître le champ de l'entrepreneuriat et peut-être à mieux cerner des sujets jusqu'ici peu investis (l'acadépreneuriat par exemple ou l'équipreneuriat) par la recherche universitaire.

* *Sur le plan pratique*, en amont de la grille recomposée, on peut mettre en évidence une grille de prise de risque personnel de l'entrepreneur potentiel en croisant l'importance du changement de statut et le niveau de changement de métier. Ainsi, avons-nous, quelle que soit l'organisation servant de base au processus entrepreneurial :

	Fort	4	7	9
Changement	Moyen	2	5	8
de statut	faible	1	3	6
		faible	Moyen	Fort
		Changement de métier/S-F		

Les facteurs qui jouent dans les effets du changement de statut sont liés à l'origine de la situation de l'entrepreneur potentiel, à savoir : est-ce un repreneur expérimenté, un ancien dirigeant

salarié de PME, un chômeur avec ou non une expérience de dirigeant, un ancien dirigeant de grande entreprise, un salarié de PME, de grande entreprise ou avec une précédente expérience de salarié ? Ces facteurs peuvent être combinés avec les liens éventuels de l'entrepreneur potentiel avec la cible à reprendre ou à créer : est-il un héritier naturel, un salarié pressenti pour reprendre ou créer, un ancien actionnaire de la cible, un salarié contraint pour reprendre ou créer afin de sauver son emploi, un partenaire commercial ou n'y a-t-il aucun lien, ce qui majore bien entendu le risque ? On perçoit que, selon la situation initiale de l'entrepreneur potentiel, le positionnement sur la nouvelle grille ne sera pas le même. (positionnement de l'expert en reprise d'entreprises en difficulté en ligne « faible », cas de l'ancien cadre qui sera sur la ligne « Fort », tout comme le salarié contraint). Les compétences techniques et managériales interviennent aussi au sein du risque pris sur le plan du changement de métier et/ou de SF (légitimité à prouver auprès du personnel sur ces deux plans ainsi qu'auprès des partenaires commerciaux ou autres de l'organisation reprise ou à créer). Ainsi, l'expert en reprise d'entreprises en difficulté sera positionné en 1, 3 et 6 alors que l'ancien cadre repreneur se situera en 4, 7 et 9 et le salarié contraint en 4.

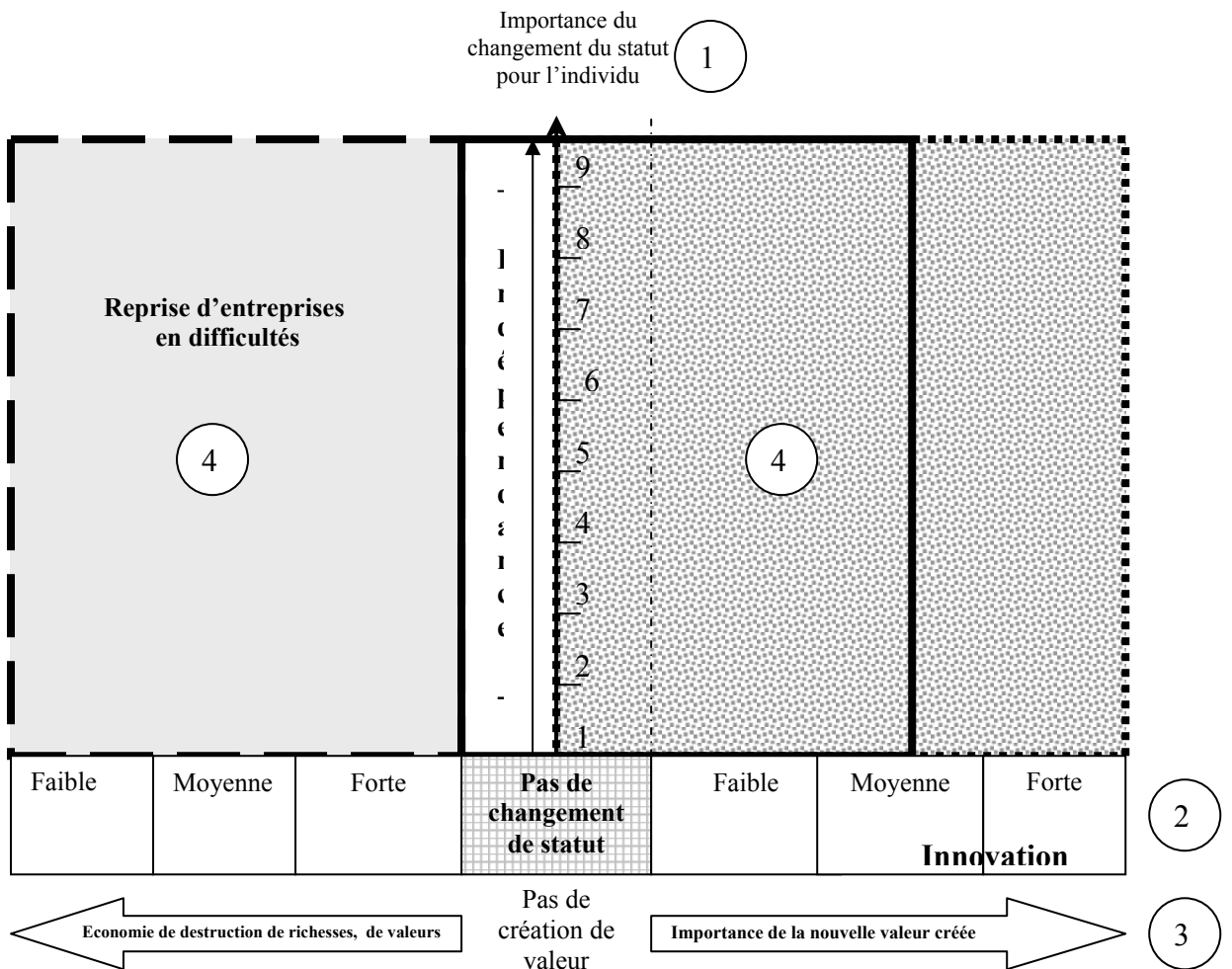
Il est clair que plus l'entrepreneur potentiel se place vers les Zones 7, 8 et 9, plus il prend des risques du fait de son changement de statut et de son entrée dans un métier qui n'était pas le sien auparavant. Il a donc tout intérêt, afin que son projet rentre dans la zone de cohérence des « 3 E », à suivre une formation afin de limiter ces risques. Le seul changement de statut avec poursuite sous une autre forme de l'activité antérieure pose beaucoup moins de problème (cas des situations 1, 2 et 4, ce dernier cas pouvant être une situation d'intrapreneuriat de l'individu sur une activité dont il est à l'origine, mais l'intrapreneuriat peut aussi correspondre aux situations 3 et 6 en cas d'exigence de fortes compétences

managériales). Les autres cas 5, 3 et 6 portent un risque moyen qui exigera une certaine vigilance afin d'éviter toute surprise lors de l'entrée dans la nouvelle activité peu maîtrisée si on n'y prend garde...

* La nouvelle grille peut encore être employée dans un cadre longitudinal afin de suivre l'histoire d'un entrepreneur et connaître si il reste avec cette qualité ou non (mise en relief de trajectoires entrepreneuriales par création ou reprise d'entreprises).

* Bref, la révision de la grille de Bruyat ainsi proposée devrait constituer un progrès pour la recherche académique mais aussi pour communiquer et accompagner de façon plus performante l'entrepreneur potentiel, en faisant apparaître les problèmes qui peuvent se poser à lui pour faire entrer son projet dans la zone de cohérence du modèle des « 3 E ».

Enfin, l'utilisation de la grille sur un périmètre précis, sur un entrepreneuriat singulier, pourrait affiner la réflexion et fournir de précieuses pistes d'évolution sur des terrains encore trop peu investis par les chercheurs.



Références bibliographiques :

- Bruyat C., 1993, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble 2, 431 pages.
- Bygrave W. D., Hofer C. W., 1991, Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 16, numéro 2.
- Carland J. W., Hoy F., Boulton W. R., Carland J. A. C., 1984, Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualisation, *Academy of management review*, volume 9, n° 2, p. 354-359.
- Davidson P. , 1989, *Continued entrepreneurship and small firm growth*, *Stockholm school of economics*, The Economic Research Institute (EFI), 261 pages.
- Deschamps B., 2003, Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, n° 1, volume 2, p. 59-71.
- Drucker P., 1985, *Entrepreneurship and innovation : practices and principles*, New York, Harper Business.
- Emin S., 2003, *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble 2, 447 pages.
- Filion L.-J., 1997, Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *Revue Internationale de la PME*, volume 10, n° 2, p. 129-172.
- Gartner W. B., 1985, A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, volume 10, numéro 4.
- Gartner W. B., 1990, What we are talking about when we talk about entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, volume 5, p. 19-28.
- Gartner W. B., 1995, Aspects of organizational emergence, in *Entrepreneurship – Perspectives on theory building* (Bull I. Thomas H., Willard G.) Pergamon.
- Julien P.-A., Marchesnay M., 1996, *L'entrepreneuriat*, Economica, Gestion, Poche, Paris, 112 pages.
- Liles, 1974, Who are the entrepreneurs ?, *M. S. U. Business Topics*, n° 22, p. 5-14.
- Martin J. C.-M., 1994, *Managing innovation and entrepreneurship in technology-based firms*, John Wiley et Son, Inc..
- OSEO bdpme, 2005, Etude sur la transmission d'entreprise, 64 pages.
- Paturel R., 2004, *Les principales caractéristiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat : analyse de la période récente*, *Revue de l'entrepreneuriat*, volume 3, n° 1, p. 5-30.

Schumpeter J. A., 1939, *Business Cycles*, vol. 1, Mac Graw-Hill, New York.

Sharma P., Chrisman J. J., 1999, Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship theory and practice*, spring, p. 11-27.

Shane S., Venkataraman S., 2000, The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, volume 25, numéro 1.

Timmons J. A., 1994, *New venture creation*, Irwin – Mac Graw Hill.

Venkataraman S., 1997, The distinctive domain of entrepreneurship research, in *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, volume 3, Edited by Katz J. and Brockhaus R., Greenwich, JAI Press, p. 119-138.

Verstraete T., 2000, *Histoire d'entreprendre, Les réalités de l'entrepreneuriat*, 2ditions EMS, Management et Société, 298 pages et les chapitres sur *l'intrapreneuriat* de C. Carrier, *La reprise d'entreprise* de R. Paturel et *Externalisation et entrepreneuriat* de R. Paturel.
