



**HAL**  
open science

# Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ?

K. Randerson, A. Fayolle

► **To cite this version:**

K. Randerson, A. Fayolle. Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ?. 2010, 16 p. halshs-00526761

**HAL Id: halshs-00526761**

**<https://shs.hal.science/halshs-00526761>**

Submitted on 18 Oct 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**CAHIER DE RECHERCHE n°2010-004 E4**

**Management Entrepreneurial et Orientation  
Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ?**

Kathleen Randerson  
Alain Fayolle



# **Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ?**

Kathleen Randerson<sup>1</sup>, Université de Grenoble  
Alain Fayolle, EM Lyon Business School, Solvay Brussels School of Economics  
and Management, Université Libre de Bruxelles

## **Résumé**

Le management entrepreneurial (Stevenson et Gumpert, 1985) peut-il être assimilé à l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1988, 1989, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996), concept développé et largement utilisé pour mesurer l'intensité entrepreneuriale d'une organisation ? Nous démontrons que ces deux concepts sont distincts bien que conduisant tous deux vers l'entrepreneuriat organisationnel (Brown et al, 2001). Nous soulignons que le caractère dynamique de ce type d'entrepreneuriat appelle à des recherches qualitatives supplémentaires afin de donner un contenu au concept. Ceci permettrait, notamment, aux praticiens d'identifier les mécanismes et processus qui maintiennent l'intensité entrepreneuriale à un bon niveau et d'agir sur ces derniers quand cette intensité fait défaut. Ce contenu donnerait au monde académique un matériau pour réexaminer l'opérationnalisation de l'orientation entrepreneuriale, nécessité soulignée par Basso et al (2010).

## **Mots clés**

Management Entrepreneurial, Orientation Entrepreneuriale, entrepreneuriat organisationnel, mode de management favorisant l'entrepreneuriat organisationnel

---

<sup>1</sup> kathleenranderson@yahoo.fr

Le mode de management conceptualisé par H. Stevenson (1984), travaillant avec Gumpert (1985) puis Jarillo (1986,1990), repose sur une définition de l'entrepreneuriat compris comme la poursuite d'opportunités d'affaires nonobstant les ressources détenues. Nous notons ici, tout d'abord, que c'est la poursuite des opportunités qui est le facteur déclenchant, reliant, d'une certaine manière, les travaux de Stevenson à ceux de l'école autrichienne (Schumpeter, 1934 ; Kirzner, 1973). Pour Stevenson, l'opportunité entrepreneuriale représente un état futur jugé désirable, et que l'individu estime possible d'atteindre. Gérer la tension qui existe entre la propension individuelle vers la poursuite d'opportunités (individuelles) et l'intérêt de l'organisation (ce que peut représenter une opportunité pour celle-ci) est l'essence même du management entrepreneurial (ME). Si, en effet « an entrepreneurial organisation is that which pursues opportunity, regardless of resources currently controlled », il souligne que la poursuite d'opportunité ne saurait être le fruit d'une pression de la direction par le biais de mécanismes managériaux classiques, entre autres de planification et de contrôle (Stevenson et Jarillo, 1990 :23).

Cette façon de concevoir l'entrepreneuriat peut dénoter avec le courant anglophone dominant en entrepreneuriat organisationnel, qui prend pour élément déterminant le résultat (la nouvelle entrée) - un nouveau produit, un nouveau marché (Lumpkin et Dess, 1996). Mais, en remplaçant cette obligation de résultat (produit/marché) par une obligation de moyens (poursuite d'une opportunité), nous élargissons de fait notre champ de vision afin de déceler les mécanismes et processus qui pourraient permettre à l'organisation de rester ou de devenir entrepreneuriale. Une meilleure connaissance des ces mécanismes et processus est d'autant plus intéressante que la crise actuelle nous confirme qu'il n'y a plus d'environnement véritablement stable, comme le constatent Kuratko et Audresch (2009 :1) « *The twenty-first century business atmosphere can be characterized in terms of a new competitive landscape that encompasses increasing risk, decreased ability to forecast, fluid firm and industry boundaries, new structural forms, and an innovative mindset. [...] No organisation is immune to the immense pressure of these forces.* »

Une deuxième ligne de séparation tient au modèle lui-même ; tandis que le courant dominant préconise un modèle où les types s'opposent, Stevenson met sur un même continuum l'organisation 'entrepreneuriale' et l'organisation 'bureaucratique'. Poser un continuum nous permet d'avoir un regard plus nuancé, plus qualitatif. Sachant que la perfection n'est pas de ce monde - l'organisation totalement entrepreneuriale ou totalement bureaucratique n'existe pas - nous pouvons donc faire appel au modèle d'une manière relative et partielle, à savoir, mobiliser les mécanismes ou processus identifiés comme pertinents pour améliorer l'intensité entrepreneuriale des firmes.

Enfin, le courant dominant cherchait un mode, une typologie, qui puisse indiquer un chemin unique vers la performance, en ajustant la forme organisationnelle à l'environnement de celle-ci. Le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) trouve son origine dans un article de D. Miller (1983) intitulé « *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms* », où cet auteur établit que dans l'organisation simple (selon la typologie de Mintzberg, 1973) c'est la personnalité et le leadership du dirigeant qui importent ; dans l'organisation bureaucratique, c'est la planification qui conduit à la performance alors que dans l'organisation organique il faut veiller à l'ajustement de la structure à l'environnement. Pour mesurer l'intensité entrepreneuriale, D. Miller a conçu une échelle incluant l'innovation, la pro-activité, et la propension à prendre des risques.

Le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) ainsi que les dimensions qui le caractérisent ont été utilisés et développés, notamment par Covin et Slevin (1988, 1989, 1991), Lumpkin et Dess (1996), Zahra (1993), Zahra et Covin (1995). Si le concept et l'échelle font référence encore aujourd'hui (par exemple : Stam et Elfrig, 2008), Basso, Fayolle, et Bouchard (2010: XX) soulignent que le concept et les dimensions ont subi des altérations "*in the history of its uses in firm-level entrepreneurship, the EO construct has undergone several alterations, especially through Lumpkin and Dess' clarification attempt (1996), which inaugurates a totally new interpretation of the construct, notably by trying to use it as a unifying concept for a heterogeneous field.*" Ils recommandent de revenir à l'échelle développée par Miller/Covin et Slevin, notamment mobilisé par Brown et al (2001).

Dans la recherche francophone, le 'management entrepreneurial' a pris un autre sens. Par exemple, Heber (2005) pose comme fondements du management entrepreneurial des ressources humaines : les objectifs stratégiques (les objectifs fixés sont en rapport avec les compétences détenues et convergent vers les objectifs stratégiques communs), les interactions (visent à rassembler les expertises et compétences quant à la division du travail afin qu'un sentiment d'appartenance conduise à la cohésion des salariés), et les engagements (traduits par l'implication de tous les salariés dans l'activité, cette activité trouvant son siège dans l'environnement socio-économique, si l'équité des procédures de management et l'éthique organisationnelle sont maintenues). Le cadre est ici restrictif car il cible des structures émergentes technologiques, et reflète le paradigme selon lequel seules les organisations nouvelles ont besoin d'une forte intensité entrepreneuriale. Le rôle du dirigeant est prépondérant. Chacune des trois dimensions est étudiée à travers une double perspective, celle des compétences des salariés et celle de la cohésion entre les salariés. Messeghem (2003 :36) montre qu'une organisation qui déploie une 'logique managériale', « caractérisée par une plus grande standardisation, formalisation, et spécialisation », peut également mobiliser une forte intensité entrepreneuriale. Il considère que les logiques entrepreneuriale et managériale ne sont pas incompatibles en PME. Ainsi, pourra être considérée comme entrepreneuriale une organisation qui a dépassé le stade d'organisation simple au sens de Mintzberg (1979).

Nous allons, dans un premier temps, étudier les différences et similitudes entre les concepts de management entrepreneurial et d'orientation entrepreneuriale. Nous rapprocherons ensuite le management entrepreneurial et ses dimensions des caractéristiques organisationnelles qui peuvent influencer sur l'orientation entrepreneuriale. Enfin, nous ferons quelques suggestions de recherche.

## **1. Management Entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : Parle-t-on de la même chose ?**

Lumpkin et Dess (1996) ont assimilé le management entrepreneurial à l'orientation entrepreneuriale "*The study of a firm's entrepreneurial orientation is analogous to Stevenson and Jarillo's (1990) concept of entrepreneurial management in that it reflects the organisational processes methods and styles that firms use to act entrepreneurially.*" Mais cette assimilation est-elle opportune ? Ces concepts sont-ils commensurables ?

Stevenson et Jarillo (1986, 1990) ont explicitement qualifié le concept de 'mode de management' le caractérisant à travers six dimensions : l'orientation stratégique, la poursuite d'opportunité, l'allocation des ressources, le contrôle des ressources, la structure, et la politique de rémunération. Ces dernières peuvent être perçues comme des outils offerts au management afin de d'encourager l'identification et la poursuite d'opportunités, gages de

l'activité et de l'intensité entrepreneuriale, de l'organisation. Nous rappelons que, dans l'article fondateur, Stevenson et Gumpert (1985) posent sur un continuum l'organisation entrepreneuriale ou 'promoteur' et l'organisation bureaucratique ou 'administrative' où le management est axé sur l'utilisation efficace des ressources détenues par l'organisation, pour laquelle l'imprévu et l'imprédictible constituent des menaces. Nous sommes sur un registre d'attitudes et d'actions individuelles et collectives: l'identification de l'opportunité, sa poursuite, l'obtention des ressources nécessaires, l'adaptation de la structure. Mais, nous pouvons également, à un autre niveau, considérer que le management peut encourager ces attitudes et actions.

'L'orientation stratégique' reflète la création de la stratégie : "*an entrepreneurial organization is that which pursues opportunity, regardless of resources currently controlled*" (Stevenson et Jarillo, 1990: 23). L'organisation de type 'administrateur' cherchera à utiliser de façon efficiente les ressources de l'organisation ; ici seules les opportunités en rapport avec ces ressources méritent attention. L'organisation de type 'promoteur' cherchera des opportunités, de nouvelles combinaisons de ressources, afin de créer de la valeur. Ces opportunités, par définition au delà des activités actuelles, sont poursuivies par des individus qui composent l'organisation, indépendamment des ressources détenues. Maximiser la création de valeur en minimisant les ressources nécessaires est gage de management entrepreneurial ; l'allocation de ressources est faite par étape : l'allocation de courte durée est pourvue largement afin d'encourager et de faciliter la poursuite d'idées, tandis que des investissements plus importants subissent un contrôle plus rigoureux, telle est la dimension 'd'allocation des ressources'. C'est ici une première différence entre ME et OE : ce dernier prône une attitude ou une action de prise de risque (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1991 ; Zahra, 1993) dans la perspective de gains importants (« *Thus, firms with an entrepreneurial orientation are often typified by risk-taking behavior, such as incurring heavy debt or making large resources commitments, in the interest of obtaining high returns by seizing opportunities in the marketplace.* » Lumpkin et Dess, 1996 :144), alors que le ME, de par l'engagement et l'allocation de ressources progressives incite à la poursuite d'opportunités en grand nombre sans risque important. C'est dès lors que la rentabilité de l'idée a été démontrée qu'un investissement plus important est accordé.

L'organisation 'promoteur', selon Stevenson, utilise le capital financier et humain, savoirs et compétences là où ils se trouvent ; l'organisation 'administrateur' vise à être propriétaire des ressources afin d'en avoir le contrôle. Cette dimension, 'contrôle des ressources', indique que l'organisation 'promoteur' met généralement plus d'importance dans l'utilisation/exploitation des ressources afin de créer de la valeur que d'en être le propriétaire. Dans le système de management qui en découle, le partage des ressources est la norme, afin d'empêcher notamment la création de fiefs. Dans la littérature sur l'OE, la dimension innovation propose une mesure quantitative des nouveaux produits et marchés, sans chercher une distinction relative aux ressources mobilisées, par exemple. Or, comme le démontre Burgelman (1983 :1358), l'institutionnalisation de l'innovation, tel l'apprentissage organisationnel, « *refers to a set of administrative systems and a codification process through which discoveries can become accessible to participants other than the inventors, new solutions can become applied to new situations, and new patterns can become adopted by participants who were not involved in their original development.* » Ces systèmes administratifs sont le fruit d'apprentissages passés; ils conduisent à une articulation plus ou moins explicite du paradigme qui fait référence pour les membres de l'organisation. Mais ces systèmes conduisent également à la réduction de la diversité: "*They make incremental learning likely in known directions, but by the same token may impede learning in new directions.*"

(Burgelman, 1983 : 1359). Enfin, il souligne que l'entrepreneuriat organisationnel implique la combinaison nouvelle de ressources qui reste imbriquée parmi les combinaisons de ressources de l'organisation, et qui d'une façon ou d'une autre est dépendante d'elle ; sans ce lien de dépendance, la nouvelle combinaison de ressources devrait faire l'objet d'une nouvelle entité.

L'action, l'engagement et la réversibilité des engagements désignent et qualifient la notion de 'poursuite d'opportunité'. L'organisation 'bureaucratique' s'engagera après une longue et minutieuse analyse, impliquant plusieurs étapes et stratégies de négociation ; tandis que le 'promoteur' agira, s'engagera plus rapidement, quitte à faire demi-tour après. Ayant recours à des ressources dont il n'est pas propriétaire, la structure organisationnelle la plus adaptée serait organique ; une structure plate permet la coordination de ces ressources, la flexibilité et un environnement qui permet aux individus de rechercher et de poursuivre des opportunités. Le système de management qui en découle valorise l'indépendance et la responsabilité, et une politique de rémunération basée sur la valeur ajoutée et non pas l'ancienneté ou l'utilisation efficiente des ressources dont ils ont déjà le contrôle. Burgelman (1983, 1353) est en accord avec Stevenson quand il précise que « *From the perspective of the strategically inclined, operational level participants, the organization constitutes an opportunity structure. [...] This leads to an internal impulse for growth, distinct from external environmental changes in opportunities* ». Dans la Table 1, ci-après, nous proposons une comparaison des deux concepts.

Table 1 Comparaison ME / OE

	<b>Orientation Entrepreneuriale</b>	<b>Management Entrepreneurial</b>
<b>Essence</b>	Mesure quantitative d'intensité entrepreneuriale	Mode de management
<b>Dimensions</b>	Innovation Pro-activité Prise de risque Agressivité envers la compétition Autonomie	Orientation stratégique Allocation des ressources Structure de management Système de rétribution Contrôle des ressources Poursuite d'opportunité
<b>But</b>	Nouvelle Entrée	Identification et poursuite d'opportunités (nouvelles combinaisons de ressources)
<b>Cadre</b>	Dimensions caractérisant, ensemble ou individuellement, l'OE	Continuum qui relie l'entreprise bureaucratique à l'organisation entrepreneuriale
<b>Registre</b>	Obligation de résultat	Obligation de moyens

L'OE est, au contraire du ME, une mesure instantanée de l'intensité entrepreneuriale d'une organisation, comprenant initialement deux, puis trois, puis cinq dimensions. En effet, quand D. Miller s'est posé la question : « qu'est-ce qui caractérise une organisation entrepreneuriale ? », il a trouvé comme premier élément de réponse (Miller, 1983:771): "*one that engages in product-market innovation, undertakes a somewhat risky venture and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch*". Miller et Friesen (1982) avaient d'abord déployé les dimensions d'innovation et de prise de risque (comme dépendant des buts et des personnalités de la direction) afin de distinguer les managers entrepreneurs de ceux qui sont plus conservateurs. Les premiers valorisent l'innovation *per se*, tandis que les seconds voient dans l'innovation un coût et une interruption dans l'efficience de

la production. Ainsi, les organisations entreprenantes sont celles qui “*innovate boldly and regularly while taking considerable risks in their product-market strategies*” (p.5).

“*Growth and complexification of organizations makes organizational renewal, innovation, constructive risk-taking, as well as the conceptualization and pursuit of new opportunities necessary*” (Miller, 1983: 770). Selon le contexte organisationnel, l’effort entrepreneurial peut être concentré dans les mains de l’entrepreneur, ou bien être effectué par la fonction ‘planification’ ou même à des niveaux plus bas de l’organisation (R&D, recherche appliquée, marketing, production). Il importe moins de savoir qui le fait que de connaître plus précisément le processus et les facteurs organisationnels qui l’inhibent ou le valorisent ; le focus est bien le processus au niveau organisationnel, indépendamment de l’initiateur et indépendamment du lieu. La troisième variable – la pro-activité- est intégrée. L’entrepreneuriat organisationnel est ici un concept multidimensionnel qui cible les actions de l’organisation relatives aux innovations produit/marché et technologiques, à la prise de risque et à la pro-activité, où la moyenne arithmétique constitue une variable agrégée de l’entrepreneuriat.

Basso et al (2010) soulignent que depuis l’origine le concept d’OE a muté, et ce à plusieurs égards. Initialement qualifié de « posture entrepreneuriale » (Covin et Slevin, 1989), l’OE désignerait les processus, les pratiques, et activités liées à la prise de décision qui conduiraient à l’entrepreneuriat organisationnel. La prise de risque par la direction, l’innovation de produits et le leadership technologique, et la propension de l’organisation à être proactive sont repris par Covin et Slevin (1991) et Zahra et Covin (1995). Deux dimensions supplémentaires sont ajoutées par Lumpkin et Dess (1996). L’autonomie: “...*the independent action of an individual or a team in bringing forth an idea or vision and carrying it through to completion.*” (Lumpkin and Dess, 1996: 140), est ici une caractéristique d’un individu ou d’une équipe, la propension à agir. Ainsi, des facteurs tels que l’abondance des ressources, les actions de la compétition, ou des facteurs internes à l’organisation ne suffiraient pas à empêcher cette autonomie. De même, des modifications organisationnelles (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, recours à la délégation), ne suffiraient pas à l’encourager. La distinction proposée par Burgelman (1983) où « *autonomous strategic behavior [...] falls outside of [the firm’s] current strategy. Through such strategic behaviour, new environmental segments are enacted and the firm’s environment redefined.* » tandis que “*induced strategic behaviour fits in the existing categories used in the firm’s strategic planning, and takes place in relationship to its familiar external environments*” est ici intéressante. Burgelman montre l’importance du « *strategic context refers to the political mechanisms through which middle managers question the current concept of strategy and provide top management with the opportunity to rationalise, retroactively, successful autonomous strategic behaviour*”. Nous notons ici une nouvelle distinction entre le ME et l’OE ; l’OE se contente de mesurer l’autonomie, tandis que le ME vise à éclairer ce que peut être le contexte stratégique.

La cinquième dimension, l’agressivité envers la compétition, se réfère à: “... *a firm’s propensity to directly and intensely challenge its competitors to achieve entry or improve position, that is, to outperform industry rivals in the marketplace*” (Lumpkin and Dess, 1996: 148). Etre responsive, réactive, avoir la volonté de sortir des sentiers battus pour dépasser la compétition sont des indices d’agressivité. Ces deux dernières dimensions sont-elles pertinentes pour l’analyse de l’intensité entrepreneuriale ? De même que Basso et al.(2010), nous pensons que la dimension d’agressivité envers la compétition ne se distingue pas de la dimension de pro-activité et que l’autonomie figure dans la dimension de prise de risque.



Outre la pertinence de ces dimensions supplémentaires, le concept d'EO et son opérationnalisation essuient des critiques (Basso et al, 2010). Les dimensions se chevauchent ([...] *risk-taking attitudes reflect proactiveness, 'substantial product innovations require that risks be taken'* Miller et al., 1982:240); l'opérationnalisation inclue des questions sur les intentions mais également sur les processus et leurs résultats. Enfin, le calcul du score se contente d'une moyenne arithmétique, où remarquer et agir sur un score particulièrement bas sur une dimension s'avère impossible.

Dans leur article de 1996, Lumpkin et Dess opèrent un virement radical (Basso et al, 2010). D'abord ils remplacent l'approche binaire (l'orientation d'une organisation peut être entrepreneuriale ou conservatrice) par le continuum (entrepreneurial-conservateur). Ensuite, ils réduisent l'OE à « *new entry* », dans l'optique restrictive traditionnelle à l'entrepreneuriat individuel. Troisièmement, ils élargissent le champ d'acteurs susceptible d'intervenir: "...it [OE] involves intentions and actions of key players functioning in a dynamic generative process aimed at new-venture creation 1996: 136)". Ces intentions et actions ne sont plus la chasse gardée de la direction, mais nous n'avons pas d'indications précises sur *qui* ces acteurs peuvent être. Enfin, ils proposent une rupture quant à la co-variance des dimensions: "...we suggest that autonomy, innovativeness, risk taking, proactiveness, and competitive aggressiveness may vary independently, depending on the environmental and organizational context. 1996:137)"

Comme Burgelman (1983), nous pensons que l'intérêt doit être porté avant tout sur les processus dynamiques engendrant de 'nouvelles entrées' mais aussi de nouvelles combinaisons produit/marché, de nouveaux processus, qui soutiennent l'identification et la poursuite des opportunités. Si le comportement stratégique autonome ne peut pas être planifié, son développement ne doit pas être inhibé. Il préconise « *Administrative linkages (reporting relationships, planning-budgeting jurisdiction and the like) as well as operational linkages (lateral, work related, and professional) need to be designed to optimize the development process and/or to maximize the amount of organisational learning.* » (Burgelman, 1983:1362)

Brown et al (2001) ont cherché à opérationnaliser le management entrepreneurial. Pour ce faire, ils ont combiné dans leur étude les dimensions du ME et de l'OE. Pour le premier construit, ils ont développé les questions à partir des travaux de Stevenson, extrêmement détaillés. Pour le second, ils ont pris l'échelle développée par Miller/Covin et Slevin (1989). L'étude a révélé d'une part une corrélation positive entre les deux indices – les fondements d'EM sont suffisamment proches de ceux d'OE pour être considérés comme une mesure valable de l'entrepreneuriat organisationnel. L'étude montre également que ces concepts se chevauchent seulement partiellement: ces concepts sont distincts, aucun d'eux n'est suffisant pour déterminer l'entrepreneuriat organisationnel. Enfin, les neuf facteurs n'étaient pas corrélés individuellement ; Brown et al (2001) ont établi une corrélation avec neuf indices (somme) correspondant aux dimensions des concepts. Ils n'ont pas cherché d'autres relations entre les dimensions de l'OE et du ME.

Dans ce même travail, Brown et al (2001) ont proposé deux dimensions supplémentaires au management entrepreneurial : une stratégie de croissance, car les promoteurs recherchent la croissance et le ME y tend. Nous pensons que cette lecture de Stevenson est erronée : si l'état futur désiré est caractérisé par la croissance, Stevenson fait référence ici à la personne promoteur, et non pas à l'organisation car Stevenson nous met en garde contre la croissance organisationnelle, qui apporte à travers la hiérarchisation et la spécification, la perte de l'entrepreneuriat. "*Growth brings problems. Top management feels the overarching*

*responsibility for the safeguarding of assembled resources [...] tracking whether commands are executed and feedback is provided to management becomes the goal of the control system for many initially entrepreneurial firms” (Stevenson and Jarillo, 1986:17).*

Brown et al (2001) décrivent la culture entrepreneuriale comme celle qui encourage la créativité en rapport avec l’opportunité. Ici, aussi, nous voyons une complexification inutile du concept (Stevenson et Jarillo 1990:25): *“The fact, moreover, that [detection of opportunity, willingness to pursue it, and confidence in the possibilities of succeeding] are not strictly independent but, rather, reinforce each other (someone who is willing to pursue opportunities will ‘see more’ of them; someone who is confident in his/her ability to succeed will be more willing to pursue them; etc...) points out to the need of an ‘entrepreneurial culture’ within the firm...”* La culture entrepreneuriale ne serait rien de plus que la combinaison effective de la détection d’opportunités, la volonté de les poursuivre, et la confiance dans la réussite. Ces facteurs sont déjà compris dans d’autres dimensions du ME ; il ne nous semble pas pertinent d’ajouter une dimension nouvelle spécifique.

La table 2 met en parallèle les dimensions du ME et les facteurs organisationnels suggérés par Lumpkin et Dess (1996). Dans la prochaine section nous discuterons leurs similitudes et leurs différences.

**Table 2. Facteurs organisationnels de l’OE vs. dimensions du ME**

<u>Facteurs organisationnels</u> <u>(Lumkin et Dess, 1996)</u>	<u>Management entrepreneurial</u>
- Taille	- Stratégie de croissance
- Structure	- Structure de management
- Stratégie	- Orientation Stratégique
- Processus d’élaboration de la stratégie	- Poursuite d’opportunité
- Ressources de l’organisation	- Allocation des ressources
- Personnalité des dirigeants	- Contrôle des Ressources
- Culture	- Système de rétribution
	- Culture

## **2. Management Entrepreneurial ou facteurs organisationnels affectant l’Orientation Entrepreneuriale ?**

Dans leur modèle, Lumpkin et Dess (1996) ont élaboré un modèle conceptuel de l’orientation entrepreneuriale, qui place comme variables de contingence des facteurs environnementaux (dynamisme, munificence, complexité, et spécificités de l’industrie) et des facteurs organisationnels ( taille, structure, stratégie, le processus d’élaboration de la stratégie, les ressources organisationnelles ; la culture, et les caractéristiques de la direction générale) entre l’orientation entrepreneuriale d’une organisation et sa performance.

Nous soulignons d’abord que des facteurs organisationnels ou une typologie d’organisation est intégrée dans les études portant sur l’OE (Miller 1983, Miller et Friesen 1982, Covin et Slevin 1991, Zahra, 1993, Lumpkin et Dess, 1996). Ensuite nous notons que le lien de causalité est incertain, comme le suggère le modèle de Covin et Slevin (1991), où les variables internes (valeurs et philosophie de la direction générale, ressources et compétences organisationnelles, la culture, et la structure) impactent et sont impactées par la posture entrepreneuriale (OE). Nous retrouvons ici l’idée selon laquelle les comportements stratégiques autonomes influent sur le paradigme organisationnel, qui à son tour engendre un

changement dans le comportement stratégique induit (Burgelman, 1983). Enfin, nous discutons dans cette partie les facteurs retenus par Lumpkin et Dess (1996) avec les dimensions suggérées par Stevenson.

Taille – stratégie de croissance : selon le concept initial, pour Stevenson, « small is beautiful ». La croissance interne d'une organisation apporte son lot de spécialisation, formalisation, et niveaux hiérarchiques, obstacles à l'entrepreneuriat. Du côté entrepreneurial, nous trouvons une organisation de petite taille mobilisant des ressources dont elle n'est pas propriétaire afin de poursuivre une opportunité. Nous soulignons que la taille d'une organisation et son impact sur l'intensité entrepreneuriale de celle-ci figurent dans la littérature, par exemple Miller (1983), a établi une corrélation entre l'organisation 'simple' et l'intensité entrepreneuriale. Une stratégie de croissance y figure également : Covin et Slevin (1991:13) font l'hypothèse que “*entrepreneurial posture is highest among firms with growth strategies, and that entrepreneurial posture is more positively related to firm performance among firms with growth strategies than among firms with less ambitious growth or non growth strategies.*” Messeghem (2003) souligne, d'une part, que la forme simple qui permet la création de la PME peut être compatible avec une stratégie de survie et non pas forcément ou uniquement de croissance. Il souligne également l'impact de la survenance d'un contexte dénaturant, à savoir la disparition de la spécificité de la PME quand elle ne croît pas, ce qui se traduit par une bureaucratie croissante et un système de planification et de contrôle de plus en plus complexe. Messeghem (2003) démontre empiriquement que l'intensité entrepreneuriale d'une organisation (ici mesurée avec l'outil de Miller/ Covin et Slevin), n'est pas liée à la taille de l'entreprise. Zahra (1993:12), aussi, est plus nuancé “*Some of the very best managerial actions and innovations do not yield measurable financial performance but they define the firm and give meaning to its different activities*”, mais ne nous donne pas d'indications sur les conséquences non financières des activités entrepreneuriales.

Structure – structure de management : pour Stevenson, une organisation entrepreneuriale utilise des ressources dont elle n'est pas propriétaire ; ainsi, la structure la plus adaptée est plate et organique, qui permet la coordination de ces ressources, avec les outils tels que la décentralisation de la prise de décision, peu de formalisme, « wide spans of control », pouvoir basé sur l'expertise (vs basé sur le niveau hiérarchique), flexibilité, communication large et informelle, où une largesse est tolérée dans l'application des règles et procédures . De la flexibilité et un climat propice à l'identification et à la poursuite d'opportunités pourraient inciter à l'action et à la prise de responsabilité. Dans la littérature, cette dimension apparaît sous forme de 'variables structurelles' mobilisées par Miller et Friesen (1982), la typologie de Mintzberg mobilisée par Miller (1983), et la structure organisationnelle intégrée dans le modèle de Covin et Slevin (1991). Des variables liées à la structure telles que la standardisation des tâches et la formalisation ont été mobilisées par Messeghem (2003) qui a démontré que l'intensité entrepreneuriale n'était pas l'apanage de la structure simple , mais qu'une forte standardisation et une grande formalisation étaient corrélées à une forte intensité entrepreneuriale. La structure adhocratique, pourrait, elle aussi être un vecteur du ME, car l'on y trouve principalement des équipes pluridisciplinaires de spécialistes, coordination par ajustement mutuel, structure plutôt décentralisée, pas de formalisation, entreprise jeune, systèmes techniques sophistiqués, évoluant dans un environnement complexe et dynamique.

Pichault et Nizet (2000) ont conceptualisé des systèmes de GRH associés aux formes organisationnelles de Mintzberg. Dans la PME, le modèle arbitraire comporte peu de planification des effectifs, une culture esprit maison, implique la formation sur le tas, l'évaluation et la promotion sur le mode intuitif, une communication centralisée et informelle,

peu de dispositifs de participation, et enfin, des relations professionnelles inexistantes. L'adhocratie innovante déploierait le modèle individualisant, qui comprend une gestion prévisionnelle des compétences, une culture d'entreprise autour d'un projet commun, la formation très valorisée, l'évaluation sur bilan de compétences et DPO, la promotion au mérite, le salaire véritable déterminé a posteriori, une communication décentralisée, latérale, et informelle, et des dispositifs de codécision au niveau opérationnel.

Pouvons-nous y voir le volet GRH du management entrepreneurial ? Pouvons-nous poser sur le côté administratif du curseur le modèle objectivant : planification quantitative des effectifs, formation centrée sur les savoirs et savoir faire, évaluation fondée sur la description de fonction, promotion à l'ancienneté ou au concours, communication centralisée et formelle ? Lequel, des modèles arbitraire ou individualisant, serait positionné sur le pôle entrepreneurial du continuum ?

Stratégie - orientation stratégique: décrit l'élaboration de la stratégie « *an entrepreneurial organization is that which pursues opportunity, regardless of resources currently controlled* ». L'organisation bureaucratique élaborera sa stratégie à partir de la bonne utilisation des ressources dont elle est propriétaire ; seules les opportunités en relation avec ses ressources seront jugées pertinentes ; l'optique est celle d'optimisation des ressources. Dans l'organisation entrepreneuriale, les membres identifient des combinaisons nouvelles de ressources, même si l'organisation n'en est pas propriétaire. Stevenson préconise de structurer des emplois afin d'identifier des opportunités, par exemple proches du client ; il préconise également de confier des missions définies largement, de veiller à un équilibre entre les fonctions, et d'institutionnaliser le changement pour instiller le désir d'entreprendre. Une forte implication des membres de l'organisation dans le processus de planification (i.e. 'deep locus of planning', selon Barringer and Bluedorn, 1999), induit une forte intensité entrepreneuriale, car cela facilite l'identification de l'opportunité et diversifie les points de vue. Miller et Friesen (1982) ont intégré des variables de prise de décision (analysis, futurity, and consciousness of strategy) ; Miller (1983) les caractéristiques d'élaboration de la stratégie selon le type d'organisation ; et Covin et Slevin (1991 :12) ont intégré 'mission strategy', "*the firm's overall strategic philosophy or orientation concerning the likely trade offs between market share growth and short term profits*". Messeghem (2003) a démontré le lien entre l'intensité entrepreneuriale et un système d'information extérieur complexe, caractérisé par exemple par le recours à des consultants extérieures ou la réalisation d'études de marché.

Le processus d'élaboration de la stratégie : l'organisation entrepreneuriale est encline à l'action, s'engage et se désengage rapidement. L'organisation administrative s'engage, au contraire, seulement après mûre réflexion et analyse, après consultation de plusieurs organes de prise de décision, et de stratégies de négociation. Il est possible d'instiller le désir de poursuivre une opportunité, par exemple en récompensant cette poursuite, en réduisant les risques liés à l'échec, et en rendant flexible l'exécution pour que 'changement' ne soit pas synonyme 'd'échec'. Ce concept est déjà présent dans la littérature de management stratégique sous le nom de 'planning flexibility' ; les initiatives entrepreneuriales doivent, pour rester actuelles, s'insérer dans un processus de planification stratégique où le processus "scan-formulate-implement-evaluate" est accéléré et flexible (Barringer et Bluedorn, 1999). Messeghem (2003) a également conclu à une corrélation entre l'utilisation d'un système de planning et de contrôle, en particulier quant à la formation, la production, et à la certification qualité, et l'OE de l'entreprise. Miller (1983), par exemple, s'appuie sur les caractéristiques de l'organisation organique pour ce faire. La délégation d'autorité aux fins d'adaptation, l'innovation aux mains des technocrates, le scanning environnemental, une différenciation poussée afin de faire

face aux contingences, ainsi qu'une communication ouverte et complète qui facilite une analyse opérée par des niveaux de managers divers seraient facilitateurs.

Ressources – l'allocation des ressources: l'organisation entrepreneuriale cherche à maximiser la création de valeur en minimisant les ressources engagées. L'allocation des ressources est faite en étapes ; des ressources sont largement affectées à la poursuite d'opportunités tandis que l'affectation de plus amples ressources nécessite un examen plus attentif et rigoureux. Ici, c'est donc l'idée qui est testée, et non pas le porteur de l'idée. L'allocation progressive des ressources permet également l'apprentissage car apprendre de ses erreurs est souvent plus riche que d'apprendre de ses réussites. Le promoteur va donc préférer l'utilisation ou l'exploitation de ressources à la propriété de celles-ci. Ils utilisent les capitaux financier, intellectuel, et social ; tandis que l'administrateur va préférer en avoir la propriété ou le contrôle. La création de fiefs peut être évitée si les ressources sont partagées. Miller et Friesen (1982) ont intégré la variable 'ressources disponibles' parmi les variables liées à la structure. Ils ont observé une corrélation négative entre l'innovation et la disponibilité des ressources dans les organisations entreprenantes ; ils ont attribué ce résultat à des dépenses importantes. D'autres relations devraient être étudiées. Le besoin et le besoin perçu (i.e. la rareté des ressources) sembleraient contribuer plus que la capacité ou l'opportunité à la croissance d'une organisation (Davidson, 1991).

Culture : pour rappel, Brown et al (2001) ont décrit une culture entrepreneuriale comme celle qui encourage à avoir des idées, à expérimenter, et à être créatif en rapport avec l'opportunité. Nous maintenons qu'une culture entrepreneuriale se réduit à une synergie positive entre la détection d'idées, la volonté de les poursuivre, et la confiance dans le succès. Une dimension 'culture' apparaît dans la littérature en 1991, dans le modèle de Covin et Slevin (1991 :10). Une dimension 'culture' figure également dans les modèles postérieurs (Zahra 1993, Fayolle 2010) mais n'a ni contenu ni échelle.

Caractéristiques de la direction générale - système de rétribution. Que le top management admette que les idées viennent 'd'en bas' est une caractéristique du management entrepreneurial. Les intrapreneurs sont identifiés rapidement, leur émergence dépend plus d'une convergence avec la direction que des barrières structurelles (Carrier, 1994). La politique de rémunération devrait être fondée sur la création de valeur et non pas sur l'ancienneté ou sur les ressources déjà sous contrôle. Les récompenses peuvent être pécuniaires ou symboliques – en particulier donner aux intrapreneurs l'autonomie de mener d'autres projets.

Ainsi, nous suggérons que le management entrepreneurial pourrait être perçu comme se rapprochant des facteurs organisationnels qui affectent l'orientation entrepreneuriale. Nous ne pouvons pas le réduire à une typologie, ni à un système de GRH. Développer une connaissance détaillée de ces facteurs et de leurs interrelations serait d'un grand intérêt. Une telle étude devrait englober aussi bien les dimensions du ME que celles de l'OE, afin d'éclaircir comment chacun de ces concepts et leurs dimensions respectives contribuent à l'activité et l'intensité entrepreneuriale des firmes.

## **Conclusion**

Dans ce travail nous avons cherché à établir un lien entre les deux concepts-clés de l'entrepreneuriat organisationnel : l'orientation entrepreneuriale et le management entrepreneurial. Nous avons démontré que si ces deux construits conduisent à s'intéresser à

l'intensité entrepreneuriale, le management entrepreneurial ne peut pas être assimilé à l'orientation entrepreneuriale. Nous avons souligné d'autre part certaines similitudes et relations, justifiant des recherches ultérieures qui pourraient permettre un approfondissement du construit de ME et d'étudier la possibilité de le relier à l'OE, en particulier dans une hypothèse où certaines de ses dimensions agiraient comme des facteurs organisationnels susceptibles d'engendrer l'OE, dans des formes et des intensités variables.

D'une certaine manière, ce travail rejoint d'autres études qui soulignent l'insuffisance de nos connaissances actuelles sur l'orientation entrepreneuriale. Les travaux de Messeghem (2003), par exemple, montrent que l'OE d'une entreprise n'est pas liée à sa structure ou à sa taille et qu'une entreprise peut avoir une grande intensité entrepreneuriale tout en se dotant d'attributs de la structure mécaniste. Ceux de Basso et al (2010) interrogent les fondements mêmes et le processus d'élaboration du construit. Ces quelques exemples nous indiquent qu'il y a encore beaucoup de points à explorer dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel. Cela nous conduit à proposer quelques pistes de recherche de nature à clarifier les construits de ME et d'OE, tout en leur donnant un contenu qualitatif et en facilitant des travaux ultérieurs visant à revisiter leur opérationnalisation.

Nos suggestions de recherche portent en premier lieu sur une étude qualitative qui éclaircirait dans ses détails le management entrepreneurial et ses dimensions. Cette étude pourrait inclure des entretiens avec la direction générale d'entreprises rigoureusement sélectionnées, mais aussi avec d'autres acteurs clés, comme des responsables de R&D, de production ou de marchés. Il serait intéressant d'inclure le concept d'OE dans cette étude qualitative. Une fois ces construits et leurs dimensions établis empiriquement, une étude quantitative de plus grande échelle pourrait s'efforcer d'en établir la fiabilité et la validité. Une deuxième piste de recherche consisterait à concevoir un outil de mesure qui testerait la validité et la fiabilité de l'échelle opérationnalisée par Brown et al (2001) dans un autre (ou dans d'autres) contexte(s) culturel(s). Enfin, il serait intéressant, lors d'une réplique de l'étude réalisée par Brown et al (2001) d'établir une corrélation entre les réponses de la direction générale et celles des acteurs clés principaux, en particulier quant à la prévalence de l'organisation visant à recombinaison des ressources afin d'offrir de nouveaux produits ou à se positionner dans de nouveaux marchés. Ici, également, les dimensions du ME et de l'OE devraient être mobilisées, afin d'en étudier les possibles interactions.

Ces nouvelles connaissances pourraient être utiles aux praticiens. Ces derniers auraient ainsi les moyens de mieux identifier les pratiques et les comportements qui encouragent l'activité entrepreneuriale, ainsi qu'un outil opérationnel pour mesurer l'intensité entrepreneuriale. Ils auraient, surtout, accès à des recommandations quand, dans leurs organisations, l'activité entrepreneuriale est absente ou insuffisante.

## References

- Basso, O., Fayolle, A., Bouchard, V. (2010) "Entrepreneurial Orientation: the Making of a Concept", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* (forthcoming)
- Barringer, B.; Bluedorn, A. (1999) "The relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 5 (May); pp. 421-444.
- Brown, T., Davidsson, P., Wicklund, J. (2001) "An operationalization of Stevenson's conceptualisation of entrepreneurship as opportunity based firm behavior", *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 10 (oct.); pp. 953-968.
- Burgelman, R.A. (1983) "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a process Study", *Management Science*, vol.29, No. 12 (Dec.) pp. 1349-1364
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Carrier, C. (1994) "Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study ", *International Small Business Journal*, vol. 12, no 3 (April-June); pp.54-62.
- Covin, J., Slevin, D. (1988) "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style" *Journal of Management Studies*, 25:3, May
- Covin, J., Slevin, D. (1989) "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments" *Strategic Management Journal*, vol. 10, 75-87
- Covin, J., Slevin, D. "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 1, pp. 7-25.
- Davidsson, P. (1991) "Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth"; *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 405-429
- Fayolle, A. Basso O., Legrain, T., "Corporate Culture and Values: Genesis and Sources of L'Oréal's Entrepreneurial Orientation", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.21, n°2, p. 215-230.
- Fayolle, A., Basso, O., Bouchard, V.,(2010) "Three levels of Culture and Firms' Entrepreneurial Orientation: A Research Agenda, *Entrepreneurship and Regional Development* (forthcoming).
- Heber, K., (2005) "Essai de Conceptualisation du Management Entrepreneurial des Ressources Humaines dans les entreprises de technologie: Proposition et validation d'une grille de lecture par une démarche hypothético-inductive » *Gestion 2000*, 2, 2005, p.45-67
- Kuratko, D., Audretsch, D., "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept", *Entrepreneurship Theory and Practice*, XX, X, pp. 1-17.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago. Chicago.

- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Messeghem, K., (2003) "Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SME's", *International Small Business Journal*, May 2003 v21 i2 p197(16)
- Messeghem, K., "Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME?", *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 194, p. 35-49
- Miller, D. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*", vol. 29, N°7. (Jul.,1983), pp. 770-791.
- Miller, D. and Friesen, P. (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Mintzberg , H (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pichault et Nizet (2000) *Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Seuil
- Shane, S., Venkataraman S., "The promise of entrepreneurship as a field of research" *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, no. 1, 217-226
- Stam, W; and Elfring, T., (2008) "Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: the Moderating Role of Intra and Extraindustry social capital" *Academy of Management Journal*, 2008, vol. 51, no. 1, 97-111
- Stevenson, H. (1984) "A perspective on Entrepreneurship", Harvard Business School; Working Paper 9-384-131, 1983
- Stevenson, H. Gumpert, D. (1985) "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Mar/Apr85, Vol. 63 Issue 2, p85-94, 10p,
- Stevenson H., Jarillo J.C., (1986), "Preserving entrepreneurship as companies grow", *Preserving entrepreneurship as company grow, Journal of Business Strategy*, 7(1), 10-23.
- Stevenson H., Jarillo J.C., (1991) "A new entrepreneurial paradigm. In A Etzioni & P Lawrence (Eds), *Socio-economics: toward a new synthesis* (pp. 185-20\_) Armonk, NY: ME Sharpe
- Stevenson H., Jarillo J.C., (1990) "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal; Index*, Vol. 11 Issue 4, p17-27, 11p
- Wicklund, J. and Shepherd, D. (2003), "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses", *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Zahra S.A. (1993), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship – Performance Relationship", *Journal of Business Venturing*, 17(4), pp.5-22.



Zahra S.A. and Covin, J.G. (1995), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 4, pp. 5-22.