



**HAL**  
open science

## L'entrepreneur et son entreprise : une relations dialogique

Cécile Fonrouge

► **To cite this version:**

Cécile Fonrouge. L'entrepreneur et son entreprise : une relations dialogique. Revue Française de Gestion, 2002, 28 (138), pp.145-158. halshs-00677580v2

**HAL Id: halshs-00677580**

**<https://shs.hal.science/halshs-00677580v2>**

Submitted on 15 Nov 2013

**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.



# L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique

L'entrepreneur entretient avec son entreprise des relations éminemment plus affectives que le manager ou le salarié. L'idée innovante lui appartient, les méthodes sont les siennes et il entend faire comme bon lui semble. Dans le même temps, pour qu'une structure collective se mette en place, il lui faut accepter de s'effacer progressivement. Ce mouvement de l'entrepreneur vers l'entreprise est au cœur des phénomènes entrepreneuriaux. Il requiert de s'interroger sur les différentes relations entre l'entrepreneur et son entreprise et sur les modes de conversion d'une idée portée par l'entrepreneur à un collectif qui accueille et exécute cette idée.

« Nous appelons (...) entrepreneur, les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif... [Ils sont] indépendants ou employés dépendants d'une société (...) tels les directeurs et les membres du comité directeur... Sont aussi entrepreneurs, à nos yeux, ceux qui entrent en action pour donner de nouvelles formes à des exploitations ». Cette définition de Schumpeter est à la fois plus large et plus étroite que les définitions habituelles fondées sur la prise de risques et la création de valeur. En effet, elle prend en compte la variété des situations possibles : travailleur indépendant ou non, créateur ou « intrapreneur » comme celui qui gère un projet au sein d'une entreprise établie. Mais elle est également plus étroite, dans la mesure où elle exige de l'entrepreneur d'être un apporteur et un exécuteur d'un véritable mix entrepreneurial composé de nouvelles combinaisons d'offres, de modes de production, d'approvisionnement, de distribution et de débouchés, mais aussi de nouveaux modes d'organisation. Schumpeter élimine « la propriété d'une exploitation ou en général d'une fortune quelconque », laissant sur la route l'héritier ou le repreneur qui conserverait l'affaire en l'état et très « anges d'affaires » (*business*)

angels) lorsqu'ils se comportent en simples investisseurs. L'entrepreneur est un innovateur et, pour cela, il appuie sur l'un des leviers d'un mix entrepreneurial, composant de manière originale et inédite les variables Produit, Process, Provenance, Public et Projet. Si les quatre premiers P se comprennent aisément, le cinquième mérite que l'on s'y attarde pour la problématique qu'il soulève. En effet, le P de projet constitue une « anticipation opératoire, individuelle ou collective d'un futur désiré » (Bréchet, 1994). Et, ici, la prise en compte des facteurs autant individuels que collectifs pose problème. Comment faire, en effet, pour que cette volonté partant d'un individu – l'entrepreneur – guide et anime l'action d'un collectif – l'entreprise? Comment convertir une idée qui semble innovante en un mix entrepreneurial accepté et acceptable par l'environnement? Comment s'articulent et cohabitent les stratégies individuelles et collectives? Que penser de celui qui localise son entreprise, non en fonction de la zone de clientèle ou des facilités d'approvisionnement, mais en fonction de son domicile principal? Pourquoi tel autre refuse une alliance avec une entreprise à la complémentarité évidente, de peur de brider son autonomie et son indépendance? À l'opposé, que dire d'un entrepreneur qui, ayant développé une technologie innovante, est poussé dehors par des investisseurs et des banquiers mettant en cause les capacités de management du fondateur? Au final, ces questions tour-

nent autour du degré d'autonomie de l'entreprise par rapport à son fondateur.

---

### de l'individu au collectif

---

Cet angle d'approche place, au cœur des phénomènes entrepreneuriaux, le passage d'une idée portée par un individu principal<sup>1</sup> à une organisation collective et s'appuie sur une littérature récente traitant des aspects dialogiques des projets de l'entrepreneur et de l'entreprise (I). Ce cadre conceptuel posé, comment appréhender les dimensions individuelles et collectives des projets entrepreneuriaux? Autrement dit, de quelle façon prolonger les travaux de nos aînés et rendre observable ces dialogiques (II)? Le suivi de 9 cas d'entreprise permettra de dégager quelques éléments de réponse quant aux différents modes de cohabitation et de transition (III) entre les logiques individuelles et collectives. Et l'on verra se dessiner des archétypes et des itinéraires originaux de firmes entrepreneuriales avec leurs particularités et leurs ressources propres.

## I. – LE PASSAGE DE L'INDIVIDUEL AU COLLECTIF AU CŒUR DES PHÉNOMÈNES ENTREPRENEURIAUX

Si l'on prend le cas emblématique des créations d'entreprise, on observe des oppositions entre une entreprise constituée d'individus et une entreprise comme entité indépendante, contrainte par les forces de l'environnement et du milieu. Philippe

---

1. Dans le cas de co-entrepreneurs ou entrepreneuriat à plusieurs, soit les entrepreneurs réagissent de la même manière (« comme un seul homme ») et l'on garde le terme entrepreneur dans sa dimension individuelle, soit l'association se fonde davantage sur des complémentarités et l'on voit bien souvent se dégager parmi les initiateurs, un entrepreneur – leader qui a su embarquer avec lui, tantôt un ingénieur garant de la technique, un gestionnaire chargé d'administrer l'existant.

Bernoux, dans son ouvrage sur *La sociologie des entreprises* (1995), utilise cette opposition pour illustrer les impasses d'un psychologisme trop marqué : « Si l'on raisonne en termes d'individus, la bonne politique d'incitation à la création d'entreprise consisterait, par exemple, pour les pouvoirs publics intéressés, à prospecter et à découvrir des talents individuels. On irait regarder, dans des pays étrangers où les créations d'entreprise sont plus nombreuses que chez nous, les profils individuels des créateurs, et on tenterait de les imiter. L'absurdité de cette solution est flagrante ». Un sociologisme exagéré, valorisant les grands déterminants socio-économiques (système social, économique et culturel), chercherait pour sa part, à isoler la composition du milieu social idéal, fournissant les taux de réussite les plus remarquables avec un environnement imposant, du dehors, les succès et les échecs.

### 1. De l'importance des aspects dynamiques

Cette approche passablement déterministe précédemment évoquée élude un aspect important de la notion d'entreprise qui, comme tout groupe humain, est le lieu d'articulation entre l'individuel et le collectif, entre des projets personnels et des intérêts partagés, entre des représentations individuelles et d'autres, plus sociales. Comme dans toute science qui s'occupe de l'activité et de l'action, l'important ne se situe pas dans cette opposition stérile entre le tout et les parties, l'entrepreneur

et son entreprise, mais bien dans un échange permanent, constructif et fondateur entre l'individuel et le collectif. L'entrepreneur alimente et construit son entreprise qui, en retour, produit des actions collectives faisant sens pour les acteurs individuels. Pourtant, au démarrage d'une entreprise, le poids de la balance individuel/collectif pèse du côté de l'individu, et toute la difficulté d'une entreprise en création consiste à atteindre cette dépendance circulaire et équilibrée entre l'individuel et le collectif, dans laquelle l'entrepreneur brise sa solitude pour inscrire son entreprise dans un environnement. Dans la phase de création d'une entreprise, cet idéal n'est pas toujours atteint et l'on assimile le créateur à son entreprise, l'arrêt de l'activité de celui-ci entraînant la cessation de celle-là<sup>2</sup>.

### 2. La nécessaire prise en compte des dialogiques entrepreneur / entreprise

On doit à Christian Bruyat (1994) l'idée d'utiliser le principe dialogique pour décrire les relations entre l'entrepreneur et son entreprise. Pour ce dernier, « comprendre un processus de création d'entreprise conduit nécessairement à devoir prendre en compte deux logiques : celle de la création d'une entreprise particulière, mais aussi, et cela est fréquemment négligé par les partenaires du créateur et, paradoxalement par les chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat, celle de l'acteur qui a un projet (plus ou moins précis) concernant sa position person-

2. L'A.P.C.E. observe que pour les créations d'entreprise, le taux de continuité à 5 ans de l'entreprise et celui de survie de l'entrepreneur sont similaires (50 % contre 46 %). Concernant les reprises, ces taux diffèrent : 81 % de chances de continuité de l'entreprise et 57 % de survie de l'entrepreneur dans l'entreprise qu'il a créée. L'entreprise a donc, ici, davantage d'espoir de perdurer que l'entrepreneur de rester à sa tête.

nelle vis-à-vis de l'entreprise créée (il a un projet de vie) (...) Le projet est donc double, en dialogique (...) La création d'une entreprise est un projet au service d'un autre projet (...) Cette dialogique nous paraît le fondement même du champ de l'entrepreneuriat ». L'idée forte, empruntée à Edgar Morin (1984), est que ces dialogiques (entrepreneur / entreprise) sont liées en une unité. Ainsi, même en cas de tensions, d'oppositions ou de contradictions entre ce que veut l'entrepreneur et les voies de réalisation du projet d'entreprise, ces logiques se mêlent dans le creuset organisationnel, sans que la dualité des intérêts de chacun se perde dans l'unité entrepreneuriale.

La coexistence est plus ou moins pacifique entre les logiques de l'individu et celle de l'entreprise. Il peut y avoir complémentarité : l'entreprise devient un mode de réalisation des objectifs personnels de l'entrepreneur. Mais, ce besoin d'accomplissement fortement éprouvé par les entrepreneurs se manifeste aussi, parfois, au détriment de l'entreprise. Le projet de vie du créateur est, dans certains cas, en contradiction avec le développement de l'entreprise provoquant quelquefois le départ de ce dernier. Ainsi, une entreprise pourra échouer non pas du fait de ses caractéristiques propres ou de l'inaptitude du créateur, mais en raison de l'incompatibilité de deux logiques qui s'élaborent et se précèdent chemin faisant. Dans cette idée, on distinguera deux variétés de logiques non-complémentaires : celle où il y a concurrence entre les projets individuels et collectifs – toutes concourent au même but, mais au moyen de forces différentes (logiques concurrentes), et celle qui traduit une incompatibilité des stratégies – la réali-

sation d'une stratégie individuelle allant à l'encontre de la réalisation de la stratégie collective (logique antagoniste).

### l'organisation n'est pas autonome par rapport au dirigeant

Ainsi, derrière le produit à lancer, le projet à développer, les méthodes à revoir, il y a un individu qui donne l'impulsion créatrice et sans lequel l'action collective ne peut s'engager. La structure organisationnelle n'est pas autonome de son leader, lequel d'ailleurs refuse plus ou moins de s'effacer au profit du collectif. C'est le cas des dirigeants qui ne peuvent (ou ne veulent) pas partir en vacances, sans téléphoner tous les jours à leur structure et qui, en évitant toutes procédures de délégation, se rendent indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Cette formalisation de l'entrepreneuriat est séduisante, car elle rend compte de l'état de « dépendance créatrice » de l'ensemble des structures vis-à-vis de leur meneur, rompant, ainsi, avec les approches déterministes du cycle de vie, pour lesquelles l'entrepreneuriat ne serait qu'une étape vers l'autonomie, la standardisation, l'auto-organisation et les procédures d'apprentissage collectif. Autrement dit, certaines firmes seraient entrepreneuriales tout au long des vies professionnelles d'un ou plusieurs leaders successifs. Ce point de vue présente également l'avantage d'inclure toutes les structures collectives qu'elles soient privées ou publiques, indépendantes juridiquement ou non, et dans lesquelles on peut observer des dialogiques (par exemple, l'entrepreneur culturel ou le chef de service autocratique). Le revers de la médaille est immédiatement perceptible : cette conceptualisation, en embrassant de

nombreux cas de figure, pêche par excès et tend à assimiler à l'entrepreneuriat toutes les situations dans lesquelles les aspects individuels et collectifs sont entremêlés. L'issue à cette question est méthodologique : le principe dialogique fournit un outil d'analyse du processus entrepreneurial comme un phénomène complexe parmi d'autres et sert de point de départ à l'opérationnalisation des dimensions individuelles et collectives de l'entrepreneuriat.

## II. – COMMENT APPRÉHENDER LES DIMENSIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DES PHÉNOMÈNES ENTREPRENEURIAUX ?

Conceptuellement, la notion de stratégie réunit en les réajustant les dimensions individuelle et collective de toute action organisée dans un jeu de négociation entre intérêts de personnes. En entrepreneuriat, on pourra légitimement se demander si cet idéal est toujours atteint.

### 1. Idéal stratégique et réalités entrepreneuriales

La stratégie d'entreprise, ce creuset collectif de croyances, oriente et redéfinit les stratégies des acteurs au gré des succès et échecs de la stratégie commune – chacun adaptant ses propres objectifs aux résultats de l'acteur collectif qu'est l'entreprise. Dans sa dimension comportementale, la stratégie d'entreprise se définit par l'en-

semble des actions coordonnées en vue d'atteindre un objectif collectif, et les porteurs de projet ont pour rôle de coordonner, contrôler, garantir une cohérence et de mettre en œuvre les choix collectifs. Dans sa dimension cognitive, la stratégie fournit un système d'interprétation de l'environnement utilisable par les acteurs. Elle façonne les premières traces d'un imaginaire collectif, culture d'entreprise ou simplement croyances fortes partagées quant aux raisons d'espérer en l'avenir de la firme. L'alimentation réciproque de l'individuel et du collectif n'est possible que si l'on accepte que, de l'individu au groupe, la stratégie se transforme au rythme des ententes, des négociations et des adaptations aux contraintes internes et externes.

Cet idéal stratégique est souvent loin de la réalité entrepreneuriale, et nombreux sont les observateurs des processus entrepreneuriaux qui doutent de l'existence même d'une quelconque stratégie identifiable ou du moins identifiée comme telle par l'environnement<sup>3</sup>.

Cette opinion s'explique par la situation originale dans laquelle se trouve l'organisation entrepreneuriale chargée de développer de nouvelles combinaisons d'offre. On peut simplifier les particularités de cette situation en cinq points :

#### 1) Une stratégie, des stratégies

Plus que toute entreprise, la firme entrepreneuriale hésite et tâtonne et l'on devrait non pas parler d'une, mais de plusieurs straté-

3. Dans le DESS de création d'entreprise dont nous nous occupons à l'université d'Évry, il est amusant de constater que des étudiants, pourtant déjà formés à la gestion et à la stratégie d'entreprise, ont toutes les difficultés du monde à formuler clairement leur stratégie, dès qu'il s'agit du projet de leur propre entreprise. Tout se passe comme si ces étudiants laissaient tomber le masque du manager, dès qu'ils se trouvent en situation de création, et cela confirmerait l'idée quelquefois développée selon laquelle les managers et les entrepreneurs tiennent deux rôles distincts et inconciliables d'une même pièce, l'entreprise.

gies suivies plus ou moins simultanément. Les stratégies s'inscrivent dans le temps et l'on peut distinguer celles qui permettent d'entrer sur les marchés ou « stratégies de démarrage », et celles satisfaisant des objectifs de l'entrepreneur à moyen et long terme ou « stratégies de croisière ». Autrement dit, les premières cartouches utilisées pour se signaler dans la nouvelle arène concurrentielle ne sont donc pas toujours les mêmes que celles permettant d'asseoir une position dans le marché. Les changements brutaux d'orientation s'expliquent donc, pour partie, par le passage d'un objectif d'entrée des nouvelles combinaisons d'offre à un objectif de maintien, entraînant une certaine confusion dans l'esprit des observateurs.

### 2) Des objectifs en cours de constitution

Dans une structure entrepreneuriale, les objectifs à suivre ne sont pas donnés, dictés par des préférences stables et exogènes. Les choix se construisent dans l'action et évoluent avec elle. Mais alors comment décider en fonction d'objectifs en pleine évolution ? La stratégie, véritable « *work in progress* », donne une impression d'inachevé, manquant du degré minimum de structuration et donnant la sensation d'une entité se perd.

### 3) La question de l'adaptation de la stratégie aux structures embryonnaires

Ce mode de pensée stratégique, dont il faut bien accepter que le substrat théorique provienne davantage de l'étude du comportement de très grandes firmes que du chevet des entreprises naissantes, correspond-il aux organisations de taille modeste auxquelles on confie le développement de nouvelles innovations ? N'est-il pas tentant, sans avoir l'ambition de jouer dans la cour

des grands, d'au moins leur emprunter leurs jouets ? Ce point de vue semble assez réaliste, et l'on s'interroge sur les possibilités d'adaptation de la discipline stratégique au cas particulier des firmes entrepreneuriales.

### 4) Formalisation et « stratégie délibérément émergente »

Hypothèse : Et si ce n'étaient pas les structures entrepreneuriales qui manquaient de stratégie, mais plutôt leurs dirigeants qui les formalisaient avec difficultés ? L'entrepreneur-visionnaire possède des intentions stratégiques fortes, qu'il ne prend pas toujours la peine de formaliser sauf à les rationaliser *a posteriori*. La vision qu'il se fait de la place future de son entreprise guide ses actions. Et l'on pourrait presque parler de « stratégie délibérément émergente », en prenant soin de distinguer les stratégies délibérées de leurs réalisations émergentes, opérant une coupure quelquefois artificielle entre l'intention et la réalisation. N'accusons plus certains hommes d'action d'absence de sens stratégique sous le prétexte que, volontairement, ils choisissent de ne pas formaliser leurs intentions pour laisser délibérément émerger un sens stratégique dans l'action.

### 5) Peu importe le choix stratégique, pourvu qu'on en ait l'apparence

Les choix stratégiques sont aussi affaire de symboles. L'environnement interne et externe de l'entreprise a besoin de repérer, situer, positionner les nouvelles combinaisons d'offre. « C'est dans l'arène que l'on voit le gladiateur » et, pour précipiter cette épreuve du feu, les porteurs de projets se focalisent sur une première stratégie. Telle une carte topographique, la stratégie indique la route à suivre. Et tels ces alpi-

nistes hongrois, perdus dans les Alpes, retrouvèrent l'espoir et leur chemin, en découvrant une carte dont ils constatèrent, une fois rentrés chez eux, qu'il s'agissait d'une carte des Pyrénées (Weick, 1990), les entrepreneurs se trouvent confrontés à l'urgence de donner en pâture aux tiers une stratégie, et ce, quel que soit son contenu. Autant d'arguments qui invitent à relativiser le rôle de la stratégie comme mode de réconciliation entre les dimensions individuelle et collective de l'action. La notion de vision stratégique développée dans la littérature sur le leadership semble constituer une alternative plus réaliste.

## 2. La notion de vision stratégique au service de l'étude des phénomènes entrepreneuriaux

La vision que l'on peut définir avec quelques nuances<sup>4</sup> comme l'image mentale de la place que l'on se fait de son entreprise dans l'avenir, présente l'avantage principal de lier l'énoncé des objectifs à celui qui l'énonce. Autrement dit, la vision entrepreneuriale est indissociable de l'entrepreneur qui la formule, permettant ainsi d'appréhender les relations que l'entrepreneur entretient avec son entreprise.

---

### la vision préalable à l'action

---

C'est ainsi que la dialogique individu / entreprise, prise en compte dans son intentionnalité, décrit la relation de la créature à son créateur qui se fonde en une unité représentée par une forme – « une gestalt »

– aux contours flous mais à certains aspects centraux précis. On préférera la notion de « vision » à celle d'« intention stratégique », en raison de l'aspect incantatoire de cette dernière qui reste une ambition affichée souvent déconnectée des moyens et ressources nécessaires à sa réalisation. En bref, la vision présente une dimension praxéologique réaliste pour tout entrepreneur engagé dans l'action car « vision et action stratégique sont bien indissociables » (Carrière, 1990). Les fins sont donc liées aux moyens dans la même représentation sans que, toutefois, l'enchaînement entre les buts assignés et les chemins pour y parvenir présente le caractère trop définitif ou contraignant présent dans la notion de stratégie. À ce niveau praxéologique s'ajoute un autre que l'on qualifiera de descriptif. Il explore la nature et la composition des facteurs jugés importants pour l'avenir. Il s'agit autant de découvrir les objectifs principaux de l'entrepreneur que les liens possibles entre ceux-ci (Cossette, 1994). La vision est plus détaillée que l'intention, de même que l'image rend davantage compte de la réalité que le slogan ou le mot d'ordre. Cette précision de l'image ne nuit pas au caractère potentiel et forcément évolutif de tout développement de nouvelles offres. En effet, la vision de l'avenir tient au moment où elle apparaît, et change ou s'adapte en fonction des nouveaux éléments qui l'alimentent, évitant, ainsi, l'aspect figé et difficilement révoquant de toute stratégie affichée.

4. Pour Filion (1989), la vision stratégique représente « l'image de l'entreprise projetée dans le futur » Carrière (1990), clairement gestaltiste, définit la vision comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise » Nkongolo *et al.* (1994) se penchent, quant à eux, sur le lien entre la qualité d'une vision, sa diffusion et la performance, sans trouver d'associations significatives. Enfin, Cossette (1994) adopte une perspective cognitive : « La vision stratégique est un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise ».



« La vision signifie aussi une projection : c'est l'image de l'entreprise projetée dans le futur » (Filion, 1989). La vision stratégique qui a tous les traits d'une « obsession magnifique », est ainsi étudiée à un niveau projectif, selon lequel le « cœur de la stratégie d'une entreprise » est en adéquation avec les préoccupations des dirigeants (Noel, 1989). La vision se caractérise également par sa diffusion : comment et avec quel effet l'entrepreneur communique-t-il ses idées auprès des différents acteurs du processus entrepreneurial ? (d'Amboise et Nkongolo-Bakenda, 1993). Nous nous interrogeons sur le pouvoir de conviction et de crédibilité du nouvel entrepreneur, malaisé à établir en raison de la nouveauté du rôle qu'il assume (Stinchcombe, 1965). Il s'agit d'un point de contact avec la littérature sur le leadership à l'origine de la notion de vision utilisée en entrepreneuriat (Bennis et Nanus, 1985). Mais surtout le lien est établi entre les aspects individuel (la vision de l'entrepreneur) et collectif (le degré de partage des acteurs concernant la représentation de l'avenir). Toute la question étant de savoir comment s'effectue ce partage et, plus exactement, comme nous le font remarquer les recherches précédentes sur la notion de vision, si une vision trop forte ne nuirait pas à l'adaptation et, donc, à l'émergence du collectif (Nkongolo-Bakenda *et al.*, 1994). Une limite doit être, à ce propos, signalée. En effet, ce concept de vision fait partir la stratégie d'entreprise de l'entrepreneur visionnaire avec la vision de celui-ci comme représentation étalon ou de référence. Or ce point de vue de l'individuel au collectif néglige le point de vue inverse comprenant les phénomènes d'apprentissage collectif et l'émergence de représentations sociales qui façonnent en retour les

constructions individuelles. L'interrogation empirique est donc, ici, plus limitée : on part de l'entrepreneur pour se demander si la vision qu'il se fait de ses nouvelles offres est partagée par les tiers et, donc, si un embryon de collectif se met en place.

### 3. La vision stratégique de l'entrepreneur est-elle partagée ?

Une des façons d'appréhender la relation de l'entrepreneur à son entreprise consiste à se poser la question de la plus ou moins grande diffusion des idées de l'entrepreneur auprès des différents acteurs du processus entrepreneurial. L'idée était d'effectuer une analyse thématique des visions stratégiques des entrepreneurs dans le cas de 9 entreprises nouvelles, puis d'en choisir 2 dans une analyse longitudinale représentant leur vision par la technique de la cartographie cognitive. L'entreprise de création récente est choisie pour son caractère archétypal et emblématique des phénomènes entrepreneuriaux : l'individu apporte des nouvelles combinaisons d'offre au sein d'une structure inédite, qui doit justifier son utilité par l'innovation qu'elle développe. Les entreprises étudiées présentent des points communs : elles ont moins de 8 ans, moins de 10 salariés, entrepreneurs autonomes excluant les reprises et les filiales (critère d'homogénéité ou de traits communs). Différents environnements et secteurs d'activité sont représentés (haute technologie pour Syntex, commerce pour Tropical Center etc.) et les trajectoires des entrepreneurs tentent d'être les plus variées (chômeur, co-création, entrepreneuriat familial...). Ainsi, à partir des 50 cas rencontrés, nous avons sélectionné les plus représentatifs des variétés d'environnement, les profils les plus exemplaires de leur catégorie, les types d'entre-

prises les plus emblématiques et les processus les plus marqués (critère de variété et de représentativité théorique). À partir du huitième et surtout du neuvième cas, l'apprentissage étant minime, le chercheur s'est trouvé observer des phénomènes déjà constatés (critère de saturation théorique).

### comment concilier dans le temps l'individu au profit du collectif ?

Méthodologiquement, dans un premier temps, on compare les thèmes de l'entrepreneur avec ceux des différents acteurs, qu'ils soient salariés si l'entreprise en possède, associés ou toute autre personne impliquée dans le processus de création (consultants, fournisseurs, clients, distributeurs, organismes financiers). Suite à cette analyse thématique comparée, on présente à ces tiers les thèmes-clés de la vision stratégique de l'entrepreneur, les interrogeant

ainsi sur leur degré d'accord – les parties prenantes pouvant partager la même vision de l'avenir, tout en émettant des réserves sur les choix de l'entrepreneur pour y parvenir. Dans les représentations de la vision d'avenir sont distingués les facteurs dépendants du seul entrepreneur (ressources personnelles et satisfaction d'un objectif propre, valeurs individuelles) des facteurs partagés par un collectif (existence de ressources et d'objectifs communs, système de croyances collectives), l'idée étant de faire la part entre composantes individuelles et collectives de la vision de l'entrepreneur. Enfin, deux cas sont choisis pour leurs différences (critère de diversité maximale), sachant que si des processus identiques sont trouvés, la généralisation ultérieure sera facilitée. Ils sont suivis dans une approche longitudinale, avec représentation des visions stratégiques par la technique des

**Tableau 1**  
LES CARACTÉRISTIQUES DES CAS

	Entrepreneur	Processus
Informatique Atout Mairie	Chômeur	Accompagné en pépinière
Salon de Jardin	Créatrice à répétition	Apprentissage grâce à la 1 <sup>re</sup> entreprise
Bilan de Santé Services	2 co-créateurs	Planifié sur la durée (1,5 an)
Informatique Superstore	Essaimage	Planifié à court terme (2 mois de stock)
Syntax Image	3 co-créateurs	Clients obtenus par réseaux
Web Wine	Famille d'entrepreneurs	Fournisseurs obtenus par réseaux
Tropical Center	Milieu afro-caribéen	Subventionné
Cravate de Style	Travailleuse indépendante	Processus créatif
Vigne Intérim	Milieu de l'insertion par l'économique	Tâtonnement

cartes cognitives, l'objectif étant d'appréhender l'évolution des relations de l'entrepreneur avec son entreprise et d'observer, s'il y a lieu, les modalités d'effacement de l'individu au profit du collectif.

### III. – LES RELATIONS DE L'ENTREPRENEUR AVEC SON ENTREPRISE

Quels sont, d'une part, les modes de relation entre l'entrepreneur et son entreprise et, d'autre part, les éventuels processus d'effacement du premier au profit de cette dernière ?

#### 1. Les différents cas de cohabitation entre l'entrepreneur et son entreprise

Reprenant la grille de lecture fournie par la notion de dialogique, chaque cas d'entreprise est analysé en fonction des modes de cohabitation des dimensions individuelles et collectives de la vision stratégique de l'entrepreneur et de son degré de diffusion auprès des tiers.

Dans le cas de dialogiques complémentaires, l'analyse thématique des visions des entrepreneurs et des tiers montre un équilibre entre les objectifs, ressources et valeurs individuelles et les objectifs, ressources et systèmes d'interprétation collectifs – les remarques suivantes peuvent être avancées. Tout d'abord, il semble que l'harmonie entre intérêts collectifs et individuels dépende du contexte et, plus exactement, de la perception que les individus en ont. Ainsi, la richesse et l'ampleur des sollicitations environnementales semblent amener les décideurs à tenir un discours complexe

sur l'avenir, les détournant de la gestion de leurs intérêts. Ce constat va de pair avec l'existence de réseaux d'accompagnement ou d'entraide auxquels l'entrepreneur semble faire appel – la nécessaire confrontation aux autres les poussant à s'extraire de soi. Les entrepreneurs sont amenés à faire taire leur tendance naturelle à s'attribuer les résultats de leur succès (biais de complaisance). Ils ne cherchent pas, dans ce cas, à « tirer la couverture à eux » afin d'impliquer les tiers.

À la richesse de l'environnement, s'ajoute le type d'entreprise créée. En effet, la complémentarité des intérêts est plus apparente si l'entreprise nouvelle s'éloigne des organisations précédentes dans lesquelles exerçait l'entrepreneur<sup>5</sup>. Celui-ci assume de nouveaux rôles qui lui font oublier ses positions sociales précédentes et les aspirations qui en découlaient. Chacun se comporte vis-à-vis de la nouvelle entreprise d'une manière inédite qui fait table rase des intérêts individuels passés. Cet embryon d'apprentissage organisationnel tuerait, ainsi, dans l'œuf les discordances entre intérêts individuels et collectifs et favoriserait l'émergence d'une vision d'avenir complémentaire.

Concernant les deux variétés de logiques non-complémentaires, dans la première dite « concurrente », les projets de chacun concourent au même but (profit, indépendance, accomplissement) mais par des moyens différents. Ici, les ressources joueraient un rôle-clé, certaines entreprises ayant davantage de moyens pour satisfaire les aspirations individuelles de tous. Dans

5. Nous sommes ici très proche de la notion « d'organisation incubatrice » fournie par Cooper et Dunkelberg (1986). Celle-ci est définie comme l'organisation que l'entrepreneur quitte pour créer sa propre entreprise et expliquerait en partie certains choix stratégiques de la nouvelle firme.

ce cas également, les trajectoires professionnelles passées continuent de marquer les visions stratégiques d'avenir dans un sens souvent réactif (« ne plus connaître de périodes de chômage », « ne plus travailler dans des grandes structures »). Les histoires personnelles, avec leur volonté de revanche, jouent également un rôle (Pinçon et Pinçon-Charlot, 2000). En cas d'intérêts concurrents, tout laisse à penser que les entrepreneurs vivraient une opposition entre les buts réactifs hérités de leur passé professionnel et des objectifs proactifs exigés par la nouvelle firme.

Concernant la seconde dialogique dite « antagoniste » – la réalisation d'un projet individuel allant à l'encontre de la réalisation du projet collectif – le tissu explicatif proposé quant à l'avenir est plus pauvre en raison d'une perception simpliste de l'environnement, perception parasitée par l'attention que les acteurs portent à la résolution de conflits d'intérêts. On peut mettre cela en rapport avec une faiblesse dans les ressources collectives due, soit à l'inadéquation des compétences et des moyens, soit à la dépendance de la firme aux ressources appartenant en propre à l'entrepreneur. C'est le cas de l'entreprise artisanale ou à fort contenu technique, au savoir-faire indissociable de l'entrepreneur.

## 2. De l'entrepreneur à l'entreprise ?

Comment s'effectue, s'il a lieu d'être, ce passage d'une logique d'individus à une logique d'organisation ? Notre étude longitudinale nous a fait rencontrer des entrepreneurs interrogés sur leur vision stratégique. Or, nous n'avons pu que constater toute leur difficulté à se projeter dans l'avenir, tant ils sont préoccupés par les problèmes quotidiens. Cette incapacité « à lever le nez du

guidon » n'aurait en soi rien d'original si elle ne constituait précisément un indice possible du basculement de l'entrepreneur vers l'entreprise.

En effet, la vision stratégique des entrepreneurs étudiés se trouve ternie par des problèmes sans solution, des préoccupations tactiques et techniques qui les éloignent, au premier abord, des hautes sphères de la pensée stratégique. Au premier abord seulement, car tout se passe comme si les entrepreneurs, tout en visualisant fort bien les objectifs et les représentations qu'ils se font de leur avenir, considéraient l'activité courante comme la seule façon de réduire le fossé entre fins et moyens – les problèmes locaux, par un mécanisme d'apprentissage, permettant de passer à d'autres plus globaux. La gestion de l'horizon temporel des entrepreneurs et des managers s'oppose donc : le manager part des ressources présentes pour ; de proche en proche, construire le futur, alors que l'entrepreneur

---

### développe les processus cognitifs des entrepreneurs

---

définit le futur et remonte le temps, modelant le présent pour qu'il corresponde à ses intentions stratégiques, rassemblant au passage des ressources à la hauteur de ses ambitions. En somme, le manager souffrirait « d'une myopie stratégique » (sa vision à court terme étant nette, celle à long terme, floue et pilotant à vue sans itinéraire stratégique préconçu) et l'entrepreneur, d'une « presbytie stratégique » (l'avenir souhaité étant plus clairement perçu que les moyens pour y parvenir). Pour user d'une métaphore maritime, nous pourrions dire que le manager fait du cabotage et que l'entrepreneur pratique la navigation hauturière,

tirant son itinéraire en haute mer sans être sûr que le port d'arrivée corresponde à celui prévu. Et c'est précisément ce quotidien qui s'est révélé moteur des basculements possibles de l'individuel au collectif.

En effet, les incidents qui jalonnent les itinéraires stratégiques des entrepreneurs modifient l'équilibre entre les dimensions individuelles et collectives de la stratégie. Certains événements sont ignorés ou transformés pour correspondre à la vision d'avenir, tandis que d'autres, incohérents ou en dissonances s'avèrent être des déclencheurs d'une évolution de l'équilibre cognitif de l'entrepreneur vers des aspects collectifs. Si les réactions de l'environnement sont cohérentes avec la vision de l'entrepreneur, on assiste à un renforcement des croyances et à un maintien de la dialogique en vigueur. Dans le cas inverse, soit les réactions incohérentes ne peuvent être interprétées, car trop contradictoires – leur validité est mise en doute – et elles sont, donc, évacuées avec des arguments du type « cela ne me concerne pas », soit ces réponses environnementales sont prises pour des remises en cause des choix et l'entrepreneur, malgré l'inconfort psychologique que cela peut occasionner, accepte de changer sa vision. La dialogique entre l'entrepreneur et son entreprise va, ici, dans le sens d'une plus grande complémentarité. Une explication possible du passage d'une vision stratégique d'avenir dominée par les intérêts individuels à une vision stratégique assujettie à un projet collectif pourrait être ainsi recherchée dans les modifications d'équilibres cognitifs vécus par les entrepreneurs.

### CONCLUSION

En acceptant les dialogiques entreprise / entrepreneur comme des idéaux types au

sens de Weber, on possède un outil de compréhension des relations entre les aspects individuels et collectifs en entrepreneuriat. Cette compréhension passe, ici, par la conceptualisation d'un entrepreneur-innovateur, porteur d'un véritable mix stratégique aux 5 P (Produit, Process, Provenance, Public et Projet) et son étude passe par celle de sa vision stratégique décomposée dans ses dimensions praxéologique, descriptive, projective et de diffusion.

À l'issue de cette étude, il est donc possible de formuler un certain nombre de propositions concernant le rôle des ressources, de l'environnement, de l'entreprise précédente et de l'entrepreneur dans l'avènement d'un type de dialogique :

- des ressources abondantes, adéquates et non-dépendantes de la personne de l'entrepreneur favoriseraient une complémentarité entre les intérêts individuels et collectifs ;
- un environnement perçu comme peu complexe laisserait parler les aspirations de chacun ;
- une entreprise incubatrice relativement éloignée de l'entreprise actuelle faciliterait la complémentarité des intérêts des acteurs ;
- enfin, les trajectoires professionnelles chaotiques des entrepreneurs créeraient des tensions concurrentes entre les objectifs proactifs de la nouvelle entreprise et les souvenirs réactifs hérités du passé.

On se demandera également si une meilleure cohabitation entre intérêts particuliers ne serait pas provoquée par des événements courants (tactiques) qui, en bousculant la vision stratégique de l'entrepreneur, réorganisent les moyens dans le sens des fins (stratégiques). L'entrepreneur se trouve ainsi affublé d'une « presbytie stratégique », avec une vision claire des buts à moyen terme et une incapacité à dis-

tinguer le quotidien et ses outils. La thèse avancée est bien, ici, celle d'une différence entre entrepreneur et manager, avec pour volonté de fournir des outils de gestion distincts. Mais au vrai les relations de l'entre-

preneur et de son entreprise ne sont-elles pas comme celle du manager avec la sienne, avant tout d'ordre politique, avec un dirigeant qui propose à chacun de s'unir à lui pour n'obéir qu'à soi-même ?

#### BIBLIOGRAPHIE

- A.P.C.E, « Les taux de pérennité des entreprises. Quels sont-ils ? Comment les utiliser ? » *Observatoire de l'APCE*, 16-10-1997
- G. AMBOISE (d'), et J.-M. NKONGOLO-BAKENDA, « La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique », *Direction de la recherche, document de travail 93-101*, Université de Laval, Québec, 1993.
- R. A. BARON, « Counterfactual thinking and venture formation : the potential effects of thinking about what might have been », *Journal of Business Venturing*, vol.15, p. 79-91, 1999.
- W. BENNIS et B. NANUS, *Diriger : Les secrets des meilleurs leaders*, InterÉditions, Paris, 1985.
- P. BERNOUX, *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, 1995.
- J. P. BRECHET, « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue française de gestion*, p. 5-14, juin-juillet-août 1994.
- C. BRUYAT, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue française de gestion*, p. 87-99, novembre-décembre 1994.
- J.-B. CARRIÈRE, « La vision stratégique en contexte de P.M.E. : cadre théorique et étude empirique. », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 3-4, p. 299-325, 1990.
- A. COOPER et W. DUNKELBERG, « Entrepreneurship and path to business ownership », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 53-68, 1986.
- P. COSSETTE, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire », *Colloque international des PME*, Strasbourg, 1994.
- P. COSSETTE, « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 9, n° 1, p. 124-142, 1996.
- L. J. FILION, « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Gestion*, p. 24-34, septembre 1989.
- L.J. FILION, *Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur*, Les Éditions de l'entrepreneur, 1991.
- C. FONROUGE, *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs cognitifs sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bordeaux IV, 1999.
- G. HAMEL, C. K. PRAHALAD, « Les stratèges du soleil levant », *Harvard - L'Expansion*, p. 6-19, automne 1989.
- A. HUFF, *Mapping strategic thought*, Wiley and Sons, 1990.

- G. JOHNSON, « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 75-91, 1988.
- E. MORIN, *Sociologie*, Fayard, 1984.
- J.-M. NKONGOLO-BAKENDA, G. B. GARNIER, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue internationale des P.M.E.*, vol. 7, n° 1, p. 36-61, 1994.
- A. NOËL, « Strategic core and magnificent obsessions : discovering strategy formation through daily activities of CEOs », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 33-49, 1989.
- M. PINÇON et M. PINÇON-CHARLOT, « Créateurs d'entreprise, créateurs de fortune » in J. Marseille (dir.) *Créateurs et créations d'entreprise : de la révolution industrielle à nos jours sous la A.D.H.E.*, p. 109-114, Paris 2000.
- J. SCHUMPETER, *La Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz 1935, deuxième édition, p. 330-331, traduction de « *The Theory of Economic Development* », 1912.
- A. L. STINCHCOMBE, « Social structure and organizations », in J. March (eds.), *Handbook of organizations*, Rand McNally Company, Chicago, p. 142-193, 1972, (1<sup>re</sup> édition 1965).
- F. WACHEUX, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Éditions Economica, 1996.
- K. E. WEICK, « Cartographic myths in organizations », in HUFF A., *Mapping strategic thought*, Wiley and Sons, p. 1-10, 1990.