L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs

**Par Didier Van Caillie, Premier Assistant à l'Université de Liège
et Claire Lambrecht, Chargée de Recherche à l'Université de Liège**

**Working Paper réalisé dans le cadre de la "Chaire PME 1995" de la Caisse
Nationale du Crédit Professionnel de Belgique**

Mai 1995

Comme le souligne Pierre-André Julien (GREPME, 1994), "la plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles". La recherche académique dédiée à la gestion des Petites et Moyennes Entreprises s'est donc logiquement très tôt focalisée sur la recherche de typologies parmi les PME, qu'ils s'agissent de typologies quantitatives¹ basées sur des critères d'emplois, de chiffres d'affaires ou d'ampleur des moyens d'actions (total de l'actif) ou qu'ils s'agissent de typologies qualitatives qui tiennent compte explicitement de la relation de la PME avec son environnement.

Julien (GREPME, 1994) divise ces typologies en quatre grands groupes²:

- celles qui s'appuient sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise,
- celles qui introduisent les stratégies ou les objectifs de la direction,
- celles qui se basent sur l'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de l'entreprise,
- celles qui touchent au secteur ou au type de marché sur lequel elle évolue.

Ces typologies apparaissent toutefois centrées sur l'entreprise en elle-même et ne prennent qu'incidemment en compte la personnalité, les motivations et les aspirations de l'entrepreneur, alors

¹ Qualifiées de "primaires" par Julien (GREPME, 1994), car elles ne pénètrent pas à l'intérieur de la "boîte noire" que constitue une PME.

² Pour une présentation plus détaillée des études reprises dans chacun de ces groupes, voir:

GREPME (1994): *Les PME : bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires, Economica, Paris, 437 p., pp. 28 à 36.

même que la recherche en matière de gestion des PME montre à suffisance l'importance capitale jouée par cet entrepreneur-dirigeant en tant que moteur de la prise de décision dans l'entreprise.

Aussi nous paraît-il intéressant de dresser un état de la recherche relative à l'étude des motivations, de la vision stratégique³ et des objectifs de l'entrepreneur et d'en inférer un modèle de comportement général de l'entrepreneur.

Après une synthèse succincte des étapes fondamentales qui ont jalonné l'élaboration de la définition de l'entrepreneur, deux courants actuels de l'étude de l'entrepreneuriat⁴ (l'approche déterministe et l'approche comportementale) sont décrits en vue de dégager les éléments clés et les controverses que suscite cette notion. L'importance du processus entrepreneurial nous amène à développer ensuite les motivations incitant à la création d'entreprises, les visions stratégiques des entrepreneurs les plus couramment évoquées ainsi que les objectifs qui y conduisent.

Enfin, nous inférons de cet ensemble d'apports issus de la littérature un modèle de comportement général de l'entrepreneur, basé sur le trinôme "motivations, vision stratégique, objectifs" et qui s'inscrit dans la mouvance de recherche dite "déterministe" (Gartner, 1988).

1. La notion d'entrepreneur

La notion d'entrepreneur recouvre de nombreuses acceptions particulières n'ayant parfois que peu de liens entre elles (Cunningham, Lischeron, 1991), de sorte qu'il n'existe actuellement aucun accord précis sur ce que serait réellement la définition de l'entrepreneur (Bygrave, Hofer, 1991; Cunningham, Lischeron, 1991)⁵.

L'analyse de l'évolution de la perception de l'entrepreneuriat dans la pensée économique peut toutefois aider à cerner au mieux cet élément essentiel. Trois auteurs ont, à ce titre, considérablement influencé leur époque et la vision que l'on peut avoir de l'entrepreneur : Richard Cantillon (1755), Jean-Baptiste Say (1803) et Joseph Schumpeter (1934, 1947).

³ La représentation que l'entrepreneur se fait du devenir de son entreprise et de son environnement (Koenig, 1990).

⁴ L'entrepreneurship ou entrepreneuriat, qui traite de la création d'organisation, du processus par lequel de nouvelles organisations viennent à exister (Gartner, 1988) est à distinguer de l'intrapreneuriat, c'est-à-dire le développement à l'intérieur d'une organisation existante d'une innovation initiée et mise en oeuvre par un de ses membres (Bruyat, 1994).

⁵ Ce manque d'homogénéité quant à savoir quelle définition d'entrepreneur prévaut est dû au fait que chaque auteur établit des analyses en partant de caractéristiques particulières à son sujet (Gartner, 1988).

1.1. Trois étapes fondamentales

1.1.1. Richard Cantillon

Cantillon est "le premier à définir le profil de l'entrepreneur et à mesurer les difficultés d'une gestion qui affronte empiriquement l'imprévisible et l'incertain" (Le Van-Lemesle, 1988). Il fait de l'entrepreneur la pièce maîtresse de la dynamique économique (Laurent, 1989) : l'entrepreneur est celui qui exerce son jugement pour faire face à l'*incertitude*. L'entrepreneur y est défini comme une "personne indépendante" (Long, 1983).

Après avoir découpé la société de son époque en classes sociales (Hébert, Link, 1989), Cantillon regroupe les entrepreneurs en une classe très hétérogène. Malgré cette diversité, "tous les entrepreneurs se procurent leurs moyens d'action à taux fixe (à un prix certain) et revendent des biens et services à un prix incertain" (Le Van-Lemesle, 1988). La variable fédératrice du concept d'entrepreneur est l'incertitude liée aux clients et le risque sur le prix (Verin, 1982; Alcouffe, 1988).

En conséquence, l'entrepreneur peut être défini à tout moment par sa fonction : prévision des risques (Laurent, 1989) et affrontement de l'incertain (Le Van-Lemesle, 1988). Le profit serait alors la juste rémunération d'une activité aussi risquée. Cantillon met ainsi l'accent sur la fonction et non sur la personnalité de l'entrepreneur (Hébert, Link, 1989), adoptant ainsi une position comportementale.

1.1.2. Jean-Baptiste Say

Say "dessine les fonctions de l'entrepreneur comme un véritable organigramme" (Le Van-Lemesle, 1988). Il fait de l'entrepreneur une pièce maîtresse de l'échange économique (Laurent, 1989) : il envisage une théorie de la production et de la distribution reposant sur le rôle de *coordination* de l'entrepreneur (Shailer, 1994). "L'entrepreneur est en effet le personnage central puisque c'est lui qui combine les facteurs de production" (Le Van-Lemesle, 1988). Cette définition large inclut tous les chefs d'entreprises, propriétaires ou non, et plus largement les responsables d'organisations (Bruyat, 1993).

Dans cette optique, l'entrepreneur d'industrie peut se définir comme "celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque" (Say, cité par Le Van-Lemesle, 1988), "celui qui réunit et combine les moyens de production" (Bruyat, 1993). Cette mission d'harmoniser les trois facteurs de production que sont la terre, le travail et le capital, repose sur l'hypothèse que "le regroupement derrière les entrepreneurs" permet de dépasser les éventuels obstacles à une combinaison optimale de ces facteurs (Laurent, 1989). Le but premier de l'entrepreneur serait dès lors d'accroître la production, laissant la recherche du profit comme objectif annexe (Le Van-Lemesle, 1988).

Cette mission primordiale de l'entrepreneur dans l'économie est composée de différentes tâches : l'entrepreneur, administrateur de la production, est chargé de prévoir non

seulement la production mais également son financement et sa rentabilité, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. De nombreux talents managériaux sont nécessaires pour être un entrepreneur qui réussit (Long, 1983). De plus, Say y associe des qualités de caractère qu'il juge indispensables : goût du risque, fermeté de caractère et de jugement (Le Van-Lemesle, 1988).

En résumé, Say élargit la définition de l'entrepreneur en y associant le concept de combinaison des facteurs de production (Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1993). Il développe une conception plus industrielle, liée au processus de production et au risque qui en est issu (Laurent, 1989).

1.1.3. Joseph Schumpeter

Schumpeter situe l'entrepreneur dans une problématique de dynamique économique où la règle est le changement (Laurent, 1989). L'entrepreneur de Schumpeter est "celui qui introduit et conduit l'*innovation*" (Bruyat, 1993), celui qui crée une combinaison des facteurs de production de manière à innover au sein du processus de développement économique.

Dans l'optique schumpeterienne, le processus d'innovation est l'essence même du développement économique (Hébert, Link, 1991; Backman, 1983). Cette innovation doit être comprise au sens large. Il peut s'agir de la fabrication d'un bien nouveau, de l'introduction d'une méthode de production nouvelle, de la conquête d'un nouveau débouché, de la conquête d'une source nouvelle de matières premières ou encore de la réalisation d'une nouvelle organisation de la production (Laurent, 1989; Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1993).

En résumé, Schumpeter fait de l'entrepreneur l'acteur explicatif de la dynamique économique en adoptant une définition plus fonctionnelle dans laquelle le risque devient une variable parmi d'autres de l'environnement (Laurent, 1989). Schumpeter met l'accent sur le leadership et pas sur la propriété (Backman, 1983).

1.1.4. Conclusion

Selon Marchesnay (1994), l'entrepreneur idéal remplit trois fonctions majeures :

- "C'est lui qui se charge de mobiliser les capitaux financiers afin d'en tirer profit, dont Knight dira qu'il est le fruit du risque et de l'incertitude" (cf. Cantillon);
- Pour cela, il se charge de mobiliser les ressources disponibles au sein de son organisation de manière à la rendre performante (cf. Say);
- "Mais cette rentabilité ne peut être obtenue, en économie de marché, que si l'entrepreneur contribue à une rupture, par l'innovation, dans le circuit économique, contribuant ainsi à la dynamique de l'évolution économique" (cf. Schumpeter).

1.2. Les évolutions actuelles

Bon nombre d'études ont été menées au cours des 15 dernières années de manière à affiner le concept d'entrepreneur. Au cours de ces dernières années, ces recherches évoluent dans deux directions : certaines se focalisent sur les traits de la personnalité de l'entrepreneur, d'autres analysent le processus entrepreneurial en tant que résultat de l'action d'un entrepreneur. C'est ce qu'illustre la figure suivante:

Tableau 1 : Les deux courants de recherche contemporains relatifs au concept d'entrepreneur (Déry, Toulouse)

"Etre" : la personnalité de l'entrepreneur	"Agir" : les actions de l'entrepreneur
Entrepreneur	Projet entrepreneurial
- ses compétences	- stratégies de succès
- ses caractéristiques socio-démographiques	lancement
- ses caractéristiques psychologiques	croissance
	innovation
	- chances de succès

Approche déterministe

Approche comportementale

1.2.1. L'approche déterministe

L'approche qualifiée de déterministe, ou *trait approach*" (Gartner, 1988), considère l'entrepreneur comme l'unité d'analyse. Elle rassemble les recherches menées en vue d'identifier les caractéristiques personnelles des entrepreneurs.

L'entrepreneur est vu comme un acteur primordial dont il s'agit de découvrir les motivations, les caractéristiques psychologiques et les traits de personnalité, les caractéristiques socio-démographiques, les habiletés, les réseaux et le rôle d'innovateur dans l'économie (Déry, Toulouse, 1995; Gartner, 1988; Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1993). L'objectif final est d'établir un profil-type d'entrepreneur répondant à des caractéristiques spécifiques et empiriquement démontrées. Le tableau suivant propose un recensement, par ordre alphabétique des auteurs, des études réalisées sur ce sujet qui nous paraissent les plus importantes.

Auteurs	Année	Caractéristiques traitées et traits de personnalité pris en compte
Braden	1977	motivations de l'entrepreneur (distinction entre "caretaker" et "manager")
Brockhaus	1980	propension à la prise de risque

Collins et Moore	1970	occupation des parents, éducation, satisfaction dans le travail précédent
Cooper et Dunkelberg	1981	attitudes sociales
Cooper et Dunkelberg	1982	motivations au niveau de l'entreprise, degré de croissance et de changement, présence de contrôles formels dans l'organisation (distinction entre "croissance", "indépendance" et "artisanat")
Dauids	1963	éducation, nombre d'enfants, religion, affiliation à des clubs (sportifs ou autres)
Davidsson	1988	parents, éducation, travail antérieur, âge, ...
DeCarlo et Lyons	1979	âge, mariage, éducation, expérience entrepreneuriale antérieure, moyens de départ, réalisation, autonomie, indépendance, ...
Draheim	1972	crédibilité, crainte de perdre son emploi, expérience professionnelle antérieure, ...
Durand	1975	motivation à l'accomplissement personnel, expérience...
Ettinger	1982	pouvoir, indépendance, type de firme créée
Filley et Aldag	1962-1974-1975	structure, leadership (distinction "craftsman", "promotion", "administration")
Gill	1985	motivations, degré de compétences (distinction entre "archiever", "bloker", "survey", "failure")
Gomolka	1977	sexe, âge, ethnique, éducation, profession des parents, appartenance sociale
Gould	1969	perception d'opportunités, classe sociale, motivation à l'accomplissement
Hisrich et O'Brien	1981	auto-discipline, persévérance, désir de succès, tempérament actif, ...
Homaday et Aboud	1971	besoin de réalisation, intelligence, créativité, énergie, prise d'initiative, leadership, soif d'argent, désir de reconnaissance, puissance, tolérance de l'incertitude
Howell	1972	âge, état civil, activités extérieures, niveau d'éducation, nombre de professions antérieures, influences
Hull, Bosley, Udell	1980	soif d'argent, propension à la prise de risque, créativité, accomplissement personnel,...
Lachman	1980	âge, nombre d'années en Israël, éducation, occupation du père, motivation à l'accomplissement personnel, ...

Laufer	1974	motivations psychologiques et comportements économiques
Litzinger	1965	préférence pour le risque, indépendance, leadership, reconnaissance, conformité, bénévolat, structure, considération
McClelland	1961	réalisation, optimisme, puissance, conscience professionnelle, ascétisme, ...
Mescon et Montanari	1981	réalisation, autonomie, domination, endurance, ordre, contrôle
Schrage	1965	perception, motivation à l'accomplissement personnel, ...
Stanworth et Curran	1976	motivations psychologiques et économiques
Thorne et Ball	1981	âge, nombre d'entreprises antérieures, éducation, contexte familial
Wainer et Rubin	1969	réalisation, puissance, affiliation
Welsch et Young	1982	estime de soi, prise de risque, ouverture à l'innovation, rigidité, optimisme économique, ...

Source : Gartner (1988), Woo & al (1991)

Par ailleurs, cette manière déterministe d'aborder l'entrepreneurship rejoint la vision de Cunningham et Lischeron (1991) quant à l'existence de diverses grandes écoles de pensées concernant l'entrepreneur. Deux des six grandes écoles qu'ils présentent résumant les considérations ayant trait à l'approche déterministe :

- L'école basée sur "la grande personnalité" croit en un leader charismatique qui possède certains traits ou qualités le différenciant des autres : intuition, vigueur, énergie, persistance et estime de soi sont à la base de la personnalité d'un entrepreneur (Garfield, 1986; Hughes, 1986; Silver, 1985);

- L'école des "caractéristiques psychologiques" postule l'existence de valeurs, attitudes et besoins uniques comme conditions prélabiles à l'apparition d'une attitude entrepreneuriale. Les caractéristiques de personnalité les plus analysées sont au nombre de trois : un système de valeur personnel, une propension à la prise de risque mesuré (McClelland, 1961; McClelland et Winter, 1969; Kilby, 1971), un besoin d'accomplissement (entre autres McClelland, 1965).

Actuellement, de telles approches cherchant à établir des profils de personnalité sont de plus en plus critiquées (Bruyat, 1993; Bygrave, Hofer, 1991; Gartner, 1988). En effet, malgré de nombreux tests empiriques, ces auteurs estiment qu'il n'est pas possible d'identifier des variables qui distingueraient clairement les entrepreneurs des non entrepreneurs. Tout au plus est-il possible de recenser quelques caractéristiques parmi les plus couramment utilisées :

- présence de motivations particulières telles le besoin d'accomplissement personnel, la volonté d'autonomie, ... ;
- acquis spécifiques liés à un certain âge, niveau de formation et d'expérience professionnelle antérieure ;
- propension à prendre des risques.

1.2.2. L'approche comportementale

L'approche qualifiée de comportementale, ou *'behavioral approach'* (Gartner, 1988), envisage l'entrepreneur comme un élément déterminant du processus complexe de la création d'entreprise. L'entrepreneur est vu comme le centre d'un ensemble d'activités impliquées dans la création d'une organisation, il constitue une partie du processus complexe de la création d'entreprise (Gartner, 1988).

L'accent est mis sur "l'agir", c'est-à-dire sur ce que l'entrepreneur fait, comment il se comporte (Déry, Toulouse, 1995). En d'autres termes, l'entrepreneur se définit comme "quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour en tirer profit" (Bygrave, Hofer, 1991), "c'est l'initiateur actif d'une nouvelle affaire qui prend la forme d'une nouvelle société : il y joue un rôle prépondérant pour le démarrage" (Sweeney, 1982).

Le processus entrepreneurial, à savoir toutes les fonctions, activités ou actions associées à la perception d'opportunités et à la création d'entreprise, présente des caractéristiques particulières (Bygrave, Hofer, 1991). Parmi celles-ci, la plus importante est sans aucun doute la nécessité de la volonté humaine comme point de départ du processus : "the essence of entrepreneurship is the entrepreneur" (Mitton, 1989). L'entrepreneur accomplit une série d'actions qui débouchent sur la création d'une organisation.

Selon cette approche, l'entrepreneuriat est plus qu'un ensemble de traits individuels et est différent d'une fonction économique. C'est un ensemble cohérent d'attitudes de gestion (Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1993).

De nouveau, trois des six écoles de pensée développées par Cunningham et Lischeron (1991), abordent cette optique :

- L'école "classique", centrée sur la reconnaissance du rôle moteur de l'innovation dans l'activité économique, associe la création d'entreprise à la poursuite d'une opportunité, nécessitant de la créativité et comportant une part de risque.

⁶ La sixième école de pensée concerne l'intrapreneurship ou intrapreneuriat. Cette école fait l'hypothèse que l'innovation peut être réalisée à l'intérieur des organisations existantes en encourageant les travailleurs à travailler à la manière d'entrepreneurs dans des unités semi-autonomes (Cunningham, Lischeron, 1991).

- L'école "du management" résume les différentes fonctions exercées par l'entrepreneur au sein de son organisation : prise de risque, supervision, contrôle, gestion,

- L'école "du leadership" repose sur l'hypothèse que l'entrepreneur a besoin de l'aide de ses collaborateurs pour réussir son entreprise : cette vision de la situation envisage plutôt le rôle de motivation que doit exercer le créateur afin de s'assurer cette collaboration.

1.2.3. L'étude spécifique de l'intrapreneuriat

La notion d'entrepreneur est donc finalement étroitement associée à celle de création d'entreprise. Toutefois, l'innovation, telle qu'elle est présentée par Schumpeter, apparaît non seulement lors de la création d'entreprise mais également dans un contexte d'intrapreneuriat, c'est-à-dire suite "au développement à l'intérieur d'une organisation existante d'une innovation initiée et mise en oeuvre par un de ses employés" (Bruyat, 1994).

L'école de l'intrapreneuriat (Cunningham, Lischeron, 1991) répond au problème du manque d'innovation et de compétitivité au sein même d'une organisation. Les intrapreneurs sont capables de se comporter comme des entrepreneurs et d'implanter leurs idées sans pour autant devenir propriétaires, l'innovation étant encouragée par un travail en unités semi-autonomes.

L'intrapreneuriat est un "modèle basé sur le travail en équipe" dans lequel les individus travaillent ensemble à la résolution de problèmes et à la création d'opportunités (Cunningham, Lischeron, 1991) et dont le particularisme en termes de relations "entreprise/environnement" justifie le développement d'un courant de recherche spécifique, situé à la périphérie de la recherche menée en matière de PME.

2. Les motivations de l'entrepreneur

La notion d'entrepreneur est étroitement associée à celle de création d'entreprise : l'entrepreneur joue un rôle clé dans la création de nouvelles organisations et, de ce fait, apporte une contribution majeure à la croissance économique (Backman, 1983).

Cette association "entrepreneur/création d'entreprise" suppose l'existence de raisons fondamentales poussant l'individu à se lancer sur un chemin nouveau, celui de la gestion d'une organisation. "La personnalité des dirigeants, avec leurs expériences, leurs compétences, leurs motivations et leurs goûts personnels, joue un rôle particulièrement fondamental dans la mesure où la création de l'entreprise est pour eux un acte essentiel dans lequel ils s'expriment personnellement et se projettent dans l'avenir" (Albert, Mougenot, 1988). Par ailleurs, "au cours du processus de création, l'entrepreneur va souvent modifier ses manières de voir ou ses buts, procéder à des apprentissages, son projet peut également évoluer et des partenaires nouveaux s'impliquer" (Bruyat, 1994, p.96). Il apparaît dès lors intéressant d'identifier les facteurs de motivation des entrepreneurs

ainsi que la manière dont ils évoluent et dont ils orientent les choix des objectifs assignés à l'entreprise.

L'identification de ces raisons profondes fait l'objet de plusieurs études empiriques (notamment, au niveau belge, Bragard (1987) et Donckels (1989)). Les résultats font apparaître une hiérarchie assez stable dans les motivations évoquées par les entrepreneurs. Un constat se vérifie d'emblée : "le goût de l'argent et du pouvoir semble avoir fait place à des motivations plus nobles telles que l'indépendance personnelle, la satisfaction dans le travail ou la réalisation de soi" (Bragard, 1987). Le tableau ci-dessous reprend les principales sources de motivation accompagnées des noms des auteurs ayant mentionné chaque source.

<i>Sources de motivation</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Remarques</i>
Accomplissement personnel	Albert et Mougenot (1988)	
	Bragard & al. (1987)	classé numéros 2 et 3 sur 12
	Donckels (1984)	classé numéro 1 sur 6
	Donckels (1989)	classé numéro 2 sur 4
	Durand (1975)	
	Homaday et Bunker (1970)	
	Lafuente et Salas	
	McClelland (1965)	
	Mescon et Montanari (1981)	
	NN (1988)	classé numéros 4 et 5 sur 6
Schrage (1965)		
Indépendance personnelle	Albert et Mougenot (1988)	
	Braden (1977)	
	Bragard et al (1987)	classé numéro 1 sur 12
	Donckels (1984)	classé numéros 2 et 5 sur 6
	Fourcade (1985)	
	Lafuente et Salas	
	Litzinger (1965)	
	Mescon et Montanari (1981)	
NN (1988)	classé numéro 1 sur 6	

Contexte familial (poids de la tradition)	Albert et Mougenot (1988) Bragard & al (1987) classé numéro 12 sur 12 Lafuente et Salas
Incitants financiers	Braden Bragard & al (1987) classé numéros 9 et 10 sur 12 Donckels (1984) classé numéro 6 sur 6 Homaday et Bunker (1970) Lafuente et Salas NN (1988) classé numéro 3 sur 6
Alternative au chômage	Albert et Mougenot (1988) Braden (1977) NN (1988) classé numéro 2 sur 6

Tableau 2: Les principales motivations des entrepreneurs mises en évidence dans la littérature

Ce tableau présente les principales sources de motivation des entrepreneurs en tenant compte des classements généralement établis par les enquêtes empiriques menées dans ce domaine. Nous détaillons à présent ces différents éléments en les regroupant cette fois selon des catégories d'intérêts : personnel, familial ou financier.

2.1. Les motivations d'ordre personnel

2.1.1. *L'accomplissement personnel*

L'entrepreneur a, avant toute autre motivation, un souhait d'épanouissement et de développement personnel (Albert, Mougenot, 1988). Il a la volonté de se réaliser et de réaliser ses ambitions.

Ce besoin d'accomplissement peut se voir associé à une volonté de créer quelque chose de nouveau (Donckels, 1989) ou d'appliquer des connaissances acquises antérieurement. Ainsi, certains chercheurs souhaitent pousser des résultats de recherche vers une exploitation économique et optent dès lors pour la création de leur propre entreprise. Ou encore, un manager ayant acquis des compétences et un savoir-faire dans une structure professionnelle antérieure décide également de créer son affaire pour y développer des applications (Albert, Mougenot, 1988).

De même, la volonté d'être fier de sa profession, d'être satisfait de son travail (Bragard, 1987) peut se ranger dans cette volonté d'accomplissement. Cela suppose qu'une personne préfère devenir entrepreneur et créer sa propre affaire plutôt que de poursuivre un emploi frustrant ou de subir des tensions dans son entourage professionnel. "Au Royaume Uni, on a constaté que les départs volontaires de personnes s'estimant frustrées dans les entreprises constituait la principale source de création d'entreprises d'ingénierie" (Sweeney, 1982). La Petite ou Moyenne

Entreprise est en fait considérée par ses "propriétaires" comme le moyen d'avoir à la fois un instrument de travail et de réalisation de soi, doublé d'une position sociale, beaucoup plus que comme un moyen de faire fructifier un capital (Hirigoyen, 1981).

Enfin, cette motivation peut encore s'interpréter comme un besoin de prouver sa valeur personnelle (Albert, Mougenot, 1988) ou comme la volonté de faire mieux que les autres. Certaines personnes "éprouvent un vif besoin d'accomplissement à travers la responsabilité de prendre elles-mêmes des décisions" : il s'agit d'un besoin d'accomplissement par le travail. Cela nécessite de leur part un effort considérable pour avoir une vision globale du processus mais cette compréhension est également un des facteurs clef de la satisfaction dans le travail. (Sweeney, 1982).

2.1.2. *L'indépendance personnelle*

Le passage au statut d'entrepreneur peut être vu comme un épanouissement et un développement personnel (Albert, Mougenot, 1988). Cette source de motivation peut se comprendre dans plusieurs acceptions.

Tout d'abord, la notion d'entrepreneur est liée à la faculté de pouvoir régler soi-même son travail (Donckels, 1984). Autrement dit, la personne détermine les tâches à effectuer et le planning à respecter pour parvenir aux résultats escomptés. Certains traits de la personnalité des entrepreneurs peuvent faire en sorte que "leur indépendance est la chose la plus désirable au monde" (Sweeney, 1982).

Ensuite, l'entrepreneur a la possibilité d'agir selon ses propres idées et initiatives (Donckels, 1984). Le statut d'entrepreneur permet d'échapper aux contraintes parfois trop fortes qu'un travailleur peut subir dans son environnement professionnel. Cette notion est à rapprocher de l'accomplissement personnel, étant entendu que le changement de statut est perçu comme une échappatoire à des conditions de travail trop pénibles. "Le souhait d'indépendance et la frustration engendrée par l'ancienne organisation se rangent parmi les raisons les plus souvent citées" pour la création d'entreprise (Sweeney, 1982).

Finalement, le fait d'être son propre patron (Albert, Mougenot, 1988) est également la garantie d'un emploi stable pour l'entrepreneur⁷.

2.2. Les motivations d'ordre familial

Le poids de la tradition familiale pèse lourd sur les motivations avouées des nouveaux entrepreneurs. L'environnement familial peut exercer une double influence:

- D'une part, il peut inciter un jeune à imiter un membre de la famille (souvent le père) et le décider à créer sa propre affaire. La plupart des entrepreneurs ont des parents qui sont

⁷ Ceci ne tient naturellement pas compte du fait que les faillites et les disparitions d'entreprise sont des phénomènes observés essentiellement parmi les petites, voire même les très petites entreprises.

propriétaires ou ont créé leur propre affaire (Sweeney, 1988). "Très souvent, dans un pays où il y a beaucoup d'entreprises familiales, ce fait est source de création, parce que le fils est comme le père, il crée une entreprise" (Sweeney, 1982). "L'environnement le plus favorable pour un candidat créateur semble être un milieu familial qui associe une image positive à l'entreprise privée" (Bragard et al., 1987).

- D'autre part, reprendre et agrandir l'affaire familiale est souvent considéré comme un "must" qui pousse les enfants à continuer l'oeuvre de leurs aînés (Bragard, 1987).

2.3. Les motivations d'ordre financier

2.3.1. L'alternative au chômage

Le licenciement peut avoir un rôle déclencheur, surtout s'il est associé à une opportunité de reprendre une affaire. En effet, certaines personnes sont prêtes à tout pour éviter de rester sans emploi (NN, 1988), et le statut d'entrepreneur leur permet d'échapper aux contraintes de l'environnement.

Pour certaines personnes, devenir entrepreneur peut provenir d'une nécessité "de créer un emploi qu'il a renoncé à trouver par ailleurs". Pour l'initiateur de ce type de projet, il s'agit de créer plus son emploi qu'une entreprise (Bruyat, 1994). Certains créateurs sont des chômeurs de longue durée n'ayant généralement pas d'autre issue que de tenter de créer leur propre emploi (Bruyat, 1994).

2.3.2. Les incitants financiers

La recherche d'un enrichissement personnel, même si elle n'est pas le principal argument avancé par les entrepreneurs, n'est pas pour autant absente de leurs préoccupations. Les études empiriques effectuées sur le sujet ont démontré que certaines personnes peuvent être motivées par la recherche d'un salaire plus élevé ou de compensations financières (Donckels, 1989). Le statut d'entrepreneur apparaît à certains comme un moyen d'atteindre une indépendance financière (Bragard, 1987).

3. Visions stratégiques

La vision stratégique traduit la finalité de l'entreprise, le but poursuivi par son existence, c'est-à-dire "une fin ultime qu'il est en général impossible de réaliser complètement" (Koenig, 1990). Cette vision stratégique a vocation à définir l'orientation générale, les missions de l'entreprise. "Ces buts sont avant tout ceux du décideur, c'est-à-dire du chef d'entreprise. Ils sont donc le fruit de ses propres caractéristiques; mais ils résultent également d'une confrontation avec les aspirations, les valeurs des membres de l'organisation, et des institutions sociales de tous ordres et niveaux de l'environnement" (Marschenay, 1994).

"Certaines typologies d'entreprises font le pont entre les intérêts des propriétaires-dirigeants ou leur stratégie et l'organisation ou le potentiel des firmes" (Julien, 1990). Parmi celles-ci, Stanworth et Curran (1976) distinguent ainsi l'entreprise artisanale (satisfaction intrinsèque), l'entreprise entrepreneuriale (profit) et l'entreprise managériale (reconnaissance de la performance). Cooper et Dunkelberg (1982) mettent quant à eux en évidence trois types de firmes : les entreprises de type artisanal qui recherchent avant tout l'autonomie, celles qui recherchent l'indépendance, et celles qui sont orientées vers la croissance. Carland et alii (1984) reprennent une classification en deux catégories : la firme entrepreneuriale (centrée sur le profit, la croissance et la créativité) et l'entreprise de gérance (orientée vers des buts plus personnels). Marschenay (1988) distingue quant à lui les entreprises C.A.P. (croissance, autonomie, pérennité) des entreprises P.I.C. (pérennité, indépendance, croissance). Il relie la "stratégie aux intérêts de l'entrepreneur pour l'indépendance et l'impact sur le marché du point de vue de la croissance ou de la stabilité" (Julien, 1990). Lorrain et Dussault (1988, p.159) identifient comme principales visions stratégiques la désirabilité de croissance et le professionnalisme de la gestion.

Le dépouillement de la littérature met dès lors particulièrement en évidence quatre visions stratégiques possibles : la survie et l'indépendance, l'innovation, la croissance et la maximisation de la valeur de l'entreprise. Signalons toutefois que, selon certains auteurs, ces éléments se rapprochent parfois plus des objectifs à long terme de l'entreprise que de la vision stratégique que l'entrepreneur a de l'avenir de son organisation.

3.1. La survie et l'indépendance

Dans ce cas, il s'agit tout simplement pour le dirigeant d'assurer la pérennité de l'organisation, de construire une affaire stable que l'on puisse éventuellement transmettre aux enfants. "L'entrepreneur exécute une multitude de tâches et son principal objectif est la survie de son entreprise" (Lorrain, Dussault, 1988). "L'accroissement de la part de marché qui entraînerait la croissance de l'entreprise n'est pas une fin en soi, elle est peut-être un point de passage obligé pour atteindre l'objectif réel : la survie qui est, lui, fondamental" (Hirigoyen, 1984). Le but de l'entrepreneur apparaît dès lors être que la firme survive d'abord, qu'elle croisse ensuite.

Ce type de vision stratégique, souvent l'apanage des petites entreprises familiales, est parfois considéré comme objectif à long terme (Bragard e.a., 1987; Donckels, 1989). L'entrepreneur, propriétaire-dirigeant, souhaite rester dans le même secteur d'activité, en y cantonnant les innovations éventuelles (Marchesnay, 1994).

Le désir d'indépendance qui l'accompagne se manifeste par la volonté de disposer librement des actifs accumulés, ce qui se traduit souvent par "un souci de détenir le capital social et d'éviter l'endettement à long terme" (Marchesnay, 1994).

3.2. La croissance

"Certaines études ont montré que la croissance est un objectif important pour le jeune entrepreneur" (Bragard et al., 1987). "La logique d'action du propriétaire-dirigeant est avant tout une logique de valorisation rapide des capitaux engagés" (GREPME, 1994). Cette volonté de renforcement concurrentiel a une triple raison d'être. Il s'agit tout d'abord d'un excellent moyen de motivation, aussi bien pour les dirigeants que pour les collaborateurs. Ensuite, elle permet d'exploiter au mieux les capacités de production disponibles dans l'entreprise. Finalement, elle assure une rentabilisation des investissements réalisés pour acquérir cette capacité de production : le dirigeant va donc "privilégier les secteurs d'activité pour lesquels on peut espérer des marges de profit élevées, même si elles sont plus risquées" (GREPME, 1994).

"Les motivations des dirigeants de moyennes entreprises familiales sont telles que le problème de la réussite économique et de la croissance se présentent à eux comme un dilemme permanent. Pour avoir plus de succès, de pouvoir ou de prestige, ils sont tentés de chercher tous les moyens de promouvoir la croissance de l'entreprise. Mais, à l'inverse les risques de la croissance les inquiètent : perte de contrôle, problèmes financiers, peur de perdre l'autonomie. Force est de constater qu'il existe une étroite relation entre la personnalité de l'entrepreneur et la croissance de l'entreprise" (Hirigoyen, 1984).

3.3. L'innovation

La responsabilité et les choix de l'entrepreneur se reflètent dans une politique d'innovation spécifique (Hirigoyen, 1981). L'innovation est essentielle pour une petite entreprise si elle veut survivre : elle permet à la firme d'éviter de perdre sa compétitivité (Donckels, 1989).

L'innovation dans la Petite ou Moyenne Entreprise peut concerner cinq domaines (Donckels, 1985) : les produits, les procédés, les marchés, les matières premières ou les formes d'organisation. Selon l'enquête réalisée par Bragard (1987), l'entrepreneur innove tout particulièrement en offrant de nouveaux produits ou de nouveaux services à sa clientèle : c'est donc principalement la production qui sera affectée par une décision d'innovation. Cependant, l'innovation au niveau des produits induit une innovation au niveau des procédés, ce qui se justifie par une augmentation de la concurrence qui force l'entrepreneur à rationaliser sa production (Donckels, 1989).

Dans les PME, l'incitant pour l'innovation est souvent externe et le consommateur est un moteur important d'innovation. De même, la concurrence joue aussi un rôle important : les forces de marché sont primordiales pour tourner l'entreprise vers une innovation accrue (Donckels, 1989). L'entrepreneur doit rester attentif au fait que l'innovation change les relations, tant sur le plan interne qu'au niveau de l'environnement, à la fois dans un sens positif et négatif.

Un but essentiel pour le dirigeant est de développer des produits de qualité : il s'occupe en parallèle de l'aspect qualité des produits et de l'aspect innovation (NN, 1991, p.7). "Le créateur va créer son entreprise à partir d'une manière de faire ou d'un produit nouveau dont il possède le savoir-faire. L'incertitude réside, classiquement en ce qui concerne l'innovation, dans l'adoption et la valorisation de la nouveauté par l'environnement et dans les aléas de la mise au point technique et industrielle du projet" (Bruyat, 1994).

3.4. La maximisation de la valeur de l'entreprise

Bien que ce but soit peu évoqué par les entrepreneurs, maximiser la valeur de l'entreprise reste le postulat fondamental à la base de la théorie néo-classique de la firme. Il s'agit fondamentalement de rentabiliser au mieux l'affaire afin de tirer un maximum de profit de l'activité économique.

Mais, comme le rappelle Hirigoyen (1981), "l'objectif de rentabilité ne représente pas la même chose au niveau d'une PME et au niveau d'une grande entreprise", et ce, principalement parce que, dans les PME, l'objectif n'est plus un objectif de maximisation de richesse tel que l'affirme la théorie financière mais un objectif de 'rentabilité' satisfaisante à court terme".

4. Les objectifs de l'entrepreneur

"L'objectif est un jalon dans la réalisation d'un but" (Koenig, 1990): en ce sens, l'objectif est un mode opératoire choisi par l'entrepreneur pour lui permettre de réaliser la vision stratégique qu'il a du développement de son entreprise. En lui-même, l'objectif contient une notion d'horizon de temps (court, moyen ou long terme), qui jalonne les différents stades du cheminement dans la réalisation de la vision stratégique de l'entrepreneur.

Un relevé de la littérature scientifique consacrée à la mise en évidence des objectifs des entrepreneurs belges permet d'identifier six catégories génériques d'objectifs:

<i>Objectifs</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Remarques</i>
Satisfaction des clients	Bragard & al (1987) Donckels (1984)	classé numéro 3 sur 14 classé numéro 2 sur 10
Qualité des produits	NN (1991) Capron, Durez et Lux (1986) Donckels (1984)	classé numéro 1 sur 10
Croissance du chiffre d'affaire	Bragard & al (1987)	classé numéro 1 sur 14
Croissance des bénéfices	Bragard & al (1987)	classé numéro 2 sur 14
Rentabilité financière	Bragard & al (1987) NN (1991) Donckels (1984)	classé numéro 4 sur 14 classé numéros 4 et 8 sur 10
Privilégier l'autofinancement	Donckels (1984)	classé numéro 4 sur 10

Tableau 3: Les objectifs des entrepreneurs belges: résultats empiriques

4.1. La satisfaction des clients et la qualité

Comme dans toute entreprise, l'entrepreneur essaie avant toute chose de satisfaire ses clients, voire d'améliorer le service à la clientèle (Bragard, 1987; Donckels, 1989). Développer une bonne image de l'entreprise passe par une démarche de qualité : qualité du produit, qualité de la gestion, qualité des conditions de travail.

Une petite entreprise n'a guère la possibilité de bénéficier d'économies d'échelles mais cherche par contre une niche dans le marché où elle pourra fidéliser sa clientèle par la confiance et la qualité (NN, 1991).

"L'amélioration qualitative du produit et du service à la clientèle est présentée comme une priorité de la politique commerciale" (Capron e.a., 1986).

4.2. L'indépendance financière

Un objectif primordial dans le cadre de la PME est le maintien de l'indépendance économique et financière⁸. Cette volonté d'indépendance suppose la recherche d'une sécurité financière et d'avantages financiers qui évitent une dépendance vis-à-vis de personnes extérieures à l'organisation. De plus, un effort tout particulier est fourni pour conserver la propriété et la direction dans les mains des mêmes personnes, ce qui implique un refus de délégation de pouvoir au sein de l'entreprise.

Le comportement des entrepreneurs se révèle à ce niveau conforme à celui de la "Pecking Order Theory". Cette politique repose sur trois hypothèses : une politique de dividendes rigoureuse, une préférence pour les sources de financement internes (autofinancement) et une aversion pour l'émission d'actions nouvelles (Brealey, Myers, 1991). Ces assertions sont particulièrement d'application pour les PME, spécialement les entreprises familiales. En effet, les entrepreneurs expriment une préférence marquée pour l'autofinancement (Donckels, 1989), qui leur permet d'éviter toute forme d'endettement à long terme. Comme corollaire, les dividendes sont eux aussi réduits pour permettre l'injection d'un maximum de ressources au sein de l'organisation. Par contre, les dirigeants ont une aversion toute particulière pour les apports de capitaux par des personnes tierces qui pourraient menacer leur indépendance financière et leur pouvoir de gestion.

4.3. La croissance du C.A. et la croissance des bénéfices

Une des finalités principales recherchées par les entrepreneurs est la croissance de leur entreprise. Cette croissance de l'organisation s'évalue la plupart du temps par l'intermédiaire du chiffre d'affaire ou des bénéfices. L'objectif principal reste d'assurer une rentabilité financière suffisante pour couvrir les charges financières de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, la croissance est synonyme pour les chefs d'entreprise de croissance interne, c'est-à-dire une croissance obtenue par réinvestissement des ressources existantes dans l'entreprise. Ce mode de croissance privilégiant une croissance par accroissement des parts de marché et par extension de la gamme, attire les investisseurs extérieurs car c'est "le reflet du potentiel de marché de la firme et de son aptitude à l'exploiter"⁹.

Par opposition à la croissance interne, certains préfèrent opter pour une croissance externe c'est-à-dire l'acquisition d'actifs d'autres sociétés par des prises de participation. Ce type de croissance permet d'acquérir de l'expérience plus rapidement.

⁸ Cet objectif se rencontre tout particulièrement dans le cadre des Petites ou Moyennes Entreprises familiales.

⁹ A ce niveau, cet objectif peut dès lors être en contradiction avec un objectif de maintien de l'indépendance de l'entreprise qui peut aussi traduire la vision stratégique de l'entrepreneur.

5. Conclusion

Au terme de cette revue des principales études théoriques et empiriques relatives aux motivations, à la vision stratégique et aux objectifs opératoires de l'entrepreneur, nous désirons proposer en guise de synthèse un modèle déterministe général représentatif du comportement de l'entrepreneur et basé sur les hypothèses suivantes:

* les motivations de l'entrepreneur sont déterminées d'une part par ses aspirations et goûts personnels et d'autre part par son expérience personnelle, inhérente elle-même à son contexte familial, à sa formation et à son expérience professionnelle passée;

* les motivations de l'entrepreneur et la perception qu'il a de son environnement et de son évolution déterminent le choix de la vision stratégique que l'entrepreneur développe pour son entreprise;

* la vision stratégique de l'entrepreneur se concrétise enfin dans la définition d'un certain nombre d'objectifs opératoires à court, moyen et long terme, évolutifs au cours du temps et qui jalonnent le cheminement de l'entreprise dans la réalisation de sa vision stratégique.

L'application de cette modélisation théorique aux travaux empiriques analysés au cours des précédentes sections permet d'élaborer le tableau suivant :

<i>Motivations</i>	<i>Vision stratégique</i>	<i>Objectifs</i>
Indépendance personnelle Accomplissement personnel	Survie Innovation	Qualité des produits Satisfaction des clients Maîtrise des pouvoirs de gestion et de décision Accumulation de patrimoine (éviter l'endettement à long terme) Indépendance financière

Incentifs financiers	Croissance Maximisation de la valeur de l'entreprise	Croissance du chiffre d'affaire et des bénéfices Rentabilité financière Endettement pour augmenter la capacité pour autant que l'indépendance décisionnelle soit maintenue Innovation dans les secteurs en croissance
Alternative au chômage	Survie	Maximisation du revenu personnel
Contexte familial	Survie Croissance	Indépendance financière Eviter l'endettement à long terme Maîtrise des pouvoirs de gestion et de décision

Bibliographie

- ALBERT P. Et MOUGENOT P.** (1988), La création d'entreprises high-tech. Revue Française de Gestion, n° 68, mars-avril, pp. 106-118.
- BACKMAN J.** (1983), Entrepreneurship and the Outlook for America. The Free Press, New York, 192 p.
- BRAGARD L., DONCKELS R., MICHEL P., DEMARCHE M.P., DUPONT B.** (1987), Le nouvel entrepreneur. Université de Liège.
- BRUYAT C.** (1994), Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat. Revue Française de Gestion, Novembre-décembre 1994, pp.87-99.
- BYGRAVE W.D. et HOFER C.W.** (1991), Theorizing about Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16, n° 2, Winter 1991, pp. 13-22.
- CAPRON H., DUREZ B., LUX B.** (1986), Les problèmes de gestion des P.M.E. en Belgique : Résultats d'une enquête. Gestion 2000, n°1, pp.87-111.
- CARLAND J. et alii** (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization. Academy of Management Review, Vol. 9, n° 2, pp.354-359.
- COOPER A. et DUNKELBERG C.** (1982), Entrepreneurial typologies : an empirical study. In VESPER (Eds), Frontiers of Entrepreneurial Research, Université de Washington.
- CUNNINGHAM J.B. et LISCHERON J.** (1991), Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management, janvier 1991, pp.45-61.

- DONCKELS R.**, (1984), Algemene aspekten van het KMO-beleid. Accountancy en Bedrijfskunde, Jaargang 9, n°1, pp.16-27.
- DONCKELS R.** (1985), Innovatie in de vlaamse KMO's : mogelijkheden en beperkingen. KMO Studiecentrum, UFSAL Brussels.
- DONCKELS R.** (1989), Innovative entrepreneurship, the case of Belgium. UFSAL Brussels.
- DONCKELS R.** (1989), Tech versus modale starters. UFSAL Brussel, janvier 1989.
- GARTNER W.B.** (1988), "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. American Journal of Small Business, Spring 1988, pp.11-32.
- GREPME** (1994), Les PME : bilan et perspectives. Presses Inter Universitaires, Canada.
- HEBERT R.F. et LINK A.N.** (1989), In search of the Meaning of Entrepreneurship. Small Business Economics, n° 1, pp.39-49.
- HIRIGOYEN G.** (1981), Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France. Analyse et gestion financière, juillet-août 1981, pp.855-862.
- HIRIGOYEN G.** (1984), La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales. Revue Française de Gestion, janvier-février 1984, pp.23-30.
- JULIEN P.A.** (1990), Vers une typologie multicritère des PME. Revue Internationale PME, Vol. 3, n° 3-4, pp.412-425.
- KOENIG G.** (1990): *Management stratégique - Vision, manoeuvres et tactiques*, Edition Nathan, 1ère édition, Paris, 400 p.
- LAURENT P.** (1989), L'entrepreneur dans la pensée économique. Revue Internationale PME, Vo 12, n° 1, pp.57-70.
- LE VAN-LEMESLE L.** (1988), L'éternel retour du nouvel entrepreneur. Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1988, pp.134-140.
- LONG W.** (1983), The Meaning of Entrepreneurship. American Journal of Small Business, Vol. 8, n° 2, Octobre-décembre 1983, pp.47-59.
- LORRAIN J. et DUSSAULT L.** (1988), Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion. Revue Internationales PME, Vol. 1, n° 2, pp. 157-177.
- NN** (1988), The entrepreneur and New Business. Results of a survey of 162 entrepreneurs, Barcelone, Mai 1988.
- NN** (1991), The Family Business Network. Deuxième conférence annuelle : Culture in the family business, Barcelone.
- SHAILER G.** (1994), Capitalists and Entrepreneurs in Owned-managed firms. International Small Business Journal, Vol.12, avril-juin 1994, pp.33-41.
- STANWORTH M. et CURRAN J.** (1976), Growth and the small firm : an alternative view. Journal of Management Studies, Mai 1976.
- STEVENSON H.H., ROBERTS M.J., GROUSBEEK H.I.** (1994), New Business Ventures and the Entrepreneur. Richard D. Irwin, Inc., 4ème édition.
- SWEENEY G.** (1982), Les nouveaux entrepreneurs, Petites entreprises innovatrices. Les Editions d'Organisation, Paris, pp.64-79.
- SWEENEY G.** (1988), Entrepreneurs and regional development. European Foundation for Management Development, 18ème séminaire sur les PME, Gand.