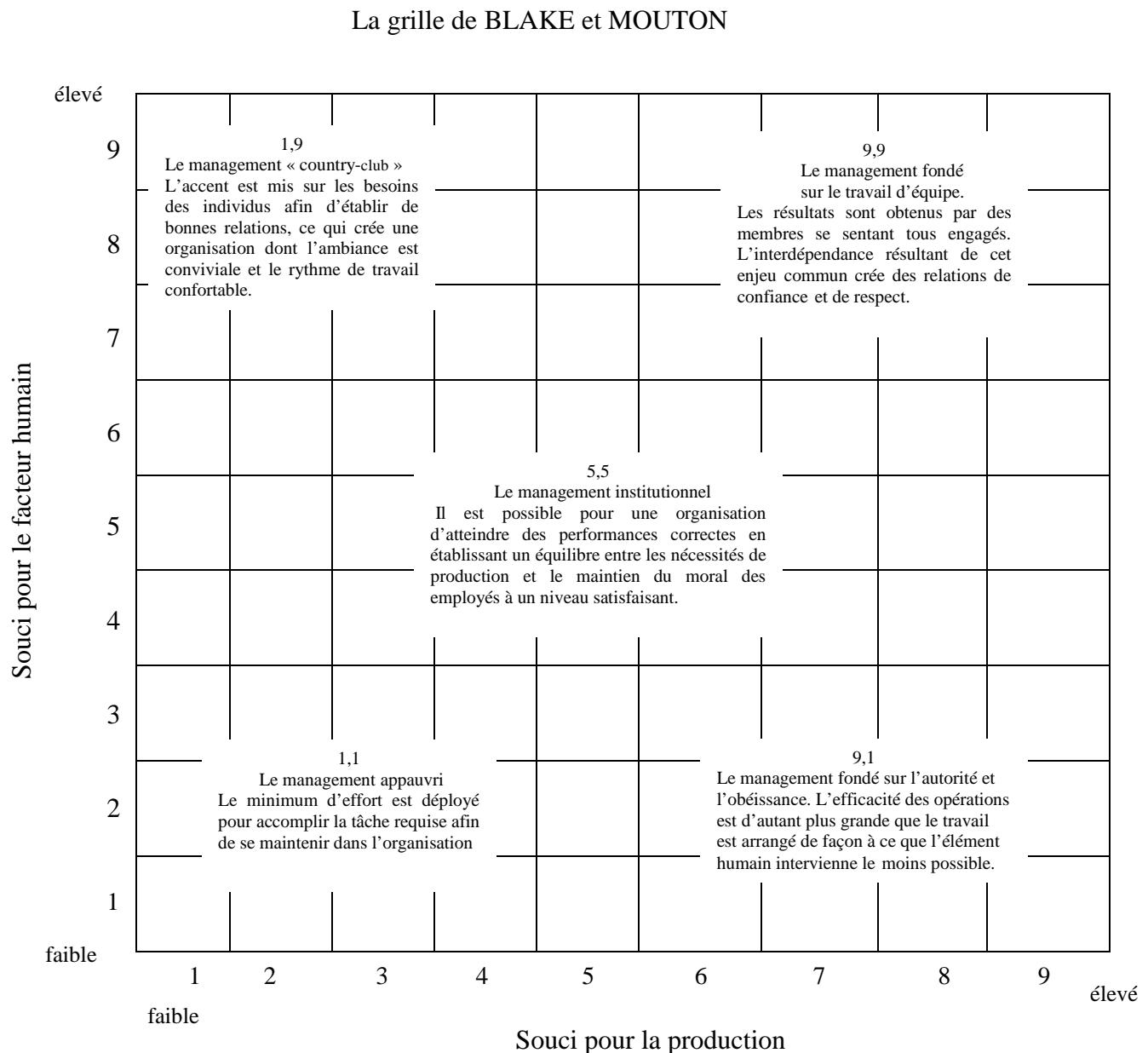


## La grille managériale de BLAKE et MOUTON

En 1962, *BLAKE* et *MOUTON* dans leurs travaux sur les deux dimensions du management, ont caractérisé les différents styles de leadership en fonction de deux variables, l'intérêt du manager pour la production et son souci pour le facteur humain.



Source: «la 3<sup>ème</sup> dimension du management», p40

<sup>28</sup> R.BLAKE & J.S.MOUTON « «la 3<sup>ème</sup> dimension du management » les éditions d'organisations (1987)

Le manager de style 1.1 n'accorde d'intérêt ni à la production ni au personnel. Il cherche avant tout à assurer sa propre sécurité d'emploi. Passif, spécialiste du non-engagement, il ne fait pas acte d'autorité et évite de prendre des décisions.

Le manager de style 9.1 manifeste beaucoup d'intérêt pour les problèmes de la production sans se soucier des attentes du personnel. Envers ses subordonnés, il exerce l'autorité, entretient des relations formelles, exige l'obéissance ainsi que la soumission aux instructions données. Il porte peu d'attention à la créativité et à l'innovation et les conflits sont réprimés dès leur naissance; c'est un dictateur.

A l'opposé du précédent, le manager de style 1.9, met l'accent sur les relations humaines et la camaraderie. Il s'attache particulièrement aux problèmes du personnel sans trop tenir compte de la production. Il est persuadé que la production viendra par surcroît si chacun se sent en sécurité et n'est pas contrarié. Très sensible à l'opinion d'autrui, il veut être aimé par ses subordonnés même si la qualité du travail fourni laisse à désirer. Il n'exerce pas son autorité, prend rarement des initiatives, dissimule les conflits; c'est un manager de type social.

Le manager du style 9.9, est capable de concilier les impératifs économiques et les impératifs sociaux. Les exigences de la tâche sont conciliées aux aspirations des employés par une implication de ces derniers dans la détermination des objectifs et des moyens de travail. Il suscite l'engagement véritable du personnel à la réalisation de la production afin de responsabiliser tout le monde, de créer un climat de confiance, de stimuler le travail en équipe, de promouvoir l'initiative, et d'aborder les conflits de front; des comportements qui favorisent la concordance optimale des deux dimensions managériales.

Le manager 5.5 se veut réaliste et cherche une issue intermédiaire. Entre les deux ensembles de variables perçues comme opposées, il emprunte la voie moyenne qui consiste à obtenir un niveau de production acceptable sans autant brimer le personnel. Dans les décisions, il pèse le pour et le contre, tient compte de l'opinion de la majorité, et fait des concessions. Il ne parvient pas alors à exploiter la totalité du potentiel de l'entreprise et du groupe la constituant.

.

#### 4-L'analyse de TANNENBAUM et SMIDT<sup>29</sup>:

Les auteurs *TANNENBAUM* et *SMIDT* ont défini sept styles de management en fonction du style de direction et du niveau de centralisation de la prise de décision.

Style 1: le dirigeant prend les décisions et ensuite les annonce.

Style 2: le dirigeant vend ses décisions.

Style 3: le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis.

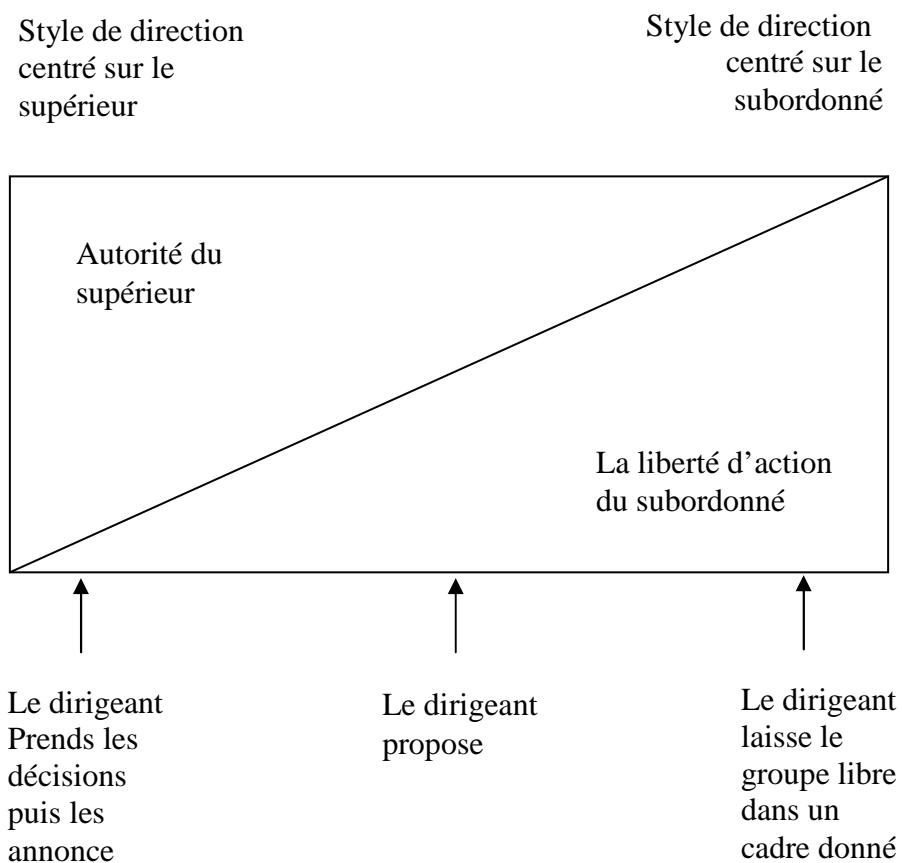
Style 4: le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.

Style 5: le dirigeant présente le problème, obtient des suggestions et prend des décisions.

Style 6: le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.

Style 7: le dirigeant laisse le groupe libre de choisir, tant que certaines règles sont respectées.

#### LA GAMME DES STYLES DE DIRECTION



<sup>29</sup> B.HENRIET, op cit P48

### ***Conclusion:***

Le manager performant adopte toute une variété de styles de management. Et afin de parvenir aux résultats et objectifs qu'il s'est fixé, il se doit d'adopter des styles de leadership très différents selon les situations où il se trouve et selon les personnes avec qui il travaille.

## CHAPITRE II

# LE MANAGER ENTREPRENEUR

## L'ENTREPRENEUR ET L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

« *Il n'est de richesses que d'hommes* »

***Jean BODIN***

Dans la P M E, l'aspect humain est prédominant. Son cadre dirigeant est considéré comme une caractéristique déterminante. Il en est le fondement.

La réussite de l'entreprise dépend de l'aptitude de son dirigeant à occuper la fonction d'entrepreneur. Autrement dit, la force de la PME réside dans la capacité d'entreprendre de son dirigeant.

Si les concepts de cadre dirigeant et d'entrepreneur ne convergent pas nécessairement vers la même explication et définition; ils peuvent cependant se chevaucher dans le contexte de la PME.

Et même si définir l'entrepreneur ne s'avère pas chose aisée, nous essayerons néanmoins dans ce chapitre, de cerner ces individus qui luttent souvent contre des forces écrasantes pour pouvoir percer. Ces individus qui se consacrent pour la plupart à des activités touchant à la vie de tous les jours. Ces êtres qui sont à l'avant-garde de cette nouvelle tendance du développement économique.

Ce titre constitue un passage en revue des théories économiques les plus connues concernant l'entrepreneur. Nous dresserons une brève esquisse de la diversité des notions que recouvre le terme entrepreneur, émises par différents auteurs. Certaines définitions y seront données, et les typologies d'entrepreneurs les plus connues seront citées après avoir décrit sommairement le travail et les fonctions des cadres.

## **SECTION 1: LE MANAGER, L'ENTREPRENEUR:**

Le plus souvent, la création d'une entreprise relève d'un *entrepreneur* même si au fil du temps, il se reconvertit en *dirigeant d'entreprise*. La question que l'on se poserait, est quelle différence y a-t-il entre ces termes d'*entrepreneur* et de *dirigeant d'entreprise*? Il existe effectivement beaucoup de confusion entre ces notions d'*entrepreneur*, *dirigeant d'entreprise*, *manager*, *innovateur*, *esprit d'entreprise*, etc. Mais en fin de compte, nous réalisons que l'*entrepreneur* n'est autre que cet individu qui possède un esprit d'*entreprise* qu'il actualise en créant et dirigeant une entreprise. Il lui arrive d'être plus qu'un simple *dirigeant d'entreprise* parce qu'il est le plus souvent *innovateur* en raison des nouveaux produits qu'il lance sur le marché ou des nouvelles façons de produire qu'il met sur pied ou même des nouveaux services qu'il crée.

L'*entrepreneur* est généralement décrit comme “*quelqu'un qui sait bien lancer une entreprise mais qui est moins bien armé qu'un manager professionnel pour la gérer*”<sup>30</sup>

Le concept d'*entrepreneur* reste vague et ce parce qu'il n'existe toujours pas de définition standardisée et acceptée de l'*entrepreneur*. Comme le note *L. FILION*<sup>31</sup>, *chacun tend à voir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline*. En traçant dans son étude (1982) l'historique du concept d'*entrepreneur* et en analysant l'origine du mot, *Hélène VERIN*<sup>32</sup> a constaté qu'il était français au même titre que le mot *manager* ( de « menager »: régler avec adresse, employer avec économie...) et qu'il désigne depuis la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, *une personne qui forme et réalise un projet ou crée et dirige une entreprise*.

Le terme entreprendre désignait: “*la résolution hardie de faire quelque chose*”

Entreprendre, c'est « *contester l'ordre fondé* »

Au moyen âge l'*entrepreneur* était celui qui tentait la “*ventura*” (le hasard, la quête de soi dans l'incertain de l'action), dont la punition ou la récompense pouvait être la “*fortuna*” (la tempête, le risque ou l'argent).

---

<sup>30</sup> BOUCHIKHI & KIMBERLEY, “*Entrepreneurs et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial*”, P129

<sup>31</sup> WTTERWULGHE, “*La P.M.E. une entreprise humaine*”, P32

<sup>32</sup> JULIEN & M. MARCHESNAY, “*La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*”, P58

Repris par les Anglo-saxons au 19<sup>ème</sup> siècle, le concept tourne autour du sentiment d'individualisme et du désir d'indépendance et définit alors *la personne qui crée sa petite entreprise*.

#### **\*Le propriétaire-dirigeant:**

Cette définition épouserait parfaitement la définition anglo-saxonne, car l'entrepreneur crée souvent sa propre affaire et devient ainsi le propriétaire dirigeant. Or tout entrepreneur n'est pas nécessairement le créateur de son entreprise. On peut être entrepreneur et repreneur ou héritier d'une entreprise créée par quelqu'un d'autre.

Bien que depuis les années 80, les auteurs anglo-saxons aient établi la distinction entre le dirigeant de P M E et l'entrepreneur.

Dans diverses études, l'association entre l'entrepreneur et la propriété de l'entreprise est confirmée.

Pour les Allemands, par exemple, l'entrepreneur est assimilé à la personne qui possède et dirige son entreprise; c'est le propriétaire du capital, donc la base de l'autorité et du contrôle de l'entreprise.

La P M E étant généralement dirigée par une personne qui a engagé une partie importante de son capital personnel ou familial dans entreprise. Le chef d'entreprise et sa famille se retrouvent donc être les principaux apporteurs de capitaux dans l'entreprise. L'entrepreneur est alors assimilé à la propriété de l'entreprise.

#### **\*L'entrepreneur:**

L'extrême variété des entreprises a poussé les chercheurs en entrepreneuriat à renoncer à l'idée d'étudier un phénomène unique en abordant les notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat. Ils ont admis la complexité de la notion en raison de sa pluridimensionnalité et jusqu'à aujourd'hui, on ne trouve pas de définition unanime de l'entrepreneur.

*W. D. BYGRAVE* observe que « *les chercheurs se chamaillent sur une définition satisfaisante de la création d'entreprise et suggère que le manque de précision dans la définition du créateur peut contribuer au manque de modèles solides de création d'entreprise. Le terme est utilisé depuis plus de deux siècles, mais nous continuons à le faire évoluer, à le réinterpréter, à réviser sa définition»*

Sa définition la plus simple est: « un entrepreneur est une personne qui identifie une opportunité et crée une organisation pour la suivre jusqu'au bout ».

Un entrepreneur peut être défini comme la personne qui sait détecter les besoins du milieu où elle se trouve, réunir les ressources nécessaires et agir en conséquence pour satisfaire ces besoins.

Pris dans le sens économique du terme, l'entrepreneur est défini comme étant: "toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en œuvre les divers facteurs de la production en vue de vendre des produits ou des services".

A MASLOW a affirmé que « *les 100 personnes qui seraient le plus utiles à une société en déclin, ne seraient ni des économistes, ni des politiciens, ni des ingénieurs, mais bien plutôt des entrepreneurs*»<sup>33</sup>. L'entrepreneur est l'arme secrète, le moteur de la croissance.

#### **\*Le dirigeant manager:**

Etre directeur c'est gouverner une structure qui vous a été confiée et la maintenir.

Diriger veut dire inspirer les autres, donner l'exemple, montrer du respect et non du mépris.

Le manager est une personne d'influence dont les avis sont recherchés, écoutés, appliqués, mis en pratique. Diriger implique alors un style directif, des rapports de commandement et d'obéissance. Manager c'est conduire des hommes afin que chacun donne le meilleur de lui-même.

*Octave GELINIER* a écrit: « diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi et c'est aussi être responsable de ce que d'autres ont fait »

Cette mise au point annoncée, aucune distinction fondamentale ne sera faite entre entrepreneur, manager, gestionnaire, cadre et dirigeant dans ce qui va suivre.

#### **1- L'ENTREPRENEUR DANS LA PENSEE ECONOMIQUE:**

Dans cette analyse, l'entrepreneur est pris comme la pierre angulaire du développement économique.

---

<sup>33</sup> « Le développement des petites entreprises: Politiques et programmes », BIT, P87

A travers des auteurs comme *R. CANTILLON* et *J.B.SAY*, l'entrepreneur est perçu en tant qu'acteur économique vu que c'est à lui qu'incombe le rôle de faire face à l'incertitude de l'environnement et du marché et de prendre les "bonnes" décisions en toute autonomie.

A leur opposé, pour certains autres auteurs néo-classiques, l'individu-entrepreneur n'existe pas, il ne possède aucune autonomie individuelle; il se résume à une fonction de production et c'est le marché qui est transparent qui régule les comportements individuels.

### **1-1 L'entrepreneur chez SAY et CANTILLON**

Si les classiques, notamment *A.SMITH* et *D.RICARDO* se sont peu intéressé à l'entrepreneur en le confondant avec le manager et se sont consacrés surtout à l'étude de la dynamique macro-économique et aux agents économiques pris individuellement; *R.CANTILLON* et *J.B.SAY* à leur opposé, en ont fait la pierre angulaire de la dynamique économique.

*Richard de CANTILLON* a été parmi les premiers à présenter une conception claire de l'entrepreneur et de son rôle. L'apport fondamental de *CANTILLON* dans la théorie économique consacrée à l'entrepreneur, c'est d'avoir su relier l'entrepreneur avec le risque dont il a fait une notion centrale. Pour lui, l'entrepreneur est celui qui assume le risque de l'incertain, du non probabilisable.

Ce binôme a constitué "le point de mire" de la réflexion économique consacrée à l'entrepreneur.

*CANTILLON* définit l'entrepreneur comme étant toute personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale pour son propre compte. Il se charge du troc et de la circulation des marchandises.

*CANTILLON* considère que l'entrepreneur prend des risques en s'engageant vis-à-vis d'un tiers d'une manière ferme et définitive sans aucune garantie de ce qu'il peut en attendre en retour. Il fait face à un certain degré d'incertitude qu'il ne peut mesurer et ne peut donc cerner avec précision les risques associés à la décision qu'il prend.

C'est ce qui explique la distinction que *CANTILLON* a opéré dans la catégorie des dépendants entre d'un côté, les «gens à gage certain – les salariés- » et d'un autre côté les «gens à gage incertains» qui sous-entendent les « entrepreneurs ».

En effet, leurs revenus sont fonction des fluctuations des prix sur le marché. Ils sont de ce fait incertains.

Toutefois, les risques que prend l'entrepreneur dépendent de l'incertitude économique, qui est elle-même le produit des aléas du marché. L'entrepreneur se trouve ainsi l'agent économique qui prend des risques dans un contexte de prix fluctuants.

*R. CANTILLON* s'est donc arrêté uniquement à l'aspect commercial de l'entrepreneur sans s'y intéressé en tant que gestionnaire manager et encore moins en tant que propriétaire du capital.

A son opposé, *Anne-Robert-Jacques TURGOT*, tout en définissant l'entrepreneur en tant que preneur de risques, il le définit également comme le fournisseur du capital qu'il considère comme étant la matière première indispensable à toute activité de production.

C'est pourquoi, en prolongeant les analyses de ces deux économistes, *Jean Baptiste SAY* a fait de l'entrepreneur la pierre angulaire de la dynamique économique et a contribué avec beaucoup de précision à la description de son métier. Pour *SAY*, l'entrepreneur était le troisième homme, entre le capitaliste et le marchand. Il a bien distingué l'entrepreneur, impétueux, saisissant l'occasion, recherchant les nouveaux défis du manager, prudent, réfléchi, calculateur, examinant les possibilités en fonction de ses ressources.

*SAY* définit l'entrepreneur en fonction de son rôle dans la production. L'entrepreneur est celui qui réunit et combine des moyens de production.

Pour lui, l'entrepreneur est celui qui produit une utilité nouvelle pour son propre compte soit en créant un produit nouveau, soit en réorganisant les ressources vers un niveau de rendement supérieur au niveau précédent. C'est donc quelqu'un qui combine les facteurs de production de sorte à créer une utilité nouvelle.

Pour *SAY*, le souci de l'entrepreneur c'est d'être indépendant économiquement. Il agit pour son propre compte et doit sans cesse innover pour faire face aux obstacles qui se dressent sur son chemin.

Il combine alors le capital et le travail tout en étant doté d'une grande capacité de jugement. *SAY* admet que la réunion de toutes ces qualités en un seul individu est peu courante et c'est ce qui fait de l'entrepreneur une espèce rare.

Un point de vue que *Saint SIMON* ne partage pas avec *SAY*. Il avance que l'administration des entreprises peut s'apprendre en se basant sur des exemples d'ouvriers qui ont repris avec succès la direction d'une entreprise lors de la révolution de 1789. L'industriel de *Saint SIMON* est très proche de l'entrepreneur de *SAY*. Il est défini comme: « *un homme qui travaille à produire ou à mettre à la portée des différents membres de la société, un ou plusieurs moyens matériels de satisfaire leurs besoins ou leurs goûts physiques; ainsi, un cultivateur qui sème du blé, qui élève des volailles, des bestiaux est un industriel(...), un négociant, un roulier, un marin employé sur des vaisseaux marchands sont des industriels* »<sup>34</sup>. Les industriels sont présents dans tous les secteurs économiques: agricole, industriel et des services. *Saint SIMON* distingue trois « grandes classes » d'« industriels »: les cultivateurs, les fabricants et les négociants.

L'entrepreneur de *SAY* crée des richesses. Son travail est tout aussi productif que celui de l'ouvrier qui exécute ou du savant qui recherche. Mais en plus de ça, l'entrepreneur est un gestionnaire, un organisateur. Il assure les conséquences de ses décisions. Ce qui n'est pas le cas des employés qui sont à son service, et dont le salaire est fixe, indépendamment des résultats de l'entreprise. Les profits de l'entrepreneur sont le résultat de la prise de risques. En effet, il supporte personnellement les risques de la banqueroute, dont les conséquences peuvent être très importantes: parfois le prix est sa fortune personnelle tout entière.

Ce n'est pas impératif d'être fortuné pour devenir entrepreneur. C'est quand il est confronté à un problème, qu'un individu devient entrepreneur. Le plus important, ce sont les idées générées par son imagination. Quant au capital, c'est le rôle des banquiers, même si les convaincre s'avère être une tâche très compliquée.

---

<sup>34</sup> S.BOUTILLIER « l'entrepreneur dans la théorie économique »; problèmes économiques N°2.482 du 21/08/96, P3

## **1-2 L'entrepreneur chez les néoclassiques:**

L'entrepreneur n'a pas jouit d'une grande popularité auprès de l'école néoclassique.

Chez les marginalistes, l'entrepreneur a été représenté à deux niveaux distincts: sur un plan productif et sur des rapports marchands.

Sur le plan productif, l'entrepreneur décrit par *Marie Esprit Léon WALRAS*, ne se distingue nullement des autres agents économiques. En effet, chez les néoclassiques, la société est égale à la somme des individus qui la composent et ne comporte aucune distinction.

L'entrepreneur chez cette école, ne fait que combiner les facteurs de production (capital et travail), opération qu'il effectue en fonction du prix relatif de ces facteurs.

L'entrepreneur décrit par *WALRAS*, vaque dans un contexte de certitudes en raison du modèle de la concurrence pure et parfaite qui stipule que grâce à la transparence du marché, l'information circule librement sans aucune contrainte.

L'entrepreneur néoclassique s'apparente à la fonction de production. Il est l'agent économique qui combine des facteurs de production, le capital et le travail. Entre le travailleur qui reçoit un salaire en contrepartie de son travail et l'actionnaire qui reçoit des intérêts en contrepartie de son apport en capital, se trouve l'entrepreneur qui choisit la technologie adéquate en fonction du prix relatif des facteurs de production.

En supprimant l'hypothèse de l'information imparfaite au profit de la transparence du marché, les marginalistes ont exclu l'entrepreneur du jeu économique pour ne lui laisser qu'une place secondaire, vu qu'il est aussi une sorte d'intermédiaire entre le marché des facteurs de production et celui des produits.

L'économie pour eux est essentiellement centrée sur les échanges marchands et de façon accessoire sur la production de marchandises. Ce qui nous permet d'avancer que ce n'est plus l'entrepreneur qui est le personnage économique clé.

Bien que déclaré libre de ses décisions, l'entrepreneur doit se plier à la règle de la concurrence. Si ses coûts de production sont élevés en comparaison de ceux de ses concurrents, il peut être contraint à sortir du marché en raison de l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite de libre entrée et sortie du marché.

Si *WALRAS* a accordé plus d'importance au commissaire priseur qui informe les agents économiques sur les quantités et les prix pratiqués; l'entrepreneur a jouit de plus d'égards

de la part de *V.PARETO* qui voit en lui l'agent qui assure la liaison entre le marché des produits et celui des facteurs de production. C'est cet entrepreneur qui va choisir quels sont les produits à développer et commercialiser pour répondre aux besoins des consommateurs.

Cet état de faits, a fait germer chez les économistes l'idée d'incertitude: ce même entrepreneur est-il réellement capable de répondre aux attentes des consommateurs?

**Karl MARX** associe l'entrepreneur au capitaliste qui accumule les éléments reproductifs de la richesse et qui perd ainsi de son autonomie vu que ses décisions lui sont dictées par le marché.

Pour certains économistes, comme l'Américain *G.GILDER*<sup>35</sup>, l'entrepreneur a été relié à la petite entreprise. Le plus souvent on le trouve confondu avec le propriétaire du capital, le gestionnaire et l'organisateur; bien qu'en général il soit d'origine modeste et c'est ce besoin qui stimule en lui l'imagination.

Certes, l'entrepreneur ne possède pas toujours les connaissances qu'il valorise, mais il sait s'entourer de personnes compétentes et a une capacité de jugement très subtile.

Pour beaucoup d'économistes contemporains, l'entrepreneur n'est pas «actionné» par les forces du marché; c'est plutôt lui qui agit sur son environnement.

Pour d'autres, et on peut en citer *P.DRUCKER*, l'entrepreneur est partout et pas uniquement dans la petite entreprise.

L'esprit d'entreprise se manifeste par une forme de comportement.

Il réalise des paris sur l'avenir, sur l'évolution de la demande pour tel ou tel produit. Et tous ces risques qu'il prend, expliquent son revenu assez élevé.

## **2- LES THEORIES ECONOMIQUES DE L'ENTREPRENEUR:**

Pour plusieurs chercheurs, la caractéristique distinctive de l'entrepreneur est sa prédisposition à percevoir et mettre à profit les opportunités existantes sur le marché et non encore exploitées. Donc, sa capacité créatrice.

D'après la définition classique, l'entrepreneur est un capitaliste novateur<sup>36</sup>, distinct d'une variété de capitalistes qui utilisaient les innovations des autres pour gagner de l'argent. L'élément de base reste, semble-t-il, la disposition à prendre des risques en considération du profit.

---

<sup>35</sup> Problèmes économiques N°2.482, P5

<sup>36</sup> G. S. HULL, "La petite entreprise à l'ordre du jour", P15

*SHUMPETER* (1935) qui a prêté beaucoup d'attention à la notion d'entrepreneur dans le développement, le voyait comme un “novateur” qui introduit et conduit l'innovation, qui “réalise de nouvelles combinaisons” et fournit ainsi la dynamique du développement économique.

*DRUCKER* (1985), tout comme *SHUMPETER*, estime que l'innovation est l'aspect essentiel de la fonction entrepreneuriale.

*Albert SHAPERO* est pour une interprétation plus élargie de l'esprit d'entreprise qui inclurait des activités créatrices, impliquant des initiatives qui n'entrent pas dans le cadre des sociétés. Les entrepreneurs comprennent non seulement ceux qui lancent des affaires indépendantes, orientées vers le profit, mais aussi des entreprises à but non lucratif. *SHAPERO* estime que même la création d'un groupe théâtral ou une organisation gouvernementale indépendante peuvent être considérées comme relevant de l'esprit d'entreprise. Il n'est pas impératif de relier le fait entrepreneurial à la naissance de nouvelles organisations productives: le fait entrepreneurial à lui seul est un acte novateur. Pour *SHAPERO*, qu'il soit créateur ou chef d'entreprise à plein temps, tout individu a droit à l'appellation d'entrepreneur s'il adopte des initiatives et des comportements risqués. Pour *SHAPERO* (1980)<sup>37</sup>, l'entrepreneur caractérise l'inventeur, le vendeur ou toute personne recherchant l'indépendance, qui s'empare d'une opportunité et crée une nouvelle entreprise: « *une personne qui prend l'initiative de rassembler certains moyens, dans une certaine forme et pour un certain but. Cette entité dispose d'une relative autonomie et la personne qui en a eu l'idée la dirige et en prend le risque* ».

Pour d'autres auteurs, l'entrepreneur est un individu qui valorise le risque calculé, qui privilégie les actions centrées sur le développement plutôt que le fonctionnement, sur l'innovation ou la création. C'est un non-conformiste qui refuse les positions établies. Il a l'esprit d'aventure et voit au-delà de son environnement proche. Il démontre une grande capacité d'analyse des informations complexes.

Pour *McCLELLAND* (1961), c'est un individualiste qui agit au nom de mobiles personnels. Il définit l'entrepreneur comme quelqu'un qui contrôle une production qu'il ne consomme pas personnellement. Pour *McCLELLAND*<sup>38</sup>, cette définition incorpore

---

<sup>37</sup> HERNANDEZ, « Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », P46

<sup>38</sup> WITTERWULGHE, “La P.M.E. une entreprise humaine”, P32

par exemple un gestionnaire d'une unité de production d'acier collectivisée dans l'ex-URSS.

Pour *MILLER* (1982), c'est quelqu'un de très confiant dans ses actions, très déterminé, et a une image très positive de lui-même, il définit ses projets et ses perspectives en fonction de lui-même.

*JULIEN & MARCHESNAY*<sup>39</sup> distinguent l'entrepreneur du dirigeant d'entreprise ou manager. Pour eux, l'entrepreneur, non seulement possède l'esprit d'entreprise, mais il l'actualise en créant et dirigeant une entreprise. Il est le plus souvent innovateur; sans que la réciproque soit nécessairement vraie. L'entrepreneur est donc plus qu'un simple dirigeant d'entreprise.

*Alfred MARSHALL*<sup>40</sup> qui ne fait aucune distinction entre les entrepreneurs et les managers, estime qu'un dirigeant doit posséder certaines qualités afin de déceler les opportunités d'offrir de nouveaux biens ou d'améliorer un processus de production existant. De ce fait, l'entrepreneur est un innovateur.

*HERNANDEZ*<sup>41</sup> conçoit l'entrepreneur comme *un initiateur d'un processus complexe*. Initiateur, car il est à l'origine, il ouvre une nouvelle voie; processus, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisé des phénomènes en jeu; complexe, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance.

Pour *Y GASSE*<sup>42</sup> la fonction d'entrepreneur consiste en « *l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus* ».

(...) *Mais l'entrepreneur ne se contente pas de prendre des initiatives lorsque l'occasion se présente et que toutes les conditions favorables sont réunies: il est constamment à la recherche des possibilités et prend tous les moyens de les exploiter avec profit. (...) Le caractère unique de l'esprit d'entrepreneurship est la création et l'implantation de quelque chose de nouveau et de plus efficace* »

---

<sup>39</sup> *JULIEN & MARCHESNAY*, "La petite entreprise, principes d'économie et de gestion", P58

<sup>40</sup> WTTERWULGHE, Op. Cit, P39

<sup>41</sup> HERNANDEZ, Op. Cit, P19

<sup>42</sup> WTTERWULGHE, Op. Cit, P45

### **La théorie de l'efficience X de *LEIBENSTEIN*:**

Cette théorie développée initialement pour la grande entreprise, a été appliquée par la suite à l'analyse du rôle de l'entrepreneur. *LEIBENSTEIN* décrit les caractéristiques essentielles de l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur.

L'efficience X représente la mesure dans laquelle l'entreprise ne profite pas pleinement de son potentiel productif. Elle représente le degré d'inefficacité dans l'utilisation des ressources de l'entreprise en raison d'une mauvaise utilisation des ressources ou d'un gaspillage de ces ressources dus à l'irrationalité ou à une inertie psychologique des agents économiques de l'entreprise.

*LEIBENSTEIN* considère la fonction d'entrepreneur comme une réponse créative à l'efficience X. Car l'efficacité des entreprises qui emploient des agents sans objectifs compatibles avec un effort maximum, constitue une opportunité pour les entrepreneurs qui se sentent capables de concurrencer ces organisations.

### **Le processus de marché de *V. HAYEK* et *I. KIRZNER*:**

Pour *HAYEK*, le marché présente le meilleur système de signalisation afin de canaliser l'information vers les personnes qui en ont besoin pour améliorer l'efficience dans l'affectation des ressources. Selon lui, les marchés aident les individus à communiquer leurs découvertes aux autres et à prendre celles qui ont pu être faites par les autres. Ce qui permet aux agents de coordonner leurs décisions et de progresser vers un état d'équilibre.

*KIRZNER* Pense qu'il existe une motivation permanente pour améliorer le fonctionnement du marché compte tenu des possibilités de profit créées par un déséquilibre du marché. L'ajustement des prix constitue le rôle principal de l'entrepreneur qui arbitre et tire profit des opportunités existantes sur le marché. Pour lui, la vigilance face aux déséquilibres du marché est la caractéristique distinctive de l'entrepreneur.

Ces deux auteurs prônent la théorie de l'ignorance. L'entrepreneur prend des décisions dans un environnement incertain. Son rôle clé, est d'organiser et de mobiliser des ressources productives en assumant les risques de perte ou d'échec dans un environnement changeant et incertain. Les situations de déséquilibre du marché sont sources d'opportunités nouvelles, donc de profit. A l'opposé de l'entrepreneur

Shumpétérien innovateur, ici, l'entrepreneur valorise une opportunité à partir d'une situation indépendante de son action.

Dans sa théorie de l'entrepreneur, ***Marc CASSON***<sup>43</sup> distingue deux approches: fonctionnelle et indicative pour cerner le concept d'entrepreneur.

L'approche fonctionnelle vise à spécifier la fonction de l'entrepreneur; et par là, la personne qui remplit cette fonction.

Quant à l'approche indicative, elle donne une description détaillée de l'entrepreneur grâce à la description de ses caractéristiques propres.

Selon *CASSON*, « *un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise ( intuitive ) de décisions ( réfléchies ) relatives à la coordination de ressources rares* ».

L'auteur a estimé que tous les termes de cette définition fonctionnelle sont importants et méritent d'être analysés mot par mot.

- un entrepreneur est *quelqu'un...*; en d'autres termes, l'entrepreneur est un individu, pas une équipe ni un comité, ni une organisation.

Seuls les individus sont capables de prendre des décisions.

- ...*spécialisé...*; tout le monde est amené à prendre des décisions intuitives et réfléchies à un moment ou à un autre sans pour autant être des entrepreneurs.

L'entrepreneur se spécialise et remplit sa fonction non seulement pour son propre compte mais encore pour celui d'autres personnes.

Dans une économie de marché, les services d'un spécialiste peuvent se louer; aussi certains individus peuvent décider de la nature des services qu'ils vont offrir en fonction de l'avantage comparatif qu'ils détiennent.

- ...*en prenant des décisions réfléchies...*; le concept de décision étant au centre de la théorie économique; une décision réfléchie correspond au fait que des individus différents, partageant les mêmes objectifs et agissant dans un même contexte, peuvent prendre des décisions opposées. Ceci résulte du fait qu'ils ont des perceptions différentes de la situation en raison d'un type d'accès différent à l'information, ou d'une interprétation différente de celle-ci.

- ...*relatives à la coordination...*; la coordination peut être définie ici comme une ré allocation avantageuse des ressources. C'est donc un concept dynamique par opposition à celui d'affectation qui est statique.

---

<sup>43</sup> *M CASSON*, "L'entrepreneur" PP21-23

Cette notion de coordination saisit le fait qu'un entrepreneur est un agent de changement: il n'est pas simplement concerné par la perpétuation de l'affectation existante des ressources, mais par son amélioration.

- *...des ressources rares...;* la restriction aux ressources rares limite le champ de l'étude au domaine économique.

*CASSON* avance que cette définition est valable quel que soit le cadre institutionnel considéré. La fonction d'entrepreneur peut être remplie avec différents genres d'individus dans des systèmes économiques différents. L'entrepreneur pourrait de ce fait être le planificateur dans une économie socialiste, voire un roi dans une société traditionnelle. Néanmoins en pratique, la fonction d'entrepreneur est étroitement liée à l'entreprise privée dans une économie de marché.

#### ***KNIGHT et l'incertain:***

*KNIGHT* identifie l'entrepreneur comme celui qui reçoit un profit pur qui est sa rémunération pour avoir supporté les coûts liés à l'incertitude et pris des risques trop aléatoires. L'entrepreneur porte un jugement sur un futur prévisible.

*KNIGHT* définit l'incertitude comme une situation où les probabilités des différents résultats ne peuvent être déterminées ni par un raisonnement à priori, ni par une déduction statistique. Elle est de ce fait différente du risque qui est quantifiable.

Le revenu de l'entrepreneur dépend de sa confiance en soi et de sa faible aversion pour le risque qui lui permet de soutenir son jugement avec ses propres capitaux.

#### ***ANDREWS & PENROSE et la firme qui entreprend:***

L'intérêt de la théorie d'*ANDREWS* réside dans l'analyse de l'aspect commercial qui est négligé dans la théorie néoclassique de la firme mais qui joue un rôle important dans la réussite ou l'échec d'une entreprise.

### **3- *OU'EST-CE QUE C'EST QUE D'ETRE UN DIRIGEANT?***

La gestion est une activité extrêmement difficile et les individus qui occupent des postes de gestion doivent être en mesure de prendre des décisions d'une façon efficace. Le plus souvent, ils sont tenus de prendre des décisions rapidement; et en management, les questions sont généralement assez complexes, en raison du nombre de facteurs dont il