
Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneur : exemples tirés de la zone Océan Indien



PATRICK VALÉAU

Grégoi-Facirem - IAE de l'Université de la Réunion, Île de la Réunion

RÉSUMÉ

L'entrepreneuriat évoque l'innovation, la prise de risques, la détection d'opportunités d'affaires et le profit. Ces conceptions reflètent les contextes culturels au sein desquels les auteurs les ont élaborées, qu'il s'agisse, principalement, du continent nord-américain ou de l'Europe. Sans doute ne considèrent-elles pas toutes les entreprises présentes dans ces pays. Elles trouvent, quoi qu'il en soit, plus difficilement à s'appliquer dans d'autres régions du monde. En prenant des exemples dans la zone Océan Indien, l'article montre que tous les comportements entrepreneuriaux ne peuvent s'inscrire dans ces cadres de référence. Certains dirigeants développent des visions et des ambitions complexes intégrant une multiplicité de buts non seulement lucratifs. Ils revêtent indéniablement, selon l'auteur, le statut d'entrepreneur. Leur vision métissée des « affaires » les rapproche, à certains égards, des organisations sans but lucratif.

ABSTRACT

Entrepreneurship evokes innovation, risk-taking, detecting business opportunities, and profit. These ideas reflect the cultural contexts in which the authors have elaborated them, whether that be (mainly) North America or Europe. No doubt they do not consider all the enterprises present in these countries. Whatever the case, the ideas are harder to apply in other regions of the world. By taking examples from the Indian Ocean Zone, the article shows that all entrepreneurial behaviours may not fit in these reference frames. Certain managers develop complex visions and ambitions integrating a multiplicity of goals that are not simply lucrative. According to the author, they undeniably take on the status of entrepreneur. In certain respects, their crossbred vision of "business" makes them more like non-profit organizations.

RESUMEN

El espíritu o capacidad empresarial sugiere innovación, correr riesgos, detectar las oportunidades para hacer negocios y ganancia. Ideas como éstas reflejan los contextos culturales en los que los autores las han elaborado, ya sean, principalmente, de América del Norte o de Europa. Sin duda, ellas no tienen en cuenta a todas las empresas presentes en estas regiones. Tales ideas son más difíciles de aplicar, sea lo que fuere, en otras regiones del mundo. Con ejemplos referidos a la región del Océano Índico, este artículo demuestra que no todos los comportamientos empresariales se pueden inscribir en aquellos marcos de referencia. Algunos dirigentes desarrollan ambiciones y enfoques complejos que integran una multiplicidad de propósitos que no son sólo lucrativos; según el autor, estos enfoques revisten innegablemente las pautas de un "hombre de negocios": Su visión híbrida sobre los "negocios" les aproxima, por varios motivos, a las organizaciones sin ánimo de lucro.

Comme beaucoup d'autres, les pays de la zone Océan Indien¹ aspirent à un développement endogène durable afin de ne pas trop dépendre des filiales de groupes extérieurs. Dans cette perspective, les initiatives destinées à promouvoir l'entrepreneuriat se multiplient. Au-delà de la création d'entreprise, l'objectif consiste à amener les affaires existantes à passer à la vitesse supérieure.

Le nombre de (très) petites entreprises qui d'ores et déjà composent les tissus économiques et sociaux de ces pays² témoignent de l'existence de vocations d'entrepreneur (Poncini, 2001). Celles-ci constituent sans doute un « réservoir de moyennes entreprises » (Saporta et Kombou, 2000; Poncini, 2001). Mais à y regarder de plus près, on constate que tous ces dirigeants n'affichent pas les

mêmes ambitions; si certains sont déterminés à croître, un grand nombre se contente de survivre plus ou moins convenablement.

Peut-on, à leur sujet, parler d'entrepreneurs? D'après une bonne partie de la littérature scientifique, même s'il n'existe pas de définition unique, la réponse apparaîtrait plutôt négative. Sans doute ces individus ont-ils un jour entrepris, mais leur attitude actuelle s'éloigne de celle généralement retenue pour caractériser l'entrepreneur. En effet, ils innovent peu ou prou, ils ne prennent guère de risques et ne saisissent pas systématiquement les opportunités d'affaires. Ces dirigeants ne pourraient, *a priori*, prétendre à ce statut. Pourtant, tout bien considéré, en s'appuyant sur une littérature plus récente, on peut avancer

1. Comores, Madagascar, Maurice, Réunion, Seychelles.

2. Les données statistiques manquent et ne sont pas toujours comparables dans leur façon d'intégrer le secteur informel. À titre indicatif : Maurice : 52 000 micro-entreprises (Poncini, 2001) dont 4 800 officielles et 900

PME – Comores : pas de recensement, quelques grandes entreprises d'état et un tissu presque uniquement constitué de micro-entreprises (Pride, 1999) – Madagascar : pas de recensement, un secteur industriel et un tissu de micro et petites entreprises à 70 % dans l'informel. Réunion : 94 % des 23 000 entreprises officiellement recensées ont moins de 10 salariés.

qu'ils déploient des comportements entrepreneuriaux. Ne privilégiant pas uniquement le profit, ils considèrent également le respect de certaines traditions ou encore la réalisation de valeurs altruistes plus personnelles. Ils se distinguent par la multiplicité des buts qui les guident. Certes, cette ouverture ne constitue pas l'apanage des entrepreneurs de la zone Océan Indien, de même qu'elle ne les caractérise pas tous. Ceci dit, sa fréquence au sein de ces contextes nous invite à mieux connaître ce type d'entrepreneurs. L'élargissement du concept à des acceptions non seulement lucratives peut aider à la conception de politiques de développement économique et social mieux adaptées à ces pays.

Cet article livre quelques exemples tirés d'une étude de cas plus vaste. Il croise des conceptions « traditionnelles » des chercheurs en entrepreneuriat avec la vision que ces dirigeants ont de leur activité et de leur rôle. S'il s'agit de les inciter à passer à la vitesse supérieure, encore faut-il comprendre et reconnaître qui ils sont, d'où ils partent et où ils veulent aller. Le fonctionnement de ces entreprises rappelle celui des organisations sans but lucratif (O.S.B.L.) : un fonctionnement fait de contradictions et de dilemmes que seuls des arbitrages relativement subjectifs peuvent résoudre.

Des conceptions traditionnelles de l'entrepreneuriat

Dans le langage courant, le dirigeant de la petite entreprise est souvent qualifié d'entrepreneur. D'un point de vue strictement scientifique, ce statut ne peut être tenu pour acquis.

Cette assimilation n'est cependant pas totalement absurde : l'existence d'une petite entreprise signifie la plupart du temps³ qu'un jour un individu a su, par elle, saisir une opportunité d'affaires et l'exploiter. Cette création marque le début d'une dynamique entrepreneuriale observable, mais qui n'est pas systématiquement poursuivie.

Au-delà de l'acte de création, on évoque l'entrepreneuriat par référence au rôle joué par le dirigeant. Cet acteur occupe une place centrale dans le phénomène entrepreneurial au point qu'on peut supposer ce dernier prenant fin lorsque son initiateur en perd la maîtrise, bien que l'organisation qu'il a créée peut être reprise par d'autres (Verstraete, 1999, 2000). On peut le considérer également comme achevé lorsque les tiers s'adressent à l'organisation plutôt qu'à son dirigeant (Bruyat, 1994). Le rôle central de celui-ci constitue précisément, compte tenu des difficultés de fixer des seuils en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs, l'un des paramètres retenus pour caractériser la petite entreprise (Julien et Marchesnay, 1987). Certes, il ne faut pas confondre entrepreneuriat et PME, mais la relation des domaines de recherche est évidente.

Pour conserver un statut d'entrepreneur, le dirigeant doit exercer son influence dans le sens d'un développement de l'entreprise. Il doit poursuivre l'impulsion de l'organisation (Verstraete, 1999, 2000). Concrètement, cette dynamique peut se traduire par un réinvestissement systématique des profits dégagés pour en produire de nouveaux. Ce développement peut prendre la forme d'une croissance extensive perpétuant l'acte de création originel. Dans ce cas, la petite entreprise n'est qu'une étape vers la moyenne ou vers la grande entreprise. Dans d'autres cas, ce développement peut être plus intensif : l'entreprise reste de taille modeste, mais se transforme pour devenir plus efficace ou pour se repositionner de façon à saisir de nouvelles opportunités. La petite taille devient alors un élément de stratégie parmi d'autres (Filion, 1997), elle constitue un atout sur le plan de la flexibilité, de la réactivité (Julien et Marchenay, 1987). Elle peut favoriser des adaptations et des évolutions parfois audacieuses.

Finalement, le caractère entreprenant du dirigeant réside plus dans son attitude que dans la taille de son entreprise. Se référant aux pères fondateurs des travaux sur l'entrepreneur⁴, on peut dire que ce dernier doit avant tout être un innovateur, un preneur de risques sans cesse à la recherche de nouvelles occasions d'affaires. Dans la littérature contemporaine, ce sont encore ces paramètres qui sont surtout retenus pour caractériser l'esprit d'entreprise ou l'entrepreneur. On pourra consulter les numéros récents du *Strategic Management Journal* (juillet 2001) ou de l'*Academy of Management Executive* (février 2001) pour s'en convaincre.

Nous voudrions redire qu'il convient, pour favoriser le développement de certains pays, de relativiser ces critères dans le cadre de conceptions plus modernes de l'entrepreneuriat (Saporta et Kombou, 2000; Torrès, 2000). Sans prétendre constituer de véritables cas, nous retiendrons trois exemples issus de la zone Océan Indien pour discuter des éléments permettant de qualifier un dirigeant d'entrepreneur. Ainsi nous restituerons ces critères d'innovation, de prise de risques et de création de valeurs dans le cadre de « visions » (Filion, 1997) ne se limitant pas aux affaires.

Des exemples de dirigeants de la zone Océan Indien⁵

Les quelques soixante exemples exploitables dont nous disposons à l'heure actuelle proviennent de deux bases de données distinctes :

- des entretiens semi-directifs menés dans le cadre de deux programmes de recherche en cours⁶. Réalisés *in situ*, ils sont le plus souvent jumelés à des observations directes. L'approche retenue valorise l'implication et la flexibilité du chercheur (Frey et Fontana, 1994; Valéau, 1998)

3. Exception faite des organisations créées par des entreprises existantes.

4. Tels que Cantillon, Schumpeter, Say, Knight, etc. sur lesquels nous nous attarderons pas en renvoyant à Boutillier, Uzunidis, (1995) et Filion (1997).

5. Les pays des entreprises citées en exemple ne sont pas mentionnés afin d'éviter tout amalgame... et de ménager les susceptibilités.

6. Le premier s'inscrit dans le cadre d'un Bonus Qualité Recherche; il confronte un échantillon d'entrepreneurs réunionnais et un autre situé dans la région Centre. Le second met à contribution des enseignants-chercheurs des différents pays de la Zone Océan Indien.

- des mémoires de fin d'études et des diagnostics d'entreprises accompagnés plusieurs mois durant.

Les données ainsi recueillies se concentrent sur le dirigeant. Elles reprennent les faits de son entreprise, tout en intégrant ses expériences et ses intentions. Statiquement non représentatif, cet échantillon respecte trois critères : un créateur du pays, plus de deux ans d'activité et moins de trente salariés.

Les trois exemples présentés ci-dessous ont été sélectionnés à l'issue d'un travail empirico-formel (Glaser et Strauss, 1967; Denzin et Lincoln, 1994). Ils constituent des versions significatives de catégories naissantes⁷. Ils illustrent des attitudes relativement fréquentes au sein de l'échantillon jusque-là constitué⁸. Dès à présent, ils permettent de redire que toutes les petites entreprises ne fonctionnent pas de la même façon et que leurs dirigeants ne raisonnent pas tous de manière identique (Filion, 1998).

L'EXEMPLE DE LA CULTURE HORS-SOL

« Tu vois, on perfectionne un peu chaque jour, on diversifie, on développe de nouvelles variétés. » Fort d'une maîtrise d'agronomie, ce dirigeant a tout d'abord importé les techniques de l'agriculture hors-sol utilisées en Afrique du Sud. Ce procédé consiste notamment à contrôler les intrants au moyen du système d'irrigation. Il permet de produire des concombres et des tomates d'une qualité bien supérieure à ce que donne une culture traditionnelle; qui plus est, les variétés retenues se conservent plus longtemps. Conditionnée en haut de gamme, cette production est vendue en grande surface⁹. Il y a quelques années, ce dirigeant a introduit, sous le nom « *English cucumber* » une variété à présent largement consommée et imitée. Comptant aujourd'hui une dizaine de serres et autant de salariés, son entreprise s'assure une position largement dominante et sature les besoins du marché. Son principal risque reste le cyclone; c'est pourquoi il adopte des matériaux (armatures, bâches) plus coûteux mais plus solides. Afin de poursuivre son développement, il cherche à étendre sa production à de nouvelles variétés de légumes, et surtout il entend se positionner sur le marché des fleurs. À cette fin, il suit une formation aux Pays-Bas. Il souhaite également perfectionner sa technique; il veut, par exemple, réguler les intrants en fonction des différentes phases de croissance de ses plantes et se rend donc en Chine pour y obtenir la formation nécessaire. Il s'intéresse à la recherche même si, selon lui, elle ne prend pas suffisamment en compte les climats et les saisons des pays du Sud. Ce dirigeant représente une catégorie dont la caractéristique est de toujours vouloir faire mieux, d'aller plus loin à un rythme relativement soutenu.

7. Les trois catégories évoquées dans le cadre de cet article ne sont pas encore tout à fait saturées. La catégorie des entreprises à but non seulement lucratif peut être encore affinée de façon à saisir toutes les subtilités de ce positionnement entrepreneurial. Il reste également à les relier à quelques données statistiques. Par prudence, nous préférons citer des exemples. Nous ne parlons pas encore de typologie.

L'EXEMPLE DE L'IMPRIMERIE

« Moi je préfère en rester là. Parce que tu vois, si tu embauches comme ça cinq ou six personnes, tu es foutu, tu devras toujours courir pour faire du chiffre d'affaires... Moi, je préfère rester tranquille... ça me suffit! »

Cet imprimeur est en activité depuis six ans. Son point fort réside, selon lui, dans son relationnel et sa capacité à s'adapter aux demandes de ses clients. D'un autre côté, il leur impose souvent des délais particulièrement importants. De fait, il pourrait aller plus loin. Sans véritable publicité, la demande est bien supérieure à la production qu'il peut assurer. Pour pouvoir y répondre, il lui faudrait embaucher et réinvestir, mais il n'en voit pas l'intérêt. Il garde des machines relativement anciennes, car il sait les réparer. Il maîtrise son affaire sans trop d'efforts. Il préfère « tourner en sous-régime » et faire des horaires raisonnables. Se souvenant des années passées à sacrifier sa vie de famille au profit de son travail, il dit avoir fait son choix.

L'EXEMPLE DE LA CHEMISERIE

« Moi, avec mon entreprise, je fais vivre une bonne partie du village, c'est ça qui compte! [...] Bon, c'est sûr, même lorsqu'ils ne travaillent pas très bien, je ne les renvoie pas... mais il y en a aussi qui sont dévoués [...] J'essaie d'améliorer les choses. »

Cette entreprise fabrique des chemises dont une partie est exportée dans les pays de la zone. Créée il y a quatre ans, elle emploie une quinzaine de personnes. Sa plus grosse difficulté concerne les compétences de ces dernières. De fait, son dirigeant ne peut y introduire les machines les plus récentes. Lorsqu'il en rachète de plus modernes, il conserve toujours les anciennes, car « tout le monde ne peut pas s'adapter ». Il prévoit, dans les mois qui viennent, de recruter quelques jeunes supplémentaires, afin de reclasser les plus anciens à des postes moins compliqués et moins fatigants... afin également de pouvoir enfin se débarrasser de ses « vieilles machines encombrantes ». En attendant, il profite de quelques jours de formation à la gestion dans une île voisine pour contractualiser l'importation de matières premières meilleur marché et trouver de nouveaux points de vente, tout en sachant que, compte tenu des délais et des rebuts, il n'est jamais certain de pouvoir répondre à la demande. Il est bien conscient qu'avec « ces façons de faire », son entreprise ne peut pas devenir beaucoup plus productive. D'un autre côté, ses prix de vente restent assez compétitifs, grâce notamment aux faibles coûts de sa main-d'œuvre. Partant de là, il envisage le développement de ses

8. En recoupant avec les centaines d'exposés présentés dans le cadre de cours de gestion et les rencontres quasi quotidiennes, nous pouvons, dès à présent, dire que ces trois catégories sont représentées dans chacun des cinq pays qui composent la zone Océan Indien. Il reste à constituer quelques statistiques concernant leurs fréquences respectives.

9. La grande surface représente, dans certains pays, une distribution haut de gamme.

capacités de production par la multiplication de ses effectifs. Et si, de temps à autre, le travail venait à manquer, ne permettant plus d'occuper tout le monde, il s'efforcera, comme toujours, de donner aux personnes concernées de quoi attendre les nouvelles commandes. Ainsi entend-il conjuguer le développement technique et économique de son entreprise avec le bien-être de ceux qui l'entourent.

Des dirigeants *a priori* peu entrepreneurs

L'exemple de la « culture hors-sol » montre qu'il existe dans ces pays, comme ailleurs, des entrepreneurs relativement conformes à l'image qu'en donne la littérature « classique ». Par contraste, les deux autres dirigeants évoqués apparaissent peu, voire point, entrepreneurs. Ils semblent utiliser leur influence sur l'entreprise pour en limiter la croissance. Ils laissent volontairement passer les opportunités. Ils gâchent ainsi des potentiels pourtant relativement faciles à concrétiser.

L'imprimeur représente une catégorie de dirigeants avant tout préoccupés par leur qualité de vie. Ceux-ci craignent de franchir à nouveau le pas et d'être pris dans « l'engrenage ». Après des débuts difficiles et plusieurs années « le nez dans le guidon », ils aspirent désormais à la tranquillité. Aussi laissent-ils passer les demandes, imposent à leurs clients des délais, laissent vieillir les machines, supportent des rebuts importants. Tant que l'entreprise demeure plus ou moins rentable, ils préfèrent ne rien changer.

Le dirigeant de la chemiserie représente une catégorie de créateurs qui, sans l'avoir vraiment recherché, se sentent des responsabilités et des devoirs à l'égard de ceux qu'ils emploient. Pris par les événements, ils se réapproprient un rôle qu'ils jugent, au demeurant, très gratifiant. Dès lors, ils ne visent plus le développement technique et économique de leur entreprise.

Ces deux dirigeants peuvent faire figure de mauvais gestionnaires : ils n'optimisent pas et ne semblent guère exercer leurs activités de façon efficiente. Ceci dit, si l'objectif se limite à la survie, les solutions retenues répondent de façon satisfaisante aux problèmes. Ils restent subjectivement rationnels, (au sens de Simon, 1980, 1983). Mais, peu motivés pour passer à la vitesse supérieure, on ne peut, eu égard aux éléments de définitions généralement retenus, les considérer comme des entrepreneurs.

Dans le cas de l'imprimerie, cette évaluation introduit une question fondamentale et plus générale pour le domaine de recherche de l'entrepreneuriat : pour être qualifié d'entrepreneurial, un phénomène doit-il obligatoirement être associé aux notions de développement et de croissance? Un dirigeant luttant pour la survie de son entreprise, sans vouloir la développer, peut-il revêtir le statut d'entrepreneur ou ce dernier est-il réservé au dirigeant d'une organisation dont on peut, statistiquement relever la croissance?¹⁰ On

pourra toujours regretter les potentiels ainsi perdus, mais ces entreprises ont le mérite d'exister : elles contribuent à l'insertion de quelques personnes, dont leurs dirigeants (Michel, 1999; Servet, 2001), et participent, quoi qu'on en pense, aux tissus économiques locaux (Saporta, 1994).

Dans le cas de la chemiserie, cette première interprétation ne nous semble pas bien rendre compte du dynamisme et des ambitions de son dirigeant.

Des entrepreneurs animés par des buts non seulement lucratifs

Les comportements observables du dirigeant ne révélant pas toujours très bien son caractère entrepreneurial, nous privilégions à présent des aspects plus subjectifs de l'ordre de la préméditation et de la volonté : ces innovations, ces risques, ces opportunités de développement et les changements qu'ils introduisent peuvent être intégrés dans le cadre d'un projet cohérent. Dans ce sens, l'entrepreneur est celui qui « imagine, développe, et réalise ses visions » (Filion, 1997). Suffisamment larges et ambitieuses, ces intentions orientent l'action quotidienne (Hamel et Prahalad, 1989).

Reprenant dans ce sens l'exemple de la chemiserie, nous soutenons qu'un développement technique et économique limité peut être le résultat de comportements entrepreneuriaux. En l'occurrence, cette limite découlerait d'arbitrages fondés sur une vision non seulement lucrative de son entreprise.

Lorsqu'à l'occasion les dirigeants de cette catégorie se plaignent des traditions et des obligations communautaires, il reste dans leurs discours une sorte d'allégeance. Même si les voies établies leur posent parfois problème, ils envisagent encore tout ou partie de leur réussite dans les cadres et les codes de cette communauté. Au-delà, la plupart d'entre eux sont très attachés au bien-être de ceux qui les entourent. Certains tiennent des discours altruistes, comparables à ceux des dirigeants d'entreprise de l'économie solidaire. L'exemple de l'entreprise textile illustre bien cette ambivalence : d'un côté, ce jeune dirigeant regrette de laisser passer les occasions d'aller plus vite; de l'autre, il valorise et recherche les responsabilités à l'égard des gens de son village. Il vise simultanément l'efficacité technique et économique de l'entreprise et le bonheur de ceux qui en dépendent. Ce type de dirigeants veut aller le plus loin possible dans la réalisation de plusieurs buts.

Ce faisant, ces dirigeants développent des visions ambitieuses. Ces dernières constituent une « planification de fond », un « environnement psychologique » commun à toutes leurs décisions (Simon, 1980, 1983). Le dirigeant de la chemiserie évoque ainsi, tout au long de son entretien, l'idée d'une entreprise dont le développement technique et économique contribuerait à la prospérité de son village et à la sienne; il évoque ses responsabilités et le statut qu'elles

10. Ces questions pourraient faire l'objet d'un autre article.

lui donnent. Jamais, il ne « convoque » ces référentiels séparément (Valéau, 1998). Cette vision constitue pour lui un objectif et un moteur. Elle donne à l'entreprise sa consistance et sa cohérence. Elle définit les sens dans lesquels il entend modifier l'ordre existant (Simon, 1980; Verstraete, 1999).

Mais la pluralité des buts issus de ces visions ne va pas sans poser problème. Suivant les principes énoncés par Pareto (1906), on ne peut pas optimiser simultanément plusieurs variables, sauf lorsqu'elles sont parfaitement corrélées. En pratique, les dynamiques communautaires¹¹ contribuent occasionnellement au développement de l'entreprise : les dons donnant souvent lieu à des contre-dons (Mauss, 1923), en cas de difficulté le dirigeant de la chemiserie peut espérer une main-d'œuvre gratuite, ainsi, dans ces entreprises, l'insolvabilité ne signifie pas forcément cessation d'activité. Mais souvent ces logiques¹² prennent des voies différentes : l'un des membres ne travaille plus suffisamment; les anciens refusent l'utilisation de nouveaux procédés ou tout simplement ne peuvent plus suivre le changement. Il reste alors à trouver une solution. Celle-ci peut prendre la forme d'un compromis en demi-mesure, comme la conservation de quelques-unes des anciennes machines. Elle peut également prendre une option plus créative (Louart, 1990) comme un reclassement des plus anciens ou comme un système de primes s'ajoutant à un salaire plus ou moins indépendant du travail fourni. Dans tous les cas, il y a sous-optimisation de chacun des buts retenus¹³.

Pire, il arrive tôt ou tard un moment où les buts se retrouvent véritablement en contradiction et où aucun compromis n'est possible. Le cas le plus fréquent est celui du licenciement : lorsque l'activité vient à baisser, il serait souhaitable, voire nécessaire de réduire la masse salariale, mais une telle option s'avère tout à fait inacceptable du point de vue de la communauté ou des valeurs du dirigeant. Ce dernier se retrouve alors face à un dilemme : « deux options fortement contrastées, dont on perçoit les insuffisances et les excès » (Louart, 1993). S'il ne licencie pas, il compromet la survie et le développement de son entreprise; s'il licencie, il prend le risque d'une rupture avec sa communauté. Il n'a d'autre issue que de délibérer et d'arbitrer en faveur de l'une ou de l'autre option¹⁴. C'est ainsi que certains laissent passer des opportunités d'affaires.

Il reste dans ces arbitrages, plus que jamais, l'exercice d'une volonté. Les dilemmes constituent des temps forts du développement de l'entreprise, des moments de vérité obligeant le dirigeant à arbitrer. Aussi inconfortable qu'elle soit, la contradiction entre les différentes logiques crée une

indétermination permettant à l'individu d'être maître de ses décisions et sujet de l'action entreprise (Dubet, 1994)¹⁵.

Les dirigeants comme celui de la chemiserie nous semblent plus proches des « véritables » entrepreneurs que les individus limitant leur entreprise à leur insertion (Saporta, 1994; Servet, 2001). Ils constituent, selon nous, des entrepreneurs à part entière sans qu'il soit possible de dire que, *stricto sensu*, ils innovent, prennent de multiples risques et saisissent les opportunités d'affaires. D'autres valeurs peuvent également fonder leur conception de l'entreprise, et ils n'entreprennent pas moins.

La place de ces entrepreneurs dans la littérature

En accord avec Gibb (1994), on pourra reprocher aux définitions habituelles de ne pas reconnaître l'hétérogénéité des entrepreneurs. Dans ce cadre, les entreprises non seulement lucratives peinent à trouver leur place, elles restent le plus souvent cantonnées dans des catégories de « pseudo-entrepreneurs » aux ambitions limitées à leur insertion¹⁶. On peut cependant en retrouver la trace dans certaines catégories associées à des contextes ethniques particuliers ou dans d'autres définitions élargissant, de différentes façons, le concept.¹⁷

Des ouvertures se profilent, tout d'abord, pour des contextes éloignés de ceux généralement retenus dans les discours sur l'entrepreneuriat (voir Torrès, 2000; Saporta et Kombou, 2000). Dans ce sens, certains auteurs font valoir la nécessité de modèles entrepreneuriaux tenant compte des données culturelles du pays dans lequel ils évoluent. De même que le modèle américain n'est pas partout pertinent (Saporta et Verstraete, 2000), le modèle occidental n'est pas forcément applicable aux pays dits du Sud. La question fut à plusieurs reprises abordée lors des VII^{es} journées du réseau entrepreneuriat : « l'entrepreneuriat est-il un concept ethnocentrique? »¹⁸ (2001). Une partie des communications présentées à cette occasion proposaient des modèles spécifiques : celui de l'entrepreneur tchadien (Naringuem, 2001), celui de l'entrepreneur malgache (Rafolofonso, 2001) ou encore celui de l'entrepreneur bakongo (Dzaka, 2001). Suivant la même perspective, existe-t-il un entrepreneur des îles de l'océan Indien? Faut-il ensuite distinguer un entrepreneur mauricien, un entrepreneur réunionnais, etc.? Peut-être pourrait-on s'en tenir à un entrepreneur des pays où la communauté conserve encore une certaine prégnance pour concentrer l'analyse, comme le suggèrent Saporta et Kombou (2000), sur l'habileté avec laquelle l'entrepreneur (africain) à succès concilie ces deux systèmes de valeurs opposées.

11. Ce vocable fait référence à tous les enjeux non directement économiques : tradition, altruisme, liens et statuts sociaux, etc.

12. Certains parleront de « rationalités » (Weber, 1905) ou de « grandeurs » (Boltansky et Thévenot, 1991).

13. Les compromis peuvent rechercher l'optimisation de la somme des variables ou des prises en charge équitables.

14. Piaget (1971) parle de choix intentionnels entre plusieurs possibilités.

15. À l'inverse, les choix des grands groupes face à la question du licenciement semblent déterminés par la logique économique.

16. La plupart des typologies mettent en avant le « véritable » entrepreneur, par contraste avec d'autres catégories servant surtout à le mettre en valeur. Filion (1998, 2000) passe en revue un grand nombre de ces typologies.

17. Même si elles restent très attachées au monde des affaires.

18. Le concept de Godelier (1984).

L'ouverture du dirigeant à des buts autres que l'argent ne constitue pas une exclusivité des pays du Sud. On pense bien évidemment au concept de l'entreprise citoyenne¹⁹, mais des perspectives de cet ordre se retrouvent également évoquées dans des écrits se rapportant plus directement à l'entrepreneuriat : Bruyat (1994), Saporta (1994) et Albert (1994) parlent de la « diversité des préférences du créateur », Sage et Elizur (1999) évoquent « des récompenses monétaires mais aussi de satisfactions plus personnelles ainsi que des responsabilités ». Verstraete (1999) retient « des fins socio-économiques ». Obrecht (2001) va plus loin en intégrant dans son modèle de l'entrepreneur, « des capacités sociétales ou communautaires consistant à rendre à l'environnement une partie des valeurs qu'il a, grâce à lui, pu produire »

D'une façon plus générale, les idées « d'un individu voulant infléchir la réalité pour qu'elle se rapproche de la représentation qu'il s'en fait » (Verstraete, 1999, 2000) ou « d'un individu capable de se fixer des buts et de les atteindre » (Filion, 1997) conviennent tout à fait à cette catégorie de dirigeants aux buts non seulement lucratifs. Certains auteurs explicitent même, au détour d'une phrase, les autres formes juridiques et organisationnelles que peut prendre l'entrepreneuriat : « L'entrepreneur est aussi au coin de la rue, pas seulement le dirigeant d'une multinationale » (Saporta et Verstraete, 2000); Verstraete (1999) mentionne « le cas des associations philanthropiques et d'aides diverses dont l'objectif serait ou devrait être d'atteindre le meilleur état possible pour des systèmes autres qu'elles-mêmes »; Julien et Marchesnay (1996) précisent que « cet esprit d'entreprise peut se retrouver dans bien des organisations : un chef de clinique, un directeur d'équipe de recherche, un responsable d'association, etc. [...] de même, on peut observer l'esprit d'entreprise dans tous ces pays et systèmes économiques, quelle que soit la région ou la période de l'histoire. » Dans ce sens, la catégorisation des types d'entrepreneur proposée par Verstraete (1999) évoque l'individu et sa vision, le contexte au sein duquel il entreprend et les formes d'actions mises en œuvre pour concrétiser cette vision.

Mais toutes ces ouvertures restent à l'état de pistes, toutes n'envisagent pas les implications liées à la poursuite de buts non seulement lucratifs : le plus important n'étant pas, de notre point de vue, leur nature plus ou moins altruiste, mais leurs multiplications et, ce faisant, leurs éventuelles contradictions.

Des différences fondamentales

Nous pensons que la situation de l'entrepreneur aux buts non seulement lucratifs (B.N.S.L) reste, à certains égards,

19. ...et à ses ambivalences.

20. Nous excluons ainsi les dirigeants d'entreprises familiales n'intégrant pas ces deux systèmes dans le cadre d'une véritable vision. Sans doute vivent-ils de vraies contradictions (Lansberg, 1983), mais ils ne peuvent être considérés comme des entrepreneurs.

différente de celle de l'entrepreneur orienté vers les affaires. Nous retenons quelques distinctions fondamentales :

- pour l'entrepreneur à B.N.S.L., les multiples buts sont inscrits dans sa vision²⁰ et un recentrage ou même une hiérarchisation de ces buts constitueraient une négation de cette dernière;
- si l'entrepreneur en « affaires » peut à l'occasion se retrouver confronté à un dilemme, pour l'entrepreneur à B.N.S.L. cette situation est fréquente au point de devenir ordinaire. Régulièrement, il doit délibérer et arbitrer.

L'entrepreneur à B.N.S.L. introduit une rupture²¹ avec les données classiques de l'entrepreneuriat, notamment en passant d'une rationalité relativement « objective » faite d'optimisation à une rationalité plus « subjective »²² faite d'arbitrages.

Ainsi (figure 1), tout en leur reconnaissant un caractère commun avec les entrepreneurs essentiellement axés sur les affaires, nous proposons l'aménagement d'une catégorie dans le cadre de laquelle les entrepreneurs aux buts non seulement lucratifs (B.N.S.L) pourraient côtoyer d'autres entrepreneurs se référant à de multiples buts, parmi lesquels de nombreux dirigeants d'organisations sans but lucratif (O.S.B.L.) (Valéau, 1998, 2001).

Par cette formule « entrepreneur aux buts non seulement lucratifs », il s'agissait de nommer, de cerner et de mettre en avant une catégorie de dirigeants trop souvent ignorés, sous-estimés ou cantonnés à des contextes particuliers. Nous les rapprochons, ce faisant, des organisations à but non lucratif, autres catégories peu considérées par les sciences de gestion (Valéau, 1998, 2001).

Conclusion

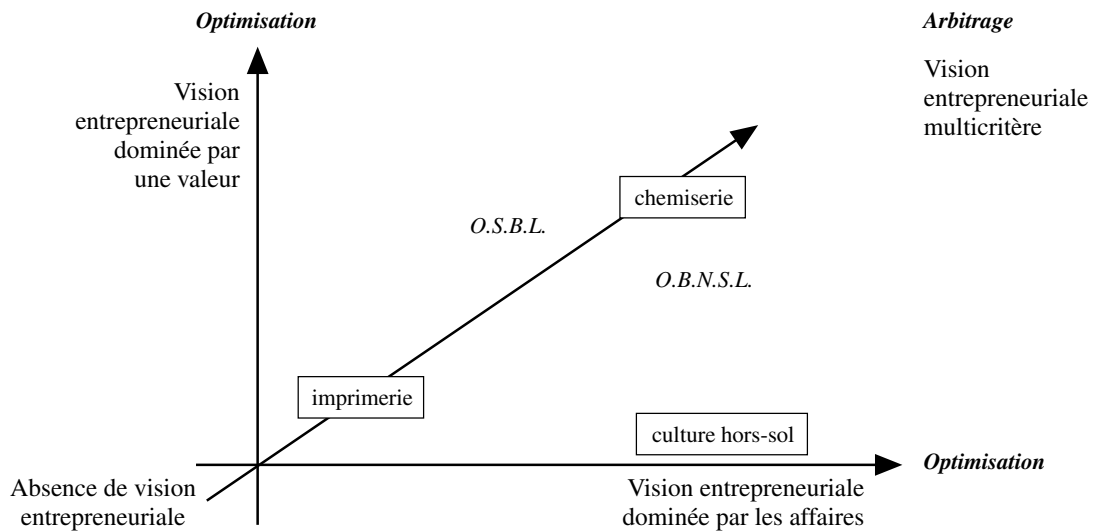
Bien du travail reste à faire pour établir des catégories scientifiquement recevables, capables de penser les dilemmes et les arbitrages qui caractérisent le développement de ces entreprises non seulement lucratives. En attendant, il importe de maintenir le débat pour donner à ces entrepreneurs la place qu'ils méritent au sein d'un concept, semble-t-il, en phase de consolidation (Stengers, 1987). Nos exemples illustrent simplement la nécessité de pousser plus avant cette tâche.

Ces réflexions impliquent très concrètement la responsabilité des chercheurs et de la communauté scientifique. Car, comme les autres disciplines des sciences de gestion, l'entrepreneuriat « prétend fournir des guides et des normes pour l'action » (Bournois et Brabet, 1993). De ce point de

21. Ontologique et épistémologique.

22. Les concepts de « rationalité objective » et de « rationalité subjective » sont développés par Simon (1983).

FIGURE 1



vue, les catégories retenues constituent des « cadres de références » (Watzlavick, 1975) qui, très concrètement, peuvent peser sur la sélection des projets financés par les banques et sur l'attribution d'aides diverses (Livian et Marion, 1991). Diffusées sous la forme d'enseignement, elles peuvent modifier les pratiques des dirigeants eux-mêmes. Aussi, même si ces incitations à la croissance et au développement des petites entreprises partent des meilleures intentions, la prudence doit rester de rigueur : car, mal cadrées, ces interventions peuvent se révéler stériles, voire néfastes²³. Les modèles diffusés doivent être adaptés aux individus et aux contextes (Saporta, Verstraete, 2000).

Dans le cadre de la formation « diagnostic et action »²⁴, nous avons eu, à notre tour, à nous confronter aux questions suivantes : « Que doit-on enseigner aux entrepreneurs ? » et « Comment leur enseigner » (Béchar, 1998). Cette recherche nous donne un recul utile pour « mieux cibler et préparer les apprentissages » proposés (Filion, 1998, à propos des typologies). Logiquement, la première étape consiste à aider le dirigeant à clarifier les buts qu'il assigne à son entreprise, ces derniers constituant, dès lors, des cadres de référence pour penser son développement. Nous lui présentons ensuite les différents aspects de la gestion (stratégie, finance, G.R.H., marketing) en termes d'arbitrages, pour une conduite plus délibérée de son entreprise.

Indirectement, nos interventions jouent aussi sur les motivations. Car avant de vouloir développer l'entreprise, il s'agit de reconnaître le travail d'ores et déjà réalisé²⁵. Pour

ceux se référant à des buts non seulement lucratifs, cet aspect de la formation est d'autant plus important qu'ils se voient souvent comme de mauvais gestionnaires. Dans cette perspective, évoquer une catégorie dans laquelle ils puissent se reconnaître peut leur rendre la fierté d'un véritable entrepreneur. De même, leur dire que, dans leur cas, les dilemmes sont très fréquents et qu'il leur appartient de les arbitrer, suffit parfois à leur redonner l'envie d'aller plus loin dans la réalisation de leur vision ■

Bibliographie

- ALBERT, P. ; FAYOLLE, A. ; MARION, S. (1994). « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *RFG*, 101, p. 100-112.
- BÉCHARD, J.-P. (1998). « L'enseignement en entrepreneurship à travers le monde : validation d'une typologie » ; *Management international*, vol. 3, n° 1, p. 25-34.
- BOLTANSKY, L. ; THÉVENOT, L. (1991). *De la justification, les économies des grandeurs*, Gallimard.
- BOURNOIS, F. ; BRABET, J. (1993). « Les connaissances en GRH », dans J. Brabet, *Repenser la GRH*, Economica.
- BOUTILLIER, S. ; UZUNIDIS, D. (1995). *L'entrepreneur – une analyse socio-économique*, Economica poche.
- BRUYAT, C. (1994). « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *RFG*, 101, p. 87-99.
- DENZIN, N. K. ; LINCOLN, S. Y. (1994). « Entering the Field of Qualitative Research », dans *Handbook of Qualitative Research*, Sage.

23. Rappelons à cette occasion, les erreurs commises dans le cadre du développement des pays dits « en voie de développement ». Évoquons également les conséquences néfastes qu'a pu avoir, au cours des années quatre-vingt, l'introduction au sein de nombreuses associations de modes de gestion directement venus de l'entreprise.

24. Conçue et réalisée avec C. Dave, il s'agit d'une formation itinérante proposée à des dirigeants de la zone ayant d'ores et déjà créé leur entre-

prise. Elle est organisée en trois temps : un temps d'enseignement, un temps d'accompagnement individualisé visant la réalisation du diagnostic et l'élaboration du plan d'action, et un temps de mise en situation face à différents partenaires.

25. Cette approche n'est pas sans rappeler celle des bilans de compétences.

- DUBET, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*, Seuil.
- DZAKA, T. (2001). « Formation à la culture entrepreneuriale et identité ethnique au Congo-Brazzaville chez les entrepreneurs bakongo », *VII^{es} journées du Réseau Entrepreneuriat*, Maurice.
- FILION, L. J. (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 129-172.
- FILION, L. J. (1998). « Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire », *Cahier de la recherche HEC Montréal*, vol. 98, n° 10, p. 1-11.
- FILION, L. J. (2000). « Typologie d'entrepreneurs », dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société.
- FREY, J. H.; FONTANA, A. (1994), « Interviewing, the Art of Science », dans N. K. Denzin, et S. Y. LINCOLN, *Handbook of Qualitative Research*, Sage.
- GARTNER, W. B. (1989). « Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 13, n° 4.
- GIBB A. A. (1994). « Do we Really Teach (Approach) Small Business the way we Should? », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11-2, p. 11 à 26.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory, Strategies of Qualitative Research*, Aldine Publishing Company.
- GODELIER, M. (1984). *L'idéal et le matériel*, Fayard.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1989). « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, 3, p. 63-76.
- HERNANDEZ, E. M. (1991). « Approche organisationnelle de la création d'entreprise », *PMO*, vol. 6, n° 1, p. 60-65.
- HERNANDEZ, E. M. (1999). *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan.
- JULIEN, D. A.; MARCHESNAY, M. (1987). *La petite entreprise*, Vuibert.
- JULIEN, D. A.; MARCHESNAY, M. (1996). *L'entrepreneuriat*, Economica.
- LANSBERG, I. S. (1983). « Managing Human Resources in Family Firms : The Problems of Institutional Overlap », *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1, p. 39-46.
- LIVIAN, Y. F.; MARION, S. (1991). « De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n° 1, p. 107-129.
- LOUART, P. (1990). « La gestion des hommes : une création sous contraintes », IAE Lille.
- LOUART, P. (1993). « Les champs de tension en GRH », dans J. Brabet, *Repenser la GRH*, Economica.
- NGARINGUEM, N. (2001). « Formation aux cultures et aux valeurs entrepreneuriales au Tchad, un processus historique », *VII^{es} journées du Réseau Entrepreneuriat*, Maurice.
- MAUSS, M. (1923). « Essai sur le don » dans (1966) *Sociologie & anthropologie*, PUF.
- MICHEL, A. (1999). « Vers une économie d'entrepreneute? », *futurible*, juin, p. 27-33.
- OBRECHT, J. (2001). « Éthique et entrepreneuriat », *VII^{es} journées du Réseau Entrepreneuriat*, Maurice.
- PARETO, V. (1906). *Manuel d'économie politique*, Droz.
- PASQUIER-DORTHE, J. ; RAYNAUD, H. (1995). « Un outil d'aide à la décision multicritère », *RFG*, 106, p. 11-21.
- PIAGET, J. (1971). « Inconscient Affectif et Inconscient Cognitif », *Raison Présente*, 19, Éd. Rationalistes.
- PONCINI, J. P. (2001). « La promotion d'une culture entrepreneuriale à Maurice », *VII^{es} journées du Réseau Entrepreneuriat*, Maurice.
- POPPER, K. (1936). *La logique de la découverte scientifique*, Payot.
- RAFOLOFONSO, M. T. (2001). « Dimension culturelle de la formation à l'entrepreneuriat à Madagascar », *VII^{es} journées du Réseau Entrepreneuriat*, Maurice.
- SAGE, A.; ELIZUE, D. (1999). « Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation : A Structural Analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 20, p. 375-387.
- SAPORTA, B. (1994). « La création d'entreprise : enjeux et perspectives », *RFG*, n° 101, p. 74-86.
- SAPORTA, B.; VERSTRAETE, T. (2000). « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en Sciences de Gestion des universités françaises », *Gestion 2000*, 3, p. 97-121.
- SAPORTA, B.; KOMBOU, L. (2000). « L'entrepreneuriat africain : mythe ou réalité », dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société.
- SERVET, J. M. (2001). « Étude comparée dans sept pays capitalistes développés des volets de formation dans l'accompagnement de porteurs de projets en situation économique précaire et de marginalité sociale », *VII^{es} journées du Réseau Entrepreneuriat*, Maurice.
- SIMON, H. (1980). *Le nouveau management – la décision par les ordinateurs*, Economica.
- SIMON, H. (1983). *Administration et processus de décision*, Economica.
- STENGERS, I. (1987). *D'une science à l'autre des concepts nomades*, Seuil.
- TORRÈS, O. (2000). « L'entrepreneuriat face à la globalisation », dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société.
- VALÉAU, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les associations L. 1901 : un passage par les contingences de l'implication*, Thèse de Doct., P. Louart, IAE de Lille. <http://homepage.dtn.ntl.com/dmb/PValeau>
- VALÉAU, P. (2001). « Différentes gestions des associations », article actuellement soumis à la *RFG*.
- VALÉAU, P. ; DAVE, C. (2000). « Des difficultés d'enseigner la GRH face à des cultures méconnues », *AGRH Lyon*.
- VERSTRAETE, T. (1999). *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Économie et Innovation.
- VERSTRAETE, T. (2000). *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat – Introduction*, Éditions Management et Société.
- WATZLAVICK, P.; WEAKLAND, J.; FISCH, R. (1975). *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Point Essais.
- WEBER, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*.
- WEBER, M. (1922). *Économie et Société*. dans J. Freund (1968), *Sociologie de Max Weber*, PUF.