

Chapitre 20

L'entrepreneuriat, véritable source d'innovation managériale

Entrepreneurship, a true source of managerial innovation

KERFALI Souhaila

Docteure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra

Université Ibn Tofail -Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (L.R.S.G.O)

kerfali.sh@gmail.com

Résumé

Le présent chapitre montre que l'entrepreneuriat est essentiel pour stimuler l'innovation au sein d'une organisation. Le manager innovant est celui qui réussit le mieux à « identifier, évaluer et exploiter » les opportunités, non seulement celles qui existent, mais également celles qu'il peut créer (entrepreneur-visionnaire). Dès lors, il devient indispensable pour les grandes entreprises comme pour les petites de cultiver et d'insuffler cette culture entrepreneuriale, clé de voûte de l'avantage concurrentiel.

L'objectif de ce travail de recherche est de montrer l'intérêt de l'entrepreneuriat en tant que moyen de stimuler et de favoriser l'innovation managériale.

Les exemples d'innovations managériales présentés dans ce chapitre montrent à quel point il est indispensable de dépasser les cloisonnements qui existent entre les grandes et petites entreprises. Le business plan est ainsi un exemple parmi d'autres des passerelles qui existent (mais qui doivent être adaptées) entre ces deux types d'organisations. L'entrepreneuriat social illustre également l'imbrication des intérêts de différentes parties prenantes. Ainsi le social business créé par Muhammad Yunus réunit grands groupes (Danone, Veolia, Schneider Electric, Crédit Agricole), pouvoirs publics et grandes écoles de commerce. Le tout afin de promouvoir l'entrepreneuriat, lui-même source d'innovation managériale.

Mots clés : Entrepreneuriat; Innovation managériale; Manager innovant; Business plan; Entrepreneuriat social.

Abstract

This chapter shows that entrepreneurship is essential to stimulate innovation in an organization. The innovative manager is the one who is best at "identifying, evaluating and exploiting" opportunities, not only those that exist, but also those that he or she can create (entrepreneur-visionary). Therefore, it becomes essential for large and small companies alike to cultivate and instill this entrepreneurial culture, the keystone of competitive advantage. The objective of this research work is to show the interest of entrepreneurship as a means of stimulating and encouraging managerial innovation.

The examples of managerial innovation presented in this chapter show how essential it is to overcome the barriers that exist between large and small companies. The business plan is just one example of the bridges that exist (but that must be adapted) between these two types of organizations. Social entrepreneurship also illustrates the interweaving of the interests of different stakeholders. For example, the social business created by Muhammad Yunus brings together large groups (Danone, Veolia, Schneider Electric, Crédit Agricole), public authorities and business schools. All of this in order to promote entrepreneurship, itself a source of managerial innovation.

Keywords : Entrepreneurship; Managerial innovation; Innovative manager; Business plan; Social entrepreneurship.

Introduction

Entreprendre constitue un acte économique majeur. L'entrepreneuriat, fréquemment confondu à la création d'entreprise, recouvre plusieurs aspects. Tout d'abord, l'entrepreneuriat est souvent assimilé à « l'esprit d'entreprise ». L'esprit d'entreprise est la capacité à prendre des risques pour engager des fonds, investir dans une affaire « une entreprise », ayant pour objectif d'apporter quelque chose de nouveau (une innovation), en alliant de façon performante les ressources disponibles au sein d'une organisation. On peut qualifier, un cadre de grande entreprise d'entrepreneur, ou encore « d'intrapreneur ».

En ce sens, l'entrepreneuriat rappelle aussi la création d'entreprise : création pure, rachat, transmission d'entreprise familiale, qui sont tous des actes qualifiés d'entrepreneuriaux. Enfin, quelle place à l'entrepreneuriat sans entrepreneur ? Protecteur de l'économie en période de crise, il se voit conférer trois caractéristiques principales: il apporte des fonds, organise une entité et innove.

De ce fait, l'entrepreneuriat est de plus en plus conçu comme un nouveau modèle de management, un bon manager doit avoir des compétences entrepreneuriales. Un bon manager est un manager innovant et doit savoir être entreprenant. A ce titre, ce chapitre tentera de répondre à la problématique suivante : Comment l'entrepreneuriat constitue t-elle une véritable source d'innovation managériale ?

L'objectif de ce travail de recherche est de montrer l'intérêt de l'entrepreneuriat en tant que moyen de stimuler l'innovation managériale.

A cet effet, le plan de notre chapitre se présentera comme suit : nous définissons, dans un premier temps, l'entrepreneuriat, pour ensuite présenter les apports de Schumpeter. Nous montrerons en quoi l'entrepreneuriat constitue le moteur des innovations managériales. Enfin, nous nous concentrerons sur deux innovations majeures : le business plan et l'entrepreneuriat social. En effet, des outils comme le business plan et des tendances nouvelles, comme l'entrepreneuriat social, sont devenus incontournables et bouleversent le socle de la pensée entrepreneuriale.

1. Revue de littérature de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat constitue une discipline jeune comparée à d'autres disciplines telles que l'économie, le droit, ou la comptabilité. Aujourd'hui, personne ne peut douter de l'importance de l'entrepreneuriat d'un point de vue social et économique. Avant d'aller plus loin, il est impératif de définir cette notion afin d'en développer les concepts fondamentaux.

1.1. Définition de l'entrepreneuriat

L'objectif étant de se focaliser sur une approche managériale de l'entrepreneuriat. De ce fait, une des définitions les plus connues est celle de Shane et Venkataman (2000) où l'on considère l'entrepreneuriat comme le processus par lequel on « identifie, évalue, et exploite des

opportunités ». L'entrepreneuriat est perçu comme un processus plus qu'un « événement » ou encore une « réalisation de soi ».

Les premiers travaux réalisés autour de l'entrepreneuriat se sont focalisés sur la notion d'individu (en tant qu'entrepreneur) et sur ses caractéristiques (sa personnalité, ses motivations, ses perceptions, etc.). Depuis les années 80, avec les travaux de Gartner, plusieurs recherches se sont axées sur une approche basée sur le « processus » que sur l'« individu ». En 2006, Gartner incitait les spécialistes de l'entrepreneuriat à se focaliser sur ce que réalisent les entrepreneurs qu'à ce qu'ils sont.

Ainsi, l'introduction de la notion d'« opportunité » en entrepreneuriat a permis de développer une approche plus globale de l'entrepreneuriat, qui propose une définition intégrant les différents courants de pensée existants en entrepreneuriat. Cette notion d'opportunité a permis la réhabilitation de l'entrepreneur en tant qu'individu. Les approches précédentes portant sur l'individu et le processus ne prennent pas en considération la complexité de l'entrepreneuriat dans sa globalité. En effet, l'opportunité entrepreneuriale est rapprochée à la situation dans laquelle il est acceptable de regrouper les ressources de façon qu'elles soient génératrices du profit.

Toutefois, cette définition citée ci-dessus a été objet de plusieurs critiques. Certains pensent que l'entrepreneuriat doit être limité à la création de nouvelles entreprises. En 2000, la définition de Shane et Venkataman s'applique à d'autres acteurs outre que les entrepreneurs. A ce titre, l'entrepreneuriat peut couvrir différents domaines tels que : la création de nouvelles entreprises, le management des petites et moyennes entreprises (PME), l'auto-entrepreneuriat, mais aussi l'intrapreneuriat.

1.2. Les apports de Schumpeter

L'implantation d'un système management environnemental est souvent affiliée à une logique de recherche de la performance, de mobilisation et de maîtrise des coûts. (Berger-Douce, 2002 : 7). Les motivations derrière sont alors d'ordre stratégique (Boidin 2008, Porter & Van Der Linde 1995). Ces motivations peuvent être déclinées en enjeux internes (La structuration des pratiques de gestion environnementale selon un cadre de référence admis et la mise en exergue des préoccupations vertes au sein de l'entité (Boiral, 2000), à aider au décloisonnement organisationnel et à la réalisation de l'engagement des dirigeants.) et d'enjeux externes (la concrétisation d'opportunités commerciales, la réponse aux exigences réglementaires, l'amélioration de l'image et le renforcement de la légitimité grâce à la confiance des parties prenantes quant à son engagement environnemental (Boiral, 2004))

Berger Douce (2002) qualifie l'ISO 14 001 dans cette approche de catalyseur de changement organisationnel, dont l'impact est perçu au niveau des diverses fonctions de l'entreprise, mais à des niveaux différents. (La RH ou bien la production subiront des modifications plus profondes que les autres fonctions à titre d'exemple).

Ces conclusions sont affirmées par les praticiens qui avancent que l'adoption de ce référentiel offre plusieurs avantages, outre l'amélioration de la gestion des déchets, des rejets, des économies de ressources naturelles, à savoir la diminution des redevances et taxes, des primes d'assurance, et des coûts liés à la non maîtrise des impacts environnementaux. S'ajoute à ceci une amélioration au niveau du climat social via une cohésion interne, une fidélisation des salariés et un développement de pratiques managériales permettant l'atteinte des objectifs. (AFNOR, 2008)

Joseph Alois Schumpeter est l'auteur le plus cité en entrepreneuriat. Selon lui, la principale fonction de l'entrepreneur demeure dans l'acte d'innovation qui crée à la fois de nouvelles perspectives sur le marché mais induit également des changements qui mènent à la destruction d'entreprises et d'emplois (Schumpeter, 1934). Dans ce sens, Schumpeter est avant tout un innovateur.

L'innovation entrepreneuriale peut se manifester sous différentes formes:

- en offrant de nouveaux produits ;
- en présentant de nouvelles formes d'organisations au sein du secteur ;
- en pénétrant de nouveaux marchés ;
- en optant pour de nouvelles manières de production ;
- en utilisant de nouvelles sources de matières premières.

Une innovation est souvent accompagnée d'autres innovations. Dans ce sens, Schumpeter évoque la notion de « grappes d'innovations » qui se manifestent en même temps et qui s'auto-développent jusqu'à leur épuisement. Largement associée au progrès technique, l'innovation peut se manifester de différentes formes. L'amélioration de la qualité de production résultant de ces grappes mène à une expansion économique appelée « création », en offrant de nouveaux produits, en réalisant des profits, en créant des opportunités d'embauche, et en éprouvant de nouvelles capacités d'investissement, etc.

Toutefois cette action entrepreneuriale présente aussi un caractère déséquilibrant. En effet, l'entrepreneur remet en cause des habitudes et déstabilise de ce fait l'organisation du marché. Ce mouvement s'associe à une restructuration du marché qui conduit au démantèlement des schémas d'organisation mis en place. Elle provoque l'allocation de nouvelles ressources. Ce qui signifie, pratiquement, des fermetures de projets et donc du chômage, malgré que l'économie est en d'expansion. C'est ainsi que, Schumpeter nomme ce mouvement « destruction » ou « démantèlement », qui anéantit les structures économiques désuètes et réorganise tout le système.

L'entrepreneur constitue donc un acteur principal de l'activité économique. A la fois, organisateur, preneur de risques et innovateur il se caractérise par son aptitude à saisir des opportunités, pour créer de la valeur ajoutée, du bénéfice et du travail.

De nombreux entrepreneurs ont fait de l'industrie et les services des composants primordiaux de l'économie. A titre d'exemple, Henry Ford qui généralisera la voiture pour tous (la Ford T), Steve Jobs, inventeur de la révolution numérique, Jeff Bezos, bâtisseur d'Amazon et du e-commerce... De ce fait, l'innovation est souvent portée par des entrepreneurs, porteurs de projets et preneurs de risques.

2. L'entrepreneuriat, promoteur des innovations managériales

Les grandes entreprises encouragent, de plus en plus, leurs managers à développer des « qualifications entrepreneuriales » et à innover. On cherche, au sein des organisations, des visionnaires et porteurs des innovations à venir. En observant les différentes sources d'innovations, c'est en effet au niveau des start-ups, des petites organisations dynamiques que séjournent de nouvelles idées porteuses des innovations du futur. De ce fait, les petites firmes constituent une véritable source d'inspiration pour favoriser l'entrepreneuriat au sein des grandes organisations.

2.1. Les PME, endroit opportun à l'innovation et à l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat s'intéresse à plusieurs volets autre que l'intérêt économique (notion de bénéfice). De nombreuses études expliquant les principales motivations pour fonder son propre projet placent des motivations telles que l'autonomie, le goût d'entreprendre et le challenge en priorité avant le « gain d'argent » qui vient loin derrière. La constitution de son propre projet est donc synonyme de l'esprit d'entreprendre. En effet, les petites et moyennes entreprises constituent des milieux favorables à l'expression de nouvelles idées, à la recherche des opportunités, à l'innovation et à la création de travail.

Schumacher écrivait, en 1973, l'ouvrage « Small is beautiful » qui a marqué le début de l'importance donnée aux petites entreprises, en tant qu'alternative aux grandes entreprises multinationales ayant subi de plein fouet la crise des années 70. Le capitalisme dévoile ses limites et la création d'entreprise apparaît comme une solution favorable à la crise, créatrice de nouvelles opportunités de travail et d'idées innovantes. Les petites et moyennes entreprises constituent une voie pour le développement socio-économique. Il devient donc indispensable de les comprendre pour mieux les soutenir.

On a toujours cru que les petites et moyennes entreprises fonctionnent comme les grandes entreprises. C'est ainsi que la plupart des formations en management traitent des problèmes rencontrés par les grandes firmes. L'idée de ce raisonnement est que si l'on arrive à comprendre les processus et les problèmes des grandes entreprises, on peut faire face aux questions des petites et moyennes entreprises puisqu'elles sont considérées plus faciles à gérer. Or, plusieurs chercheurs ont montré que les PME relèvent de processus différents et il demeure intéressant de les étudier de manière spécifique.

Les PME constituent environ de 95 % du tissu économique marocain où on trouve un mode de management informel basé sur la communication. Les relations sont proches, le dirigeant-entrepreneur a des liens directs avec la plupart des salariés. Cette flexibilité favorise la créativité

des salariés. Les PME constituent par conséquent un levier important d'innovation, ce qui permet de disposer d'un avantage concurrentiel générateur de performance.

On cite par exemple, plusieurs PME compétitives s'introduisent dans des interstices de marché laissés libres par les grandes entreprises. En prenant en considération leur taille et leurs capacités limitées, elles ne peuvent pas être en concurrence avec les grandes firmes. C'est pour cela qu'elles développent des stratégies conformes à leur taille et à leurs capacités. Cette stratégie souvent appelée de niche consiste à se focaliser sur un segment du marché jugé rentable car les concurrents ne sont pas nombreux. L'entrepreneur d'une petite PME doit combiner les ressources de l'entreprise de manière à offrir un produit ou un service unique.

Certains cas se posent et où la singularité de l'offre demeure dans le professionnalisme de l'entrepreneur. En effet, l'entrepreneur et sa firme se confondent souvent en PME, le produit ne peut exister en son absence du fait que toute l'offre se base sur son individualité. Il cible un segment de consommateurs fidèles, qui sont prêts à payer plus en tenant compte de la spécificité de l'offre. Il travaille sur des produits ou services à grande marge de profit lui donnant un pouvoir de négociation. La particularité de l'offre consiste dans le professionnalisme de l'entrepreneur dans un domaine bien précis. On le voit clairement, l'entrepreneur marque la firme par son charisme et sa vision.

2.2. L'entrepreneur en tant que visionnaire

Parmi les caractéristiques principales de l'entrepreneur est son aptitude à saisir les opportunités qui se manifestent avant les autres. La vision stratégique est considérée comme un processus de construction d'un avenir souhaité par la firme.

C'est toujours la vision de l'entrepreneur qui le mène à faire des choix. Cette vision constitue le fruit de ses valeurs et ses principes. La vision de l'entreprise est liée aux ressources qu'elle possède. Aussi, il faut savoir que la vision est limitée par des obstacles cognitifs de l'entrepreneur. Enfin, on peut dire que la vision est le résultat d'une étude comparative qui combine l'ensemble de ces composants : attentes, perspectives du secteur, ressources disponibles.

Les plus grandes histoires d'entreprises réussies comme Apple ou Google sont avant tout l'histoire d'entrepreneurs visionnaires.

De ce fait, l'entrepreneur est un innovateur visionnaire, qui voit dans la création d'entreprise un outil de dévoiler ses capacités et de réaliser ses objectifs. Toutefois, la création d'entreprise n'est pas le seul moyen d'exprimer son esprit d'entrepreneuriat. Plusieurs entreprises engagent leurs salariés dans le développement de leurs aptitudes créatives. On assiste de plus en plus aux grandes firmes qui s'organisent en projets, en constituant de petites équipes qui travaillent comme des petites entreprises : autonomes dans leurs prises de décision et flexibles dans leur fonctionnement. Ces organisations visent à encourager l'esprit d'entreprise et d'innovation, ce qu'on appelle l'intrapreneuriat, qui peut être défini comme une attitude entrepreneuriale au sein d'une grande organisation.

2.3. Le manager innovant en tant qu'intrapreneur

L'esprit d'entreprise interroge les plus grandes organisations. Les attitudes des entrepreneurs concernent les grandes firmes évoluant dans des marchés en changement permanent. Elles ont l'obligation de s'adapter en continu, et d'être plus réactives face aux fluctuations de l'environnement, favoriser l'innovation et trouver de nouvelles créations de valeur. Reproduire les comportements des entrepreneurs devient une voie prometteuse pour réaliser ces objectifs. Il devient, de plus en plus, acceptable qu'il se trouve dans chaque entreprise des salariés qui ont une capacité à « entreprendre » plus importante que les autres. Ces derniers sont souvent qualifiés d'intrapreneurs. Il convient pour l'entreprise de les identifier et de les motiver. Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre le manager, l'entrepreneur et l'intrapreneur, qu'on rapproche du manager innovant.

L'intrapreneur, se voit communément prendre la place d'un manager innovant, il présente des caractéristiques intermédiaires entre le manager classique et l'entrepreneur. Par conséquent, il est plus difficile à gérer pour sa hiérarchie, du fait que son indépendance requiert de la part de la direction un mode de management flexible et délégataire.

Tableau 1 : Comparaison de trois types de managers

Critère	Manager	Intrapreneur	Entrepreneur
Motivation	Motivé par le pouvoir Recherche les promotions	Motivé par la liberté d'action et l'accès aux différentes ressources Cherche les sources de sa motivation Sensible aux récompenses	Motivé par la liberté d'action Cherche les sources de motivation
Activités/ Tâches	Délégation de son autorité Mobilisation de toute son énergie dans le travail de bureau	Délègue et s'entraide	Accomplit les choses lui-même Participe au travail des autres
Compétences/ Aptitudes	Dispose des capacités d'analyse et d'une qualification politique	Orienté vers les opportunités et les affaires Utilise ses compétences politiques	S'intéresse aux affaires plus que les compétences managériales et politiques
Centre d'intérêt	S'intéresse aux événements internes à l'entreprise	Centré sur l'environnement intérieur et extérieur de	Focalisé sur le marché et la technologie

		l'organisation Répond aux besoins du marché	
Erreur et échec	Se protège des erreurs et des échecs	S'oppose aux projets risqués pour ne pas affronter les réticences de l'organisation	L'erreur et l'échec sont des opportunités pour apprendre
Décisions	Adopte les décisions de ses supérieurs Vérifient ce qu'ils veulent avant d'agir	Présente des idées convaincantes Orienté vers l'action mais disposé au compromis	Poursuit une vision personnelle Prend ses propres décisions et orienté vers l'action pratique
Comportement vis-à-vis du système	Favorise la bureaucratie La bureaucratie protège son statut et son pouvoir	S'accommode du système ou court-circuite sans le changer	Si le système est insatisfaisant, il le rejette pour constituer le sien
Relations/ contacts avec les autres	Fonctionne avec la hiérarchie comme principe de base	Les transactions sociales se font en respectant les contraintes hiérarchiques	Les échanges et négociations sont ses principaux modes de relation

Source : Fayolle A., 2004.

C'est ainsi que nous conseillons 5 éléments aux grandes entreprises pour promouvoir et favoriser l'intrapreneuriat :

1. Le système de contrôle et de récompenses : ce qui permet stimuler et de soutenir tous les comportements entrepreneuriaux en offrant une récompense monétaire. Concernant le système de contrôle, le droit à l'erreur, l'indépendance au travail, l'autonomie dans la prise de décision, la responsabilisation et la délégation des pouvoirs, tous ceci favorisent les actions innovantes.
2. La prise de décision : en procurant au salarié une plus grande autonomie dans la prise de décision., ce qui est important dans sa responsabilisation et son implication.
3. La structure de l'entreprise : En effet, les structures les plus décentralisées favorisent l'innovation dans la mesure où elles n'entravent pas la créativité et la spontanéité de ses membres.
4. L'aide par le management : Elle traduit la volonté du top management de mettre en avant l'innovation des salariés. Elle se manifeste à travers l'instauration des mesures favorisant l'innovation et la flexibilité dans la mise en place de nouvelles idées.
5. L'environnement du travail : Il impacte de manière significative le bien-être des salariés.

D'un autre côté, une formation dans le domaine de l'entrepreneuriat au profit des cadres-managers constitue une plus-value qui permettra d'instaurer l'esprit de créativité et d'innovation au sein la firme. En effet, les managers-innovants sont réellement des managers-entrepreneurs qui saisissent les opportunités qui se présentent à eux. Ces pratiques notamment permettent de stimuler et de susciter l'esprit d'entreprise.

L'entrepreneuriat devient de plus en plus un axe de développement de la notion accomplissement au travail. En effet, l'entrepreneuriat est un secteur activité qui se dévoile de plus en plus. C'est une expérience que chaque entrepreneur doit vivre, où il doit résoudre des problèmes inattendus et où il faut révéler l'esprit de créativité et d'innovation notamment en termes de pratiques managériales innovantes. C'est ainsi que plusieurs entreprises ont rapidement saisis l'intérêt de stimuler l'esprit d'entrepreneur chez leurs salariés tout en encourageant l'intrapreneuriat.

En effet, l'entrepreneuriat et l'innovation technologique ou encore managériale, sont deux notions intimement liées. Pour mieux clarifier nos propos, nous nous focalisons sur deux innovations managériales du domaine de l'entrepreneuriat. La première représente un outil qui est devenu indispensable de nos jours pour les porteurs de projets à savoir le business plan et la seconde constitue une métamorphose de la pensée entrepreneuriale, incluant les dimensions humaines et sociétales et qui est l'entrepreneuriat social.

3. Quelques innovations managériales majeures

3.1. Le business plan (BP)

Il faudrait mentionner à cet effet, que cet ISR se structure autour de deux principaux référentiels, à savoir le référentiel sociétal, marginalisé et exclu du fait de la prééminence de l'approche économique, et un référentiel économique qui réintègre une logique économique lui contribuant une reconnaissance par le secteur financier. Le business plan constitue un outil amplement utilisé aujourd'hui, notamment chez les porteurs de projet et plus particulièrement les entrepreneurs. C'est un document synthétisant la faisabilité et la durabilité d'un projet. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, le business plan (BP) détermine exactement l'activité de la nouvelle firme, définit ses objectifs et constitue le curriculum vitae de l'entreprise créée. Tout d'abord, il représente un outil qui clarifie la vision stratégique de l'entrepreneur et soutien sa réflexion et ses prévisions futures. Ensuite, l'objectif principal est d'attirer les investisseurs et recueilli les fonds nécessaires pour le lancement du nouveau projet.

Les objectifs d'un BP classique sont les suivants : la description du produit ou service, la présentation de la raison pour laquelle les consommateurs doivent opter pour ce produit ou service et montrer la répartition des ressources. En l'absence de modèle unique, le BP, constitue la feuille de route de l'organisation, et donc doit aborder, globalement les questions suivantes :

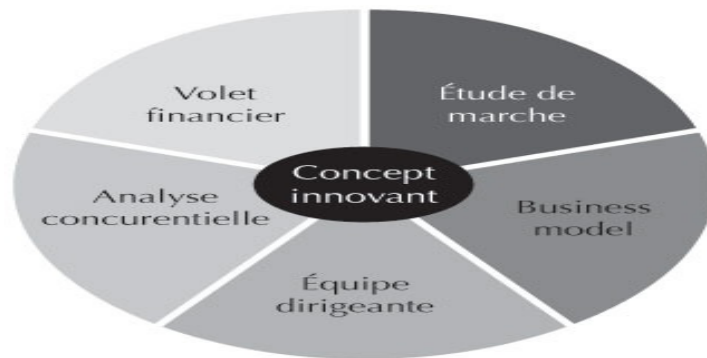
- L'innovation objet de création de l'entreprise : cette dernière passe évidemment par une nouvelle idée qui se traduit en opportunité d'affaires. Et donc, il est indispensable de monter, au moment de la rédaction du BP, la contribution du nouveau projet ainsi que

ses points forts. Ce qui constitue un point clé qui interpellera aussi bien les investisseurs que les autres parties prenantes (banques, organismes d'assurance, etc.).

- Présentation du business model de la firme en fixant des objectifs chiffrés : il s'agit de décrire le produit et/ou service proposé ainsi que de monter sa valeur ajoutée. Aussi, il faut décrire la chaîne de valeur interne et externe et expliquer clairement les sources de valeur de la nouvelle entreprise.
- Réalisation d'une étude de marché bien détaillée permettant d'identifier l'opportunité et de la saisir. Il faut également définir les besoins des consommateurs (culture, pouvoir d'achat, etc.) à travers la mise en place d'une stratégie marketing et commerciale bien définie.
- Présentation du volet financier et explication de la durabilité économique du projet moyennant des données prévisionnelles (rentabilité, résultats, ratios tels que la capacité d'autofinancement, excédent brut d'exploitation, etc.).
- Définition de l'équipe dirigeante et des futurs partenaires : élément clé du BP, ce point est déterminant dans le jugement des investisseurs et des parties prenantes. Fréquemment, sous-estimé, ce point du BP doit être bien défini. Les attitudes de l'entrepreneur ainsi que ses choix futurs en ce qui concerne les collaborateurs sont fondamentaux. Par conséquent, en plus d'investir de l'argent, il faut également travailler et s'entourer de personnes compétentes en ayant la capacité de les mener vers un objectif commun.
- Analyse du positionnement par rapport aux concurrents, les produits de substitution, les nouveaux investisseurs potentiels, etc. Aussi, il est important d'expliquer les raisons d'attractivité du marché.

Comme toute innovation managériale, le BP assiste à une transformation dans le temps. Les premiers plans d'affaires, datant des années 80, ont évolué, notamment avec l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication et du Web 2.0 Le recours au BP en entrepreneuriat devient de plus en plus systématique conformément au témoignage du directeur général d'une petite holding : « Le BP n'engage que celui qui le lit et pas celui qui l'écrit. Il est extrêmement rare qu'un banquier ou un financeur revienne sur le BP au bout de 6 mois. On en refait un nouveau. C'est un outil assez récent puisqu'il a moins de trente ans. En termes de management, c'est encore jeune. Cet outil tout récent est en train d'évoluer. Il représente plusieurs points forts. Il est inconcevable de monter un financement sans lui » (Anger et al., 2010). Sans prétendre à un travail exhaustif, nous esquisserons dans ce qui suit l'évolution historique de cet outil depuis sa mise en pratique.

Figure 1 : Les points essentiels d'un business plan



Source : Conçue à partir de la revue de littérature

3.1.1. Naissance du business plan dans le domaine de l'entrepreneuriat

Le BP devient de plus en plus ces dernières années un outil indispensable pour la création d'entreprise (en étant la forme la plus populaire de l'entrepreneuriat) en témoigne la diversité des logiciels, des différents ouvrages et articles qui lui sont dédiés. Pendant les années 70, les entrepreneurs des grandes firmes avaient recours à une version « bêta » du BP en interne pour mieux définir leur projet (budget alloué, objectifs, échéances, résultats, partenaires, collaborateurs, etc.).

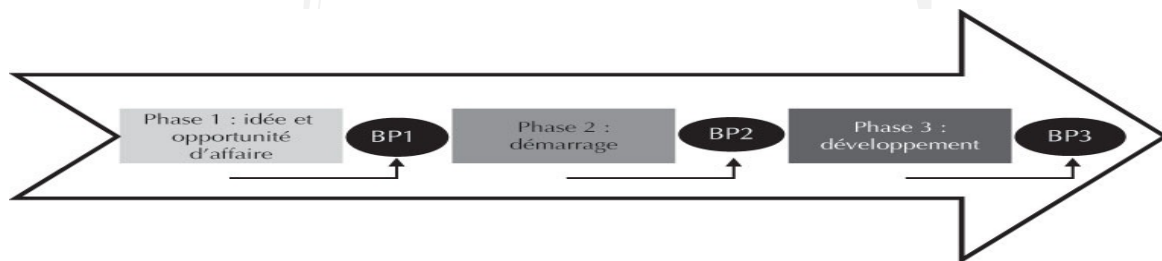
Dans les années 80, l'utilisation du terme BP connaît son sommet. Ceci est dû en partie au décollage de ce qui est devenu plus tard la célèbre Silicon Valley en Californie. À cette période, il s'agissait d'un document sous format papier qui définit la façon de recueillir des fonds et de séduire des investisseurs dans les capitaux des firmes de haute technologie. Une deuxième envolée a eu lieu avec le boom Internet durant les années 90 et l'accroissement du nombre des start-ups. À partir de cette période, l'élaboration du BP fait légion et automatiquement, tous les entrepreneurs doivent recourir à cet outil, devenu incontournable pour les porteurs de projet, les investisseurs et les autres parties prenantes. L'utilisation de l'outil de recherche Google Ngram alliant les termes d'« entrepreneuriat » et de « business plan » révèle de l'évolution conjointe des citations des deux concepts. Le début des années 60 marque l'intérêt croissant accordé au domaine de l'entrepreneuriat. Dans le même sillage, le recours croissant au BP, en tant que pratique managériale innovante, connaîtra le même succès à partir des années 80. Aujourd'hui, un examen rapide des moteurs de recherche sur le Web montre l'existence de plusieurs sites Internet dédiés à cet outil.

Dans le domaine d'entrepreneuriat, l'apparition du plan d'affaires est sans doute dû au besoin des investisseurs de disposer d'un moyen afin d'évaluer la pertinence des projets proposés par les entrepreneurs. Il s'agit d'une innovation managériale devenue indispensable pour l'ensemble des parties prenantes souhaitant porter un jugement sur la fiabilité et la pertinence des projets de création d'entreprise comme en témoigne un ancien banquier créateur

d'entreprise : « J'ai été banquier pendant 22 ans. Il y a un an et demi, j'ai créé ma société de conseil en stratégie d'entreprise et en transmission. J'ai fait un BP même si je devais ensuite présenter mon projet à mes partenaires. Moi-même, je l'ai fait. Pourtant je savais le faire et présenter ma démarche. Je pense que sans BP, on n'y arrive pas » (Anger et al., 2010)

La réalité de l'innovation managériale, technologique ou organisationnelle demeure, de nos jours, bien enracinée dans le message schumpétérien, celui de la destruction créatrice. Les innovations existantes sont condamnées à donner la place à celles de demain, lesquelles seront à leur tour écartées par la prochaine révolution. C'est ainsi que l'utilisation du BP en entrepreneuriat est de plus en plus critiquée ces dernières années. Les praticiens et les chercheurs essaient de déconstruire le recours systématique à cet outil au profit d'autres jugés plus adaptés notamment pour les petites entreprises. L'une des critiques les plus virulentes du BP vient de Gumpert (2002) qui, dans un titre provocateur *Brûlez votre business plan*, invite les entrepreneurs à prendre la distance avec cet outil jusque-là incontournable pour tout créateur d'entreprise. Il est ainsi conseillé de revisiter ce dispositif au fur et à mesure de la maturation du projet et une fois l'affaire lancée. Ce qui permettra de remédier au côté linéaire et d'avoir un outil évolutif et itératif. L'entrepreneur doit rédiger par conséquent plusieurs versions du BP; il se doit d'être perçu comme une démarche de réflexion et une mise en valeur de l'analyse stratégique de la firme.

Figure 2 : L'adaptation du business plan



Source : Conçue à partir de la revue de littérature

3.1.2. Le business plan : un outil à repenser...

Il est souvent admis qu'il y a une généralisation de l'utilisation du BP depuis ces dernières décennies. Aujourd'hui, plusieurs accompagnateurs ou sites Internet spécialisés proposent même des plans d'affaires « prêts à l'emploi ». Cette illusion d'un outil simple, pratique et facile d'utilisation a longtemps occulté les inconvénients de cet outil devenu en quelques années incontournable pour tout nouvel entrepreneur. Prétendre prévoir un marché, une stratégie ou des ressources sans « complexité » et/ou dans une vision simpliste et peu dynamique peut s'avérer fatal pour les nouveaux entrepreneurs. Il est indispensable pour tout entrepreneur d'avoir le recul nécessaire et de prendre le temps de la réflexion suffisant sans précipitation. Les études révèlent peu de différence en termes de réussite entre les firmes nouvellement créées en se basant sur des BP et les autres. Ceci nous mène à réfléchir sur

l'importance de ce type d'outils et l'intérêt qui lui est accordée par l'ensemble des parties prenantes, ainsi que dans les plans de formation consulaires et universitaires.

Dans la pratique, beaucoup d'investisseurs (à qui le plan d'affaires sera soumis par les entrepreneurs) déclarent ne pas avoir lu ces documents souvent volumineux et encombrants. Ce qui les intéresse, dans un premier lieu, lors d'une rencontre avec les porteurs de projet c'est le « pourquoi » de ce projet et l'équipe qui va le mener. D'ailleurs, une étude du Babson College en 2007 qui a porté sur 116 cas d'entreprises a montré qu'il n'y a pas de lien de causalité entre la création d'un BP et la performance. Autrement dit, il n'y a pas de différence en termes de performance entre les porteurs de projet qui ont préparé un plan d'affaires et ceux qui ont lancé leur firme sans avoir recours à cet outil.

Le BP n'est alors pas indispensable, du moins pas comme la première chose à faire. Il est important de rappeler que ce moyen, issu de la grande entreprise, n'est pas forcément adapté au monde de la petite entreprise. La rédaction du plan d'affaires et son organisation par fonction (qui peut donner une vision globale) n'est jamais une tâche facile pour un porteur de projet, certains déclarent, être contraints de le faire. En conséquence, au lieu de mettre à rédiger ce « document », il serait plus judicieux pour les entrepreneurs d'aller mettre en pratique leurs idées dans la réalité du marché et d'affiner leur stratégie. Il est ainsi incontournable de tester la conformité du business model de l'entreprise, de créer un réseau d'affaires, d'entamer des changements si nécessaires parallèlement à l'avancement du projet.

En dépit des critiques adressées au BP, cet outil, en tant que pratique managériale, est toujours considéré comme indispensable en entrepreneuriat. C'est un exercice innovant et utile pour le porteur de projet lui permettant de formaliser sa vision stratégique et ce en identifiant les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces du projet. Même si la rédaction du BP est considérée comme une tâche laborieuse qui nécessite des ajustements interminables, cet outil est incontournable car il constitue le point de basculement entre l'opportunité d'affaires et la création effective de la firme. Toutefois, le BP ne peut pas se substituer au projet de création lui-même ; il n'est qu'un moyen d'aide à la décision et à la réflexion chez les entrepreneurs et un outil de communication vis-à-vis des parties prenantes.

3.2. L'entrepreneuriat social : une innovation majeure dans la conception de l'entrepreneuriat

L'une des évolutions principales de la pensée en entrepreneuriat réside dans le courant de l'entrepreneuriat social, qui est apparu au début des années 90 aux États-Unis et en Europe. L'entrepreneur social est un individu qui apporte une solution innovante à un problème de société, tout en alliant la finalité économique à des objectifs sociaux.

Ainsi, « l'entrepreneuriat social » désigne une initiative privée dont la finalité sociale (la réponse à un besoin social) est supérieure ou égale à la finalité économique (le bénéfice, la rentabilité). C'est avant tout un courant de pensée qui repose sur une approche humanitariste

de l'entrepreneuriat. Même si les concepts sont complémentaires, l'entrepreneuriat social doit être différencié de l'entreprise sociale et de l'économie sociale et solidaire

Tableau 2 : Entrepreneuriat classique/ entrepreneuriat social

Dimension Type	Individu Collectif Communauté	Rationalité	Risque	Projet	Innovation
Privé	Plutôt individu	Plutôt formel	Financier	Plutôt individu	Sens Schumpétérien
Social	Individu Communauté	Plutôt en valeur vers la communauté	Financier et social Moins de risque	Plutôt engagement social Développement de l'intérêt général	Besoins insatisfaits + formes d'organisation

Source : Fontan, 2011.

3.2.1. Entrepreneuriat social, entreprise sociale, et économie sociale et solidaire

L'entrepreneuriat social est une nouvelle manière d'apprécier les comportements innovants en économie. L'entreprise sociale est quant à elle une entreprise à finalité sociétale, sociale ou environnementale et dont le but lucratif est limité. Les parties prenantes sont généralement associées à sa gouvernance. L'entreprise sociale type répond à un besoin d'intérêt général et évolue dans l'espace local (Draperi, 2010).

L'économie sociale et solidaire combine les structures qui fonctionnent selon le principe de solidarité entre les membres et d'égalité de personne/voix. Elle se rattache également aux activités visant l'utilisation des modèles économiques innovants, comme le commerce équitable ou l'insertion à travers l'activité économique. Draperi (2010) indique les cinq grands principes de l'économie sociale et solidaire : « La finalité de l'économie sociale est l'émancipation de tous. Elle vise cette finalité en s'efforçant de produire au quotidien une économie a-capitaliste. L'ensemble des initiatives qu'elle mène dans ce sens constitue un mouvement social regroupant des pensées et des pratiques originales qui se nourrissent réciproquement. Les entreprises d'économie sociale sont détenues par des groupements de personnes. Les bénéficiaires de leur action sont aussi sociétaires, selon le principe de la double qualité : les populations qui constituent les bénéficiaires de l'entreprise – clients, usagers, consommateurs ou travailleurs – sont également ses adhérents, associés, sociétaires. Ceci permet au travailleur de doubler sa qualité de salarié avec celle de co-entrepreneur et au consommateur de considérer les biens et services non seulement comme des marchandises mais aussi comme des produits de la nature et du travail ».

L'ensemble de ces acceptions sont totalement éloignées de la vision classique de l'entrepreneuriat, en tant qu'acte innovant visant à saisir une opportunité et générer un

rendement. L'entrepreneuriat social s'inscrit aujourd'hui comme une tendance de plus en plus marquée dans les sociétés les plus modernes. Précisons-en les origines et les variantes.

3.2.2. Benchmarking international de l'entrepreneuriat social

Le développement de la notion d'entrepreneuriat social a eu lieu en Europe, aux États-Unis et en Asie, avec des opinions et des points de vue différents : le projet social pour l'école européenne, le potentiel d'innovation pour l'école américaine, et la solution à la pauvreté pour l'Asie.

L'approche américaine s'intéresse en premier au potentiel de transformation et d'innovation de l'entrepreneur. Elle se distingue en deux écoles de pensée.

L'école de l'entreprise sociale qui se focalise sur la génération de revenus supplémentaires dans la poursuite d'une mission sociale, en compensation de la faiblesse des ressources rendues disponibles par l'État. Le bénéfice est entièrement réinvesti dans l'objet social et ne peut en aucun cas être redistribué.

L'école de l'innovation sociale qui s'appuie sur les définitions classiques de l'entrepreneuriat et de l'innovation telles que développées par Schumpeter ou Say, et en généralise la nature de

l'entrepreneur social. Entreprendre socialement consiste à organiser au mieux les ressources existantes, à chercher l'innovation et la performance sur les axes économiques et sociaux. L'école de l'innovation sociale est apparue avec la création d'Ashoka, qui s'inscrit dans la ligne de pensée de Schumpeter qui consiste à lier étroitement le fait d'entreprendre au fait d'innover. L'organisation Ashoka ajoute à la vision de Schumpeter l'idée d'innover non pas pour développer l'économie, mais pour rendre un service public (Fontan, 2011).

Exemple d'Ashoka :

Lancée en Inde en 1980 par Bill Drayton qui a popularisé le terme d'entrepreneur social, Ashoka – organisation sans but lucratif, laïque et apolitique – est le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux existant. Son objectif est de faire émerger un monde où chacun est capable d'agir rapidement et efficacement pour répondre aux défis sociétaux. Présente dans 70 pays, Ashoka a lancé ses activités en France en 2006, en Belgique et Suisse en 2007. Cette vision l'amène depuis trente ans à soutenir dans leur développement des entrepreneurs sociaux innovants, les Fellows Ashoka, afin que ces « pionniers » (plus de 3 000 aujourd'hui dans le monde) participent à l'expansion du secteur et accélèrent la diffusion de l'innovation sociétale. Ashoka se positionne aujourd'hui comme l'architecte d'un mouvement global d'acteurs de changement impliquant toutes les couches de la société : entreprises, pouvoirs publics, jeunes, médias... Source : <http://france.ashoka.org/ashoka>.

L'approche européenne donne une grande importance au projet social de l'entreprise, à sa gouvernance participative et à l'encadrement de sa lucrativité. Des critères ont été définis par le réseau de chercheurs européens EMES (EMergence of Social Entreprises) et sont utilisés par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), qui est créé en 2010. Ces critères

économiques, sociaux et de gouvernance ancrent l'entreprise sociale dans une économie de ressources hybrides (publiques et marchandes) qui prennent en considération l'ensemble des pratiques et des statuts de l'économie sociale et solidaire.

L'approche du social business développée par Muhammad Yunus. Ce dernier a obtenu le Prix Nobel de la Paix en 2006 pour l'une des plus brillantes innovations managériales et sociales du siècle : le micro-crédit. Professeur à l'université de Chittagong au Bangladesh, il s'intéresse au mode de vie des paysans des villages alentours et aux famines qui régnent dans la région. Il constate ainsi que la plupart des problèmes rencontrés par les paysans pauvres ne sont pas d'ordre agronomique mais plutôt liés à une difficulté d'accès aux capitaux. Leurs terres sont trop petites pour représenter une garantie crédible pour les banques, et les usuriers locaux proposent des prêts à un taux moyen de 20 % par mois. C'est ainsi que Muhammad Yunus décide de proposer un premier « micro-prêt » (quelques dollars) à quelques dizaines de paysans voisins, sur ses propres deniers. Les résultats ne se font pas attendre. Non seulement ces prêts ont un effet très positif sur la situation matérielle des bénéficiaires, mais ceux-ci remboursent sans difficulté leur bailleur de fonds. C'est ainsi que ce professeur d'économie décide de créer son propre programme de micro-crédit, la Grameen Bank, en 1977. Le succès est immédiat, et l'idée s'exporte un peu partout dans le monde à partir de 1989. De nos jours, plus de 300 millions de personnes en bénéficient.

Enfin, cette approche du social business a donné naissance à un autre courant de pensée : le Bottom Of the Pyramide (BOP) qui développe l'idée selon laquelle la pauvreté et la subvention aux besoins du bas de la pyramide de Maslow est un immense marché que les firmes devraient adresser pour s'enrichir tout en réglant des problèmes de pauvreté. Le point de départ de ce courant demeure dans un article publié en 1995 par Prahalad et Hart, The strategies for the Bottom Of the Pyramid qu'aucun média ne veut publier. Cet article circule alors librement sur Internet et la notion de BOP émerge. Mais c'est dans la rédaction de deux ouvrages (rédigés respectivement par Hart en 2007, et Prahalad en 2010) que le concept du BOP se développe concrètement. À partir de la « pyramide du monde » ci-dessous, Hart et Prahalad constatent que l'entreprise cible seulement le tiers haut de cette pyramide. Ils proposent alors de cibler les populations à la base de la pyramide, et jugent que cela réduirait considérablement la pauvreté, les inégalités Nord-Sud et constituerait surtout une grande opportunité entrepreneuriale (72 % de la population mondiale).

L'entreprise pourrait donc apporter une solution aux problèmes de pauvreté, car même s'il est faible le pouvoir d'achat de cette « catégorie » existe. Cette solution n'est, dans ce cas, absolument pas d'ordre humanitaire puisque s'implanter sur ces marchés pauvres pourrait être très rentable. Le social business se distingue pour deux principales raisons : les profits sont réinjectés dans leur globalité dans la firme (pas de rémunération des actionnaires) et les objectifs sociaux sont mis aux mêmes niveaux que les objectifs économiques.

Enfin, l'entrepreneuriat social constitue un tournant majeur, un changement radical, dans la pensée en entrepreneuriat, en mettant au centre des préoccupations les valeurs sociales, en ne fixant pas la rentabilité et la profitabilité comme critère privilégié des entreprises, en

réinvestissant les profits, en cherchant l'égalité et le bien-être sociétal. Si les finalités sont différentes, l'esprit d'entreprise et la prise de risque n'en demeurent pas moins présentes. L'entrepreneur reste un entrepreneur, dans son attitude à capter et à saisir des opportunités, dans sa vision, sa flexibilité et sa réactivité à toute épreuve. C'est la vocation même de l'entreprise qui est interrogée ici. En cela, l'entrepreneuriat social constitue une véritable innovation managériale.

Conclusion

En guise de conclusion, L'adoption d'une démarche ISR permet aux actionnaires de guider les comportements et d'influencer les décisions des entreprises, en matière environnementale, sociale et de gouvernance, et ce au travers d'un dialogue actif avec les parties prenantes, permettant de constater des impacts sur la performance à moyen et à long terme.

L'entrepreneur est, aujourd'hui, un acteur indispensable de notre économie. Clé de voûte de la croissance, de l'emploi et de l'innovation, ce manager a fait l'objet de nombreuses recherches, d'ouvrages, et d'études scientifiques. L'entrepreneuriat est également une discipline mouvante. Elle puise ses origines au XVIII^e siècle et ne cesse d'évoluer. L'entrepreneur est a fortiori présent en PME, et plusieurs de ses pratiques inspirent de plus en plus les grandes firmes. C'est ainsi qu'elles cherchent à développer l'intrapreneuriat au sein de leurs entreprises, en transformant leurs managers en managers innovants, en intrapreneurs dotés d'une vision stratégique claire et bien définie, d'une capacité à assumer l'incertitude et à saisir les opportunités.

Nous avons pu voir aussi, à travers deux exemples clés, comment la vision « classique » de l'entrepreneuriat a pu évoluer. D'abord, par l'apparition d'un outil devenu indispensable aujourd'hui à savoir le business plan. Il a permis de formaliser les projets, d'apporter une harmonisation dans la conception des projets d'entreprise, mais il a aussi favorisé la prise de conscience stratégique et les échanges entre l'entrepreneur et son environnement. S'il est aujourd'hui critiqué quant à son usage strict, il n'en demeure pas moins le passeport pour l'accès aux financements et aux partenariats pour la nouvelle entreprise.

Le second exemple d'innovation radicale touche quant à lui les fondements mêmes de la pensée entrepreneuriale. L'entrepreneuriat social modifie les bases de l'entrepreneuriat. Le socle n'est plus la création de valeur, mais la portée sociale et sociétale. L'exemple de la Grameen Bank représente une innovation majeure en entrepreneuriat. Les initiatives de microcrédit entreprises par cette banque au Bangladesh ont une portée sociétale incontestable et constituent un changement total dans la philosophie même de l'entrepreneuriat, dans la mesure où la finalité sociale, centrale, est totalement compatible avec la rentabilité de l'affaire, puisque l'ensemble des activités est rentable, et les profits générés sont redistribués aux actionnaires de la banque.

Du « small is beautiful » des années 70, à la vision stratégique de l'entrepreneur mythique (tel Steve Jobs), en passant par l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat constitue, à coup sûr, une discipline dont l'avenir est très prometteur.

BIBLIOGRAPHIE

Anger, S. Lucie, B. et Condor, R. (2010), Le business plan : outil dépassé ou passage obligé pour le créateur d'entreprise ?, Cahier de recherche.

Draperie, J.F. (2010), « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », Revue internationale d'économie sociale, URL : <http://www.recma.org/node/974>.

Fayolle, A. (2004), Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre, Dunod, Paris.

En ligne **Fontan, J.M.** (2011), « Entreprenariat social et entreprenariat collectif : synthèse et constats », Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research, Vol. 2, n°2, pp. 37-56.

Gartner, W.B. Davidsson, P. et Zahra, S.A. (2006) « Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship », Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30, n° 3, p. 321-331.

Gumpert, D.E. (2002), Burn Your Business Plan !, Lauson Publishing Co., Needham, MA.

Shane, S. et Venkataraman, S. (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, Academy of Management Review », vol. 25, n° 1, p. 217-226.

Schumacher, E.F. (1973), « Small is Beautiful : Economics As If People Mattered », London, Blond & Briggs.

Schumpeter J.A. (1934), « The Theory Of Economic Development », Cambridge, Harvard University Press.

En ligne **Yunus, M. Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L.** (2010), « Building social business model : Lessons from the Grameen experience », Long Range Planning, Vol. 43, pp. 308-325.