

CHAPITRE 3

Entrepreneur et incertitude : des profils variés

**Pierre-André JULIEN
et Josée ST-PIERRE**

*Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières, Québec*

*« Ainsi, l’ambiguïté, l’incertitude, le bruit, l’erreur ne sont qu’en première instance des limites, des lacunes, des insuffisances dans la communication éco-systémique. En seconde instance, ce sont des facteurs de complexité, de raffinement, de subtilité »
Edgar Morin, *La méthode. La Vie de la Vie*, Paris, 1980, p. 39.*

Introduction

Gartner (1990) explique à bon droit que ce qui importe pour bien connaître les entrepreneurs est de comprendre *ce qu’ils font* et non *ce qu’ils sont*, compte tenu non seulement de leur très grande hétérogénéité, mais aussi de leur évolution faisant suite à l’expérience et aux connaissances acquises tout au long de leur *praxis*. C’est ainsi qu’il rappelle que les traits qui permettraient prétendument de les décrire ne peuvent évidemment être les mêmes après cinq, dix ou vingt ans d’expérience. Mais, pour aller plus loin, il convient de comprendre *pourquoi* et *comment* ils choisissent cette carrière entrepreneuriale, à l’encontre des autres citoyens qui se contentent d’être de simples employés ou des cadres d’entreprises sinon des rentiers, avec une certaine assurance de revenus, du moins à court ou à moyen terme.

Il est vrai que, dans ce *pourquoi* devenir entrepreneur, on peut trouver de nombreuses raisons, plus ou moins explicites, soit la création d'un emploi pour soi ou pour sa famille, le désir de s'affirmer, l'ambition de jouer un rôle social et d'être reconnu dans son milieu ou la recherche d'un meilleur revenu. On peut ajouter aussi la découverte d'une opportunité qui incite à se lancer en affaires alors qu'on n'y avait pas longuement pensé auparavant (Baron, 1998). À ces raisons explicites, il faut ajouter d'autres raisons implicites qui sont la recherche d'indépendance et ainsi d'un certain contrôle de ses destinées (McClelland, 1971). Cette motivation à la création n'est cependant pas un indicateur d'une volonté de croissance, celle-ci étant réservée à un nombre réduit d'entrepreneurs (Walker et Brown, 2004 ; Carsrud et Brännback, 2011). De plus, cela ne répond pas à la question du comment qui est encore plus complexe, étant donné la très grande diversité des pratiques entrepreneuriales. On peut cependant emprunter une autre voie pour mieux comprendre les entrepreneurs et qui permet d'écartier les difficultés d'analyse de ce *pourquoi* et de ce *comment*. Il s'agit d'étudier leurs comportements par rapport à l'incertitude.

L'incertitude « constitue la pierre angulaire conceptuelle pour la plupart des théories sur l'entrepreneur » (McMullen et Shepherd, 2006, p. 133). Ce que précisait d'ailleurs Cantillon il y a plus de deux cent cinquante ans¹. L'incertitude (et les surprises qui peuvent s'ensuivre) rend les résultats des différentes actions entrepreneuriales plus ou moins aléatoires ou plus ou moins risqués, selon le parcours antérieur de l'entrepreneur, l'importance et la forme de l'entreprise créée, mais aussi selon le secteur choisi et le niveau et le rythme de changement dans l'environnement.

Le véritable défi de tout entrepreneur est de faire face à l'incertitude, en particulier l'incertitude externe dont parle Knight (1921) ; puisqu'il existe aussi l'incertitude interne touchant les événements et changements recherchés ou involontaires dans l'organisation et que l'on maîtrise plus ou moins. La question est donc pourquoi accepte-t-il d'engager des fonds et d'investir énormément d'énergie dans une affaire sans être assuré du rendement ? Ou encore, *comment* fait-il pour faire

1. Ainsi, Cantillon (1755, p. 31) distinguait les entrepreneurs « à gages incertains..., qu'ils s'établissent avec un fonds pour conduire une entreprise, ou qu'ils soient entrepreneurs de leur propre travail... » des autres citoyens « à gages certains pour le temps qu'ils en jouissent... comme le général qui a une paie, le courtisan qui a une pension, et le domestique qui a des gages..., et recevant ainsi des revenus réguliers du fait de leurs rentes ou, par exemple, de la location d'une propriété sujette à un fermage, un loyer ou un salaire fixé pour un temps ».

face à ces incertitudes, seul ou avec d'autres ? Sachant que celles-ci varient, dans le cas de l'incertitude externe, en fonction des différents marchés sur lequel il s'engage et de leur niveau de concurrence et de complexité, et aussi, dans le cas de l'incertitude interne, en fonction des soubresauts touchant l'organisation comme la perte d'un employé clef, diverses formes de résistances au changement ou l'échec d'une innovation ?

Pour répondre à ces questions, et en concentrant notre analyse sur l'incertitude externe, on peut distinguer trois grandes catégories d'entrepreneurs selon leur volonté de croissance, le choix sectoriel dans lequel ils engagent leur entreprise et leur capacité à innover et à exporter. Ces variables touchent le niveau d'incertitude environnementale, et même si cette distinction est nécessairement réductrice et représente plutôt des archétypes desquels la réalité complexe peut plus ou moins s'éloigner, elle peut nous instruire sur les comportements et les motivations des entrepreneurs.

Dans le premier groupe, on trouve les entrepreneurs qui choisissent un projet de faible incertitude. Ils engagent peu de capitaux, préférant rester petits et se positionnant ainsi sur des marchés locaux relativement protégés de la concurrence, sans garantie toutefois que cette protection durera. Les entrepreneurs du deuxième groupe sont ceux qui agissent sur un marché plus large et de moyenne incertitude sur lequel, grâce à leurs connaissances et leurs expériences, ils pensent pouvoir affronter la concurrence et le changement technologique, tout en s'adaptant à mesure que le changement l'exige et que l'information devient disponible. Enfin, le troisième groupe, fortement proactif, représente les entrepreneurs qui acceptent d'investir dans des entreprises avec un environnement particulièrement turbulent justement pour profiter de l'incertitude. Ils recherchent la croissance, innoveront régulièrement et exploitent les opportunités qu'offrent les marchés internationaux, se distinguant de la concurrence, confortés par leurs spécificités dans le produit ou la façon de le produire et de l'offrir. De plus, ces entrepreneurs développent des antennes particulières dans des réseaux leur fournissant non seulement de l'information *effective*, mais aussi *potentielle* sur l'évolution de l'environnement, sur les opportunités et sur les ressources disponibles, en étant confiants que ceux-ci les aideront à trouver l'information complémentaire ou les ressources nécessaires le moment venu. Ce dernier comportement est non seulement plus entrepreneurial, comme le considérait Schumpeter, mais est conforme à l'approche expliquant que l'entrepreneuriat est finalement un phénomène collectif.

C'est ce dont nous parlerons dans ce texte. En premier lieu, nous discuterons plus avant de cette incertitude externe et des façons de l'affronter par l'information et sa transformation en connaissance. En deuxième lieu, nous distinguerons les trois groupes d'entrepreneurs selon le type d'entreprise créée, le secteur dans lequel celle-ci évolue, et l'environnement plus ou moins turbulent selon l'évolution du marché, de la technologie et de la concurrence. En troisième lieu, nous ferons un essai d'application de cette distinction à partir de données recueillies auprès de 347 PME. En conclusion, nous aborderons l'impact de cette façon de voir l'entrepreneur tant sur leur compréhension que sur les politiques publiques pour favoriser leur multiplication et leur dynamisme. Arrêtons-nous d'abord à la question de l'incertitude.

1. Incertitude et information

L'incertitude constitue la contrainte majeure chez tous ceux qui ont ou auraient l'idée de se lancer en affaires. C'est pourquoi la plupart d'entre eux hésitent et finissent par reculer justement à cause de l'insécurité qu'elle entraîne à mesure qu'ils appréhendent les impacts d'une telle décision tant sur leurs avoirs actuels et leurs revenus futurs que sur la façon de contrôler leur temps productif. Cela expliquerait en partie le fait que plus de 25 % des projets de création n'aboutissent pas et environ le quart des créations ne dépassent pas leur première année de vie (Shane, 2008).

L'incertitude se distingue du risque qui peut être raisonnablement mesuré². Elle est le reflet de l'ignorance ou de l'incapacité des individus à prévoir, avec une certaine précision, les changements et les événements à venir et leurs conséquences sur leur organisation (Milliken, 1987). Pour l'entrepreneur, cette incertitude est avant tout subjective et relève des perceptions (Brockman et coll., 2006) ; elle tend à croître avec la perception de l'augmentation de la concurrence, de l'accélération du changement technologique et de l'évolution plus rapide des goûts et des besoins de la clientèle. Elle conduit souvent au doute, à l'hésitation, à l'indécision ou à la procrastination dans la décision.

2. Et encore ! L'analyse du risque repose essentiellement sur les possibilités connues mais limitées, alors que l'incertitude se fonde sur l'impossibilité de connaître tous les changements possibles et leur distribution (O'Driscoll et Rizzo, 1996, p. 63).

L'incertitude est grande dans une industrie particulièrement nouvelle, complexe et turbulente et s'accroît avec le dynamisme, la complexité et la volatilité de l'environnement. Elle se mesure à travers quatre dimensions, soit la variabilité ou la turbulence de l'environnement, sa complexité avec le grand nombre d'éléments qui évoluent en tous sens, sa munificence informationnelle et la capacité de l'organisation à comprendre ces évolutions et à réagir à temps. Sans jamais disparaître, l'incertitude diminue avec l'apport d'informations opportunes et riches transformées en connaissance, (Liao et Gartner, 2006). Cette diminution favorise la décision et donc l'engagement de l'entrepreneur dans des opérations susceptibles, du moins le croit-il, de générer à court ou à long terme des revenus et de soutenir ainsi ses ambitions et le désir de s'affirmer.

La réponse à l'incertitude par l'information n'est toutefois jamais complète, puisque celle-ci n'est pas nécessairement disponible, qu'elle est coûteuse en recherche et analyse, et surtout, qu'elle comporte un autre obstacle qu'est l'ambiguïté ou le flou. L'ambiguïté provient du caractère équivoque et changeant de l'information et relève de sa polysémie ou du très grand nombre de données disponibles et de leur qualité variable, exigeant le plus souvent d'autres informations et une grille pour en saisir toute l'essence. Beaucoup d'informations possèdent plusieurs sens, dont un grand nombre contradictoire et qui donnent ainsi lieu à la confusion ou à la non-connaissance.

L'information pour les entrepreneurs provient d'abord des connaissances cumulées, de l'expérience acquise, de la formation complémentaire en cours de route et, ensuite, du partage, de façon délibérée ou non, des connaissances et de l'expérience des proches, tels des membres de la famille qui font des affaires. Ce cumul est plus grand quand l'idée à l'origine et au démarrage de l'entreprise se développe à plusieurs, comme dans le cas d'un scientifique ou d'un ingénieur qui s'associe avec un gestionnaire ou un commercial capable de faire le lien entre la découverte d'un nouveau produit et le marché potentiel. Elle s'élargit dans le soin que l'entrepreneur prend à bien choisir ses premiers employés qui apportent leurs propres savoirs et savoir-faire, et à rechercher leur participation à divers degrés dans le développement de l'entreprise. Elle profite aussi du savoir des parties prenantes, tels les clients de départ, ou encore des financiers, notamment de proximité, fournissant non seulement argent, mais aussi idées, conseils et réseaux (St-Pierre et coll., 2011). Elle se consolide avec une veille active et bien orientée et avec des rétroactions efficaces dans des discussions avec ces parties prenantes.

Par exemple, l'implication proactive des passerelles informationnelles dans l'entreprise peut être une source très importante d'information nouvelle. Les acheteurs et les vendeurs auprès des fournisseurs, des sous-traitants et des équipementiers, en amont, et des clients les plus éclairés, en aval, s'ils sont mis à contribution, rapportent informations et idées nouvelles sur le changement technologique, concurrentiel et commercial. La variété et la qualité de l'information sont aussi favorisées par la présence de *catalyseurs informationnels* dont le rôle est justement de stimuler l'échange et l'enrichissement de l'information dans l'organisation, d'en faire des synthèses pour l'entrepreneur et de préparer ainsi la décision. Elle profite de systèmes algorithmiques tout en ayant un fort besoin de comportements heuristiques liés à l'intuition et à l'imagination (Vaghely et Julien, 2010).

Mais, l'information nouvelle provient surtout des réseaux. Ces derniers servent à mettre en relation les entrepreneurs et leur personnel avec d'autres acteurs socio-économiques, comme dans le cas des centres de recherche et des universités. Ils reposent en bonne partie sur la confiance qui se développe entre le locuteur et l'interlocuteur, donnant la première valeur à l'information provenant de ce partage, en sus des connaissances préalables et des documents joints s'ils existent.

Avant la création de l'entreprise et au début des affaires, l'incertitude est grande alors que les réseaux du nouvel entrepreneur, surtout s'il est jeune, sont peu développés et le plus souvent unidirectionnels et réactifs, expliquant en partie les taux élevés d'échecs au démarrage. Ils deviennent graduellement multidirectionnels, se complexifiant et s'enrichissant avec le temps et une certaine épuration pour retenir les plus efficaces (Watson, 2007).

Avec leur développement, les réseaux, notamment ceux à signaux faibles, offrent de l'information de plus en plus riche (Julien, Andriambeloson et Ramangalahy, 2004), en partie déjà transformée et adaptée aux besoins de l'entrepreneur, ce qui permet non seulement d'élargir son réservoir de connaissance et celui de son organisation, mais aussi d'obtenir du capital social et, ainsi, diverses facilités afin d'accélérer l'application des décisions (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ils offrent ainsi de l'information *effective*, permettant d'agir quand on pense qu'on en sait suffisamment malgré l'incomplétude informationnelle. Les réseaux servent à cerner les changements en cours, à reconnaître les opportunités ou les innovations potentielles, à obtenir ou trouver les moyens de transformer les ressources nécessaires pour agir et à bien reconnaître et s'adapter aux besoins et possibilités du marché.

Les réseaux ont un autre rôle important dans la décision, soit de fournir aussi l'information *potentielle*, c'est-à-dire d'offrir une certaine assurance que l'information complémentaire sera disponible à mesure que la décision s'actualisera et que l'entrepreneur rencontrera divers problèmes ou obstacles non prévus (Birley, Cromie et Myers, 1991).

L'information partagée, cumulée et transformée en connaissance, est ainsi une partie de la réponse à l'incertitude et à l'ambiguïté. Cette réponse n'est cependant jamais complète, puisqu'il existe toujours une certaine partie d'aléa, et suppose une volonté des dirigeants à faire face à l'incertitude, ce que la plupart des citoyens ne souhaitent pas ou encore ce que tous les entrepreneurs n'acceptent pas au même niveau.

2. Les différents types d'entrepreneurs suggérés par la littérature

Selon leur comportement vis-à-vis de l'incertitude et comme on l'a dit, on peut distinguer trois grands types d'entrepreneurs. Le premier type représente les entrepreneurs qui démarrent et gèrent une entreprise le plus souvent locale et dans un secteur peu concurrentiel, soit à cause de la localisation, soit à cause d'un marché limité, comme l'explique le concept d'interstices de Penrose ou encore en dédiant une proportion importante de son activité à une clientèle très concentrée, comme le font beaucoup d'entreprises sous-traitantes. Le deuxième type comprend des entrepreneurs prenant plus de risques tout en essayant de les contrôler par une stratégie prudente basée sur des changements graduels et des opportunités choisies. Le troisième type touche les entrepreneurs les plus entrepreneuriaux, utilisant justement l'incertitude pour affronter le marché et même bousculer la concurrence à coup d'opportunités et d'innovations. En d'autres termes, les premiers cherchent à minimiser l'incertitude, les seconds à la gérer et les troisièmes à l'affronter.

2.1 Minimiser l'incertitude

Le premier type d'entrepreneurs tire son information de son expérience ou de son métier et de ses contacts de proximité, avec une certaine conviction qu'il saura faire face à l'incertitude en la minimisant. Il pourra alors, soit se situer sur des créneaux ou des spécificités de marché ou dans un environnement qui change lentement, tout en s'assurant le mieux possible d'obtenir l'information à

mesure que ce changement survient, notamment par des réseaux en grande partie à signaux forts. Ils innovent irrégulièrement et surtout par mimétisme, attendant que d'autres firmes aient passé avec succès l'expérience du changement avant de l'adopter. Certains travaux montrent que près de 70 % des PME sont dans ce cas (McMahon, 2001). C'est ce qui expliquerait pourquoi certaines analyses démontrent que la majorité des entrepreneurs n'ont pas un niveau de tolérance par rapport au risque plus élevé que la plupart des citoyens.

Dans ce type, on trouve comme exemple classique le salon de coiffure dans une pièce de la maison, après un cours intensif en coiffure, profitant de la proximité sociale (parents et amis, et le bouche à oreille). Les investissements sont minimums, la croissance peu souhaitée, l'innovation est lente. Parallèlement, le marché est connu et la concurrence relativement faible, étant donné que leur part de marché est minime. Finalement, un désengagement si nécessaire ne met pas le patrimoine familial en jeu. En d'autres termes, la création de valeur et l'apprentissage sont limités ; de même, le changement chez l'entrepreneur est graduel, l'incitant possiblement à varier son offre en s'associant, par exemple, avec une esthéticienne. Dans le même esprit, on reconnaît que le plombier, l'électricien, le comptable, le notaire, le psychologue, etc., avec ou sans aides et aussi peu d'investissements en équipements, forts de leurs capacités à bien comprendre les besoins de leurs clients, ont peu de chance de faire faillite dans un nouveau quartier. Ces micro-entreprises profitent de la proximité géographique et sociale pour réduire le degré d'incertitude à laquelle elles sont confrontées.

À côté de ces petites entreprises, on trouve aussi des moyennes entreprises œuvrant pour le marché régional comme on le voit, par exemple, dans l'industrie de la construction. Mais on reconnaît également d'autres entreprises, ayant souvent démarré leur activité à la demande du patron de l'entrepreneur, et qui agissent ainsi comme firme sous-traitante. À l'abri de la concurrence grâce à un savoir-faire unique et un carnet de commande garanti, ces entrepreneurs peuvent croître par obligation selon le rythme des commandes dicté par leur donneur d'ordres.

2.2 « Gérer » l'incertitude

Le deuxième groupe touche des entrepreneurs affrontant un peu plus l'incertitude avec un engagement plus important en connaissances et en ressources, le plus souvent dans des secteurs matures, à faible intensité technologique ou dans des

sous-secteurs distinctifs³, mais dans un environnement plus concurrentiel et donc plus incertain que dans le premier cas. Forts de leurs connaissances cumulées et de leur expérience acquise, ils entreprennent en investissant de plus grosses sommes d'un seul coup, en recherchant un peu plus la croissance et en innovant et saisissant régulièrement plus d'opportunités sur le marché régional ou national, et graduellement à l'étranger, puisqu'ils connaissent mieux l'environnement et sa complexité.

De ce groupe, on peut penser à titre d'exemple aux petits ateliers d'usinage local ou encore aux fabricants d'armoires de cuisine qui profitent de la proximité de quelques entreprises de construction ou du contact par le bouche à oreille pour fabriquer des produits à façon ou en petites séries, évidemment dans un environnement plus concurrentiel. Ces entrepreneurs privilégient l'information commerciale et profitent de leur proximité avec la clientèle. On trouve aussi un très grand nombre de sous-traitants de deuxième niveau de grandes entreprises qui profitent aussi de leur flexibilité pour s'adapter rapidement aux changements des commandes ou des normes⁴, sachant très bien que le donneur d'ordres peut s'approvisionner à l'international. La concurrence peut donc survenir n'importe quand, comme on l'a vu dans la récente décennie avec l'arrivée de produits asiatiques aux prix cassés. Enfin, on voit des petites entreprises liées à des groupes, réalisant diverses alliances ou faisant entrer une firme de capital de risque dans leur financement afin de multiplier leurs ressources, d'améliorer l'information et ainsi d'élargir leur flexibilité pour mieux faire face au changement.

Ce groupe, comptant pour environ 25 % des entreprises, tend à faire face à l'incertitude justement par l'innovation et ainsi la distinction, et l'exportation. Elles essaient aussi de circonscrire, d'aménager sinon de contrôler leur environnement en comptant sur la qualité et la complexité des relations commerciales, basées

3. Cette distinction fait en sorte qu'il faille être prudent avec la notion d'industrie ou de secteur, vu souvent de façon trop large (code d'activité « à deux ou trois chiffres » dans les statistiques officielles), alors que dans la réalité, les industries sont souvent complexes et fort hétérogènes. Ainsi, une étude très fouillée sur l'impact du libre-échange Canada-États-Unis a montré qu'un bon nombre d'entreprises de l'industrie de l'ameublement, jusqu'alors protégée par de fortes barrières douanières pour l'ensemble du secteur, étaient relativement protégées de la disparition graduelle de celles-ci avec des productions très spécifiques, tels la fabrication de portes d'armoires à motifs traditionnels pour la sous-industrie des armoires, ou encore la production d'appuis-bras chantournés pour des fabricants de chaises (Julien, Joyal et Deshaies, 1994).

4. Comme l'homologation dans le secteur de l'aéronautique qui explique des pratiques pas nécessairement très productives, homologation constituant ainsi une barrière à l'entrée à cause du coût important pour l'obtenir.

en partie sur la confiance, et ainsi sur une certaine constance ou sur l'habitude. De même, elles s'assurent d'obtenir à temps l'information par des réseaux plus complexes et diverses ressources complémentaires capables de leur assurer une bonne flexibilité à mesure que l'information est obtenue.

2.3 « Affronter » sinon « battre » l'incertitude

Le dernier groupe représente le plus petit nombre d'entrepreneurs, mais celui que les études citent le plus souvent, notamment dans l'école des traits. Ce sont les *héros* de Schumpeter. Ils regroupent ainsi ceux dont parlait Knight (1921) et qui préfèrent affronter l'incertitude, ou ceux à qui Cotta (1980) applique le caractère de *joueurs*. Ce sont aussi les entrepreneurs recherchant la croissance et même la forte croissance, les *gazelles*, qui tablent sur une distinction particulière pour élargir rapidement leur marché national et international (Julien, 2001). Ils œuvrent souvent dans de nouvelles industries ou dans des secteurs turbulents et à forte croissance, ayant en général une clientèle variée. Ils voient l'incertitude tant comme un défi que comme un moyen de tromper la concurrence (Zahra et Bogner, 2000). Ils sont persuadés de croître et de pouvoir surmonter les obstacles pour cela (Buzenitz, 1996). Ils innovent beaucoup (Freel, 2005), saisissent régulièrement des opportunités majeures (Fu-Lay Yu, 2004) et sont même capables d'inventer un nouveau marché (Anderson et Gatignon, 2008), comme dans les nouvelles industries des technologies de l'information et des communications ou de la biotechnologie (Ferro Cortez, 2012). Ils comprennent que cette façon de voir doit être basée sur des réseaux de toutes sortes, notamment ceux à signaux faibles, pour leur fournir rapidement de l'information et des ressources pour transformer celle-ci en nouveaux produits et nouveaux processus. Ils disposent d'une forte capacité à synthétiser l'information et à la transformer par intuition et imagination. Leur caractéristique principale est leur comportement heuristique ou artistique plutôt qu'algorithmique (Vaghely et Julien, 2010).

C'est donc une certaine fuite en avant pour aller au-delà de l'incertitude et anticiper le futur. Évidemment, le risque est grand, mais l'organisation est dotée d'outils pour y faire face, dans plusieurs cas par une certaine diversité des activités, mais surtout par des relations étroites auprès de partenaires actuels et potentiels et de réseaux complexes et efficaces. Ces entreprises ont développé des compétences et capacités stratégiques particulières pour réussir à se déployer avec succès dans un tel environnement.

3. Un premier essai d'application

Nous avons essayé de vérifier cette analyse en distinguant trois groupes d'entreprises auprès d'un échantillon de 347 PME manufacturières tirées d'une banque de données développées depuis quelques années à notre centre de recherche. Cette banque est créée à partir des données recueillies à l'aide d'un outil de diagnostic général mesurant les compétences en innovation, GRH, production, développement de marché, gestion et contrôle, ainsi que différents indicateurs de performance et de vulnérabilité. Comme cet échantillon est composé d'entreprises ayant procédé volontairement à un exercice de diagnostic stratégique, nous ne prétendons pas qu'il soit représentatif de l'ensemble des PME. De même, comme il s'agit uniquement de PME œuvrant dans la fabrication, les profils d'entreprises et de leurs dirigeants pourront être distincts de ceux que nous avons décrits à la section 2. Enfin, l'échantillon comprend très peu de petites entreprises et aucune très petite entreprise, à l'encontre de ce que nous avons dit plus haut pour une bonne partie des entreprises du premier groupe. C'est pourquoi nous qualifions cet exercice d'essai et non de vérification empirique de l'existence des groupes préalablement identifiés.

3.1 La variable indépendante de départ

La question centrale pour cette distinction en trois groupes pose un problème : comment mesurer la volonté d'affronter l'incertitude externe alors qu'il semble presque impossible d'analyser cette incertitude dans l'environnement de chaque entreprise prise une à une tout en tenant compte de leurs particularités sur le plan de la clientèle, par exemple, mais aussi sur le plan de la concurrence et de l'évolution technologique, sans tenir compte de leurs stratégies. Il faut plutôt passer par l'évaluation subjective de l'entrepreneur qui se situe au cœur de son entreprise et des décisions à la source de la création ou des stratégies expliquant en partie le développement de cette dernière, et donc *pourquoi* et *comment* les entrepreneurs acceptent d'affronter à différents niveaux celle-ci. Ce travail ne peut se faire ainsi qu'indirectement, à moins d'effectuer des enquêtes psychologiques sur cette question sans être toutefois assuré d'avoir bien mesuré leur appréhension de l'inconnu dans leur environnement, non seulement au moment de la collecte de données, mais aussi depuis la création de leur entreprise. Il en est d'ailleurs de même quant au niveau de risque, comme l'ont bien démontré, par exemple, Thalmann et Wiedemann (2006).

Pour répondre à cette question, nous nous sommes rabattus sur la typologie de logique d'action de Michel Marchesnay (1993) en retenant la volonté de croissance comme variable indépendante pour distinguer indirectement cette attitude des entrepreneurs vis-à-vis de l'incertitude. À titre de rappel, cette typologie distingue les PME *PIC* (environ 70 % des entreprises, notamment les micro-entreprises et les travailleurs autonomes) des PME *CAP*, typologie dans laquelle l'ordre des mots est essentiel. Dans le premier cas, les entrepreneurs privilégient la pérennité (P) et l'indépendance (I) au détriment de la croissance (C), alors que dans le second cas, ils favorisent cette dernière, quitte à perdre une partie de leur autonomie (A) en partageant le contrôle décisionnel et prendre ainsi plus de risque par rapport à la pérennité (P). Comme on le sait, cette distinction représente un continuum avec deux positions extrêmes entre lesquelles on trouve évidemment des firmes intermédiaires, comme dans notre distinction en trois groupes. Par exemple, dans la littérature en stratégie, on reconnaît bien que certains entrepreneurs « prospecteurs » privilégiant la croissance adoptent des comportements proactifs et sont favorables à des stratégies d'innovation et d'internationalisation. À leur opposé, on trouvera des entrepreneurs plus « défenseurs » souhaitant d'abord protéger leur marché, ce qui se reflète à la fois sur leurs stratégies de développement et sur l'organisation de leur entreprise. Entre les deux, nous trouvons les « analystes » (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005).

L'importance des PME *PIC* s'expliquerait en bonne partie, comme on l'a dit en introduction, parce que la grande majorité des dirigeants de PME souhaitent conserver le contrôle sur le développement et la destinée de leur entreprise par esprit d'indépendance, mais également par souci de pérennité (en ne prenant pas trop de chances pour mettre en péril cette pérennité) durant la période désirée, de façon à atteindre les autres objectifs. On verrait donc un lien, direct entre cette volonté de contrôle de ses propres destinées et le désir de ne pas faire face à une plus grande incertitude qu'entraîne la croissance et avec ainsi une plus grande exposition à la concurrence. Il faut ajouter qu'une bonne partie de ces PME *PIC* se retrouve dans les industries qu'on appelle *banales* (liées en particulier au marché de consommateurs ou de proximité) avec une incertitude limitée.

Rappelons que cette idée de non-croissance et, ainsi, de minimisation de l'incertitude, est aussi présente, par exemple, dans les travaux de Wiklund, Davidsson et Delmar (2003) et de Janssen (2011), et dans le concept de proximité.

3.2 La répartition de l'échantillon

L'échantillon a ainsi été scindé en trois groupes à partir de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires souhaité pour les deux prochaines années. Le premier groupe réunit les dirigeants qui souhaitent un taux de croissance inférieur à 50 % ; le deuxième groupe souhaite un taux se situant entre 50 et 100 % ; et le troisième groupe, plus de 100 %. Le tableau 1⁵ présente ces trois groupes à partir de ce critère de volonté de croissance et fournit différentes caractéristiques entrepreneuriales et organisationnelles des firmes.

Tableau 1 – Quelques caractéristiques des trois groupes d'entreprises retenus

Variable	Groupe à faible incertitude (N = 156)	Groupe à forte incertitude (N = 114)	Groupe à très forte incertitude (N = 77)	Test de différence F-anova (p)	Test de corrélation linéaire (p)
Objectif de croissance moyenne des ventes pour les 2 prochaines années	27 %	72 %	169 %	,000	,000
Profil de l'entrepreneur					
Âge moyen de l'entrepreneur	47,0	48,2	44,7	,023	-,009
Sexe (% féminin)	8 %	9 %	6 %	,810	,351
Expérience dans l'industrie	18,5 ans	18,3 ans	16,8 ans	,457	-,088
Formation scolaire (1 : faible ; 4 : élevée)	3,19	3,14	3,18	,912	,426
Quelques caractéristiques des entreprises					
Rythme de croissance réel (var. des ventes 3 dernières années)	14,1 %	17,3 %	25,0 %	,006	,010
Taille (Nb d'employés)	73,7	51,6	62,2	,024	-,221

5. Pour vérifier si les différences entre les groupes sont statistiquement significatives, nous avons eu recours à des tests de variance, pour lesquelles la significativité (valeur p) est présentée dans le tableau. La dernière colonne indique le résultat d'un test de linéarité afin de mesurer si les comportements des trois groupes varient de façon linéaire (croissante ou décroissante) du groupe 1 au groupe 3.

À noter dans ce tableau que les caractéristiques générales des entrepreneurs et des entreprises des trois groupes sont relativement semblables, montrant ainsi que les différences d'attitudes vis-à-vis de l'incertitude s'expliquent autrement que par les profils des entrepreneurs et les caractéristiques de leur entreprise de prime abord⁶. Ainsi, leur expérience dans l'industrie et leur niveau d'études sont proches. De même, l'âge moyen des dirigeants est plus ou moins semblable, même si la différence est statistiquement significative. Enfin, le rythme de croissance *réel* est beaucoup plus élevé dans les firmes du troisième groupe. Quant à la taille, les firmes du premier groupe sont plus grandes, ce qui n'était pas prévu. Notons toutefois, comme nous l'avons abordé brièvement plus tôt, que nous utilisons des données secondaires pour lesquelles nous ignorons l'histoire du développement de chaque entreprise. Notre échantillon est donc composé d'entreprises qui auraient pu avoir un développement important grâce à certaines opportunités, mais que le dirigeant actuel souhaite ralentir parce qu'il est nouveau ou simplement parce que ses besoins de contrôler l'incertitude sont plus grands. La taille relativement élevée des entreprises du premier groupe pourrait ainsi refléter un historique de dynamisme, mais une volonté de croissance future nettement plus modeste.

Nous avons extrait de la base de données différentes informations permettant de mesurer la capacité des dirigeants d'affronter l'incertitude, soit par des activités d'innovation, de consultation et de développement des compétences. À l'encontre des résultats précédents, les résultats présentés au tableau 2 montrent des différences très significatives entre les trois groupes.

6. Évidemment, ces ressemblances peuvent relever toutefois des biais de l'échantillon.

Tableau 2 – Variables les plus significatives touchant la capacité de faire face à l'incertitude selon les trois groupes d'entreprises

Variables	Groupe à faible incertitude (N = 156)	Groupe à forte incertitude (N = 114)	Groupe à très forte incertitude (N = 77)	Test de différence F-anova (p)	Test de corrélation linéaire (p)
Intérêt du dirigeant pour la R-D (% de oui)	33%	40%	52%	,024	,014
Personnel dédié à la R-D en % des employés	2,2 %	2,8 %	6,15 %	,000	,000
Budget de R-D en % des ventes	1,1 %	1,7 %	4,8 %	,000	,000
Budget de R-D équipement en % des ventes	0,39 %	0,61 %	1,27 %	,001	,000
Budget de R-D procédés en % des ventes	0,17 %	0,41 %	0,65 %	,000	,000
Budget de R-D produits en % des ventes	0,53 %	0,71 %	2,91 %	,000	,000
Taux d'innovation (% ventes issues de produits ou modifiés au cours des deux dernières années)	32,9 %	38,8 %	52,0 %	,002	,059
Budget de formation en % de la masse salariale	1,75 %	1,68 %	2,70 %	,000	,000
Nb de personnes consultées régulièrement pour différentes questions stratégiques	5,57	4,89	6,25	,031	,678
Veille technologique ¹	,27	,32	,37	,003	,003

% des industries en basse technologie	35 %	30 %	26 %		
% des industries en technologie moyenne	52 %	58 %	49 %		
% des industries en moyenne-haute technologie	13 %	12 %	25 %	,098	,033
% des ventes à l'étranger	17,5 %	24,6 %	23,2 %	,067	,053
¹ Veille technologique : nombre de sources d'information externes à l'entreprise utilisées sur le nombre total de sources identifiées, concernant les développements technologiques. Les sources d'information comptent le personnel, les associés, les partenaires d'affaires, les consultants, les gouvernements ainsi que l'internet.					

Ainsi, un plus grand pourcentage de dirigeants du troisième groupe affiche un intérêt marqué pour les activités de R-D et y allouent davantage de ressources, qu'elles soient humaines ou monétaires. De plus, ils ont tendance à consulter beaucoup et accordent plus d'attention à la formation de leur personnel, augmentant ainsi leur capacité d'absorption de l'information (Zhara et George, 2002). Ils sont aussi plus alertes grâce à des activités de veille plus importantes. Ils œuvrent plus souvent dans des secteurs de moyenne-haute technologie selon la nomenclature de l'OCDE. Enfin, les ressources consacrées aux efforts d'innovation produisent un plus fort taux d'innovation et ces entreprises sont aussi un peu présentes sur les marchés internationaux par rapport au premier groupe.

Pour résumer, les firmes du troisième groupe acceptent de faire face à l'incertitude non seulement en affrontant une concurrence plus large sur les marchés nationaux et internationaux, mais elles le font en innovant plus systématiquement, sachant les risques associés à cette stratégie.

Conclusion

Les raisons qui expliquent ces différences entrepreneuriales ou des capacités à mieux affronter l'incertitude dans les entreprises du troisième groupe, reposent, d'abord, sur certaines qualités de l'entrepreneur, ensuite, sur la stimulation par les parties prenantes et des membres de son organisation et, enfin, sur un milieu dans lequel celle-ci œuvre principalement et qui aide à minimiser cette incertitude ou, du moins, qui fournit un grand nombre de ressources, notamment informationnelles, pour mieux y faire face.

La connaissance individuelle et collective permet non seulement aux observateurs de mieux comprendre la réalité, mais à divers acteurs de surpasser l'incertitude dans et par l'action ; ce qui expliquerait pourquoi certains agissent, alors que d'autres craignent trop l'inconnu pour l'affronter directement. Tout entrepreneur est quelqu'un qui cherche à se réaliser par des actions redevables de ses propres capacités, le succès de ces actions confirmant leur justesse. Comme le reconnaissait indirectement McClelland (1961) avec cette notion du besoin de se réaliser, cette réalisation étant aussi fonction de l'influence et des appuis des proches et de la collectivité. Évidemment, si l'ambition est limitée, les actions entrepreneuriales le seront aussi. Mais si l'ambition est grande, le défi pourra se faire dans la création d'une entreprise plus importante ou même en forte croissance, mais plus incertaine, permettant d'éprouver les capacités individuelles de l'entrepreneur, mais aussi celles pouvant intéresser les autres parties prenantes et un milieu qui, en retour, profitera de cette aventure.

On voit donc qu'on ne peut comprendre les types d'entreprises créées et les trajectoires de leur développement sans tenir compte de la capacité à répondre à l'incertitude. De même, on doit voir que les réponses à l'incertitude et à l'ambiguïté relèvent de comportements non seulement individuels, mais aussi collectifs vis-à-vis du changement, fournissant en même temps les parades lorsque la collectivité génère beaucoup d'information et les ressources nécessaires pour mieux faire face au changement. En d'autres mots, l'action de l'entrepreneur repose sur une dynamique individuelle, mais aussi collective lui fournissant l'information et les ressources pour agir, mais encore plus pour soutenir son action psychologiquement et réellement, à mesure que son entreprise se développe. Les territoires qui favorisent la production d'une telle atmosphère et une information riche sont ceux qui stimulent non seulement la création d'entreprises dans des secteurs dynamiques, mais qui soutiennent le développement de ces firmes à court et à long terme. C'est pourquoi la collectivité a un rôle clef permettant de braver l'incertitude et de minimiser l'ambiguïté informationnelle.

On comprendra ici que notre perspective de l'incertitude relève de l'approche informationnelle de Knight (1921) développée dans le monde des affaires, en particulier par Chester Barnard (1938). Celle-ci explique le rôle primordial de la direction de toute entreprise à concentrer ses efforts à gérer et à transformer l'information en améliorant la capacité d'absorption et en multipliant les contacts avec des réseaux de qualité (Marino, et coll., 2011).

Dans cette approche, on voit que l'État peut constituer un élément clé pour influencer l'atmosphère industrielle et ainsi favoriser des entreprises des secteurs dynamiques. Il doit donc prendre une part active dans la production et la circulation de l'information, notamment en multipliant les liens entre collèges et universités et autres organisations de recherche et les entreprises pour accentuer la quantité et la qualité de signaux faibles et enrichir ainsi l'information.

En d'autres termes, les entrepreneurs qui créent des entreprises et innovent, quelles que soient leurs aptitudes et leurs attitudes, ont besoin d'être soutenus systématiquement pour maintenir leur rythme d'investissements matériels et immatériels, entretenir leur confiance en leur bonne étoile, croître et, finalement, réussir selon leurs ambitions. Le milieu et donc la collectivité jouent un rôle dans ces différences. C'est ce que finalement Gartner reconnaissait en distinguant *le faire* et donc la trajectoire des différents types d'entrepreneurs, étant ainsi plus proche de Say (1803) que de Cantillon ; il expliquait ainsi comment les entrepreneurs trouvent dans leur organisation et le milieu l'aide complémentaire pour surmonter les contraintes de l'incertitude et de l'ambiguïté pour mieux réussir sur le marché.

Bibliographie

Anderson, E. et H. Gatignon (2008), « Firm and the creation of new markets », *Handbook of New Institutional Economics*, Heidelberg, Springer.

Aragón-Sánchez, A. et G. Sánchez-Marín (2005), « Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no 3, p. 287-308.

Baron, R.A. (1998), « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people? », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, no 4, p. 275-294.

Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, cite par Marino, Kreiser et Robinson (2010).

Birley, S., S. Cromie et A. Myers (1991), « Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas », *International Small Business Journal*, vol. 9, no 4, p. 56-74.

Brockman, B.K., R.C. Becherer et J.H. Finch (2006), « Influences on an entrepreneurial's perceived risk : the role of magnitude, likelihood and risk propensity », *Academy of Entrepreneurial Journal*, vol. 12, no 2, p. 107-126.

Cantillon, R. (1755/1997), *Essai sur la nature du commerce en général*, réimpression de l'édition de 1952 fondée sur le texte original de 1755, Paris, Institut national d'études démographiques.

Carsrud, A. et M. Brännback (2011), « Entrepreneurial motivations : What do we still need to know ? », *Journal of Small Business Management*, vol. 49, no 1, p.9-26.

Cotta, A. (1980). *La société ludique*, Paris, Grasset.

Ferro Cortez, L.M. (2012), « Le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, UQAM, sous la direction de L. Préfontaine et PA., Julien.

Fu-Lay Yu, T. (2004), « Entrepreneurial alertness and discovery », *The Review of Austrian Economics*, vol. 14, no 1, p. 14-25.

Gartner, W.B. (1990), « What are we are talking about when we talk about entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, no 1, p. 15-29.

Janssen, F. (2011), *La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME ?*, Bruxelles, de Boeck.

Julien, PA. (2001). « Des gazelles, de la métaphore du jazz et d'autres choses. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue internationale PME*, vol. 14, nos 3-4 (numéro thématique sur les PME à forte croissance), p. 129-162.

Julien, PA., É. Andriambelosen et C. Ramangalahy (2004). « Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n° 4, p. 251-270.

Julien, PA., A. Joyal, L. Deshaies (1994), « SMEs and international competition: free trade agreement or globalization », *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 3, p. 52-65.

Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin.

Liao J. et W. B. Gartner (2006), « The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms », *Small Business Economics*, vol. 27, no 1, p. 23-40.

Marchesnay, M. (1993) *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.

Marino, L., P. Kreiser et A. Robinson (2010), « Environmental uncertainty and firm-level entrepreneurship », dans H. Lanström et F. Lohrke (dir.), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 81-97.

McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, van Nostrand.

McMahon, R.G.P (2001), « Growth and Financial Profiles Amongst Manufacturing SMEs from Australia's Business Longitudinal Survey », *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 26, no 2, p. 51-61.

McMullen, J.S. et D.A. Sherferd (2006), « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Academy of Management Review*, vol. 31, no 1, p. 132-152.

Milliken, F.J. (1987), « Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty », *The Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 133-143.

Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organization advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, no 2, p. 242-266.

O'Driscoll, G.P. et M.J. Rizzo (1996), *Economics of Time and Ignorance*, Londres, Routledge.

Say, J.B. (1803), *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se composent les richesses*, 1^{re} édition, Paris, Imprimerie de Crapelet.

Shane, S. A. (2008), *Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, New Haven, Yale University Press.

St-Pierre, J., S.T. Nomo et K. Pilaeva (2011), « The non-financial contribution of venture capitalists to VC-backed SMEs: The case of traditional sectors », *Venture Capital: an International Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 13, no 2, p. 103-118.

Vaghely, I. P., P.A. Julien (2010), « Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity recognition », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, no 1, p. 73-86.

Watson J. (2007), « Modeling the relationship between networking and firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, no 6, p. 852-874.

Wiklund, J., P. Davidsson et F. Delmar (2003), « What do you think and feel about growth ? A expectancy-value approach to small business manager's attitude toward growth », *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 24, no 1, p. 37-48.

Wilson, P.A. (1999), « A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members », *Administration and Society*, vol. 31, no 2, p. 120-141.

Zahra, S.A. et W.C. Bogner (2000), « Technology strategy and software new venture's performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, no 2, p. 135-143.