

UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ (555)

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Discipline : SCIENCES DE GESTION

Spécialité : COMPTABILITÉ

Présentée et soutenue publiquement par

Jean-Claude LOPEZ

Le 13 novembre 2018

L'évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre du dirigeant de PME : enjeux, modalités et proposition d'un modèle

Thèse dirigée par **Ababacar MBENGUE**

JURY

M. Stefano ZAMBON,	Professeur, Università degli Studi di Ferrara, Italie (UNIFE),	Président, Rapporteur
M. Ababacar MBENGUE,	Professeur, Université de Reims Champagne Ardenne (URCA),	Directeur de thèse
M. Mohamed El Bachir WADE,	Professeur, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD),	Rapporteur
M. Birahim GUEYE,	Professeur, Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal (UGB),	Examineur
Mme Laëtitia LETHIELLEUX	Maître de Conférences HDR, Université de Reims Champagne Ardenne (URCA)	Examineur
M. Jean-Paul MÉREAUX,	Maître de Conférences HDR, Université de Reims Champagne Ardenne (URCA)	Examineur

Remerciements

Je remercie tout particulièrement mon épouse Annie, pour son inconditionnel soutien, elle a su faire preuve de toute la bienveillance nécessaire. A l'instant où j'ai repris mes études, jusqu'à la fin de ce travail elle m'a encouragé, épaulé moralement, matériellement, financièrement afin de me permettre de terminer ce qui a été commencé.

Je remercie le Professeur Ababacar MBENGUE qui a su faire confiance à un étudiant atypique. Il m'a aidé et accompagné de la meilleure manière qu'il soit, et a su me montrer les obstacles plus petits que je les envisageais. Son courage et sa ténacité dans l'adversité ont été pour moi un exemple.

Je remercie le Professeur Stéfano ZAMBON de m'avoir aidé pour ma première expérience d'extériorisation de mes travaux à l'étranger. Son énergie a été communicative. Grâce à lui j'ai pu être rapidement et directement en contact avec la communauté scientifique spécialisée dans l'immatériel.

Je remercie les Professeur Birahim GUEYE et Mohamed El Bachir WADE d'avoir accepté de faire partie du jury de cette thèse.

Je remercie Madame Laéticia LETHIELLEUX d'avoir accepté d'être membre du jury de cette thèse, je la remercie de m'avoir toujours encouragé avec bienveillance.

Je remercie Monsieur Jean-Paul MEREUX pour son professionnalisme, sa précision, et l'acuité de ses conseils.

Je remercie Monsieur Jimmy FEIGE pour ses enseignements et sa capacité à me pousser à me remettre au travail quelque soient les circonstances. Sans son aide et son expertise je n'aurais pas pu présenter mes travaux.

Je remercie mon compagnon de travail, Monsieur Georges BIDI au contact duquel j'ai progressé. Sa bienveillance, ses conseils, sa disponibilité et ses encouragements, son exemplarité dans le travail et ses qualités d'humanité ont été pour moi un bien précieux.

Je remercie tous ceux qui ont œuvré pour me rendre la tâche difficile. Sans eux je n'aurais pas forgé un peu plus mon caractère et je n'aurais pas su qu'au plus profond de moi existaient des ressources capables d'affronter une telle adversité dans le calme, la proactivité et l'efficacité.

Je remercie tous celles et ceux qui ont fait preuve de patience avec moi pendant ces trois années de labeur qui ne m'ont pas permis de me montrer toujours sous mon meilleur angle.

L'évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre du dirigeant de PME : enjeux, modalités et proposition d'un modèle

Résumé

Dans cette étude, nous proposons, à l'aide d'une approche pluridisciplinaire, de mieux rendre compte des compétences entrepreneuriales d'un dirigeant de PME, de jeter les bases d'un modèle d'évaluation de la capacité à entreprendre à partir de l'analyse des cycles d'exploitation. Ce modèle sera construit sur les bases d'une enquête exploratoire, puis testé au sein d'une PME de négoce afin d'en vérifier la pertinence et d'en améliorer l'applicabilité.

Une estimation pertinente de la capacité à entreprendre pourrait rendre possible une meilleure évaluation de la valeur ajoutée des dirigeants de PME et une esquisse plus précise de la stratégie de soutien aux actions entrepreneuriales. Cette mesure pourrait être un indicateur pertinent permettant la construction de politiques économiques spécifiques au service de la performance utiles à l'intensification de l'activité entrepreneuriale. Evaluer la capacité à entreprendre est tout autant un défi pour la communauté financière et comptable que l'est l'évaluation du capital humain. La présente recherche constitue un défi majeur, en ce que nous proposons une nouvelle approche pour mesurer et mieux aborder la "vraie" valeur d'une entreprise, avec l'espoir que notre modèle sera utile aux parties prenantes de l'entrepreneuriat (créanciers, investisseurs, clients, fournisseurs, agences d'état).

Cette problématique est majeure car la richesse créée par l'entrepreneur propriétaire-dirigeant n'est que partiellement traduite dans les comptes de l'entreprise, ce qui induit un écart entre la valeur comptable et la valeur actualisée de la PME.

L'on perçoit dès lors l'intérêt du modèle de mesure de la capacité à entreprendre que nous proposons.

Mots-clefs : Comptabilité - entrepreneuriat - Capital humain spécifique - PME - Mesure de l'activité entrepreneuriale - Indicateurs - Parties prenantes

The accounting and financial assessment of the entrepreneur's capacity to undertake: issues, modalities and proposal of a model

Abstract

In this study, we suggest, by means of a multidisciplinary approach, reporting better entrepreneurial skills of a manager of SME, to lay the foundations for a model of evaluation of the capacity to be undertaken from the analysis of the cycles of exploitation. This model will be built on the bases of an exploratory survey, then tested within a trade SME to verify the relevance and improve the applicability.

A relevant estimation of the capacity to be undertaken could make possible a better evaluation of the added value of the leaders of SME and a more precise sketch of the strategy of support for the entrepreneurial actions. This measure could be a relevant indicator allowing the construction of specific economic policies in the service of the performance useful for the intensification of entrepreneurial activity. To estimate the capacity to undertake is just as much a challenge for the financial and accounting countable community than is it the evaluation of the human resources. The present research establishes a major challenge, in the fact that we propose a new approach to measure and better approach the "real" value of a company, with the hope that our model will be useful for the stakeholders of the entrepreneurship (creditors, investors, customers, suppliers, agencies of state).

This problem is major because the wealth created by the entrepreneur owner-manager is only partially translated in the accounts of the company, what leads a gap between the book value and the value updated by the SME.

We perceive from then on, the interest of the model of measure of the capacity to be begun(undertaken) that we propose

Keywords: Specific human capital - SME managers - Measurement of entrepreneurial activity - Indicators - Stakeholders

Liste des abréviations

ANC	Autorité des normes comptables
BFR	Besoin en Fond de Roulement
CAE	Capacité À Entreprendre
Cex	Cycle d'exploitation
Dcex	Durée du cycle d'exploitation
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
FPc	Fonds propres comptabilisés
FPr	Fonds propres réels
FPT	Fonds propres tangibles
IASB	International Accounting Standards Board
ICARE	Indice Caractérisant l'Activité Réellement Entrepreneuriale, (Indicator Compiling Activities Reflecting Entrepreneurship)
ICex	Indicateur de cycle d'exploitation
IFRS	International Financial Reporting Standards
KHS ^{ent}	Capital humain spécifique de l'entrepreneur
NDA	Note De l'Auteur
Ncex	Nombre de cycle d'exploitation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PECP	Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique
PME	Petite et Moyenne Entreprise
TPE	Très Petite Entreprise
Vcex	Volume du cycle d'exploitation

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
1.1. Objectif de la recherche	10
1.2. Définition et articulation des concepts mobilisés	15
1.1. Intérêt du sujet	16
1.2. Cadre de la recherche.....	17
1.3. Design de la recherche	18
1.4. Résultat de la recherche.....	19
1.5. Plan de thèse	20
PARTIE I LA NOTION DE CAPACITE A ENTREPRENDRE DU DIRIGEANT DE PME ET SON EVALUATION	21
Chapitre 1 : Le dirigeant de PME, la notion de capacité à entreprendre et son évaluation	22
1. L'entrepreneur de PME, un entrepreneur spécifique.....	23
1.1. Les concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat.	23
1.2. L'entrepreneur de PME dirigeant propriétaire majoritaire	41
1.3. La notion de capacité à entreprendre	52
2. L'évaluation de la Capacité à Entreprendre (CAE) un état de l'art	71
2.1. Normes comptables et évaluation comptable du capital humain de la PME	71
2.2. Synthèse des travaux sur l'évaluation de la CAE	88
2.3. Les outils de gestion dans les PME et leur appropriation	103
Chapitre 2 : Proposition d'un modèle de la CAE : Indice ICARE	114
1. Un modèle construit à partir des Cycles d'exploitation (Cex)	115
2. Proposition de l'indice ICARE (Indice Caractérisant l'Activité Réellement Entrepreneuriale)	122
2.1. Conceptualisation du modèle.....	122
2.2. Traduction comptable	127

PARTIE II L'OPERATIONNALITE DU MODELE DE LA CAE DU DIRIGEANT DE PME.....	137
Chapitre 1 : Design de la recherche	138
1. Posture épistémologique	139
1.1. La recherche en entrepreneuriat : science de gestion.....	139
1.2. Le choix du Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) selon la nomenclature d'Avenier (2011)	142
1.3. Design de la recherche	149
2. Démarche méthodologique	153
2.1. Méthode de la collecte des données par observation participante et entretiens.....	153
2.2. Echantillonnage	156
2.3. Méthode retenue pour l'analyse des données	160
3. Présentation de nos études terrain.....	177
3.1. Recueil du flux d'expérience par focus groupe et brainstorming, guide d'entretien.	177
3.2. Enquête exploratoire réalisée : guide d'entretien	182
3.3. Présentation du cas étudié : une PME de négoce de 1995 à 2018	188
Chapitre 2 : Résultats et discussion.....	194
1. Présentation des résultats de l'enquete exploratoire.....	195
1.1. Résultat du focus groupe.....	195
1.2. Résultat des entretiens individuels semi directifs.....	206
2. Présentation des résultats obtenus lors de l'étude de cas longitudinale à l'aide du modèle	219
2.1. Présentation des principaux résultats.....	219
2.2. Discussion	230
CONCLUSION	249
Bibliographie.....	257
Annexes	282

Table des annexes	283
Annexe 01. Tableau des typologies d'entrepreneur source : Daval, Deschamps, Geindre (1999, p 127-132)	284
Annexe 02. Compétences entrepreneuriales source Loué et Baronet (2011)	291
Annexe 03. Rôles spécifiques attribués aux approches contractuelle et cognitive et exemples d'indicateurs selon les deux approches source : Poincelot, Wigman (2005)	293
Annexe 04. Revue de la littérature présentant les variables spécifiques à la performance entrepreneuriale, source : Naman et Slevin (1993)	294
Annexe 05. Condensé et analyse des verbatim des entretiens individuels semi directifs et tableaux de restitution et d'analyse	295
Annexe 06. Gérer la comptabilité analytique dans EBP Comptabilité Open Line™, source : support EBP 2018.	300
Annexe 07. Données extraites de la comptabilité de l'entreprise EB	301
Annexe 08. Recueil Des Normes Comptables Françaises, Version du 1er janvier 2018, p 31 à 33	304
Table des Tableaux	306
Index	308

INTRODUCTION

1.1. Objectif de la recherche

À mesure que l'entreprise se développe et génère des profits, grâce à l'action entrepreneuriale, sa valeur intrinsèque augmente. Cependant, s'il existe bien une partie de la création de richesse qui est liée à l'activité réelle de l'entrepreneur, cette partie n'est jamais évaluée dans les comptes de l'entreprise.

Dans certaines activités commerciales, la reconnaissance de la valeur historique du travail de l'entrepreneur n'existe que lors de la cession de l'entreprise. La valeur créée et accumulée du fait de la capacité à entreprendre n'apparaît pas dans les comptes de la société de vente, mais figure dans le bilan de la société d'achat. D'où un paradoxe : cette valeur jusqu' alors ignorée, existe soudainement, elle est reconnue, valorisée et doit être comptabilisée à la seconde où est signé un acte de cession de l'entreprise. A cet instant, la création de richesse générée par la capacité de l'entrepreneur à créer de la valeur est reconnue d'un point de vue comptable. Le principe comptable de prudence semble dans ce cas perturber une présentation sincère de la réalité économique de l'entreprise. Pour les normalisateurs comptables, tant que l'entreprise n'est pas vendue, nous ne sommes pas sûrs de cette valeur. La logique des flux financiers prédomine.

Cependant, pour les parties prenantes (créanciers, prêteurs, investisseurs...), cette dichotomie est problématique car elle ne leur permet pas d'apprécier la valeur réelle de l'entreprise directement liée à la capacité de l'entrepreneur à la développer.

Il serait donc nécessaire de considérer la possibilité de traduire la capacité de l'entrepreneur à entreprendre dans les comptes de l'entreprise. Cela soulève inévitablement la problématique de l'évaluation de cette valeur. Cette étude présentera des réflexions sur l'évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre. Notre problématique sera donc la suivante :

L'évaluation de la capacité à entreprendre du dirigeant de PME est-elle réalisable ?

Selon quelles modalités ?

Quels sont les enjeux de cette évaluation ?

Est-il pertinent et possible de proposer un modèle d'évaluation de la capacité à entreprendre du dirigeant de PME ?

Guéry-Stévenot (2006) précise que les investisseurs sont réticents à financer l'entreprise car chaque partie prenante a des difficultés à comprendre l'autre et donc s'en méfie. Une évaluation fiable, acceptable par tous, de la PME permettrait de fluidifier les relations entre les entrepreneurs et leurs parties prenantes. Ainsi, il apparaît que la capacité à entreprendre pourrait être un actif mobilisable lorsque la confiance manque. Par exemple, lorsque la valeur de l'actif constituant l'outil de travail est faible ou pour inciter au développement des - petites et moyennes – entreprises. Si les PME doivent se développer, il est nécessaire de financer leur croissance et c'est encore plus vrai quand la valeur créée par l'entrepreneur est issue de sa capacité à inventer des solutions en environnement difficile.

Cette idée de recherche s'est construite au fil du temps, soit plusieurs années de pratique en entrepreneuriat. Elle a, au début de l'étude, dû être soumise, autant que possible, à la communauté scientifique et aux praticiens (cf. tableau 01).

Nous avons donc participé à différents congrès, colloques et conférences, à la suite desquels nous avons publié. Ainsi, nous avons pu intégrer les suggestions qui nous ont été faites et affiner notre objet de recherche. Enfin, il a été possible de circonscrire un champ de recherche pour tenter de répondre à notre problématique. Des pistes d'application nous ont été proposées et nous les avons aussi explorées lors des présentations de nos travaux, notamment sur le sujet de l'entrepreneuriat responsable.

TABLEAU 01 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE ISSUE DES TRAVAUX DE CETTE ETUDE SUR LE THEME DE LA CAPACITE A ENTREPRENDRE (CAE) DES ENJEUX ET DES MODALITES DE SON EVALUATION

Publications dans revues francophones à comité de lecture

- 1- Jimmy FEIGE, Jean-Claude LOPEZ, Georges BIDI, (2018), « **Marchés publics et éducation nationale : vers un modèle de PME de négoce « responsable » contraint ?** », *Question(s) de management**, 2018/1 (n° 20), p. 27-32.
<http://www.cairn.info/revue-questions-demanagement-2018-1-page-27.htm>

** « Question(s) de management » est une revue qui figure dans le classement FNEGE 2016 (rang 4) et dans le classement HCERES (rang C) de janvier 2017*

- 2- Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE, Georges BIDI, (2017), « **Entreprenariat et Capital humain socialement responsable : proposition d'un modèle de capacité à entreprendre RSE** », *Vie & Sciences de l'Entreprise*, (AERES, 2012), vol. 202, no. 2, 2016, pp. 109-128.
<http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2016-2-page-109.htm>

- 3- Jean-Claude LOPEZ, Marie-Noëlle JUBÉNOT & Jimmy FEIGE (2018), « **Capital humain spécifique de dirigeants de PME et mesure de l'activité entrepreneuriale : Vers un permis d'entreprendre ?** », *Vie & Science de l'Entreprise (VSE)*, N°205, (article accepté à paraître).

** « Vie & Sciences de l'Entreprise » est une revue qui figure dans l'Econlit Expanded Journal List et dans la liste des revues AERES pour le domaine économie – gestion (du 17/10/2012).*

Participation dans des ouvrages collectifs

- 1- Jean Claude LOPEZ, Jean Paul MERAUX (201X), « **Évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre : étude exploratoire auprès des parties prenantes** », Ouvrage collectif à paraître dirigé par Stéphane Trébucq et Anne Goujon- Belghit de la Chaire du Capital Humain et Performance à l'Université de Bordeaux, (article accepté à paraître).
- 2- Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Jean-Paul MERAUX (2018), "**Entrepreneurial Performance Accounting and Appropriation of Entrepreneurial Ability Evaluation in French Trading SME/VSE.**" « *Les Annales de l'Université d'Oradea. Sciences économiques* » * - Tom XXVII, 2018
<http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2018/AUOES-1-2018.pdf>

**« Les Annales de l'Université d'Oradea. Sciences économiques » est une revue qui est répertoriée dans la catégorie B + du CNCSIS et indexée dans RePec, Doaj, EBSCO et CABELLS PUBLISHING SERVICES bases de données internationales.*

Conférences et congrès avec actes et avec comité de lecture

- 1- Jean-Claude LOPEZ, Georges BIDI et Ababacar MBENGUE (2018), « **Observe the intangible to understand the real: measure of ability to undertake and traditional ratios** », 14th Interdisciplinary Conference on Intangibles and Intellectual Capital, Munich, Allemagne.

- 2- Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Jean-Paul MEREUX (2018), « **Entrepreneurial Performance Accounting and Appropriation of Entrepreneurial Ability Evaluation in French Trading SME/VSE.** » 14th International Conference on European Integration – New Challenges – EINCO 2018 being held at the University of Oradea, Faculty of Economic Sciences, on 24-26 May 2018. Oradea, Roumanie

- 3- Jean-Claude LOPEZ, Marie-Noëlle JUBENOT & Jimmy FEIGE (2017), « **Measuring SMEs entrepreneurial activity by specific human capital** », 13th interdisciplinary Workshop on intangibles and intellectual capital value creation, integrated reporting and governance, September 21st-22nd, Ancona, Italie.

- 4- Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Jean-Paul MEREUX (2017), « **La mesure de la capacité à entreprendre : Un outil pour la PME** », 15 Congrès de l'Institut International des Coûts & 4ème Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts, Vers des pratiques comptables, de contrôle, d'audit et de gestion des coûts plus citoyennes ? organisé en partenariat avec le centre de recherche ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, l'American Accounting Association (AAA) et l'Institut International des Coûts (IIC), Thème 3 : « La gestion stratégique des coûts, une alternative pour retrouver de la prospérité », 23 juin, Lyon.

- 5- Jean-Claude LOPEZ, Marie-Noëlle JUBENOT & Jimmy FEIGE, (2017), « **Capital humain spécifique de dirigeants de PME et Mesure de l'activité entrepreneuriale : Vers un permis d'entreprendre ?** », Workshop - *Le capital humain : un concept fédérateur ?* -, 15 Juin, Clermont-Ferrand, France.

- 6- Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Georges BIDI (2017), « **Accès au financement de PME, capacité à entreprendre et évaluation des pratiques socialement responsables : approche par la valeur ajoutée et attentes des parties prenantes** », 4^e Congrès CSEAR France - *Recherche en comptabilité sociale et environnementale* -, 15 Mai, Toulouse, France.

- 7- Jean Claude LOPEZ & Jean Paul MEREUX (2016), « **Proposal of an accounting and financial evaluation model of the ability to undertake** », 12th EIASM interdisciplinary Workshop on intangibles, intellectual capital and extra-financial information, September 22st-23rd, St-Petersburg, Russia.

- 8- Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE (2016). « **Développement organisationnel « citoyen » et normes « responsables » croissantes : Cas d'une PME de négoce** » ISEOR, 6ème Colloque et séminaire doctoral international, 6ème Colloque et séminaire doctoral international, organisé en partenariat avec le centre de recherche ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, et les divisions « Développement Organisationnel et Changement » et « Management Consulting » de l'Academy of Management (États-Unis), Atelier 2F : « RSE et tétranormalisation », 9 juin, Lyon ,

- 9- Jean-Claude LOPEZ & Jean-Paul MEREUX (2016), « **Évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre : étude exploratoire auprès des parties prenantes** », Workshop - *De la théorie à la pratique, quels enjeux aujourd'hui pour le management et le reporting du capital humain ?* -, 24 Juin, Bordeaux, France.

- 10- Jimmy FEIGE, Jean-Claude LOPEZ, Georges BIDI, (2016). « **Comportement socialement responsable d'une PME de négoce et marchés publics : Vers un modèle organisationnel responsable contraint ?** » AGRH 27ème congrès, 27e Congrès de l'AGRH, « Retour vers le futur pour l'AGRH », 19 au 21 octobre, Strasbourg,
- 11- Jimmy FEIGE, Jean-Claude LOPEZ, Georges BIDI, (2016). « **Marchés publics et Éducation Nationale : Vers un modèle de PME de négoce responsable contraint ?** » ADERSE, 13emé congrès, 13ème Congrès de l'ADERSE - La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur -, « Atelier FR17 : RSU », 14 juin, Lyon ;
- 12- Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Georges BIDI (2016), « **Entrepreneuriat et capital humain socialement responsable : proposition d'un modèle de capacité à entreprendre RSE** », Workshop - *De la théorie à la pratique, quels enjeux aujourd'hui pour le management et le reporting du capital humain ?* -, 24 Juin, Bordeaux, France.
- 13- Jean-Claude LOPEZ & Jean-Paul MEREUX (2016), « **Proposition d'un modèle d'évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre** », ISEOR, 6e Colloque et séminaire doctoral international, 6e Colloque et séminaire doctoral international, organisé en partenariat avec le centre de recherche ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, et les divisions « Développement Organisationnel et Changement » et « Management Consulting » de l'Academy of Management (États-Unis), Atelier 14F : « Méthodes de mesure des impacts du changement », 10 juin, Lyon

Source : Notre réalisation

1.2. Définition et articulation des concepts mobilisés

La capacité à entreprendre se définirait comme la double capacité de l'humain d'une part à mobiliser et mettre en œuvre des ressources et des moyens afin de créer de la valeur ajoutée, et d'autre part à entretenir ce mouvement de création par le juste emploi de cette valeur nouvellement créée.

Distinguer gestionnaire, actionnaire, entrepreneur est fondamental pour qui s'intéresse à ceux qui mettent en œuvre leurs visions pour atteindre leurs objectifs. La tâche est cependant difficile. En cherchant un concept de l'entrepreneur, nous nous sommes appuyés sur la définition de Fillion (1991), qui est arrivé à condenser toute cette complexité en une ligne : un entrepreneur est une personne qui conçoit, développe et réalise des visions. Lagarde (2006) complète cette définition en précisant que l'entrepreneur est celui qui est capable de percevoir et de tirer parti des opportunités existantes et inexploitées, de transformer les déséquilibres en sa faveur. Nous avons particulièrement choisi d'étudier l'entrepreneur de petite et moyenne entreprise (PME). Dans la plupart des cas, l'entrepreneur de PME est le propriétaire de la société qu'il dirige et ce depuis sa création. S'il a fait le choix d'entreprendre, le propriétaire-dirigeant d'une PME¹ contrôle sa création, mais il faut bien admettre qu'il est également contrôlé en partie par sa création. Il forme avec son entreprise un ensemble indissociable en termes d'approche patrimoniale, économique, sociologique. Sa dépendance envers son entreprise augmente avec sa capacité à entreprendre. Si l'entreprise n'a plus besoin qu'il entreprenne, le lien devient moins fort.

Distinguer les compétences clés de l'entrepreneur sera aussi utile pour cette recherche. Laviolette et Loue (2006), ainsi que Loue et Baronnet (2011), ont mis en évidence les compétences essentielles d'un entrepreneur. Omrane, Fayolle et Zeribi (2011) ont, quant à eux, identifié les compétences requises et acquises au cours du processus entrepreneurial. Ces auteurs distinguent différentes phases que sont le déclenchement, l'engagement et le développement. Certains analysent l'entrepreneuriat comme un processus (Hernandez, 1995), d'autres identifient l'entrepreneur comme le créateur de valeur (Fayolle et Verstraete, 2005). Pour être admis comme entrepreneur, le dirigeant doit être un créatif et avoir le goût du risque. Pour Lagarde (2006), l'entrepreneuriat est une question de mentalité. Aussi, évaluer l'action d'entreprendre suppose de considérer les compétences compilées puis utilisées par l'entrepreneur (Laviolette et Loue, 2006). Selon une autre vision de l'entrepreneuriat, la réussite implique un profil (Saint Pierre et Cadieux, 2011) et un projet (Fonrouge, 2002).

La capacité à entreprendre n'apparaît pas dans les comptes de l'entreprise, ce qui entraîne une non valorisation des efforts entrepreneuriaux du dirigeant. Or, grâce à cette intensité entrepreneuriale, le

¹ Petite et Moyenne Entreprise

dirigeant de PME crée de la richesse. La difficulté de la mesure de la capacité à entreprendre est la même que celle de la mesure du capital humain et, plus globalement, de l'immatériel. Nous nous intéresserons à ces deux concepts avant de tenter une modélisation de la capacité à entreprendre.

1.1. Intérêt du sujet

L'entrepreneur de PME est très souvent le propriétaire de son entreprise. Il est alors celui qui initie le développement de son entreprise, il le contrôle. Il en est naturellement une partie prenante clé. Si l'entrepreneur est l'acteur qui va développer l'entreprise pour générer des bénéfices, il reste à discuter de la nature de ceux-ci. Doivent-ils être essentiellement pécuniaires ? Ou l'entrepreneuriat pourrait-il produire des externalités positives sans générer de gains financiers, par exemple ? Le comportement entrepreneurial augmente la valeur intrinsèque de l'entreprise et celle de son entrepreneur. L'activité propre de l'entrepreneur a pour effet de créer de la richesse, qui résulte de sa capacité à entreprendre (CAE). Cette capacité mérite que l'on y porte notre attention, selon Laviolette et Loue (2006).

Puisque l'entrepreneur doit, par ses capacités, mobiliser et combiner des connaissances pour construire un objet créateur de valeur (Toutain et Fayolle, 2008), il se caractérise par une aptitude à identifier des opportunités. Cette vision stratégique distinctive qualifie sa dimension entrepreneuriale. L'entrepreneuriat suppose une capacité à entreprendre. Si cette capacité est mesurable, alors il existera une solution pour mesurer plus justement la valeur d'une entreprise et les compétences entrepreneuriales de son dirigeant. L'entrepreneur contrôle les fonds propres de son entreprise. Ses décisions structurent l'entreprise (Fadil, 2016). Il est dans l'autocontrôle et le contrôle de la création de valeur. En relation avec un environnement changeant et sous contraintes de ressources pour parvenir aux objectifs fixés, l'entrepreneur met en action sa capacité à entreprendre.

A ce sujet, Davis (2008) pressent que pour améliorer à la fois les analyses et les analystes de l'entrepreneuriat, le système d'indicateurs existant doit évoluer. Trouver les bons indicateurs pour le concept intangible d'entrepreneuriat est complexe. Selon Kukoc et Regan (2008), la solution passera par la recherche de la fonction clé entrepreneuriale au milieu de diverses autres fonctions inhérente au statut de dirigeant d'entreprise. Il est évident que les compétences entrepreneuriales se décomposent en plusieurs sous-capacités, dont la capacité à entreprendre, étant observé que l'importance de la capacité à entreprendre est relative et spécifique à chaque entreprise à un moment donné et à un endroit donné. Nous pourrions alors distinguer ces différentes sous-capacités en recherchant leurs actions spécifiques génératrices de valeur ajoutée. Le but est de se doter d'un modèle opérationnel simple d'utilisation, accessible pour tous et qui a un sens pour les acteurs de l'entrepreneuriat.

L'aptitude de l'entrepreneur à mener des actions impactant à plus ou moins court terme la situation de l'entreprise est intéressante à quantifier. La capacité humaine de l'entrepreneur pourrait être comprise comme un indice de Capacité Humaine à entreprendre, qui, en pondérant la valeur patrimoniale de l'entreprise, informerait sur sa capacité à entreprendre.

Cette capacité à entreprendre a une utilité majeure pour l'entité : assurer sa croissance, sa pérennité, sa capacité à dégager des liquidités, voire sa capacité à combler un besoin identifié par l'entrepreneur.

1.2. Cadre de la recherche

Si des outils de mesure des performances entrepreneuriales existent, cette performance est souvent évaluée à partir de bilans (la banque de France cote les entrepreneurs). Cette étude montre que les indicateurs existants ou les modèles utilisés en interne par les financeurs sont jugés par eux-mêmes insuffisants. Quand ils cherchent du crédit pour un projet auprès de partenaires, les entrepreneurs établissent un business plan qui est présenté aux financeurs. Millier et Rey (2012) ont constaté que ce document respecte le formalisme financier mais n'aide pas l'entrepreneur à diriger et à gérer son entreprise.

Les actifs de l'entreprise sont classés, au bilan, du plus solide au plus liquide. A l'instar de ce qui se fait pour le fonds de commerce, ne pourrait-on pas définir une capacité à entreprendre qui viendrait augmenter cet actif intangible ? L'article 214-6 du PCG définit les notions de valeur brute, valeur nette, valeur actuelle, valeur vénale et valeur d'usage d'un actif. Nous proposons d'actualiser la valeur de la capacité à entreprendre selon une analyse du pilotage des cycles d'exploitation par l'entrepreneur. Puisque que ce sont ces cycles qui génèrent les flux. Pour parvenir à cette proposition, nous nous sommes intéressés à la façon dont l'entrepreneur est perçu par ses partenaires quant à ses compétences dans le domaine du développement de son entreprise et de sa performance.

A ce jour, la capacité à entreprendre est appréhendée en partie grâce à l'analyse de données comptables et son évaluation complétée par l'impression donnée par le dirigeant lors d'entretiens. Elle s'apprécie également à partir de la capacité à produire un Business Plan (convaincant). L'utilité des méthodes financières classiques n'est pas à mettre en doute, mais même s'il est possible de s'inspirer des ratios de gestion traditionnels, entre une PME et ses partenaires, la relation est plus directe et subjective.

Ucbasaran, Westhead et Wright (2008) ont cherché à montrer l'importance relative du capital humain général et du capital humain spécifique, en ce qui concerne le contexte d'identification d'opportunités

et de suivi. Ils soutiennent qu'un entrepreneur ayant la connaissance de l'endroit où chercher des opportunités a une plus grande capacité d'identifier une opportunité que les autres managers qui s'appuieraient uniquement sur leur capital humain général.

Afin de pouvoir résoudre notre problématique, nous nous intéresserons donc au concept d'entrepreneuriat, à la comptabilité de l'intangible, à l'état actuel de la recherche sur le capital humain spécifique, ainsi qu'aux indicateurs de gestion utilisés dans les PME et à leur appropriation.

1.3. Design de la recherche

La justification de la fiabilité du processus de recherche dans le constructivisme pragmatique dépend des moyens mis en œuvre pour permettre au lecteur de suivre le cheminement cognitif menant du matériau empirique de la recherche aux résultats obtenus. Pour ce faire, le chercheur a besoin d'explicitier l'ensemble des opérations effectuées. Notre souhait est de donner au lecteur une idée de l'organisation pratique de la recherche que nous avons conduite, tout en montrant qu'elle respecte la méthode. Ceci en explicitant l'ensemble du processus de recherche, à partir de la construction de la question de recherche jusqu'à l'activation et la communication des résultats. Nous résumons comme suit nos choix :

Paradigme épistémologique : Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.

Lacune théorique : Comprendre comment la capacité à entreprendre du dirigeant propriétaire de PME pourrait être valorisée et pourquoi cette valorisation pourrait avoir une utilité.

Question de recherche principale : Comprendre les enjeux et les modalités de l'évaluation comptable de la capacité à entreprendre du dirigeant propriétaire de PME.

Principaux champs explorés dans la bibliographie : Entrepreneuriat, compétences, capital humain spécifique, PME, outils de gestion de la PME, normes comptables, méthodes de recherche en gestion.

Stratégie de recherche : Collecter suffisamment de matériaux empiriques sur le processus de formation et d'utilisation de la capacité entrepreneuriale du dirigeant de PME et sur l'impact de cette capacité sur les décisions des parties prenantes de la PME. Dans la mesure du possible, collecter des points de vue variés sur la mise en place d'une évaluation comptable de la capacité à entreprendre.

Construction du modèle : Recherche par enquêtes exploratoires avec aller-retour permanent entre savoir académique et observations. En vue de développer des savoirs académiques fondés sur les connaissances pratiques et l'expérience accumulée sur le sujet de la question de recherche.

Organisation de l'étude de cas : Test du modèle auprès d'une PME de négoce en explorant la conduite de ses cycles d'exploitation de 2001 à 2016.

Cette recherche s'articulera donc en cinq étapes : Définir le problème à résoudre (1), définir et comprendre le champ d'investigation (2), déterminer la méthodologie à appliquer, en vue de l'action, (3), résoudre le problème en situation et présentation des résultats (4), proposition d'autres apports et axes futurs de recherche (5).

1.4. Résultat de la recherche

L'étude qualitative, réalisée dans cette thèse à partir d'une enquête de terrain auprès de onze acteurs de l'entrepreneuriat, a montré que les acteurs, quand il s'agit d'évaluer l'entrepreneuriat, utilisent plus leur ressenti issu de leur expérience, que l'interprétation des données comptables ou économiques (bilan, donnée macro du secteur, ...). Lors de cette enquête, nous avons tenté d'objectiver les méthodes de mesure des compétences entrepreneuriales dans le cadre des PME et de définir les attentes des parties prenantes en la matière. Les quelques indicateurs objectifs de mesure de la CAE mis en œuvre aujourd'hui n'ajouteraient qu'un complément marginal à l'approche subjective.

Nous avons vérifié qu'une position consensuelle entre partenaires permettrait de diminuer l'incompréhension et la méfiance caractérisant souvent les échanges entre les différentes parties prenantes, comme l'avait pressenti Guéry-Stévenot, (2006), et de garantir le développement de l'entrepreneuriat, comme l'avait montré Von Glasersfeld (1994). Nous pourrions donner en illustration la PME étudiée, dans laquelle l'éventuelle évaluation du capital humain du dirigeant qui se pose avec une certaine acuité lors de décision d'investissement et de recherche de solution face à une baisse d'activité ou d'opérations d'acquisition.

Nous avons, par ailleurs, montré que la CAE mesurée pourrait être aussi un actif mobilisable à des fins de garantie, lorsque la valeur de l'actif constituant l'outil de travail est faible. Outre que dans un contexte de préoccupation de type RSE ou développement durable, de l'entrepreneuriat social, la problématique du financement peut être aussi en partie être résolue grâce à une CAE forte.

Enfin, nous avons mis au jour les attentes des parties prenantes de l'entrepreneuriat quant à une évaluation fiable de la CAE, qui résoudrait certains problèmes de confiance. Elle pourrait, par exemple, être la base d'allocation, par une agence, de moyens afin de favoriser l'entrepreneuriat.

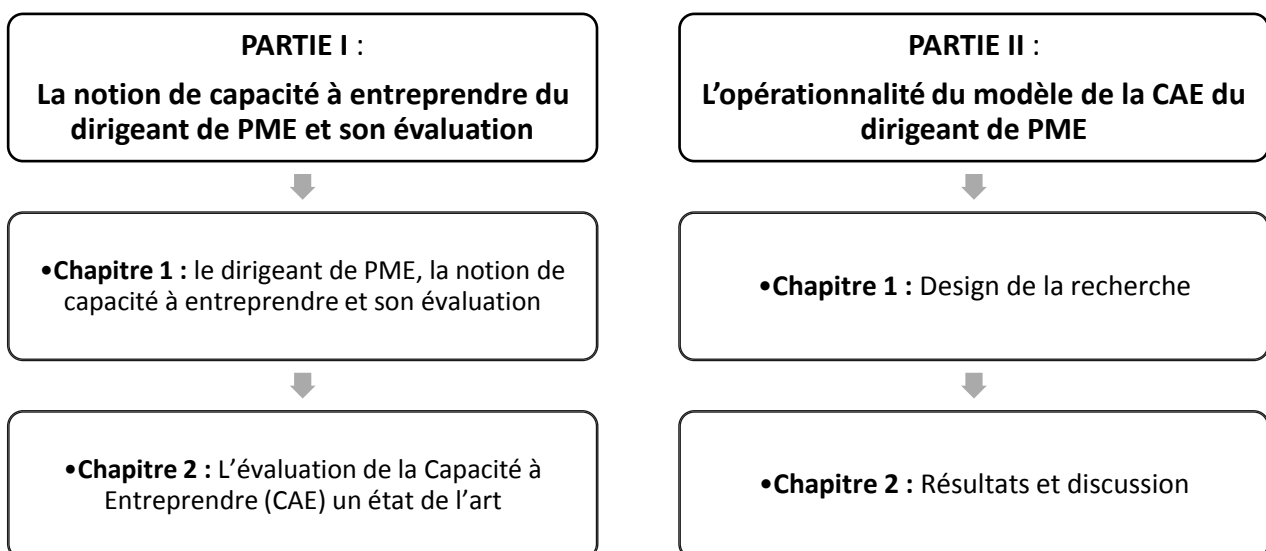
1.5. Plan de thèse

Dans cette étude, nous présenterons dans une première partie les concepts d'entrepreneuriat et d'entrepreneur, ainsi qu'une synthèse de la littérature sur l'évaluation comptable du capital humain. Puis, nous exposerons les résultats d'une enquête exploratoire conduite auprès des différentes parties prenantes de l'entrepreneuriat.

Nous proposerons une modélisation de la capacité à entreprendre dans un contexte PME construit à partir des enseignements de l'étude qualitative menée auprès des acteurs de l'entrepreneuriat. Cette proposition s'appuie en partie sur deux séries d'entretiens : la première a concerné les acteurs de l'entrepreneuriat, la seconde a été menée plus spécifiquement auprès des professionnels du chiffre et de l'analyse des PME, pour discussion et validation du modèle proposé.

Nous proposerons notre modèle d'évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre et nous présenterons les résultats obtenus après avoir testé le modèle dans une PME de négoce. Enfin, nous exposerons les limites de cette étude et les axes de recherche futurs envisageables en matière de mesure de la capacité à entreprendre.

TABEAU 02 : STRUCTURE DE LA THESE



Source : Notre réalisation

PARTIE I
LA NOTION DE CAPACITE A ENTREPRENDRE DU DIRIGEANT DE
PME ET SON EVALUATION

CHAPITRE 1 : LE DIRIGEANT DE PME, LA NOTION DE CAPACITE A ENTREPRENDRE ET SON EVALUATION

1. L'entrepreneur de PME, un entrepreneur spécifique

1.1. Les concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat.

Que convient-il d'entendre par « entrepreneur » ou « entrepreneuriat » ? Hornaday (1992), Ucbasaran, Westhead, Wright (2001) et Watson (2001) indiquent qu'il n'existe aucune définition largement acceptable de l'entrepreneuriat. Bygrave et Hofer (1992) suggèrent même d'abandonner toute prétention à formuler une définition satisfaisante de cette notion, estimant qu'il est inutile de trouver un accord sur une définition type.

De fait, appréhender l'entrepreneur ou l'entrepreneuriat tant comme notion que comme réalité matérielle oblige à traverser plusieurs champs de connaissances, de l'économie à la sociologie, en passant par le management, la gestion, la comptabilité, l'étude comportementale, les sciences de la cognition, etc.

Cette diversité de perspectives pose la question de savoir si le paradigme de l'entrepreneur existe et/ou s'il est fixé dans l'esprit de la communauté scientifique. Nous pouvons en douter, à la lecture des auteurs qui se sont intéressés à ce sujet. Ainsi, Verstraete et Fayolle (2005) soulignent le fait que la recherche en entrepreneuriat pourrait être encore à un stade pré-paradigmatique. Ils soulignent que cette recherche aurait dépassé le stade de l'émergence, mais elle ne serait pas encore capable de proposer des paradigmes, ce dernier terme désignant, selon la définition proposée par Kuhn (1983) la possession commune d'une communauté scientifique permettant la création d'une « matrice disciplinaire », ce qui renvoie à un ensemble de symboles ou de concepts faisant consensus dans la communauté scientifique considérée.

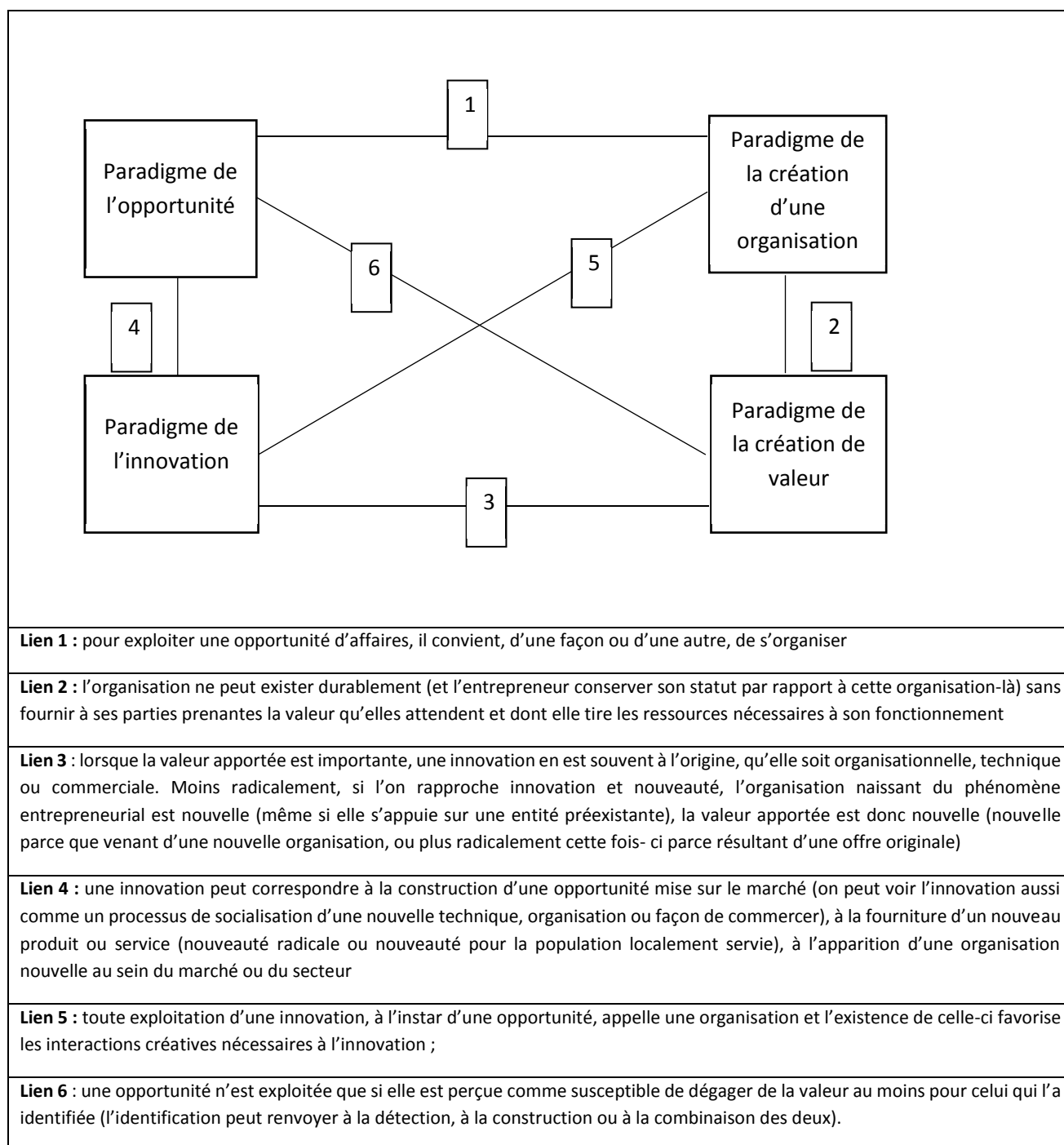
Les observations qui précèdent, combinées aux résultats des recherches de Verstraete et Fayolle sur la question du paradigme en entrepreneuriat, nous conduisent à circonscrire l'objet de notre étude à un type d'entrepreneur et à un type d'entrepreneuriat, dans un type d'entreprise déterminé, de manière à pouvoir traiter le sujet en profondeur plutôt que dans toute son étendue.

Verstraete et Fayolle concluent à une grande dispersion des idées, des positions et des méthodes de recherche en entrepreneuriat. Ils proposent de centrer les recherches de chacun sur une vision de l'entrepreneuriat sans nécessairement vouloir passer en revue toutes les hypothèses, considérant que, à ce stade de la recherche, utiliser à profusion la littérature ou les enquêtes disponibles n'est pas un gage de fiabilité des résultats. Aussi proposent-ils les quatre paradigmes entrepreneuriaux suivants, dont ils observent une partie des liaisons sans nier qu'il puisse en exister d'autres (Cf. Tableau 03) :

- Le paradigme d'opportunité
- Le paradigme de la création d'une organisation
- Le paradigme de la création de valeur
- Le paradigme de l'innovation

Pour les besoins de la présente étude, qui s'inscrit dans le champ de l'activité de l'entrepreneur, nous ferons nôtre l'option méthodologique de ces auteurs, en nous attachant, d'abord, à délimiter les champs d'investigation, ainsi que la littérature exploitable, avant de pouvoir prendre position.

TABLEAU 03 : REPRESENTATION DES QUATRE PARADIGMES DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE LEURS LIENS



Source : Verstraete et Fayolle (2005)

L'entrepreneur est sûrement analysable dans son essence, ses visées et ses fonctions en combinant plusieurs disciplines comme la sociologie, l'économie, ou le management, selon Bréchet et Prouteau (2010).

Les mêmes auteurs nous incitent à dépasser le réductionnisme économique, qui ne permettrait pas de penser le phénomène dans sa dimension collective. Aussi, aux disciplines énumérées ci-dessus, nous rajouterons l'ethnologie, la psychologie et la gestion. La gestion permettra une vue certes économico-centrée, mais cette vision ne sera que la composante chiffrée de l'action entrepreneuriale sans autre prétention, la résultante dépendant des objectifs personnels et de l'appréciation individuelle des parties prenantes².

La présente étude n'est pas la première tentative de cerner et de définir ce que pourrait être un entrepreneur. Antérieurement, des auteurs ont dressé plusieurs typologies d'entrepreneurs, dont Daval, Deschamps, et Geindre ont présenté une compilation lors du premier congrès de l'entrepreneuriat en 1999 (Cf. annexe 1). Ils ont compilé le travail d'une trentaine d'auteurs et ont analysé 25 typologies, en s'efforçant de déceler dans chacune d'elles les caractéristiques attachées aux entrepreneurs.

Ahmad et Seymour ont fait, en 2008, le même travail et ont trouvé quatorze tentatives de définition dans quatorze publications d'auteurs différents. Dans un effort de synthèse, ils proposent trois définitions différentes à partir des vocables « entrepreneur », « entrepreneurial activity » et « entrepreneurship ». L'entrepreneur serait plutôt un innovateur capable de créer de la valeur, l'entrepreneurial activity serait l'action poursuivant la création en générant de la croissance avec de nouvelles opportunités, et l'entrepreneurship ne serait qu'un phénomène associé à l'activité entrepreneuriale.

Plus récemment, en 2016, la Revue de l'Entrepreneuriat a consacré un numéro entier (n° 2016/3-4, Vol. 15) à ce thème de la typologie des entrepreneurs.

Si les auteurs parviennent à déceler des caractéristiques propres aux notions d'entrepreneur, d'entrepreneuriat et à celle d'entreprise, ces notions apparaissent, dans la littérature, parfois séparées, parfois liées. Il faut, pour comprendre le phénomène, chercher la place de l'entrepreneur dans l'entreprise, regarder comment il entreprend. Il semble que doit être admis le postulat qu'il existe plusieurs types d'entreprises organisées de plusieurs façons et qu'il doit exister une diversité de formes d'entrepreneuriat et de types d'entrepreneurs. Doit aussi être relevé le fait que le succès de l'entrepreneur peut être différent de celui de son entreprise, et que l'un n'est pas forcément lié à

² Les parties prenantes sont l'ensemble des personnes physiques et des personnes morales qui sont concernées et qui peuvent influencer les décisions d'une entreprise. Les parties prenantes se distinguent par leurs pouvoirs qu'elles tirent de ce qu'elles apportent à l'entreprise et de ce qu'elles en attendent. Le poids de chaque partie prenante a des répercussions sur la gouvernance d'entreprise. Les principales parties prenantes sont les dirigeants, les salariés et les actionnaires. En anglais, les parties prenantes sont désignées par l'expression « stakeholders ».

l'autre pour le meilleur et pour le pire, en cas de spoliation ou d'escroquerie par exemple, comme l'a montré Bruyat (1994).

Pour autant, le parti pris des travaux présentés ici est de ne pas séparer l'entrepreneur de son entreprise, et de le considérer dans son action d'entreprendre : l'entrepreneuriat. Le résultat économique brut de l'entreprise étant considéré comme un effet de la gestion, et non comme un effet de l'action entrepreneuriale. Il convient de voir dans ce choix analytique non pas une volonté de confondre les concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat, mais uniquement le souci d'unification de ces deux concepts autour de la notion de capacité à entreprendre.

Gartner (1989) en lisant les recherches de Cole nous explique qu'en 10 ans celui-ci n'est pas parvenu à définir l'entrepreneur. Il nous dit qu'il n'existe pas forcément de frontière entre les concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat. Ahmad et Seymour, (2008) (Cf. tableau 04) distinguent les termes d'entrepreneurs, entrepreneuriat et activité entrepreneuriale.

TABLEAU 04 : DEFINITIONS D'ENTREPRENEURS, D'ENTREPRENEURIAT ET D'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE

Les entrepreneurs	Sont les personnes (propriétaires d'entreprises) qui cherchent à générer de la valeur création ou l'expansion de l'activité économique, en identifiant et en exploitant de nouvelles produits, processus ou marchés.
L'activité entrepreneuriale	Est l'action humaine entreprenante à la poursuite de la génération de valeur par la création ou l'expansion de l'activité économique, en identifiant et en exploiter de nouveaux produits, processus ou marchés.
L'entrepreneuriat.	Est le phénomène associé à l'activité entrepreneuriale

Source : Ahmad et Seymour, (2008)

La confusion sémantique de ces concepts est aussi à considérer comme probable, soit par confusion des termes entrepreneur et entrepreneuriat, ou des traductions d'entrepreneurship, soit par usure du terme entrepreneur, celui-ci ayant évolué différemment dans la communauté scientifique et dans le

monde économique. Si nous devons considérer ces concepts du point de vue de leur signification, la démarche consisterait à tenter de rendre compte des structures et des phénomènes de la signification liés à l'entrepreneur en train d'entreprendre dans une langue ou dans un langage commun. Nous pouvons supposer que le langage des praticiens en ce qui concerne l'entrepreneuriat ait évolué sensiblement différemment de celui des chercheurs. L'analyse et l'interprétation des phénomènes entrepreneuriaux devront être faites avec prudence, surtout que nous soupçonnons un champ lexical différent pour décrire le même phénomène. Marchesnay (2000) souligne une confusion croissante entre les termes entrepreneur, phénomène entrepreneurial et entrepreneuriat. Selon lui, la confusion viendrait de Say, qui en tant que chef d'entreprise aurait privilégié les actes de gestion. Marchenay propose de différencier les termes en parlant plutôt de patron, de chef d'entreprise, de dirigeant ou d'artisan, plutôt que d'entrepreneur, et de réserver ce dernier aux personnes qui en assument totalement les fonctions et en possède toutes les aptitudes.

Pour être pragmatique, nous pourrions éventuellement choisir l'une des deux démarches proposées par Casson (1982) pour comprendre ce que pourrait être un entrepreneur. La première démarche est descriptive et très empirique, cherchant à trouver ce qui fait qu'un individu est un entrepreneur ou pas ; la seconde est fonctionnelle en ce qu'elle définit l'entrepreneur par ses actes (l'entrepreneuriat). Une fois la fonction entrepreneuriale définie, tous ceux qui répondent aux critères concourant à cette définition sont des entrepreneurs, les autres non. Cette conception se rapproche de l'idée de « capacité à entreprendre mesurée en observant les actions de l'entrepreneur », laquelle est au centre de la présente étude.

C'est le lieu ici de noter que les actes sont généralement en relation avec le profil de ceux qui les accomplissent, d'où la très grande proximité entre les concepts d'entrepreneuriat et d'entrepreneur.

La vision « schumpétérienne » de l'entrepreneur pourrait permettre d'étudier l'entrepreneur dans toutes ses dimensions, puisqu'il écrit dès 1912 que ceux qui arrivent à trouver de nouvelles combinaisons des éléments d'actifs qu'ils soient indépendants ou dépendants d'une société sont aussi entrepreneurs. Pour Schumpeter (1912), le fait de donner de « nouvelles formes à des exploitations » est déjà être un entrepreneur. Cependant, cette idée a été nuancée par Giraudeau et Martin (2007), pour qui un entrepreneur n'est pas forcément celui qui met en œuvre une combinaison radicalement innovante, tenter une combinaison originale caractérise déjà une capacité à entreprendre. Pareillement Schultz (1975) dit que l'entrepreneuriat ne résulte pas forcément de la création d'une nouvelle entreprise, ce qui le rapproche de Hitt et al (2001) qui assurent observer des comportements entrepreneuriaux à l'intérieur de firmes existantes. La poursuite d'une création interne à l'extérieur de l'entreprise est pour lui un acte entrepreneurial.

Dans le même ordre d'idées, nous ne pouvons nier qu'il existe une différence entre un inventeur et un innovateur, ainsi qu'entre l'intrapreneur et l'entrepreneur. Ce qui n'empêche pas de reconnaître le mérite de celui qui, se saisissant de l'invention ou de l'innovation d'autrui, crée une entreprise, la capacité à saisir une opportunité pouvant, en certaines circonstances, revêtir autant d'importance que l'aptitude à inventer ou à innover.

Il importe donc, ici, de poser un cadre à l'entrepreneur en le considérant à l'aune de sa relation à l'entreprise. A cet égard, Schumpeter observe que la relation entre un entrepreneur et l'entreprise peut être de plusieurs sortes ou de nature variable. C'est manifestement à partir d'une perception comparable que Bruyat (1993) propose de schématiser les différents engagements entrepreneuriaux. Les combinaisons entrepreneur/entreprise, classées selon l'intensité de leur relation de la plus faible à la plus élevée, pourraient être les suivantes :

- Entrepreneur salarié dans une entreprise ;
- Entrepreneur majoritaire ne travaillant principalement que pour une entreprise ;
- Entrepreneur institutionnel ;
- Groupe d'entrepreneurs indissociables ;
- Entrepreneur actionnaire de son entreprise ;
- Entrepreneur actionnaire et gérant de son entreprise ;
- Entrepreneur actionnaire majoritaire et gérant de son entreprise.

L'individu et l'entrepreneur, bien qu'étant la même personne physique, ont parfois des intérêts divergents. La relation entre l'entrepreneur et son entreprise est dialogique, (Fonrouge, 2002). Le projet de vie de l'entrepreneur et sa vision doivent être en cohérence avec la logique entrepreneuriale de l'entreprise qui accueille l'entrepreneur. Il peut y avoir compatibilité comme antagonisme en l'individu et l'entrepreneur. Cette relation dépend aussi de la capacité d'un entrepreneur à convaincre les différentes parties prenantes sur lesquelles il a une prise de la pertinence des idées qu'il porte, à emporter leur adhésion. Quant au salarié ayant des velléités entrepreneuriales, il devra en principe choisir entre quitter l'entreprise pour aller créer un cadre propice à son épanouissement, ou brider sa capacité à entreprendre si l'entreprise ne laisse pas son potentiel se développer.

Fonrouge (2002) nous dit que « la structure organisationnelle » n'est pas autonome de son leader. Bruyat (1994) ouvre cette voie dès 1994 en ne séparant pas le projet personnel de l'entrepreneur du projet entrepreneurial. La dialogie vient de fait qu'un projet est au service ou du moins très dépendant d'un autre projet (le projet personnel et le projet de l'entreprise par exemple). Les dialogies

entrepreneur-entreprise sont liées en une unité souligne Morin (1984). Plus ces dialogues seront liées dans une unité de personne, de lieu, une unité juridique, une cellule familiale, plus l'entreprise dépendra de l'entrepreneur. Ainsi, une entreprise évoluera ou échouera non pas en fonction des caractéristiques de l'entrepreneur ou de son incapacité mais de la logique de projet créée au fur et à mesure de l'avancement du projet entrepreneurial et de l'adaptation de l'entreprise. Le projet individuel devant rester cohérent avec le projet collectif. Fayolle et Legrain (2006) considèrent que faire naître une dynamique entrepreneuriale chez ses salariés peut être une stratégie économiquement intéressante pour l'entreprise ; le salarié devenant ainsi avec l'aide de son employeur un entrepreneur sous-traitant de l'entreprise ou filiale, (ou franchisé) sera alors plus ou moins en réelle situation de réel entrepreneuriat. La question de l'entrepreneuriat comme régulateur de la gestion des ressources humaines s'est posée aux grandes entreprises. La sous-traitance en est une illustration.

Boutillier, dès 2001, nous mettait en garde contre un phénomène qu'elle comprit avec une réelle acuité, à savoir la marchandisation du travail. Elle nous invitait à ne pas confondre la flexibilité demandée aux travailleurs avec l'initiative entrepreneuriale économique individuelle. Ce sont deux processus sociaux de mise au travail différents, bien que les acteurs économiques, selon elle, aient plutôt tendance à nous les présenter comme identiques, espérant ainsi un certain assouplissement du code et des usages du travail. Elle appelle à se méfier de trouver un entrepreneur en toute personne ayant des engagements et des responsabilités économiques à soutenir et à assumer sur les marchés.

En France, la loi LME, Loi de Modernisation de l'Economie (LME), du 4 août 2008 autorise et encourage les salariés à devenir entrepreneurs, ou plutôt auto-entrepreneurs ou micro-entrepreneur. Ce statut qui est applicable depuis le 1^{er} janvier 2009, a impacté fortement la création d'entreprises en France. Plus de 300 000 auto-entrepreneurs se sont immatriculés les deux premières années d'application de cette loi. Ce régime a représenté 58% des créations de l'année 2010 et près de 80% des nouvelles entreprises individuelles. Cinq ans après leur immatriculation, 23 % des auto-entrepreneurs déclarés au premier semestre 2010 sont encore actifs sous ce régime. En effet, parmi les 62 % qui ont démarré une activité économique, 38 % sont pérennes à cinq ans. Pour la même génération, la proportion d'entrepreneurs individuels classiques encore actifs après cinq ans est beaucoup plus élevée (50 %)³.

Ce régime est en partie utilisé, à la différence des régimes non-salariés auxquels on le compare, pour des activités d'appoint. Ce régime a été créé pour simplifier les formalités de création d'entreprise, mais aussi les formalités administratives liées à son fonctionnement : regroupement des

³ <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/63234/1/ip1666.pdf> : RICHEL, Damien. Auto-entrepreneurs immatriculés en 2010 : cinq ans après, moins d'un quart sont encore actifs. 2017.

prélèvements, déclarations sociales et fiscales simplifiées etc. Sur le plan idéologique, ce statut permettrait d'exalter l'esprit d'entreprise. Ce statut est pourtant critiqué, il est accusé de dérégulariser le marché de l'emploi, voire de déformer la concurrence entre artisans. Le régime d'auto-entrepreneur (aujourd'hui micro-entrepreneur) participerait à la dérégulation du travail, en poussant plus loin le système de la sous-traitance et de la flexibilité, dans un contexte de crise du travail et de licenciements massifs. Ce statut est alors interprété comme une forme particulière de la crise du capitalisme et de la réduction des coûts de production. Loin de l'image véhiculée par l'idée de la « liberté d'entreprendre » ou d'une amélioration du statut du travailleur permettant la fin de la subordination juridique du salarié, le statut de micro-entrepreneur viserait également à imposer directement à soi-même les lois du marché, c'est-à-dire à permettre une auto-aliénation, et non une émancipation. La promotion de l'« auto-entrepreneuriat » est la parfaite illustration des bouleversements pressentis par Bridges, Le Saget (1995) et Lebaude (1997). Ils nous annonçaient que nous arrivions à un tournant. Nous serions pris dans une conjugaison de phénomènes comme l'accélération des évolutions technologiques et une situation de crise économique. Cette conjugaison nous forcerait à aller vers un modèle de société basée sur le salariat à un modèle basé sur l'entrepreneuriat. Pendant la période de transition les travailleurs se verraient proposer des solutions flexibles entrepreneuriales alliées à des solutions fixes comme le salariat. Nous pensons aussi aux formes particulières de travail qui pourraient être vues comme de l'entrepreneuriat, telles que la création artistique, la vacation dans l'enseignement ou le métier d'intermittent du spectacle. Nous sommes ici en présence d'un développement de l'activité créatrice de valeur à la limite du concept de salariat et d'entreprise. Serait-ce l'entreprise flexible d'Atkinson (1984) ou plutôt une acceptation du partage des risques poussée par une conjoncture défavorable aux salariés ? Le problème de la différenciation entre autoentrepreneur réellement entrepreneur et autoentrepreneur salarié déguisé se pose de nos jours.

La thématique entrepreneuriale peut aussi s'appliquer à une équipe, un groupe de personnes, une institution. Mais l'entrepreneur peut-il être institutionnel ? Pour Di Maggio (1988) et Suckman (1995) la réponse est clairement oui. Ces auteurs désignent l'entrepreneur institutionnel comme l'acteur économique qui génère un contexte novateur ou manipule l'existant afin d'en donner une autre définition. Marmuse (1992) analyse ces actions davantage comme de la stratégie plutôt que comme de l'entrepreneuriat. Cette vision institutionnelle de l'entrepreneuriat est encore discutée dans la communauté scientifique. Ainsi Lévy-Tadjine, Chelly et Paturel (2006) discutent le fait que Ryanair soit un type d'entrepreneuriat institutionnel, ils parlent d'erreur d'application du concept d'entrepreneuriat, voire d'application abusive du concept. Ils constatent que ce concept est de plus en plus utilisé en management où il est confondu avec la proactivité. La discussion sur l'entrepreneuriat institutionnel demande la prise en compte dans l'acte entrepreneurial de la création

d'impulsion changeant durablement la manière de procéder d'un groupe complet d'acteurs économiques. C'est bien ce qu'essaient de faire les syndicats de professionnels comme l'ont montré Geindre (2002) avec l'étude du syndicat des lunetiers, et Kharrouby (2006) en étudiant les actions de l'association des banques du Liban.

L'innovation, la création de valeur par la prise de risque assumée d'un groupe d'individu est indéniablement possible. Que ce groupe soit indissociable est aussi possible, les compétences de plusieurs individus pourraient devoir rester combinées dans l'acte entrepreneurial. Gueguen (2013) modère cependant fortement la notion d'entrepreneuriat en équipe. La vision positive de la conjugaison des talents pour entreprendre est dans son étude mise en perspective avec la capacité à tenir en équipe dans la durée.

Bien que cette notion complexe pose des problèmes particuliers intéressants à étudier, nous ne traiterons pas spécifiquement ici l'entrepreneuriat collectif dans ces travaux. Cependant, la capacité à entreprendre que la présente étude cherche à mesurer, sera, si elle est utilisée dans ce cas, attribuée à un collectif entreprenant.

Il faut bien reconnaître que l'entrepreneuriat recouvre plusieurs notions. A titre indicatif, il peut être un comportement stratégique d'une organisation ou d'un individu souhaitant réagir à un environnement, cette stratégie est source de changements importants, de risques et d'incertitudes Ansoff, (1965). Il peut être aussi un processus. Hernandez (1999) présente l'entrepreneur comme l'initiateur d'un processus complexe se composant de quatre étapes : initiation, maturation, décision, finalisation. Ce processus est pris très en amont par l'auteur. Ici, l'entrepreneur créateur au sens schumpétérien est mis en avant. Pour autant, la vision portant à confondre dans le même processus l'action d'entreprendre et celle de création d'entreprise n'est pas partagée par tous les auteurs.

Trouver une nouvelle combinaison et la mettre en place doit être réaliste économiquement. L'entrepreneur opère ainsi un arbitrage entre l'offre et la demande, c'est cet arbitrage qui lui permet de percevoir les opportunités offertes par le marché (Kirzner, 1979). Giraudeau et Martin (2007) mettent en garde celui qui étudie l'entrepreneur de bien considérer le processus entrepreneurial dans toutes ses phases, raccourcir le processus entrepreneurial en sautant les étapes, pourrait nous faire trouver des entrepreneurs qui n'en sont pas. Il serait bien évidemment plus facile trouver des entrepreneurs dans des entreprises ayant réussies, sauf que la réussite est une notion subjective qui varie selon les individus ou/et les cultures, de sorte que vouloir la mesurer obligerait à concevoir des indicateurs pertinents et universels. A titre indicatif, un auteur a mesuré la réussite selon plusieurs

paramètres : mesure, de l'efficacité, de l'efficience économique, et de l'effectivité c'est à dire de la satisfaction, (Marchesnay, 2004).

Rendre compatibles toutes ces notions semble difficile. Mais une fois l'action d'entreprendre réalisée, il est assez aisé, au vu du résultat obtenu, d'identifier l'instigateur de cette action comme un entrepreneur. Si avoir réussi fait sens pour l'individu, ou est identifiable comme avoir franchi une strate de la pyramide de Maslow par exemple. Cependant, bien qu'il soit l'exact contraire de la réussite économique, l'échec économique, que serait notamment la faillite, n'enlève pas forcément à l'acteur concerné le statut d'entrepreneur. Ainsi, pour Shepherd (2004) et Cope (2011), la faillite pourrait être considérée comme une étape dans le processus entrepreneurial, ne serait-ce que par les compétences qu'elle force à acquérir.

L'entrepreneuriat selon Lagarde (2006) pourrait être une mentalité faisant que pour bien fonctionner dans la pratique, l'entrepreneuriat étant pragmatiquement vu comme la capacité qu'un entrepreneur aurait de faire contrepoids à sa créativité par une relative dose de conservatisme, notamment dans les opérations concernant le financement et la gestion. Cette vision est à rapprocher de ce que Keynes⁴ perçoit chez les entrepreneurs. Il les trouve difficilement saisissables car la personne qui produit et celle qui investit sont confondues. Un équilibre est à respecter, sous peine d'échec, entre le travail de direction, le contrôle de l'espace, des limites, la recherche de soutien, etc...Fayolle (2003) insiste sur le respect par l'entrepreneur de règles simples à respecter, telles que l'évaluation des idées, le contrôle de la création de valeur, la résistance à la dispersion.

Dans sa tentative de définition de l'entrepreneur, Fillion (1997) décrit ce dernier comme une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer un objectif et atteindre des buts. Cette personne est dotée d'un niveau élevé de sensibilité qui lui permet de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, elle continue de jouer un rôle entrepreneurial. Cette définition ne distingue pas le concept d'entrepreneur et son action entrepreneuriale du concept d'entrepreneuriat. Il peut évidemment s'agir d'une confusion sémantique des termes entrepreneurs et entrepreneuriat, voire simplement d'une tentative d'unification des concepts par l'auteur. La forme de l'entreprise et les motivations de l'entrepreneur seraient alors primordiales dans la compréhension du phénomène entrepreneurial, vu ici comme la capacité à entreprendre. Ainsi, comme Lagarde le propose (2006), il serait possible, en analysant la

⁴ KEYNES, John Maynard. *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Éditions Payot, 2017.

position d'un dirigeant avec des indicateurs entrepreneuriaux définis et fixes, de connaître son degré d'esprit et de comportement entrepreneurial.

Alors, pour cerner l'entrepreneur, peut-être faut-il regarder l'entreprise qui l'accueille, observation étant faite qu'un dirigeant de PME n'est pas ou pas encore un capitaine d'industrie, et un salarié entreprenant pas encore un entrepreneur, même si certaines entreprises favorisent l'entrepreneuriat voire l'essaimage en organisant le suivi pré et post création d'entreprises nouvelles par leurs salariés.

Dans ses travaux, Fillion (1997a) apporte des précisions sur la distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant de sa PME. En effet, il est possible d'être entrepreneur au sens de la définition proposée par Fillion (1997b) sans pour autant être propriétaire de l'entreprise tout simplement parce que l'on peut entreprendre dans n'importe quelle structure. Ensuite, les priorités ne seront pas les mêmes selon que l'entrepreneur décide de faire fructifier un capital existant ou de développer une activité créatrice de valeur afin de constituer un capital.

Dans le prolongement de cette réflexion, les dirigeants sont aussi classés en fonction de leurs priorités patrimoniales ou entrepreneuriales. C'est l'approche retenue notamment par Julien et Marchesnay (1988, 1996) lesquels distinguent deux cas :

- Le patrimonial réactif, avant tout motivé par la pérennisation de son affaire et sa succession, préfère l'acquis et la stabilité et se cantonne dans son secteur d'activité ;
- L'entrepreneur-proactif, qui est dans une logique de croissance et de valorisation des capitaux tant que cela ne lui fait pas perdre son indépendance décisionnelle.

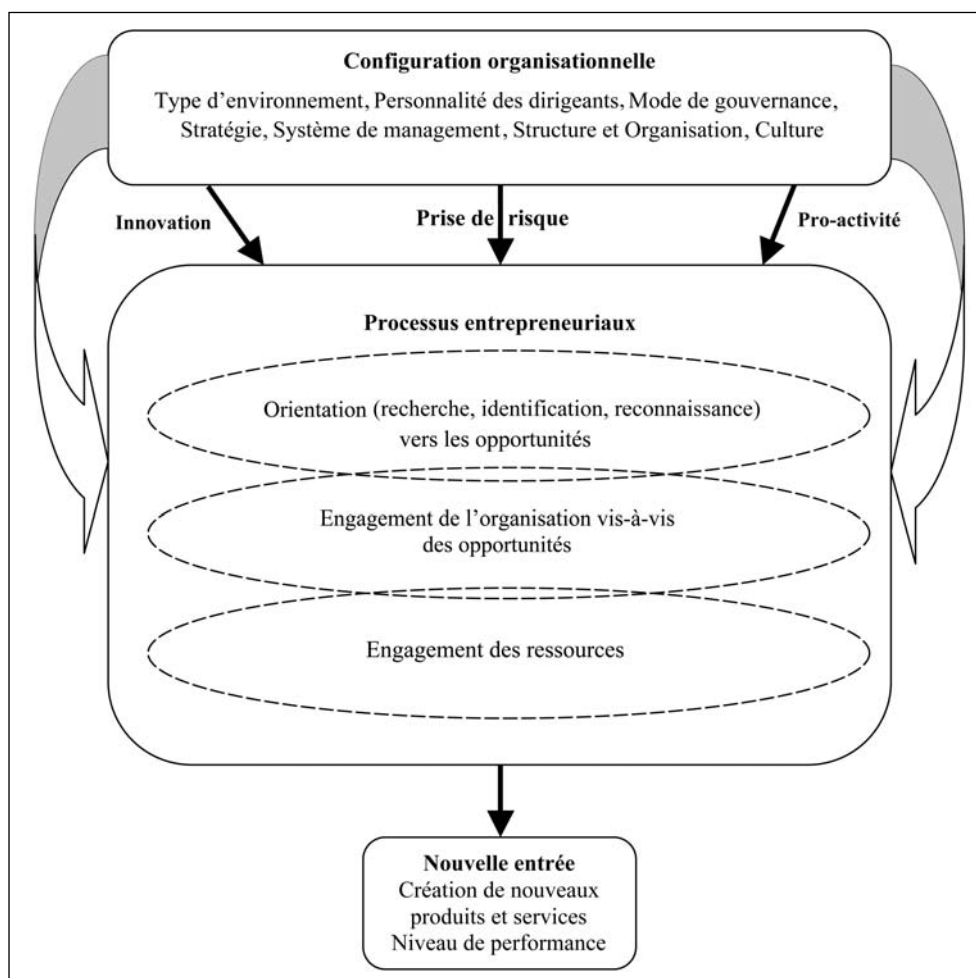
C'est ainsi la vision stratégique des acteurs qui semble faire la différence entre les logiques patrimoniale et entrepreneuriale. Pour Fillion (1997b), cette vision correspond à la capacité à projeter l'entreprise, ses produits et ses marchés dans l'avenir. Dans le même ordre d'idées, Kirzner (1973) avance la notion de « vigilance entrepreneuriale » pour désigner l'aptitude particulière à reconnaître les opportunités. Les individus dotés de cette vigilance identifieront une occasion favorable, alors que les autres ne la percevront pas (Carter et al, 2003). Cette vision stratégique distinctive s'avère indispensable pour qualifier la dimension entrepreneuriale selon Verstraete (1998). Dès lors, pour entreprendre, il semblerait qu'il soit nécessaire de disposer de capacités spécifiques, d'une capacité à entreprendre. Etant donné la difficulté de cerner l'entrepreneur, il apparaît plus porteur et plus prudent de mesurer, autant qu'il est possible, une activité entrepreneuriale, et, pour ce faire, de choisir une entreprise dans laquelle cette activité sera la plus concentrée. De ce point de vue, la PME à dirigeant propriétaire majoritaire constitue un bon objet d'analyse.

Chaque individu désirant être autonome dans son travail doit se poser la question de sa capacité à travailler, sa capacité à entreprendre Lucas (1978). En effet, comme le soulignent plusieurs sources, « *les gens diffèrent considérablement en termes de capacité à produire une entreprise à partir d'une idée, élaborer leur idée et faire leur chemin vers un produit ou un service commercialisable* » (Evans et Jovanovic ,1989 ; Poutvaara et Kanninen 2007, p676).

Les études sur la capacité à entreprendre se sont intéressées aux comportements entrepreneuriaux, comme la prise de risque, l'aptitude à saisir des opportunités, l'aptitude à utiliser des déséquilibres à son profit. Particulièrement intéressante est, à cet égard, la position de Baptista et al. (2007), qui définissent la capacité à entreprendre comme « la capacité à comprendre » le capital humain, le capital social et la cognition.

Dans la littérature sur la gestion, on recherche plutôt si une entreprise a une orientation entrepreneuriale. Mezzour et Autio (2007), par exemple, discutent de concepts d ' « orientation entrepreneuriale » et de « gestion entrepreneuriale ». L'idée serait de trouver une tendance entrepreneuriale selon l'orientation stratégique de l'entreprise : augmentation des ressources, flexibilité de gestion, croissance, diffusion de la culture entrepreneuriale. Daval, Deschamps et Geindre (1999) se sont intéressés aux variables managériales influant sur la capacité à entreprendre, ils attirent cependant l'attention sur la nécessité de les considérer non pas comme des critères spécifiques, mais comme une résultante des caractéristiques propres à l'entrepreneur (Cf. annexe 1). Fayolle (2010) propose un modèle intégrateur de l'organisation entrepreneuriale et nous y suivons le processus entrepreneurial. Nous observons que les éléments déclencheurs du processus sont des circonstances ou des combinaisons qui poussent à l'innovation, la prise de risque et la proactivité (Cf. tableau 05).

TABEAU 05 : UN MODELE INTEGRATEUR DE L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE



Source : Fayolle (2010)

Åstebro et Bernhardt (2005) utilisent aussi le concept de capacité entrepreneuriale, que, à l'instar de Cagetti et De Nardi (2008, 2006), jugent déterminante dans la survie des entreprises, tout particulièrement chez les primo entrepreneurs. Cependant, il convient d'observer que ces mêmes auteurs, avec Fonseca et al. (2006 : 648) font une distinction entre la capacité à entreprendre et la capacité de travail. La capacité à entreprendre étant la faculté à investir le résultat du travail et la capacité de travail étant la capacité à générer des revenus à partir du capital. Cette distinction nous intéresse au plus haut point. En effet, à lire ces auteurs, il sera possible de mesurer la capacité à entreprendre comptablement, puisqu'en connaissant le revenu du travail on pourrait en déduire la part investie. Chaque individu, alors, contrebalancerait ces deux aptitudes pour faire ses choix en matière d'activité professionnelle. La capacité de travail forte induirait une recherche de revenu issu du travail, la capacité entrepreneuriale ne serait mise à profit qu'en cas d'événements exogènes ou endogènes empêchant l'individu de mettre en œuvre sa capacité de travail.

Murphy et al. (1991 :508-9) tentent d'expliquer ce choix par une équation : $Q = A \cdot \theta \cdot F(L) - w \cdot L$, où « Q » est le résultat, « θ » est la capacité à entreprendre, « A » est une technologie couramment disponible, « $F(L)$ » la relation entre la production et les intrants travail, et « w » est le taux de salaire. Ainsi, une personne deviendrait un entrepreneur si les profits et les avantages du travail autonome dépassent les revenus d'un emploi salarié. Plus la capacité à entreprendre sera forte, plus l'individu sera en capacité de gérer un volume d'affaires important, plus de personnel, plus de machine, etc. *« Sa capacité sera le multiplicateur du travail et/ou de l'emploi du capital »* (Fonseca et al., 2006 : 649).

Les études empiriques de De Paula et Scheinkman (2007) valident cette idée en constatant que les aptitudes entrepreneuriales peuvent contrebalancer d'autres critères individuels comme l'âge ou le niveau scolaire. Un individu empêché dans ses projets du fait de son âge ou d'une absence de diplôme, aurait plus facilement envie d'utiliser sa capacité à entreprendre.

Nous pourrions choisir alors de mesurer cette capacité à entreprendre selon le ratio revenus/investissement en comparant les rémunérations, de toutes formes, qui retournent à l'entrepreneur générées par l'entreprise qu'il a créée ou reprise rapportée à son investissement. Même si l'incertitude du rapport espéré du travail facilite la mobilisation de la capacité à entreprendre, le retour sur investissement de l'entrepreneuriat comporte une part difficilement mesurable. Le retour sur l'investissement en heures de travail par exemple est assez simple à mesurer pour un salarié, beaucoup plus délicat pour un entrepreneur. Par exemple quand il déjeune avec un client travaille-t-il ou quand il est à son domicile quelle est la part du temps consacrée au travail. Dixit (1989) qui s'est penché sur l'entrepreneuriat dans les pays en développement, a constaté une propension plus forte à l'entrepreneuriat, le retour sur investissement étant plus rapide que la richesse créée par le travail.

Nous pensons qu'il en est de même, pour le dirigeant propriétaire de PME, qui va s'installer parfois dans le travail, parfois dans l'entrepreneuriat. Les circonstances, la conjoncture, les opportunités, son âge, sa formation continue ou initiale, sa fatigue, sa santé, ses sentiments, ses turpitudes feront plus ou moins primer la machine entrepreneuriale ou la machine travail. On parle alors d'orientation stratégique ou de choix de gestion. Julien et Marchesnay (1996) parlent de « philosophie entrepreneuriale ». Ils constatent que l'accumulation capitaliste associée à la constitution d'une cellule familiale, suivies du vieillissement de l'entrepreneur, conduisent à une diminution de l'intensité entrepreneuriale. Lagarde (2006), après une série d'entretiens auprès d'entrepreneurs, constate le même phénomène. Arrivés à la cinquantaine, certains ne se voient plus retomber dans les soucis liés à l'entrepreneuriat : endettement, travail intense, soucis, justification constante de ces actes. Il en conclut que « l'atypicité est usante ». On constate alors chez l'entrepreneur une volonté entrepreneuriale qui s'émousse avec le temps, sûrement en même temps que les capacités physiques

ou psychiques. Pourtant, comptablement, qu'une capacité, à l'actif, s'émousse n'a rien d'anormal, la plupart des actifs subissant le même sort.

Ahmad et Seymour, (2008), parlent, pour l'esprit d'entreprise, d'activités créatrices de valeur (qu'elles soient économiques, culturelles ou sociales). S'il y a création de valeur alors la comptabilité pourrait la mesurer, à charge pour les utilisateurs de bien paramétrer leur saisie et leur restitution. Ces auteurs parlent alors « d'activité humaine entreprenante ». S'il y a création de valeurs économiques alors la comptabilité pourrait la mesurer, pour les autres créations intangibles le calcul est plus complexe.

Giraudeau (2007) assimile l'action entrepreneuriale à la capacité à arbitrer entre l'offre et la demande. Elle permet à l'offre et à la demande de se rencontrer. Pour ce faire, l'individu qui entreprend utilise des ressources, dépense et espère un produit, ce à partir de quoi on peut établir un compte de résultat de l'action entrepreneuriale d'un individu donné. Seulement, le résultat ne traduit pas l'action. Si cette mise en relation offre/demande est la résultante d'une opération entrepreneuriale comme celles d'innover, de tenter de grandir, ou de tenter de se diversifier, alors nous pourrions tenter comptablement parlant d'établir un résultat de l'action entrepreneuriale, encore faut-il que nous puissions séparer ces actions des autres activités routinières créatrices de valeur de l'entrepreneur. Hernandez (1995) rappelle qu'à la différence de l'avocat ou du médecin, s'il est soumis à une obligation de moyens, l'entrepreneur est *soumis à une obligation de résultat. Ne pas atteindre ce résultat lui fait courir le risque de voir son entreprise disparaître.*

Bien évidemment, une activité entrepreneuriale est rarement rentable dès le début. C'est pourquoi l'intensité entrepreneuriale doit être maîtrisée afin de ne pas consommer toutes les ressources et tous les moyens de l'entreprise (capital, emprunts, personnel, matériel, machines, matières premières...). Katz et Gartner (1988) précisent même qu'une entreprise vend parfois à perte pendant un certain temps pour gagner des parts de marché. Le résultat ici ne reflétant pas la qualité de l'action entrepreneuriale engagée.

En faisant un compte d'exploitation pour chaque action imaginée par l'entrepreneur, nous pourrions avoir une vision comptable de sa capacité à entreprendre. Et en comparant sa situation à celle de ses confrères, nous pourrions avoir une mesure d'intensité entrepreneuriale par secteur d'activité. Ce compte de résultat est déjà demandé aux entrepreneurs souhaitant lancer une activité (le compte de résultat prévisionnel).

Si nous restons dans le cadre de référence défini par Shapero et Sokol (1982) avec « l'intentionnalité entrepreneuriale » comme concept central, il est possible de déduire d'un compte de résultat correctement paramétré l'intention entrepreneuriale. En effet, cette action de création est lancée afin

de saisir une opportunité par la volonté individuelle de l'entrepreneur. Elle se verra confirmée dans sa faisabilité à la lecture du résultat du compte d'exploitation de cette idée. Bird (1992) conçoit cette capacité à entreprendre comme un état d'esprit accaparant l'attention de l'entrepreneur qui le pousse à créer une nouvelle organisation pour atteindre un but spécifique. L'atteinte de ce but étant le résultat issu des expérimentations, des techniques et des visions de l'entrepreneur. Giraudeau (2007) indique que l'entreprise se construit au fur et à mesure, en fonction des choix et des intuitions de l'entrepreneur, qui réagit à la demande en accomplissant des tâches spécifiques qui l'amènent à mobiliser et à articuler les ressources disponibles, voire à créer de nouvelles ressources pour rendre réalisable le nouveau système productif qu'il a imaginé. Être innovant au sens schumpétérien voulant souvent dire être suffisamment original dans ses choix (de gestion, d'emploi des ressources, de vente, de distribution etc..) pour être visible de la demande.

Le dirigeant propriétaire d'une PME, dans la mesure où il contrôle l'entreprise qu'il possède, est aussi contrôlé en partie par son entreprise. Premièrement parce qu'il en est partie prenante à plusieurs titres, actionnaire principal, manager, souvent principale ressource humaine, notamment dans la petite entreprise (Hernandez, 1995). Deuxièmement, parfois son patrimoine personnel est confondu avec l'entreprise (les bâtiments abritant l'activité pouvant lui appartenir en propre ou à une société civile immobilière dont il est l'actionnaire majoritaire), formant avec celle-ci un tout très difficilement dissociable. C'est cet état de fait que constatent Fustec et Marrois (2006) quand ils affirment qu'il est difficile de séparer l'individu de son entreprise, ce qui est également souligné par Morin (1989), qui parle de logiques liées en une unité de façon complexe sans que leur dualité se perde dans l'unité, donc difficilement séparables. Dans cette lancée, ce dernier auteur fait état d'une dynamique individu/création de valeur et création de valeur/ individu, l'un agissant sur l'autre tant que l'individu entreprend.

Hernandez (1994 : p 130) dit de l'entrepreneur qu'il symbolise son organisation et la représente, « *il est l'organisation* ». Ce que reprend Gorz (2001) quand il observe que la personne devient une entreprise, la capacité à se produire qu'a l'humain dans le cas de l'entrepreneur est englobé dans l'entreprise c'est la capacité à entreprendre. Cette capacité est à la fois une possession de l'entreprise et une dette que l'entreprise a envers l'entrepreneur. Cette capacité à entreprendre engage les moyens et les ressources de l'entreprise, elle les risque, pourrait-on dire. La valeur réelle des ressources dépend de leur engagement des projets plus ou moins risqués dans des projets plus ou moins entrepreneuriaux.

S'il est possible de distinguer les actions entrepreneuriales (Cf. tableau 06), il serait possible de les identifier pour les séparer des autres actions. Une fois identifiées, il est possible de les quantifier, en

séparant les cycles d'exploitation générés par les actions entrepreneuriales des autres. En les quantifiant, il est possible d'évaluer leur part dans la masse des activités de l'entreprise. Nous aurions ainsi un indicateur.

En croisant les typologies d'action entrepreneuriales proposées par la littérature, trois grands types d'action font consensus parmi de nombreux auteurs, à savoir : tenter de nouvelles opportunités, tenter d'augmenter l'activité, tenter de nouvelles combinaisons. Ou, dit autrement, l'exploitation d'une innovation, augmenter l'exploitation, diversifier l'exploitation. Bien entendu, prises individuellement, certaines de ces actions peuvent se retrouver isolées chez d'autres auteurs. Mais ne sont relevés dans le tableau suivant que les auteurs ayant cité les trois types d'actions.

TABLEAU 06 : LES TACHES ENTREPRENEURIALES SELON LA LITTÉRATURE

	SCHUMPETER (1935)	BAUMOL (1968)	MARCHESNAY (1990)	AHMAD, SEYMOUR, (2008)	FAYOLLE (2010)	DOKOU (2015)
Actions à intensité entrepreneuriale	Volonté de monter un comportement déviant et de leadership	The Entrepreneur : Classification	Activités favorables à la petite entreprise	L'activité entrepreneuriale est l'action humaine entreprenante à la poursuite de la génération de valeur	Analyse de l'action entrepreneuriale	Catégories d'entrepreneurs
Essayer de nouvelles opportunités	Introduire de nouvelles combinaisons	Innovative Entrepreneurship	Activités innovantes et créatrice	Par la création	Innovation	Créateur entrepreneurs
Essayer d'augmenter l'activité	Décider quelques objectifs	Imitative Entrepreneurship.	Activité à forte charge en service	Ou l'expansion de l'activité économique	Proactivité	Créateur gestionnaires
Essayer de nouvelles combinaisons	Chercher des opportunités de profit	Business Founding and Management	Micro marchés fortement segmentés	En identifiant et en exploiter de nouveaux produits, processus ou marchés	Prise de risque	Créateur non routinier

Source : Notre réalisation

Si nous résumons, il faut pour avoir une activité humaine entrepreneuriale, saisir des opportunités après avoir perçu l'utilité d'exploiter un nouveau processus, un nouveau produit, ou un nouveau marché. Cette action se faisant en engageant des ressources et des capacités. La comptabilité permet

de connaître les ressources et les capacités engagées ; les ressources étant au passif et les capacités à l'actif. Ensuite, grâce à la comptabilité analytique, il est possible de différencier ces diverses façons d'entreprendre et ainsi de mesurer l'intensité de ces actions sur l'ensemble des actions engagées par l'entrepreneur. Un simple ratio de proportionnalité suffirait.

Entrepreneur, activité entrepreneuriale et entrepreneuriat seraient donc des concepts très proches mais aussi sensiblement différents. Dans cette étude, c'est surtout l'activité entrepreneuriale qui nous intéresse.

La capacité à entreprendre se définirait alors comme : la double capacité de l'humain d'une part à mobiliser et mettre en œuvre des ressources et des moyens afin de créer de la valeur ajoutée, et d'autre part à savoir entretenir ce mouvement de création par le juste emploi de cette valeur nouvellement créée.

1.2. L'entrepreneur de PME dirigeant propriétaire majoritaire

1.2.1. La PME : Petite et Moyenne Entreprise

La Petite et Moyenne Entreprise (PME) étant la base de cette recherche, il importe d'en donner, autant que faire se peut, la définition. Le législateur l'a fait, et la littérature a tenté de circonscrire le concept ces quarante dernières années. Les recherches restent ouvertes bien que plusieurs typologies soient déjà proposées par les auteurs. L'enjeu, ici, serait de trouver une typologie pouvant contenir cette recherche afin de limiter les biais. Quant à la Législation, elle dicte une grille de lecture de la PME aux contours plus nets. Ce que Le législateur propose en la matière doit être intégré ne serait-ce que pour faire un premier tri dans la foule des PME et des microentreprises.

La loi définit ce qu'est une PME en mixant des conditions de nombres d'employés, des conditions de volume de chiffre d'affaires et de volume de bilan en millions d'Euros (M€). Ainsi, selon la loi française (Cf. tableau 08), une PME est une entreprise dont le chiffre d'affaire n'excède pas 50 M€, d'effectifs d'une PME est de 500 salariés, il est à 300 au Japon, entre 200 et 250 ailleurs dans les pays de l'OCDE. Une règle européenne existe sous la forme d'une recommandation (Cf. tableau 07). Les petites et moyennes entreprises (PME) sont définies dans la recommandation de l'UE 2003/361.

TABEAU 07 : DEFINITION DES MICROS, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, ADOPTEE PAR LA COMMISSION EUROPEENNE

DÉFINITION DES MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ADOPTÉE PAR LA COMMISSION

Article premier

Entreprise Est considérée comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique.

Article 2

Effectif et seuils financiers définissant les catégories d'entreprises 1. La catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. 2. Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. 3. Dans la catégorie des PME, une microentreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

Source : 20.5.2003 FR Journal officiel de l'Union européenne L 124/39

TABEAU 08 : CATEGORIES D'ENTREPRISE SELON LA LOI DE MODERNISATION DE L'ECONOMIE DE 2008

		Effectif			
Chiffre d'affaires	Total Bilan	Moins de 10 salariés	De 10 à 249 salariés	De 250 à 4 999 salariés	5 000 salariés et plus
2 M€ au plus	2 M€ au plus	Microentreprises (MIC)	Petites et moyennes entreprises (PME)	Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	Grandes entreprises (GE)
Plus de 2 M€ à 50 M€ inclus	2 M€ au plus				
	Plus de 2 M€				
Plus de 50 M€ à 1,5 Md€ inclus	2 M€ au plus	MIC			
	Plus de 2 M€ à 43 M€ inclus				
	Plus de 43 M€				
Plus de 1,5 Md€	2 M€ au plus	MIC	PME		
	Plus 2 M€ à 43 M€ inclus				
	Plus de 43 M€ à 2 Md€ inclus				
	Plus de 2 Md€				

Source : France Stratégie. (2017)

La grande majorité des entreprises depuis la création du statut d'autoentrepreneur sont des microentreprises. Ensuite, la proportion de PME sur le reste est très forte : 95.88 %. Ce niveau est

constant depuis plusieurs années selon le CEDEF le Centre de Documentation de l'Economie et des Finances

TABLEAU 09 : DIFFERENTS CENTRES D'ANALYSE DE LA PME

Les chiffres clés de l'artisanat, édition 2017. Direction générale des entreprises, décembre 2017. https://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/chiffres-cles-l-artisanat-0
Les chiffres clés du commerce, édition 2017. Direction générale des entreprises, décembre 2017. https://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/chiffres-cles-du-commerce
L'ordre des experts-comptables propose IMAGE PME, un site d'information sur la vie économique des TPE-PME. Sont proposées des données mensuelles, trimestrielles et régionales. http://www.imagepme.fr/
Bpifrance publie des études et rapports sur les PME : enquêtes de conjoncture semestrielles, rapports annuels de l'Observatoire des PME, etc. https://www.bpifrance-lab.fr/Analyses-Reflexions/Ressources-Bpifrance-Le-Lab2
L'espace dédié aux entreprises du portail de la Banque de France propose des études, ainsi que des outils d'accompagnement des entreprises (médiateur du crédit, financements, correspondant TPE...). https://entreprises.banque-france.fr/
Infogreffe ouvre les données sur les actes enregistrés par les greffes des tribunaux de commerce sur datainfogreffe.fr : créations d'entreprises, chiffres clés par secteur d'activité, région, chiffre d'affaires, etc https://datainfogreffe.fr/
Enfin, la question réponse du Cedef sur la micro-entreprise recense les bilans chiffrés les plus récents sur la création d'auto-entreprises, https://www.economie.gouv.fr/cedef/micro-entrepreneur-auto-entrepreneur

Source : Notre réalisation

En France, les PME sont étudiées et analysées de près (Cf. tableau 09). Pour illustration, nous avons listé dans le tableau ci-dessus quelques bases de données officielles mises à la disposition des usagers par les organismes d'état. Nous pouvons même dire que les PME, en France, sont scrutées ; Leur nombre faisant qu'elles sont une source d'emplois forte et qu'elles génèrent des recettes importantes. L'OCDE dans sa « revue sur le développement », en 2004, insistait déjà sur la nécessité d'améliorer la compétitivité des PME. Ce qui n'est pas facile car cette catégorie d'entreprises est très hétérogène, du café de village à la petite industrie, par exemple.

La littérature propose plusieurs types de PME. Les typologies proposées incluant plusieurs critères issus de chaque recherche. Le législateur s'en tient à une typologie quantitative à peine nuancée par des effets de seuil, qui combinés, font apparaître des catégories différentes. Les quantités d'emplois, de chiffre d'affaires, d'actifs sont les plus couramment employées par ceux qui choisissent de classer les PME. Ces données ont l'avantage d'être tout de suite accessibles. Il faut tout de même reconnaître que cette méthode de mesure ne permet pas de voir le cœur de l'entreprise, notamment dans sa gouvernance et son fonctionnement. Julien (1990) indique que les PME à capital intensif et celle à travail intensif présentent souvent de grandes différences. Alors d'autres critères pourraient entrer en jeu comme la valeur ajoutée, l'EBE, ou les ratios traditionnels. Ces critères servent le plus souvent à classer les PME entre elles après un premier tri, notamment selon leur activité ou leur localisation (ou les deux). Ces informations sont contenues dans le code APE et le SIRET des entreprises. Pour les micros entreprises encore faut-il que les chiffres soient justes. Et que de dire de l'économie parallèle ou grise qui n'a pas l'habitude de donner des chiffres exacts, bien qu'elle ne manque pas d'entrepreneurs ? La notion d'indépendance du dirigeant n'est pas non plus claire. Est-ce une filiale, une franchise. Ce critère m'intéresse particulièrement pour cette recherche par exemple. Julien (1990) propose de laisser la notion d'indépendance de côté en premier lieu. L'idée étant de trouver des typologies simples, ensuite multicritères puis de conserver le groupe que nous voulons étudier en fonction d'un critère particulier. C'est ce que nous proposons de faire.

Pour les typologies qualitatives, les efforts de tri sont assez anciens et valent encore aujourd'hui. Les typologies les plus anciennes sont admises ou critiquées par la communauté scientifique assez régulièrement. Cette exploration des typologies de PME est indispensable pour trouver une typologie de PME utilement exploitable.

Le classement peut être fait selon le type de propriété (Deeks, 1973), le type d'entrepreneur Smith, (Miner, 1983), selon les intérêts des propriétaires (Liles, 1974), selon la stratégie de la direction (Dunkelberg et Cooper, 1982), et aussi selon le lien qui rattache les intentions des propriétaires à la stratégie développée (Julien et Marchesnay, 1988).

Une autre approche, plus « biologique », paraît intéressante, en ce que les auteurs qui la partagent, notamment Greiner (1972) et Vargas (1984), ont choisi de classer les PME en fonction de leur cycle de vie. Enfin, des typologies par secteurs ont été affinées en parlant plutôt d'opportunités de marché que de secteurs d'activité. C'est, à titre indicatif, ce qu'ont fait Julien et Chicha (1982).

Julien (1990) relie toutes ces typologies dans une « typologie complexe globale » qu'il nomme « typologie sur *continuum* ». L'idée étant de classer les PME selon le contrôle qu'aurait le dirigeant sur

les opérations, stratégie, gestion, innovation, etc. Les *continua* se réfèrent à diverses caractéristiques de PME. L'auteur en a choisi 6 pour définir une PME : une petite taille, une centralisation de la gestion, une faible spécialisation tant au niveau de la direction que de l'exécution et des machines, une stratégie intuitive ou peu formalisée. Par ailleurs, à la différence des grandes entreprises, lieu des planifications complexes et des stratégies de communication soigneusement élaborées, les PME se caractérisent par un système d'information tant interne qu'externe simple ou peu organisé, les entreprises fonctionnant par dialogue ou perception directe, avec une mise à contribution assez marquée du propriétaire dirigeant, souvent amené à discuter simplement et directement avec ses clients, par exemple.

C'est cette typologie que nous retiendrons (Cf. tableau 10). Plus qu'un autre, le critère d'indépendance des choix de gestion sera scruté. Ainsi, seront exclus, les franchisés trop liés par leur contrat, les groupements d'entreprises trop centralisés, les filiales, les sous-traitants de capacité ou de spécialité liée à un seul donneur d'ordre.

Nous essaierons d'évaluer la capacité à entreprendre du dirigeant propriétaire d'une PME dans un premier temps en retenant les critères de Julien mentionnés ci-dessus, sans pour autant nous interdire de sortir du champ les PME qui ne paraîtraient pas véritablement dirigées par les entrepreneurs qui les organisent.

TABLEAU 10 : CARACTERISTIQUES DE LA PME, TYPOLOGIE MULTICRITERE

1 - Évidemment, la petite taille , à partir des éléments et avec toutes les nuances dont nous avons parlé plus haut.
2 - La centralisation de la gestion. On peut même parler de « personnalisation » de la gestion en la personne du propriétaire- dirigeant dans le cas de toutes petites entreprises. Mais on peut aussi retrouver une forte centralisation dans des moyennes entreprises des secteurs traditionnels, comme l'ont montré Candau (1981) ou Rizzoni (1988).
3 - Une faible spécialisation , tant au niveau de la direction (celle-ci assumant des tâches tant de direction que d'exécution, surtout lorsqu'elle est petite) que des employés et des équipements. La spécialisation vient avec une plus grande taille, le passage de production variée, sur commande ou de très petites séries à une production en série et répétitive. C'est ainsi qu'à mesure que la firme grossit, elle doit mettre sur pied plusieurs niveaux organisationnels, d'abord, comme nous l'avons dit, dans les fonctions comptables et de production, ensuite, dans la fonction marketing, puis plus tard, dans celles des achats, de la R & D et enfin du personnel.
4 - Une stratégie intuitive ou peu formalisée. Alors que dans les grandes entreprises on doit préparer des « plans » relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer, au besoin, tout changement de direction.
5 - Un système d'information interne simple ou peu organisé. Les petites organisations fonctionnent par dialogue ou par perception directe. Les grandes doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant la circulation d'informations tout en minimisant le « bruit » et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même jusqu'à produire leur propre « journal » pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise.
6 - Enfin un système d'information externe simple. Dans les entreprises artisanales, le propriétaire-dirigeant peut discuter directement avec ses clients tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts que pour expliquer différents aspects du ou des produits. La grande organisation doit commander des études de marché coûteuses et complexes qui, souvent d'ailleurs, finissent par influencer la stratégie alors que la réalité a déjà changé. Il arrive cependant que certaines petites entreprises font face à des oligopsones (par exemple les groupements d'achat qui servent de tampon entre les PMI et les consommateurs) qui les coupent de leur marché véritable et ainsi de cette information directe.

Source : Julien (1990)

1.2.2. Différencier les entrepreneurs propriétaires de PME

Chabaud (2013) distingue les différents types de dirigeants selon leur âge, leur sexe, leur métier d'origine voire leur région. Toutes ces différences, pour cette recherche, ne changent rien. Bien évidemment si le modèle proposé d'évaluation d'une capacité à entreprendre convient, il pourrait être utile de le tester sur toutes les catégories envisageables.

Pour pouvoir mesurer la capacité à entreprendre d'un entrepreneur, il faut être dans un premier temps le plus sûr possible qu'il ou elle prend les décisions entrepreneuriales. Ou du moins, in fine, qu'il choisit d'appliquer telle ou telle mesure et en assume les conséquences. Dans une PME, il est plus facile de trouver ce genre d'entrepreneur puisque dans une entreprise à taille réduite, l'action entrepreneuriale sera moins diluée. Pour trouver une entreprise pilote dans un premier temps et ensuite un échantillon, il est prudent de sélectionner une entreprise dont le dirigeant est l'entrepreneur. Pour ce faire, il faut des garanties. Après s'être assuré que le dirigeant est bien l'entrepreneur, il faudra s'assurer qu'il est le propriétaire majoritaire de son entreprise, puis que la PME est bien autonome.

La Commission européenne fournit un « Guide de l'utilisateur pour la définition des PME », qui rappelle les dispositions publiées dans Le Journal officiel de l'Union européenne L 124/40 du 20.5.2003. L'Europe pose ainsi les questions essentielles sur la définition de la PME, de l'entrepreneur et de son indépendance : « Suis-je une entreprise ? (Article 1er), Suis-je une entreprise autonome ? (Article 3, paragraphe 1), Suis-je une entreprise partenaire ? (Article 3, paragraphe 2) Suis-je une entreprise liée ? (Article 3, paragraphe 3) ».

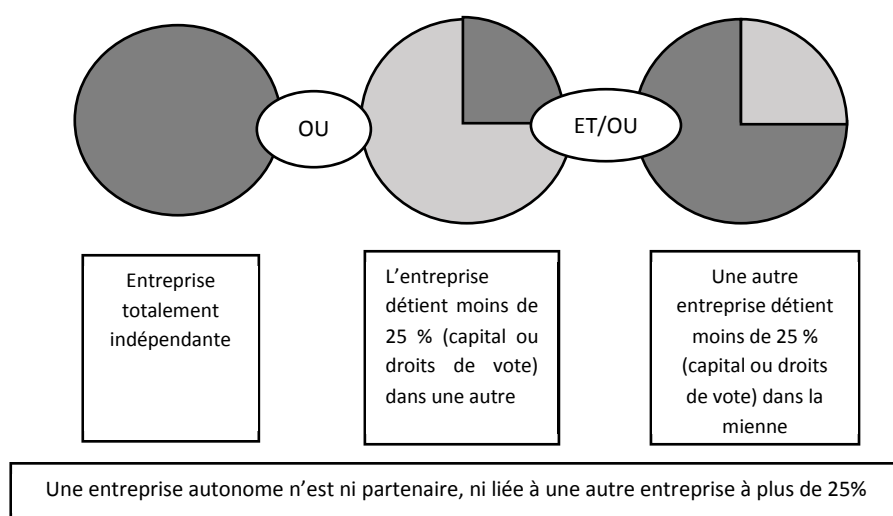
La première condition pour prétendre au statut d'entrepreneur propriétaire de PME consiste à être le dirigeant d'une entreprise considérée telle. Toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique est une entreprise selon la commission européenne. Cette formulation reflète la terminologie utilisée par la Cour de justice de l'Union européenne dans ses décisions. Ce qui détermine le statut de l'entité dirigée est son activité économique et non pas sa forme juridique. L'activité économique consistant à proposer des marchandises ou des services payants sur un marché donné. Quelles sont les implications d'une telle formulation ? Pratiquement, cela veut dire que les sociétés familiales, les associations, les partenaires de tous ordres, voire les travailleurs indépendants, du moment qu'ils consacrent la majeure partie de leur temps à une activité économique seraient des entreprises.

La deuxième condition est de connaître le degré d'autonomie de l'entrepreneur dans l'application des décisions de gestion.

Il est traditionnellement admis qu'une entreprise est autonome (Cf. tableau 11) si elle est totalement indépendante, autrement dit si elle ne détient aucune participation dans d'autres entreprises et si aucune autre entreprise ne possède de participation dans son capital ou si elle détient une participation de moins de 25 % du capital ou des droits de vote (le plus élevé des deux facteurs) d'une ou de plusieurs autres entreprises, et/ou si des tiers ne détiennent pas de participation de plus de 25 % du capital, ou des droits de vote (le plus élevé des deux facteurs) de l'entreprise ou encore si elle n'est pas liée à une autre entreprise à travers une personne physique .

L'entreprise sera donc toujours considérée comme autonome même dans le cas où elle accueillerait plusieurs investisseurs détenant chacun une participation inférieure à 25 % dès lors que ces investisseurs ne sont pas liés les uns aux autres.

TABLEAU 11 : CONDITIONS D'AUTONOMIE DE LA PME



Source : Notre réalisation

La troisième condition est de savoir si l'entreprise est partenaire. Ce dernier terme évoque essentiellement la situation des entreprises qui établissent certains liens financiers avec d'autres entreprises, sans que les unes exercent un contrôle réel direct ou indirect sur les autres. Les entreprises partenaires sont des entreprises qui ne sont ni autonomes ni liées les unes aux autres. Si l'entreprise détient une participation égale ou supérieure à 25 % du capital, ou des droits de vote d'une autre

entreprise et/ou une autre entreprise détient une participation égale ou supérieure à 25 % dans l'entreprise en question et si l'entreprise n'est pas liée à une entreprise. Cela signifie, entre autres choses, que ses droits de vote dans l'autre entreprise (ou vice versa) n'excèdent pas 50 %. (Cf. tableau 11)

La quatrième condition est de savoir si la PME est liée à une autre entreprise. Les entreprises liées sont celles qui constituent un groupe par le contrôle direct ou indirect de la majorité des droits de vote d'une entreprise par une autre ou par la capacité d'exercer une influence dominante sur une entreprise. Deux entreprises ou plus sont liées lorsqu'elles entretiennent l'une des relations suivantes : une entreprise détient la majorité des droits de vote des actionnaires, ou des associés d'une autre entreprise ; une entreprise a le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise ; une entreprise a le droit d'exercer une influence dominante sur une autre en vertu d'un contrat conclu avec celle-ci ou d'une clause des statuts de celle-ci ; une entreprise est en mesure, en vertu d'un accord, de contrôler seule la majorité des droits de vote des actionnaires ou des associés d'une autre entreprise. La filiale détenue à 100 % est un exemple typique d'entreprise liée. Dans le cas où une relation de ce type résulte de la participation d'une ou de plusieurs personnes (agissant de concert), les entreprises concernées sont considérées comme liées si elles exercent leurs activités sur le même marché ou sur des marchés contigus.

Reste à se poser la question des franchises : Deux entreprises unies par une franchise ne sont pas forcément liées. Tout dépend des termes de chaque accord de franchise individuel. Néanmoins, les entreprises sont considérées comme liées si l'accord de franchise inclut l'une des quatre relations énumérées plus haut.

La Commission Européenne propose donc toute une série de calcul pour vérifier ces critères. Pour notre étude, nous choisirons, pour éviter tout malentendu ou mauvaise interprétation des résultats, une entreprise autonome selon les critères de la Commission européenne. Bien évidemment, cette autonomie doit être vraie sur toute la période étudiée. La méthode mathématique proposée par l'Europe doit être complétée par un travail d'enquête.

En amont, il faut s'assurer de la réalité de l'importance de l'action de l'entrepreneur de PME dans la conduite des affaires. Son manque d'indépendance par rapport aux parties prenantes (comptable, fournisseur, clients) n'est pas forcément signe qu'il n'est pas l'entrepreneur de la PME qu'il possède. Son autonomie, selon les statuts de la PME et selon les règles de contrôle européenne, ne correspond peut-être pas à la réalité du terrain. Ceci ne peut être vérifié que par une enquête sur place. Les

preneurs d'entreprises font couramment cette démarche par exemple. Il n'est pas impossible qu'un dirigeant n'ayant plus le droit de gérer après plusieurs faillites, ou n'ayant pas, ou plus difficilement accès au financement choisisse de donner la gérance et la majorité des parts à un membre de sa famille ou de son équipe. Le but étant d'afficher une meilleure note au FIBEN⁵ par exemple.

La PME requiert une gestion spécifique (Marchesnay 1991), la grande entreprise observera les phénomènes génériques d'un marché pour s'y fondre et pour ce faire elle tentera d'intégrer le maximum d'activités, utiles sur ce marché dans son fonctionnement. La PME tentera de devenir compétitive en augmentant ses transactions avec l'extérieur (Marchesnay, 1990). Marchesnay a identifié lors de ses recherches deux grands types de propriétaires de PME : celui qui tentera d'assurer au maximum la pérennité de ses affaires (PIC) et celui intéressé par les activités de croissance (CAP).

Le dirigeant propriétaire de PME a été étudié dans sa diversité, ne serait-ce qu'à travers les études de cas faites sur la PME. Du pharmacien étudié par Reyes (2013) à l'agriculteur étudié par Lagarde (2006). Il est certain que la PME est difficile à cerner ; les dynamiques entrepreneuriales aussi. Cependant, nous pouvons raisonnablement contenir l'entrepreneur de PME dans une dimension. Chabaud et Sammut (2016) rappellent que la dynamique entrepreneuriale doit être analysée selon plusieurs angles : le droit de propriété, les structures de gouvernance, la répartition de l'autorité et les mécanismes de leadership. Dominguez et Mayrhofer (2016) soulignent cet aspect en rappelant le caractère central du dirigeant et la dimension structurante de ses décisions. Et ceci est vrai même si la décision n'est qu'un arbitrage des idées des autres parties prenantes. Deux profils semblent émerger de la littérature : le conservateur et l'entrepreneur.

St-Pierre et Cadieux (2011) ont recensé le travail fait en la matière et nous proposent un tableau récapitulatif (Cf. tableau 12) ci-dessous des profils des dirigeants propriétaires de PME.

⁵ La banque de données FIBEN (Fichier bancaire des entreprises) est aujourd'hui un fichier de référence pour les établissements de crédit, les assureurs crédit et caution. Créée en 1982 pour la mise en œuvre de la politique monétaire, la banque de données FIBEN est également utilisée pour l'analyse des risques de crédit.

TABEAU 12 : LE « PROFIL ENTREPRENEURIAL » DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DE PME

	Conservateur	Entrepreneur	
Facteurs liés aux motivations			
Motivations pour la carrière entrepreneuriale	Avoir un style de vie assurant un équilibre travail vs famille Faire un travail intéressant	Devenir riche Avoir une sécurité financière à long terme pour lui et sa famille Relever des défis	Cassar (2007) Getz et Petersen (2005)
	Être indépendant Avoir de la flexibilité	Être reconnu	Gray (2002), Greenbank (2001), Gundry et Welsch (2001), Morris <i>et al.</i> (2006), Reijonen et Komppula (2007), Walker et Brown (2004)
Facteurs liés à la formation, à l'expérience et aux valeurs			
Formation académique	Technique	Technique, incluant des secteurs non techniques	Lee et Tsang (2001) Smith et Miner (1983)
Expérience professionnelle	Aucune	Plusieurs, incluant reprises d'entreprises	Getz et Petersen (2005)
Valeurs	Amour du travail Priorise sa vie personnelle et familiale	Ambition Agressivité Pouvoir Sens de la compétition L'argent Créativité	Getz et Petersen (2005) Kotey et Meredith (1997) Gundry et Welsch (2001)
Style de leadership	Paternaliste	Délégation	Gundry et Welsch (2001) Morris <i>et al.</i> (2006) Smith et Miner (1983)
Facteurs liés à la gestion stratégique			
Développement de produits ou services	Amélioration des produits existants	Développement de nouveaux produits	Aragon-Sanchez et Sanchez-Marin (2006) O'Regan et Ghobadian (2006)
Développement de marchés/ identification des opportunités	Réactif	Proactif	Kotey et Meredith (1997) Saddler-Smith <i>et al.</i> (2003), Ondoua <i>et al.</i> (2008) O'Regan et Ghobadian (2006), Wiklund <i>et al.</i> (2003)
Appartenance à des réseaux	Appartient à une association professionnelle	Impliqué dans différentes associations	Smith et Miner (1983)

Source : St-Pierre, Cadieux (2011)

Quel que soit son profil, nous proposons de définir simplement le dirigeant entrepreneur propriétaire de PME comme celui qui est au cœur des choix politiques, stratégiques et opérationnels de son

entreprise et qui en assume les conséquences sur son patrimoine. Cela se vérifie s'il possède la majorité de l'entreprise, qu'il la contrôle, s'il a l'autorité nécessaire pour mettre en œuvre les moyens de sa PME, pour imposer ses choix, notamment quand il s'agit de trouver de nouvelles combinaisons d'affaires.

Dès lors, l'entrepreneur se distinguerait du manager par sa capacité à entreprendre que l'on peut qualifier de capital humain spécifique, une notion difficile à appréhender au niveau comptable car il est fait référence à la notion d'immatériel comme le montre la littérature relative à l'évaluation comptable du capital humain.

1.3. La notion de capacité à entreprendre

1.3.1. Compétences entrepreneuriales

La nécessité d'adapter perpétuellement l'entreprise à son environnement impose, entre autres, une gestion efficiente des compétences. Les auteurs semblent s'accorder sur un classement des compétences en trois grands groupes : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être (Donnadieu et Denimal, 1994 ; Piolle, 2001). Un groupe d'auteurs a cherché à mettre en lumière le rôle du lien entre savoir/savoir-faire/savoir-être dans l'obtention d'un résultat permettant d'atteindre un but fixé dans une situation donnée (Gilbert et Parlier, 1992 ; Minet et Malglaive, 1995). Un autre auteur discute le fait que l'entreprise soit la seule capable d'évaluer les compétences (Zarifian, 1999) et il soutient que la compétence est *« une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente (p. 74) »* ; ou *« la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité (p. 77) »*.

Se dégage ainsi, progressivement, un corpus de compétences managériales clés créé au fur et à mesure des études faites sur le sujet : la prise en compte des événements et des aléas, la prise d'initiative adaptée, la capacité à communiquer, à coopérer, le partage des enjeux et la mise en œuvre de projets.

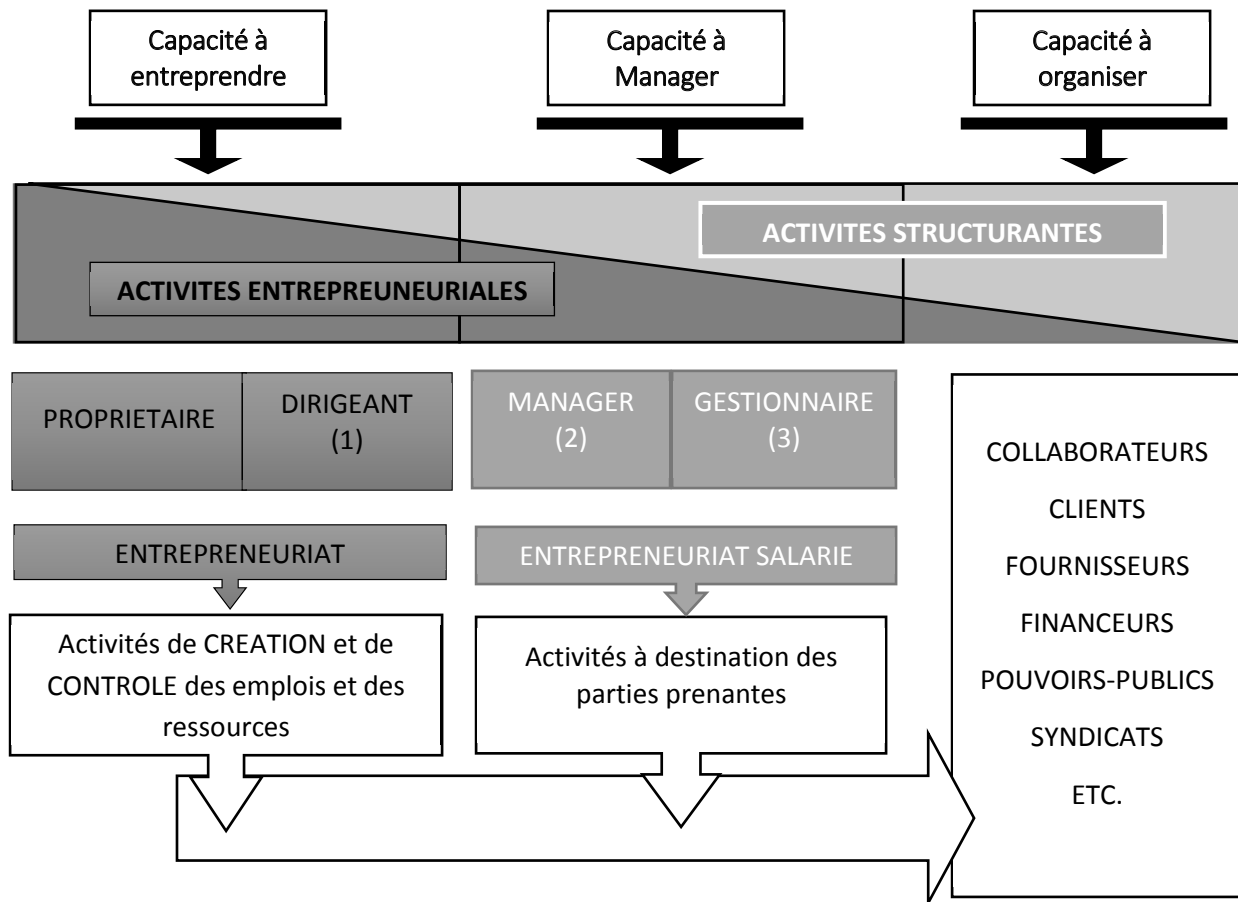
Birkinshaw (2003) en étudiant le cas « Enron » a montré les dangers d'une direction uniquement entrepreneuriale ; la capacité entrepreneuriale devant être couplée aux autres activités d'exploitation et de gestion. Sommes-nous encore pertinents quand nous opposons les logiques entrepreneuriales aux logiques patrimoniales et managériales. Les combinaisons managériales nous éloignent de

l'entrepreneur schumpétérien pur. Schumpeter (1911) ne voyait pas l'intensité entrepreneuriale comme constante dans la vie d'un dirigeant. Tout ceci nous conduit à penser que l'entrepreneuriat et donc la capacité à entreprendre, si elle peut se mesurer, doit être aussi l'être dans le temps. En effet, il faut du temps pour apprécier la réussite ou l'échec. Un bon entrepreneur ne peut pas uniquement se concevoir comme un bon créateur, il faut aussi prendre en compte une dimension managériale des idées, laquelle ne peut s'apprécier que sur un temps long. Verstraete (2001) termine un article paru dans « La revue de l'Entrepreneuriat » en précisant qu'il existe de nombreuses similitudes « thématiques » entre le management et l'entrepreneuriat. Il rajoute que ces notions sont proches mais ne se confondent pas.

Chandler et Jansen (1992), cités par Laviolette et Loué (2006) proposent une typologie en trois catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences technico-fonctionnelles. Selon eux, les compétences entrepreneuriales seraient les suivantes : capacité à identifier et exploiter des opportunités, capacité à travailler intensément, capacité à diriger des individus, capacité politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires, capacité technique. Cette capacité technique surement nécessaire au bon fonctionnement d'une entreprise peut être confondue dans la capacité à organiser. L'entrepreneur dirigeant devra organiser le travail en fonction des technologies disponibles.

Dans le schéma ci-dessous, nous regroupons ces différentes capacités en trois grands groupes : capacité à entreprendre, capacité à manager, capacité à organiser (Cf. tableau 13), faire la différence entre manager, actionnaire, entrepreneur, décideur est difficile selon Filion (1997).

TABEAU 13 : LA DISTINCTION ENTRE LES DIFFERENTES CAPACITES DU DIRIGEANT DE PME



Source : Notre réalisation

(1) - Dirigeant : « Je crois qu'il est dangereux de laisser répandre l'idée que le principe de l'unité de commandement est sans importance et peut être impunément violé. Conservons donc, précieusement jusqu'à nouvel ordre, le vieux type d'organisation où l'unité de commandement est en honneur » (Fayol, 1999, p. 85). Au risque de nous répéter, il nous semble que quand celui qui dirige est le propriétaire des actifs mis en action par l'activité entrepreneuriale, sa personne et son entreprise sont confondues.

(2) - Manager :

Personne ayant toujours en responsabilité le « maintien de l'ordre productif ». Selon Le Goff (1996, p 16) : « Leur forte motivation et implication dans le travail, leur essentielle bonne volonté, appuyée par le développement des outils de toutes sortes devraient permettre de résoudre l'essentiel des difficultés qu'ils rencontrent avec leurs subordonnés ».

(3) - Gestionnaire :

« J'ai donné le nom de "cadres" à ceux des responsables hiérarchiques, des spécialistes et des collaborateurs professionnels que leur situation ou leur discipline conduit à prendre, dans le cours normal de leur travail, des décisions ayant une influence sensible sur le déroulement et les résultats de l'activité de l'entreprise » (Drucker, 1970, p. 17). L'entreprise a besoin de profils « administratifs » polyvalents, ou mieux « multivalents », capables de traiter des documents de gestion et de prendre en charge les relations administratives avec de multiples acteurs (clients, fournisseurs, administrations, partenaires métier, salariés, acteurs de projets).

Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions, Lagarde (2006) complète cette définition en reconnaissant l'entrepreneur comme celui qui est capable de percevoir et de mettre à profit les opportunités existantes et non encore exploitées. Il transforme les déséquilibres à son profit. Nous en déduisons qu'il doit avoir des compétences spécifiques dans la mesure. A l'opposé de l'entrepreneur, le dirigeant ne gérant qu'en fonction de logiques managériales. La différence de compétence se faisant sur la capacité à entreprendre. Pour Toutain et Fayolle (2008, p 58), « *l'entrepreneur se distingue par ses capacités à mobiliser et à combiner des connaissances pour construire un objet créateur de valeur (qui est inséparable de son initiateur)* ».

Cette approche est confirmée par Loué et al. (2008) qui considèrent qu'il existe effectivement, chez le dirigeant de PME, des compétences typiquement entrepreneuriales et des compétences moins spécifiques à l'entrepreneuriat qui pourraient relever de la capacité à manager ou de la capacité à organiser.

Selon Laviolette et Loué (2006), une des problématiques essentielles de la recherche est la mise en œuvre d'une ingénierie capable de répondre aux besoins spécifiques des créateurs d'entreprise ; un travail de fond le recherche en entrepreneuriat doit pouvoir diagnostiquer et analyser les dirigeants pour les aider à comprendre leur capacité à entreprendre. Ainsi, plusieurs chercheurs ont tenté de trouver la méthodologie adaptée à la perception, la reconnaissance, l'appréciation des compétences entrepreneuriales.

La notion de capacité à entreprendre a été peu explorée, et trop souvent dans le sens capacité à innover ou à créer une entreprise, la littérature sur les compétences entrepreneuriales est à peine un

peu plus fournie. La problématique de la compétence entrepreneuriale reste soumise aux aléas des perceptions (Bandura 1982) ; de sorte que son analyse nécessite des ressources empiriques abondantes (Lorrain et al. 1998). Ces ressources empiriques doivent être augmentées par la communauté de chercheurs attentive à sujet. Si les chercheurs se sont essayés à compiler les compétences qu'a ou que devrait avoir un entrepreneur, c'est aussi dans le but de faciliter et d'organiser l'apprentissage de l'entrepreneuriat ou de détecter les aptitudes chez des individus candidat à l'entrepreneuriat.

Notre approche sera ici de lister autant que possible les compétences entrepreneuriales identifiées par la recherche. Les différentes compétences entrepreneuriales ont déjà fait l'objet de référentiels (Herron et Robinson, 1993 ; Chandler et Jansen, 1992, 1993 ; Petersen et Saint Pierre, 2002 ; Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain, 2004). Un travail intéressant de compilation a été fait par Laviolette et Loué (2006) et Loué associé à Laviolette et Bonnafe-Boucher tenteront à nouveaux ce travail en 2008 et en 2011 associé à Baronet. Ils se sont alors proposés d'affiner leurs premières conclusions par une enquête de terrain auprès de 402 entrepreneurs (Cf. annexe 2). Le but de ces auteurs étant de construire un référentiel fiable ; les compétences entrepreneuriales identifiées étant mises à l'épreuve du terrain. Omrane, Fayolle, Ben-slimane (2011) tentent une synthèse (Cf. tableau 14). Une étude exploratoire menée par Boughattas et Bayad, (2008) a permis d'identifier et d'évaluer des compétences entrepreneuriales clés.

Il reste que les compétences de l'entrepreneur dans la PME sont difficiles à mesurer lors d'une enquête, l'entrepreneur de petite entreprise ne sachant pas lui-même forcément la compétence mise en œuvre lors de telle ou telle action ou réflexion. Le chef de la petite entreprise est la clé de voûte de son organisation notamment du fait du faible effectif. Ainsi, il peut être amené à accomplir différentes tâches ou activités très fonctionnelles, qu'il peut ensuite décrire comme compétence entrepreneuriale. Les auteurs proposent alors de distinguer la capacité à savoir coordonner l'ensemble des compétences individuelles et collectives internes et externes à la PME comme une compétence clé.

Hamel et Prahalad (1990) identifient comme suit trois familles de compétences clés nécessaires à l'entrepreneur :

- Les compétences difficiles à imiter ;
- Les compétences qui apportent une réelle valeur ajoutée aux clients ;
- Les compétences qui alimentent une diversité d'offre sur des marchés différents.

Pour certains auteurs, comme Le Boterf (2000), il faut rajouter une nouvelle dimension, une capacité fondamentale dans la définition de la compétence : l'environnement et ses multiples ressources. Le Boterf pense la compétence comme une combinaison des compétences et des ressources. Selon lui, l'individu à évaluer doit être considéré dans son environnement et avec les ressources mobilisables qui sont à sa portée. Le sujet doit alors réaliser avec compétence des activités combinant ses ressources propres (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs...) à celles de son environnement (installations, machines, moyens de travail, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertise, culture professionnelle du collectif de travail...). Cette théorie englobant la théorie des ressources issue des travaux de Penrose (1959) développée dans les années 90 notamment par Barney (1991) explique la réussite entrepreneuriale par la mobilisation des ressources à disposition de l'entrepreneur afin de satisfaire le client. Cette vision influencera significativement les travaux de cette étude. Une synthèse sur les compétences entrepreneuriales a finalement été faite par Durand (2006), qui donne au terme compétence une nouvelle définition englobant les actifs et les ressources ainsi que toutes formes de pratiques et connaissances que l'entreprise maîtrise. La mise en œuvre de ce type de compétence pourrait être la capacité à entreprendre. Cependant, dans ce cas, en restant dans cette définition, la capacité à entreprendre ne serait mesurable que de façon dynamique. En effet, une check-list des actifs, des ressources et des compétences ne suffira pas à apprécier ou à mesurer l'habileté de l'entrepreneur à les utiliser en les combinant. C'est ce que fait le bilan ou le compte de résultat.

Si nous devons considérer l'entrepreneuriat comme un processus, il serait intéressant de reprendre le modèle de Bruyat (1993), qui propose de regarder la démarche entrepreneuriale comme évolutive dans le temps. Cette démarche serait donc un processus plus ou moins long ayant la possibilité de prendre plusieurs trajectoires. Du fait de cette nécessité de combiner des compétences dans un environnement variable sur une durée, nous pouvons raisonnablement penser que les compétences entrepreneuriales utilisées tout au long du processus sont variées. Le processus entrepreneurial comprend trois phases : le déclenchement du processus entrepreneurial, l'engagement total du créateur et la survie associée au développement de l'entreprise.

TABLEAU 14 : LES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES REQUISES ET ACQUISES DURANT CHAQUE ETAPE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Déclenchement	Engagement	Survie - Développement
* Aptitudes émotionnelles (motivation, volonté, tolérance au risque, autonomie) * Aptitudes de perception des opportunités * Compétences en maîtrise de l'information * Capacité d'absorption	* Compétences en gestion de la nouveauté, de l'ambiguïté et des paradoxes. * Compétences en méthode et conduite de projet * Propension à l'apprentissage * Compétences en recherche, réunion et allocation des ressources requises * Compétences entrepreneuriales en création * Forte implication	* Compétences de consolidation du positionnement du projet et/ou de l'entreprise nouvelle * Compétences de développement du projet et de l'entreprise nouvelle * Compétences stratégiques * Compétences sociales et relationnelles

Source : Omrane, Fayolle, Ben-slimane

Loué et Laviolette voient aussi une dynamique dans l'établissement des compétences entrepreneuriales. Ils proposent un phasage en reprenant les grands thèmes de l'entrepreneuriat. Shane et Venkataraman (2000) et Bonnafous-Boucher (2008 : p77) parlent de processus de « *création d'opportunité d'affaires par un entrepreneur en faisant émerger ou en impulsant une organisation, dans l'optique de créer de la valeur* ».

Notre approche de mise en évidence de la capacité à entreprendre ne peut se comprendre que par une vue longitudinale de l'entrepreneuriat. Nous ne chercherons pas ici à déterminer a priori quelles pourraient être les capacités d'un individu donné, pour une forme d'entrepreneuriat donnée. Notre objectif est plutôt de pouvoir déterminer dans quelle mesure un individu mobilise sa capacité entrepreneuriale à un moment donné dans une situation donnée. Les formes d'entrepreneuriat étant diverses notamment dans la PME, qui elles-mêmes sont aussi éminemment variée, il apparaît mieux indiqué de mesurer la capacité à entreprendre d'un individu dans une entreprise déterminée. Ainsi,

en fonction du besoin qui se présenter, la compréhension et l'analyse de l'individu le conduiront à prendre des initiatives, si bien que l'ensemble des actions qu'il prendra dans le but d'augmenter la performance de son entreprise pour atteindre ses objectifs pourrait être utilement analysé pour qu'une idée de la capacité à entreprendre prenne forme.

La compétence entrepreneuriale se construit : elle est la traduction de l'analyse des résultats obtenus par les méthodes employées par un individu entrepreneur dans un environnement donné. La question à se poser est sûrement celle de la façon dont la compétence s'est construite, mais aussi celle du temps que dure cette compétence et, partant, de son délai d'obsolescence. Une compétence acquise est-elle éternelle ou a-t-elle une fin ? Dans ce dernier cas, a-t-on les moyens de vérifier si une compétence subsiste ? Ainsi, si une compétence peut devenir obsolète, elle va, le cas échéant, cesser d'être compté parmi les ressources efficaces de l'entreprise.

La compétence, tout du moins la compétence entrepreneuriale ne peut être considérée à 100 % comme du savoir et/ou à 100 % comme de l'action (Chenu, 2005). Bien évidemment, il y a un réel intérêt à connaître les compétences spécifiques que devrait avoir un entrepreneur, mais les ambiguïtés sont nombreuses. Nous gageons que la construction d'un modèle d'évaluation des compétences entrepreneuriales générique admis par tous prendra du temps.

L'initiative prise par un entrepreneur est le marqueur de sa propre utilisation des ressources à sa disposition en fonction de ses compétences. La combinaison adaptée des ressources qu'il peut maîtriser dans son environnement, en fonction des buts qu'il décide d'atteindre, sera sa capacité à entreprendre. Il met en œuvre ainsi les mécanismes qui lui sont propres pour parvenir au but qu'il poursuit, à la fin qu'il espère. Il est ainsi placé au cœur d'un dispositif combinatoire produisant un résultat. Le résultat est tout simplement pour un entrepreneur la création d'une valeur (pas forcément financière). Pour ce faire une étude longitudinale du comportement de l'entrepreneur est nécessaire. La mesure de la capacité à entreprendre n'aura donc de sens que dans l'interaction, interaction entre les ressources et les compétences propres de l'individu, mais aussi, interaction avec l'environnement de la PME. Des compétences de certains entrepreneurs pouvant être reconnues comme entrepreneuriales n'aurait peut-être qu'un faible effet sur une autre PME. Le recueil d'informations sur les compétences entrepreneuriales fait sous forme de questionnaire risque de donner une mesure contingente à l'univers culturel de l'entrepreneur et à celui des évaluateurs.

L'idée étant de produire un outil capable de mesurer la confiance dans des aptitudes entrepreneuriales, soit une capacité à entreprendre soumise le moins possible soumise à des

influences contradictoires affectives ou subjectives. Ces aspects devant rester le plus limité possible, notre but est d'obtenir une mesure fiable, éthique et équitable.

1.3.2. Approche comptable vs approche managériale

Nous sommes conscients qu'avant de faire une proposition de modèle d'évaluation de la capacité humaine à entreprendre, une doxographie s'impose. La question à trancher est relativement simple : une ressource essentielle structurant le fonctionnement d'une entreprise de manière durable doit-elle être inscrite au bilan ? Il semblerait admis que selon la norme, la réponse doit être positive.

Cependant, le fait qu'une telle ressource ne soit pas toujours d'une évaluation aisée appelle une réponse complexe à la question posée. Au demeurant, d'autres questions se posent, telles que le capital humain est-il essentiel ? Sinon à quoi bon mettre en place des procédures de recrutement à un poste donné, à quoi servirait un CV, à quoi bon former, à quoi bon mettre en place des « Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences », à quoi sert le service RH, à quoi servent les agences de « chasseurs de têtes », etc. ?

Dans une PME de 10 personnes, quand un individu part brutalement, 10% du personnel disparaît, mais combien de compétences, d'expérience, de capital social se perdent par la même occasion ? Comment mesurer ces pertes probables ? Qu'en est-il des PME qui sont à transmettre, est-ce facile de remplacer le dirigeant historique ? Quelles normes comptables actuelles prennent en considération ces différentes situations ?

La capacité humaine à entreprendre doit se voir reconnaître une valeur car sa perte ou son altération nuit assurément à l'entreprise et son remplacement a un coût. Dès lors, nous comprenons aisément combien il serait anormal, voire inique, que l'échange de cette même capacité, à l'occasion notamment du rachat de l'entreprise, puisse se faire sans contrepartie.

Le management, la gestion, l'organisation d'une entité demande des qualités. Les modèles de mesure de ces qualités semblent parfois abscons. Ou alors, ils tendent à négliger certaines variables, comme la maladie, le stress, la vieillesse, quand ils ne rajoutent pas des variables diverses qui perturbent le calcul, le rendent flou. Les travaux de Bollecker (2004) soulignent la difficulté de communiquer sur des indicateurs non financiers. Nous ne parlerons pas ici de management ou de gestion, seulement de contrôle, d'entretien, de développement de la PME, possédée majoritairement par son dirigeant. Cette distinction n'est pas toujours aussi nette dans la littérature (Cf. chap. 1, §1). Pour Roslender et Dyson (1992), puisque la valeur comptable des ressources humaines a des implications à la fois pour les

gestionnaires et pour les investisseurs, il est essentiel que tout développement futur du domaine comporte deux éléments, à savoir le financier et la gestion. Pour ces auteurs, l'objectif d'ajouter des personnes au bilan a été rapidement envisagé comme une option utile, puisque le travail a été traduit par sa subjectivité.

Cependant, nombre d'acteurs de l'entrepreneuriat attendent des informations non financières pour prendre leur décision. Ainsi, Bolleccker (2004) a démontré que 93.8% des entreprises complétaient leurs données financières avec des informations sur la performance non financière. De nombreux indicateurs créés en interne par les entreprises se caractérisent par une certaine hybridité. Ils ne font l'objet que d'analyses ponctuelles. Les indicateurs non financiers sont publiés tantôt de manière réactive, pour satisfaire une partie prenante interne ou externe, tantôt lentement avec une périodicité plus longue pour permettre une analyse à posteriori de l'activité. Certaines parties prenantes se fient essentiellement au ressenti et à l'expérience du manager pour jauger la performance.

Dans la PME, les indicateurs et les tableaux de bord ne sont souvent pas encore (malheureusement ?) mis en place en amont d'une décision stratégique. Les parties prenantes le savent, alors elles basent leurs décisions sur des mesures déjà intangibles, comme la confiance, ou la sensation perçue lors d'un entretien. Entretien utile à la prise de décision pour un financement ou le lancement d'un projet, serait-ce une mesure de la capacité à entreprendre de l'entrepreneur ? La Banque de France fournit déjà un indicateur qui ressemble à une mesure de la capacité à gérer. Sur son fichier FIBEN, La « cotation Banque de France » est une appréciation sur la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers (à un horizon de trois ans). Que dire de « l'indicateur dirigeant » attribué à une personne physique ? N'est-ce pas une mesure de la capacité à entreprendre pour un financeur, un fournisseur, un prospect ? La Banque de France s'en défend en précisant que cet indicateur est dénué de tout jugement de valeur sur les capacités de gestionnaire du dirigeant. Mais dans les faits, c'est comme tel que cet indicateur est consulté.

Odile Bernard (2012) tente déjà de séparer les indicateurs explicites de ceux abscons du point de vue du propriétaire dirigeant de PME. Toute mesure humaine se heurte à une foule de données à collecter et à suivre comme le montrent les travaux de Kaplan et Norton (2001), d'Edvinsson et Malone (1997), ainsi que le navigateur Skandia. Toutes ces sources sont rapidement obligées de mettre l'intérêt de l'actionnaire au centre de leur démarche, la sur-qualité devient presque une préconisation (coûteuse ?), leurs modèles doivent toujours être affinés. Ils rajoutent alors une multitude d'indicateurs, dans une quête d'universalité qui semble éloigner leurs modèles des besoins et des pratiques. Lev et Zambon (2003) constatent que le capital intellectuel mesuré dans les entreprises sert surtout d'autoanalyse des pratiques. Ils soulignent que si cette information pourrait être utile aux parties

prenantes extérieures à l'entreprise, cette dernière chercherait à utiliser la mesure à des fins managériales et décisionnelles. Ainsi, l'entreprise Skandia utilise un « navigateur » pour mesurer la performance de son entreprise selon 164 critères dans 5 familles de critères différentes, dont une est l'humain (indice de leadership, indice d'innovation, etc...). Kaplan et Norton ont créé le « balanced score card » afin de traduire l'atteinte ou non d'objectifs par les humains et d'y apporter des corrections. Ainsi, indirectement, ils mesurent l'activité humaine.

Tous ces indicateurs tendent à expliquer comment la valeur est créée. Sveiby (1997) établit une matrice qui devient un tableau de bord du capital immatériel (Intangible Assets Monitor). Il mélange les compétences individuelles avec la structure de l'entreprise et son fichier clients. Il invite toutefois à n'utiliser ce tableau que comme un outil de retour sur expérience.

Deux approches pour mesurer l'humain coexistent : l'approche de mesure par les résultats comptables et l'approche de mesure globale de la valeur financière. La mesure de la fair-value essaie de compléter le tableau. Le modèle d'évaluation de Feltham-Ohlson semble pionnier et presque fondateur de la démarche. Il a encore un impact important sur la théorie et les pratiques en comptabilité financière. Le travail de Ohlson et Feltham (1995) démontre que la valeur d'une entreprise peut être calculée à partir d'un compromis d'éléments comptables et financiers, et non pas uniquement en comparant des flux de dividendes actualisés.

Nous pensons que pour la PME, il faut pouvoir sortir d'une logique de satisfaction de l'actionnariat et de financiarisation à outrance. Cette logique ne correspondrait pas à la capacité à entreprendre de l'entrepreneur propriétaire et dirigeant de PME. Ses buts peuvent être ailleurs, ne serait-ce que satisfaire le besoin d'un travail ou d'un statut social Hernandez (2006). C'est le lieu ici de rappeler l'importance des décisions internes dans la prévision et l'anticipation des résultats, des dividendes et de la valeur des entreprises. Germain (2004) dit que si la manière de gérer dépend de la structure de l'entreprise ; la mesure de la performance dépendant de variables plus larges. Il rajoute que la centralisation de la gestion notamment chez un dirigeant de PME ne rend pas pour lui la mesure de la performance plus aisée. Le dirigeant sent comment et pourquoi il doit entreprendre. Les notations, cotations, les indications du bilan dans leur forme actuelle sont une aide à la décision. La PME n'a pas forcément les moyens d'avoir des indicateurs fiables, adaptés et personnalisés. L'entrepreneuriat s'y développe pourtant. L'impulsion entrepreneuriale serait donc du domaine de la sensation. Je pense qu'une valeur fiable et reconnue par tous serait sûrement utile aux parties

prenantes de la PME. L'intérêt de cette idée réside dans la complémentarité entre les autres angles d'approches de la valeur de la PME.

Il faut citer ici le travail de Dupuis (2014) dans un ouvrage présentant la comptabilité de l'immatériel propose un modèle d'évaluation de l'entrepreneur. Cependant, son modèle exclut (sic) « le risque d'entreprendre ». Ceci écarte de facto la capacité à entreprendre. L'auteur constate que l'immatériel et la comptabilité sont opposés. Il nous met en face du paradoxe de mesurer l'insaisissable. Il souligne que des passerelles existent, des tentatives faites, mais il conclut pour l'instant à une absence de méthode de calcul compatible. Il invite à poursuivre la recherche en la matière.

Fustec et Marrois (2006), dans un autre ouvrage proposent une méthode de calcul de la création de valeur grâce à l'ajout de l'immatériel. Mais l'intérêt de cette méthode doit être relativisé, dans la mesure où, à l'examen, celle-ci se révèle n'être qu'un calcul de Goodwill, affiné par des sondages et des données déclaratives collectées et traitées. Ce qui pose un problème puisque l'IASC⁶ (IASB⁷ 2004 IAS 38 §11) précise qu'un actif doit être identifiable et que pour cela il doit être distingué clairement du Goodwill. Selon l'Autorité des Normes Comptables (2018, p 32), « *il est peu probable qu'un talent spécifique en matière de direction ou de technique satisfasse à la définition d'une immobilisation incorporelle. Cela nous oblige donc à trouver un actif mesurable, identifiable, séparable, spécifique, produisant des avantages futurs* ».

La Norme IFRS⁸, sous condition d'identification de la ressource, de contrôle, et de procuration d'avantages futurs, autorise l'incorporation d'une valeur dans les actifs incorporels. Il semblerait donc que l'éventualité d'inscrire, sous condition, une valeur pour la capacité à entreprendre soit envisageable.

Il est aussi possible de s'appuyer sur les préconisations par l'observatoire de l'immatériel⁹ dans le « Thésaurus-Bercy ». Ces préconisations proposent d'inclure dans le processus de création de richesse, les actifs nécessaires à une certaine valeur « D » qui serait un « *paramètre d'influence majeure sur la richesse que peut produire une firme même si les actes et le travail sont d'excellente qualité* » (Cf. Tableau 15). Toute la littérature économique gravite autour de cette fonction : $P=f(C, T)$ où la P la

⁶ L'International Accounting Standards Committee (IASC) fut fondé en juin 1973 à Londres, et remplacé par l'International Accounting Standards Board (IASB) le 1^{er} avril 2001.

⁷ Le Bureau international des normes comptables plus connu sous son nom anglais de International Accounting Standards Board (IASB), est l'organisme international chargé de l'élaboration des normes comptables internationales IAS/IFRS. Il remplace, depuis 2001, l'International Accounting Standards Committee.

⁸ Les IFRS (International Financial Reporting Standards) sont depuis 2005 le référentiel comptable applicable aux sociétés cotées sur un marché européen.

⁹ L'Observatoire de l'Immatériel est une association fondée en 2007, ouverte à tous ceux qui sont convaincus de l'importance du capital immatériel sur la performance économique et la compétitivité des organisations.

production résulte de capital (C) et de travail (T). Avec l'adjonction de la valeur (D) proposée par le Thésaurus-Bercy¹⁰, le processus de création de richesse moderne peut ainsi s'exprimer en adaptant à peine la formule de l'école classique de la façon suivante : $R = f(A, T, D)$

TABLEAU 15 : LE PARAMETRE D'INFLUENCE MAJEURE SUR LA RICHESSE D'APRES LE THESAURUS BERCY

	$R = f(A, T, D)$
R	La Richesse créée
A	Les Actifs nécessaires (les facteurs de production de cette richesse) qui sont du capital converti en « outils »
T	Le Travail constitué par de l'énergie humaine et/ou non humaine (énergie d'un cheval, énergie électrique, énergie thermique...)
D	Divers autres paramètres parmi lesquels l'ensemble des dépenses de consommables autres que l'énergie qui ne relèvent ni d'actifs, ni de travail. (Achat de matière premières, par exemple)

Source : Thésaurus Bercy (2011)

De la sorte, des contingences extérieures qui pourraient influencer directement sur la création de richesse deviendraient visibles. Ce qui revêt une importance majeure comme le souligne le Thésaurus Bercy, le contexte macroéconomique dans le cadre duquel le processus prend place à une influence majeure sur la richesse que peut produire une entreprise même si les actifs (A) et le travail (T) sont d'excellente qualité.

Pour être comptabilisé, la capacité à entreprendre doit avoir une influence majeure, au sens de la norme IFRS, et ne doit pas entrer dans le calcul du goodwill. Malgré les impacts conjoncturels et locaux, nous préférons comprendre la performance de l'entreprise comme un jeu de cause à effet où l'entrepreneur tient un rôle central. Seulement encore faut-il pouvoir s'installer, ou simplement toucher un marché, là où la conjoncture est favorable à son activité. La valeur d'une capacité à entreprendre pourrait donc être mesurée à l'aulne de la valeur de marché de l'entreprise depuis que

¹⁰ Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises. Produit à la demande du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

le manager est en place. Ainsi, il serait possible de constater une plus ou moins-value, cette valeur ferait apparaître la consistance de l'action entrepreneuriale.

La valeur vénale d'une entreprise, c'est son patrimoine augmenté de sa rentabilité à plus ou moins court terme (en général 3 à 5 ans). En considérant la rentabilité comme la résultante de l'action de l'entrepreneur, cette valeur pourrait être exprimée comme un coefficient qui en pondérant le patrimoine de l'entreprise, lui donne sa valeur de marché : rentabilité/valeur de marché.

A valeur de marché égale, une rentabilité faible diminuerait la valeur de l'entreprise, en donnant plus de poids en cas de négociation, à la valeur du patrimoine possédé par l'entreprise. L'inverse est tout aussi vrai, en ce qu'entre deux entreprises de même valeur mises sur le marché, le patrimoine de la plus rentable des deux pèsera moins dans la négociation ; l'acquéreur potentiel n'en ayant pas besoin pour garantir son investissement. Dès lors l'utilisation du goodwill apparaît clairement pertinente par rapport à une inscription au bilan d'une valeur managériale. Bien qu'identifiable, le caractère spécifique de l'actif n'est pas prouvé. Un manager qui travaille dans un cadre légal et normal doit assurer la rentabilité de l'entité. S'il est meilleur que la moyenne, ou si son business est bien situé alors cela ne peut être qu'un goodwill.

Cependant, la performance de l'entreprise, elle, dépend de sa rentabilité ou de la diminution ou de l'augmentation de valeur de son patrimoine. Un patrimoine immobilier se retrouvant, par chance, bien situé augmente la valeur de marché de l'entreprise sans que celle-ci n'y soit pour grand-chose. Dans cette hypothèse, l'entrepreneur n'est pas responsable de la fluctuation heureuse de cette valeur. Se vérifie ainsi la justesse de l'analyse de Fayol (1999, p 115), quand il observe : *« N'oubliez pas que toute l'intelligence, tous les efforts, toutes les qualités consacrées à la prospérité d'une entreprise peuvent échouer ; le hasard, les circonstances ont parfois une grande influence sur le succès des affaires et par conséquent sur celui des hommes qui les dirigent »*

Enfin, il convient de rappeler que le principe de prudence interdit d'actualiser cette valeur de patrimoine en temps réel, le patrimoine étant comptabilisé à sa valeur d'acquisition (principe comptable du coût historique). Par conséquent, la valeur de marché ne pourrait être un indicateur suffisant pour connaître la performance entrepreneuriale. A titre indicatif, la valeur d'un fonds de commerce peut augmenter subitement avec la création à proximité d'une zone d'activités attractive, comme elle peut, à l'inverse, diminuer de la même manière s'il advenait des facteurs défavorables.

En tout état de cause, le fonds de commerce n'existe que s'il est acheté ou cédé. En effet, comme le relèvent à juste titre certains auteurs (Bessieux-Ollier, Lacroix et Walliser, 2006), à la création du fonds

de commerce, sa valeur n'est inscrite nulle part ; elle ne devient tangible et visible qu'avec sa traduction financière au moment de la vente dudit fonds.

Il y a lieu d'observer qu'il existe deux façons de percevoir l'action entrepreneuriale. Nous distinguons ainsi d'une part une action créant des flux qui viennent augmenter la ressource, et d'autre part une action tendant à augmenter le patrimoine, ce qui, comptablement, n'est pas choquant puisque se trouve, de la sorte, suggérée l'idée d'une action qui augmente une réserve financée par un flux.

L'entrepreneur peut, par son action, sentir une fluctuation du marché (de l'immobilier par exemple) et décider de conserver ou non un actif, en l'occurrence un bien. Ici, sa capacité à entreprendre est en jeu, car de cette plus-value peut naître une source de profit futur pour l'entreprise. Dès lors, la capacité à entreprendre pourrait se définir comme l'aptitude de l'entrepreneur à mener des actions impactant favorablement à plus ou moins court terme la situation de l'entreprise. La capacité humaine de l'entrepreneur pourrait être comprise comme un indice de Capacité Humaine à Entreprendre, qui en pondérant la valeur patrimoniale de l'entreprise, informerait sur sa capacité à entreprendre.

Cette capacité à entreprendre a une utilité majeure pour l'entité : assurer sa croissance, sa pérennité, sa capacité à dégager du cash, voire sa capacité à remplir un besoin commun, universel, ou une envie. Tout cela est organisé selon les consignes de la partie prenante la plus forte. Ceci rend, pour les modèles existant, toute mesure de ces capacités d'une extrême complexité, par exemple le « Value Création Index » de Cap Gemini Ernst and Young, L'Index de création de valeur est un outil qui a été conçu pour mesurer le lien entre la performance non financière d'une organisation et son évaluation sur les marchés, Low (2000). Cet indicateur n'est plus utilisé depuis 2002. L'intérêt ici d'évoquer cet indicateur et de constater, que malgré sa réputation, il est devenu obsolète et sans portée pratique universelle.

Une autre proposition de calcul a été faite par Tobin (1969). Il propose de calculer un coefficient « Q » comme suit : $Q = \text{Valeur boursière de l'entreprise} / \text{valeur de remplacement du capital fixe}$. Il a tenté une approche simple et efficace. Regardons ce que le calcul du « Q » de Tobin apporté. Cette approche réservée aux firmes cotées pourrait être tentée pour la PME, mais l'idée du modèle proposé par James Tobin est basée sur une certaine forme de retour sur investissement l'entrepreneur ne devant investir dans un nouveau projet que dans l'éventualité où les flux seraient ensuite supérieurs en valeur au coût du projet. L'entrepreneur reste alors rentable temps que l'accroissement de l'entreprise coûte moins que ce qu'il rapporte. La valeur de remplacement du capital fixe, dans une PME peut se faire en mettant une partie de la valeur ajoutée créée en réserve. La valeur boursière pour une PME peut être son évaluation comme lors d'une vente de ses parts. Si nous devons appliquer cette méthode à la

PME, il faudrait trouver une valeur acceptée par tous les acteurs de l'entreprise, ce qui semble compliqué à réaliser objectivement.

Plusieurs initiatives d'évaluation de l'immatériel ont été menées, notamment au Danemark, et des projets de réflexion à plus grande échelle existent, tels que WICI, World Intellectual Capital Initiative, qui est une collaboration entre le secteur privé et le secteur public visant à améliorer l'allocation du capital grâce à une meilleure information sur les entreprises. Mais plus simplement, dans la PME, les ratios de gestion comme Masse salariale / Chiffre d'affaires, masse salariale / valeur ajoutée ou dépenses de formation/Chiffre d'affaires et dépenses de formation / masse salariale, sont couramment utilisés. Ces ratios sont comparés aux autres PME du secteur, étant entendu que plus le ratio est bas, plus le capital humain paraît efficace aux yeux du gestionnaire ou de l'actionnaire.

La comptabilité doit donner une image fidèle de la situation financière d'une entreprise, tout en enregistrant le plus prudemment possible les gains futurs. Doivent y figurer non seulement les coûts historiques, mais aussi les éléments créateurs de valeur. Pour séparer la dépense que décide l'homme, de la valeur de l'homme, qui a la juste capacité à la décider, cette dépense doit être distinguée du coût de développement de l'activité dans son ensemble. Le capital humain englobant l'ensemble des activités serait mesurable et constatable selon Méreaux, Feige et Mbengue (2012). La manière la plus prudente de procéder étant la totalisation du coût salarial, et la plus osée, la mesure du coût de remplacement de cette masse salariale. Il est aussi envisageable de mesurer les gains futurs que pourrait apporter cette masse salariale, comme les gains que pourrait apporter une machine. Cependant, l'individu n'appartient pas à l'entreprise, et donc n'a pas historiquement une valeur d'échange¹¹. Qu'en est-il du dirigeant propriétaire de PME ? Il a la possibilité de négocier sa valeur et celle de son entreprise. Peut-on valoriser un innovateur à la hauteur des royalties qu'il toucherait d'une entreprise, serait-ce le prix pour qu'il n'entreprenne pas ? L'action de l'entrepreneur a une influence sur les fonds propres, donc cette action pondère la valeur des fonds propres de l'entreprise. C'est la partie dissociable, donc il y a une possibilité de la comptabiliser.

Se pose la question du choix entre un indice basé sur la création de valeur par l'action entrepreneuriale et un indice déterminé en fonction du coût de remplacement de l'action entrepreneuriale. Abraham et Mackie (2005) disent clairement que les compétences non marchandes qu'un individu apporte à une entreprise devraient être évaluées à leur coût de remplacement. Mais, autant le dire nettement, la méthode par les coûts ne nous semble pas la plus appropriée, ceci en ce que trop de variables sont suggestives et difficilement mesurables, comme le temps passé par ses professeurs ou ses parents à

¹¹En ce sens il sera intéressant de se pencher sur le cas des sportifs qui ont une valeur d'échange, l'éthique et la comptabilité semblent s'en accommoder.

former un individu qui ensuite amènera cette compétence donnée à l'entreprise, ou encore le prix d'une opération chirurgicale ou d'un traitement qui a permis à l'intéressé de reprendre le travail plus vite. Par ailleurs, trop de variables vont différer en fonction de l'implantation géographique de l'entreprise, de la composition du marché du travail à un endroit et à un moment, voire de la technique de valorisation de tel ou tel diplôme ou expérience.

Nous ne partageons pas non plus, en dépit de sa large audience dans l'opinion, la position de Jorgenson et Fraumanti (1992) qui pensent que les revenus des personnes dépendent directement de l'éducation reçue, laquelle serait le facteur déterminant une bonne ou mauvaise productivité.

Le coût de remplacement serait égal au coût de fonctionnement de l'entrepreneur actuel (dividendes, rémunération, subsides, avantages fournis par l'entreprises), auquel on ajoutera le délai nécessaire pour passer la main, voire pour qu'un remplaçant devienne au moins aussi opérationnel que l'intervenant auquel il succède. Il faudra aussi prendre en compte la formation du remplaçant et les coûts de son recrutement. Or, à procéder de la sorte, nous tombons précisément dans ce que nous critiquions précédemment. Le fait n'est qu'aucune des méthodes proposées à ce jour ne semble obtenir les faveurs des professionnels de la comptabilité ; le scepticisme et la réserve de ces derniers trouvant vraisemblablement leur explication dans la considération qu'il serait nécessaire de savoir d'abord mesurer l'actuel avant de concevoir ce à quoi il faudrait le comparer et par quoi il conviendrait de le remplacer. Tout bien considéré, la méthode basée sur la création de valeur semble la plus adaptée, pour peu que l'on se conforme au principe de prudence et de retranscription fidèle.

La capacité à entreprendre est intéressante à mesurer, en ce que c'est elle qui alimente la machine à créer de la valeur. Cette capacité à entreprendre est à l'origine de toute entreprise humaine, toute organisation naissant d'une volonté. La capacité à générer une entreprise humaine, doit être mesurable. Ce sont souvent les mêmes qui prennent à leur compte les organisations de la vie : au travail, en vacances, au restaurant, en famille, en association, etc... Cette capacité à entreprendre qui est un produit de l'organisation des groupes humains, ne doit pas être regardée pour ses buts, mais dans ses capacités à fédérer les talents, et à les mettre au travail pour conserver l'existant, inventer un futur viable et innovant. Les méthodes d'évaluation classiques se limitent exclusivement à coter les entrepreneurs, valoriser leurs actifs, leurs entreprises. Aussi, valoriser les compétences humaines contenues dans une entreprise, comme nous le proposons, sera une évolution, une avancée dans la recherche de la juste valeur de l'entreprise.

En effet, la capacité à entreprendre est la juste valeur de l'initiateur d'un mouvement, conjuguée à sa capacité à maintenir la motricité. Comme s'il avait lancé sur les chemins une organisation, un groupe

d'humains en vue d'atteindre un objectif donné. C'est précisément cette valeur que nous souhaiterions pouvoir comptabiliser. La réalisation de l'objectif ou sa mesure est autre chose, une autre capacité. En conclusion de leur ouvrage sur la comptabilité de l'immatériel, Fustec et Marrois (2006) précisait fort justement qu'il était inutile d'orienter le pilotage d'une entreprise sur un seul critère, la création de valeur ne se réduisant pas à la seule création de valeur économique. Cela fait écho avec la mise en garde de Jany et Catrice (2016), qui invitent à éviter la « ratiocratie » en mettant en place un pilotage de l'entreprise multicritères. A cet égard, l'IASB a défini des objectifs pour que les normes d'information financière soient adaptées pour les PME. Les normalisateurs comptables essaient à la fois de trouver une méthode qui rend mieux compte de la réalité de la PME tout en gardant à l'esprit que les méthodes proposées doivent rester utilisables dans un contexte PME. Les normes d'information financière adaptées pour les PME doivent être élaborées sur la base d'un cadre conceptuel identique à celui des normes IAS/IFRS et doivent répondre aux besoins des utilisateurs spécifiques des états financiers des PME. L'idée centrale de l'IASB est de réduire le fardeau de la communication financière pour les PME tout en fournissant un référentiel comptable compréhensible et exécutoire.

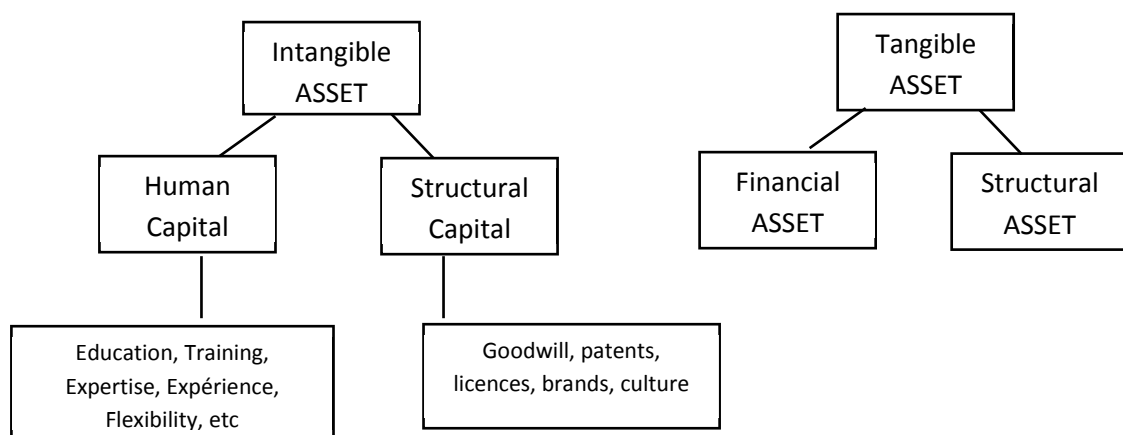
2. L'évaluation de la Capacité à Entreprendre (CAE) un état de l'art

2.1. Normes comptables et évaluation comptable du capital humain de la PME

2.1.1. Normes comptables d'évaluation de l'intangible

"Les deux choses les plus importantes qui n'apparaissent pas au bilan d'une entreprise sont sa réputation et ses hommes." Henry FORD (1863-1947). Les actifs immatériels sont source d'avantages concurrentiels et de croissance. Les entreprises les plus puissantes tirent souvent l'essentiel de leurs richesses de leurs marques, brevets et savoir-faire. Elles consacrent des ressources importantes par exemple à promouvoir leur image et leur notoriété. Elles investissent aussi dans le personnel, notamment en le formant. Les actifs tangibles sont ceux que l'on peut « toucher » comme la monnaie ou les biens matériels possédés par l'entreprise. Les intangibles sont ceux qui n'ont pas une consistance propre, comme les brevets, les marques et le capital humain (Cf. tableau 16).

TABEAU 16 : VENTILATION DES ACTIFS INTANGIBLES ET DES ACTIFS TANGIBLES



Source : Stanko, Zeller, Melina (2014)

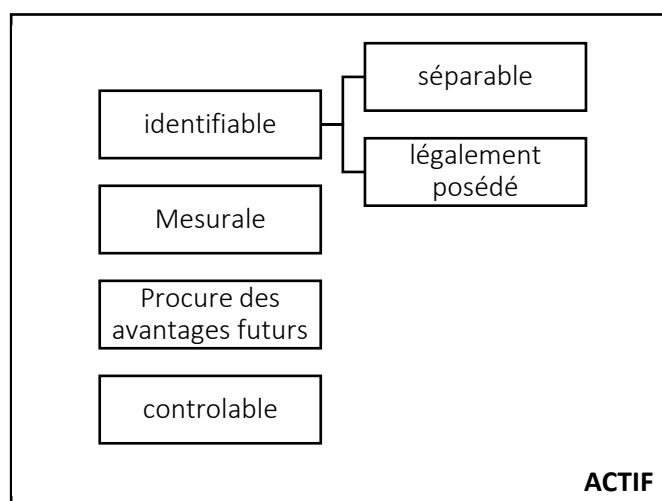
En matière de normes comptables, une harmonisation internationale de l'évaluation de l'intangible est utile aux grandes entreprises. En ce qui concerne les PME, l'harmonisation des normes reste un projet de l'IASB¹² qui propose d'imposer les normes IFRS¹³ pour cette catégorie d'entreprises. Lo Russo (2008) liste les domaines dans lesquels une simplification des normes IFRS serait pertinente pour les PME, et faciliterait leur intégration dans la norme, comme notamment que la distinction entre actif incorporel à durée de vie finie et ceux à durée de vie infinie ne soit pas retenue. Dean, McKenna et Krishnan (2012) se demandent si le capital humain ne devrait pas être au bilan des entreprises, américaines en l'occurrence. Leur enquête conclut que la majorité des personnes travaillant en comptabilité ne souhaite pas voir le capital humain apparaître au bilan, au motif qu'il serait difficilement mesurable et trop subjectif. Ils préconisent de joindre un rapport sur l'immatériel aux comptes de l'entreprise. Actuellement les normes IFRS et les normes françaises convergent sur quelques points, et notamment sur le fait que pour qu'un intangible tel que le capital humain (que serait la capacité à entreprendre) figure dans les comptes de l'entreprise, il doit répondre aux quatre critères suivants (Cf. Tableau 17) :

- Être un élément du patrimoine pour lequel l'entreprise dispose d'un droit de propriété ou de créance ;
- Que l'Entreprise ait le contrôle de cet actif, c'est-à-dire, en assume les coûts, la responsabilité et la maîtrise ;
- Que l'entreprise en attende des avantages économiques futurs qui généreront des flux nets de trésorerie ;
- Que l'actif soit identifiable, susceptible d'être vendu, loué ou échangé de manière isolée, ce qui implique une mesure efficiente du coût ou de la valeur.

¹² Le Bureau international des normes comptables plus connu sous son nom anglais de International Accounting Standards Board (IASB), est l'organisme international chargé de l'élaboration des normes comptables internationales IAS/IFRS. Il remplace, depuis 2001, l'International Accounting Standards Committee.

¹³ Les IFRS (International Financial Reporting Standards) sont depuis 2005 le référentiel comptable applicable aux sociétés cotées sur un marché européen. Un référentiel comptable est un ensemble de normes (règles) définissant les méthodes de comptabilisation.

TABLEAU 17 : CONDITIONS REQUISES POUR LA RECONNAISSANCE COMPTABLE D'UN ACTIF



Source : Notre réalisation

Pour la PME, ce sont souvent majoritairement les normes nationales qui sont appliquées. Les normes internationales peuvent l'être aussi sous certaines conditions. Ainsi, en 2009, l'IASB a clairement indiqué que si une norme d'information financière adaptée pour les PME ne traite pas d'un problème particulier de comptabilisation ou d'évaluation qui est traité par ailleurs dans une IFRS, ce sont les normes IAS/IFRS qui devront s'appliquer. L'entité continuera d'appliquer les normes IFRS adaptées pour les PME pour le reste de ses états financiers, étant précisé que chaque norme IFRS adaptée pour les PME doit mentionner explicitement ce recours obligatoire aux IFRS.

Une caractéristique des PME, est de voir les instruments de leur compétitivité, comme le capital technique ou financier, être de moins en moins des actifs classiques, pour être remplacés par des actifs immatériels. La désindustrialisation et l'augmentation de la demande de service à la personne sont passées par là. Cette évolution a conduit le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables à proposer en 2011 un référentiel des valeurs immatérielles des PME. Ce référentiel s'articule autour de trois composantes, à savoir le capital humain, le capital structurel interne et le capital structurel externe.

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, qui intègre l'immatériel dans ses travaux depuis plusieurs années en s'appuyant sur les petites et moyennes entreprises, fait douze

propositions pour placer le patrimoine immatériel au cœur de la stratégie de développement des PME (Cf. tableau 18).

TABLEAU 18 : ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES : CONSIGNES POUR QUE L'IMMATÉRIEL SOIENT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES PME

<u>1 - Fonder une véritable stratégie de développement sur les actifs immatériels</u> • Proposition 1 : établir une cartographie pertinente des actifs immatériels au service de la compétitivité et de la stratégie de l'entreprise ; • Proposition 2 : identifier et structurer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour mesurer les actifs immatériels cartographiés ; • Proposition 3 : s'assurer de la pertinence et de la robustesse des indicateurs de mesure des actifs immatériels ; • Proposition 4 : analyser le lien entre la performance de l'immatériel et la performance financière ; • Proposition 5 : sélectionner les indicateurs et gérer la valeur d'utilité du portefeuille immatériel au service d'une meilleure valorisation durable de l'entreprise ;
<u>2 - Définir une gouvernance nouvelle</u> • Proposition 6 : intégrer l'immatériel dans la gouvernance institutionnelle ; • Proposition 7 : intégrer l'immatériel dans la gouvernance opérationnelle ; • Proposition 8 : utiliser les processus existants pour fiabiliser la mesure et la gestion de la performance de l'immatériel / Intégrer la mesure de l'immatériel dans les processus de contrôle internes et externes ; • Proposition 9 : sécuriser l'immatériel en l'intégrant dans les démarches de protection intellectuelle et d'assurance.
<u>3 - Enrichir la politique de communication</u> • Proposition 10 : intégrer l'immatériel dans la formation et les méthodologies de diagnostic et de valorisation des analystes ; • Proposition 11 : intégrer l'immatériel dans la gouvernance et les modalités de gestion des investisseurs ; • Proposition 12 : enrichir la communication des entreprises d'un reporting immatériel.

Source : Ordre des experts comptables (2011)

En France, c'est l'Autorité des Normes Comptables (ANC) qui définit la règle, notamment avec le règlement ANC n°2014-03 relatif au plan comptable général. Les pratiques comptables françaises se sont harmonisées au fil du temps, au point que l'on parle de « doctrine comptable ». Cette doctrine est émise par les institutions en charge de la normalisation comptable, en l'occurrence le Conseil National de la Comptabilité (CNC), le Comité de la Réglementation Comptable (CRC) et l'Autorité des Normes Comptables (ANC), depuis l'ordonnance du 22 janvier 2009. En l'absence de règlement comptable sectoriel spécifique, le Plan Comptable Général constitue le règlement comptable applicable à toute entité tenue d'établir des comptes annuels, ce qui est évidemment le cas des PME.

A ce jour, il n'y a pas de règlement spécifique à la PME, bien que l'IASB incite à en créer un. C'est pourquoi cet organisme a considéré qu'il était plus pertinent de disposer d'un ensemble de normes d'information financière unique, adaptées aux PME partout dans le monde, élaborées sur la base des normes IAS/IFRS. La plupart des normalisateurs comptables nationaux ont soutenu cette préconisation de l'IASB, si bien que celui-ci a engagé, en 2003, une réflexion sur l'élaboration d'un ensemble de normes comptables adaptées à ces entités (IFRS pour les PME, travaux de l'IASB, 2009).

La valeur du capital humain est non seulement importante pour les utilisateurs des états financiers de l'entreprise, mais aussi pour l'entité elle-même. Connaître le stock de capital humain incarné par les gens qui produisent de la valeur n'est pas une ineptie. Aujourd'hui, le personnel, qu'il soit non qualifié, qualifié, spécifique, stratégique, en contrat à durée déterminée ou durée indéterminée, est regroupé dans les Ressources Humaines. Il est dans son ensemble, et sans distinction, comptablement considéré comme un coût, puisque constituant un facteur de travail dont l'entreprise dispose pour une période, moyennant une contrepartie financière. Il apparaît pourtant crucial de représenter les employés dans la comptabilité non pas comme un simple coût, suivant la pratique actuelle, mais comme des actifs humains, (Roslender, 2009). Peut-être conviendrait-il d'explicitier plus clairement au législateur l'intérêt, financier, fiscal, moral qu'il y aurait à adopter cette manière différente de représenter le personnel dans la comptabilité.

TABEAU 19 : RECUEIL DES NORMES COMPTABLES FRANÇAISES : PRINCIPES COMPTABLES

Sous-section 3 – Régularité et sincérité
Art. 121-3
<i>La comptabilité est conforme aux règles et procédures en vigueur qui sont appliquées avec sincérité afin de traduire la connaissance que les responsables de l'établissement des comptes ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés. Dans le cas exceptionnel où l'application d'une règle comptable se révèle impropre à donner une image fidèle, il y est dérogé. La justification et les conséquences de la dérogation sont mentionnées dans l'annexe.</i>
Sous-section 4 – Prudence
Art. 121-4
<i>La comptabilité est établie sur la base d'appréciations prudentes, pour éviter le risque de transfert, sur des périodes à venir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat de l'entité.</i>

Source : Recueil Des Normes Comptables Françaises (2018)

Le principe de prudence freine la comptabilisation des actifs immatériels (Cf. Tableau 19). En effet, les acteurs de la comptabilité n'ayant pas un outil capable de donner une mesure fiable par exemple du capital humain, rechignent à l'inscrire dans les comptes, bien qu'ils soient conscients de son existence. Quand il s'agit d'investir dans une PME ou de la céder, cela crée de l'inertie dans le processus, une valeur normée et inscrite par le professionnel du chiffre serait un élément de clarification. Il y a lieu, dès lors, de se demander si à trop vouloir appliquer le principe de prudence, le professionnel du chiffre n'entre pas en contradiction avec le principe de sincérité. Au surplus, il est pour le moins surprenant de constater qu'alors que le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables fait des propositions pour placer le patrimoine immatériel au cœur de la stratégie de développement des PME et les comptables, eux, hésitent à enregistrer ce même patrimoine, au nom du principe de prudence.

Les ressources sont au passif du bilan, le problème est comptable. Il est vite résolu : aucun référentiel international (PCG, IASB, IFRS) n'admet encore la comptabilisation directe du capital humain. Alors, pour l'instant, dans la PME française le capital humain se trouve éparpillé dans les comptes de charges par exemple : les charges de personnel (salaires et cotisation etc.), les impôts et taxes sur les salaires, les achats et les frais inhérents à l'activité des personnels (ordinateurs, outillage adapté aux spécificités individuelles, protections etc.), les frais de formation, la participation.

Toutefois, pour certaines entreprises, le capital humain pourra apparaître au bilan dans une circonstance particulière : quand elles sont rachetées. Alors sera considéré comme capital humain un goodwill¹⁴ si le prix d'acquisition est inférieur aux capitaux propres détenus. Les actifs incorporels ne sont pas simples par nature à comptabiliser. Dans les actifs incorporels, le capital humain est le sous-ensemble le plus difficile à comptabiliser ; la subjectivité pouvant être impliquée à chaque tentative d'évaluation. Le capital humain implique le libre arbitre, qui ne peut être contrôlé, seulement influencé, contrairement à une machine qui ne fait pas ce qu'elle choisit de faire (avec l'avancée de l'informatique il faudra bien se poser un jour la question du libre arbitre appliquée aux machines). Bien que ce soit une tâche difficile, qui demande une méthode complexe et des calculs difficiles, il est essentiel, pour la crédibilité de la comptabilité, que des progrès soient faits. Il faut améliorer la comptabilité des actions humaines jusqu'au moment où il pourra être déterminé une valeur avec une précision raisonnable et utilisable dans la prise de décisions et les rapports entre les parties prenantes.

¹⁴ Le *goodwill* est un écart d'acquisition positif, appelé également survaleur. Un écart d'acquisition naît de la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur de la société acquise. L'écart être positif (*goodwill*) ou négatif (*badwill*). Dans le cadre d'une acquisition et conformément à la norme comptable IFRS 3 révisée, le *goodwill* résiduel est comptabilisé comme étant une immobilisation incorporelle à durée de vie indéfinie

L'arrivée des progiciels de gestion, de plus en plus sophistiqués et performants, pourrait offrir le moyen de fiabiliser et d'optimiser la mesure du capital humain.

Mais pour l'heure, une autre donnée empêche la comptabilisation de l'intangible, ou tout du moins freine la volonté de le faire. Cet écueil réside dans le fait qu'augmenter l'actif d'une entreprise en rajoutant le montant calculé d'une valeur intangible, bien qu'autorisé, est risqué fiscalement. En effet, l'impôt serait immédiatement dû sur cette survalueur. Le code général des impôts ne prévoit pas d'exception pour l'imposition de l'écart de réévaluation (CGI art. 38-2), « *Dès lors et puisque l'actif net est augmenté par la réévaluation, l'écart constaté dans les comptes annuels majore le bénéfice imposable au taux de droit commun ou réduit le déficit reportable* ». Rajoutons à cela le principe de prudence, ceci faisant que dans les faits, cette mesure est rarement réalisée pour la PME. Pourtant cette évaluation est une information qui peut être cruciale pour un investisseur ou un financeur. Cette méthode permettant une cohérence entre la valeur comptable et la valeur de marché d'une entreprise.

Pour pouvoir comptabiliser un capital humain, il faut savoir si ce capital est une composante durable de l'entreprise, et surtout s'il est spécifique, ce qui oblige à déterminer comment connaître la valeur créée par ce capital. De la sorte, le problème devient managérial. Les managers pensent qu'ils investissent dans l'humain en le formant, en le laissant faire son expérience, en lui inculquant une « culture d'entreprise », en lui proposant un plan de carrière. Ce faisant, ils espèrent, premièrement, conserver les avantages spécifiques liés à la connaissance et à l'expérience voire au réseau des salariés, et, deuxièmement, un retour sur investissement qui peut être parfois long et coûteux selon la formation nécessaire à donner à l'employé, comme pour les pilotes de ligne par exemple. Nous serions tentés de dire que si une loi, une jurisprudence, un règlement, un usage, un contrat protège les droits des acquis spécifiques incorporels de l'entreprise qui procurent des avantages futurs, alors ils sont enregistrables à l'actif. Nous pensons, à titre indicatif, aux clauses de dédit formation, à l'obligation de loyauté, de confidentialité, à la clause de non concurrence, ou à une clause pénale prévoyant l'indemnisation d'un départ, au contrat d'assurance homme clé pris par l'entreprise, etc... L'hégémonie juridique du droit de propriété est un obstacle à franchir par les professionnels du chiffre, la contractualisation des relations au travail pourrait lever au moins partiellement l'obstacle. Même si comme le notent Sautel et Cezanne-Sintès (2007), le droit des contrats ne donnera jamais les mêmes droits de contrôle sur un actif que le droit de propriété. La comptabilité doit s'adapter aux innovations, comme elle l'a fait avec le crédit-bail, exemple qui illustre assez bien la notion de contrôle sans réelle propriété. L'objet est quasi à l'actif et franchement au passif.

Flamholtz (1999), puis Kaplan et Norton (2000) nous incitent à connaître la valeur de l'avantage qu'apporte un employé ou un groupe d'employés à l'entreprise. Ces auteurs constatent le besoin d'information sur la performance managériale des entreprises. Pour combler le manque d'information comptable, les parties prenantes organisent leur propre système de mesure. Chacun créant sa méthode, sa norme, ce qui ajoute à la confusion. A juste titre, Bessieux-Ollier, Lacroix et Walliser (2006) considèrent qu'il faut une définition commune et claire du capital humain. Cette définition doit répondre en premier lieu à la question suivante : Doit-on considérer le capital humain comme un actif. Si oui est-il incorporel ? Il semblerait à la lecture de l'avis de l'ANC (Cf. tableau 20) qu'il y aurait une possibilité de la faire. Reste ensuite à répondre à une deuxième question, qui est de savoir à quelle hauteur financière évaluer cet actif ?

Ici encore l'ANC nous fournit la règle. L'actif intangible que serait la capacité à entreprendre pourrait être confondu dans la grande famille du capital humain. Un intangible (incorporel ?) difficile à mesurer. A la lecture de la section 3 du recueil des normes comptables françaises, l'évaluation semble possible. Plusieurs possibilités d'évaluation ont été envisagées pour enregistrer un capital humain à l'actif.

Ding et al. (2007) observent que les normes françaises sont parmi les plus divergentes des IFRS, cette situation tenant sûrement à notre culture économique, notre fiscalité, notre façon d'aborder la valorisation des entreprises. Bessieux-Ollier et al. (2010) expliquent ces divergences par l'écart entre la pertinence d'enregistrer un actif stratégique et la fiabilité de notre capacité à lui donner une valeur comptable.

TABEAU 20 : EVALUATION DES ACTIFS SELON L'AUTORITE DES NORMES COMPTABLES FRANÇAISE

Section 3 – Evaluation des actifs à la date d'entrée dans le patrimoine

Sous-section 1 – Dispositions générales

Art. 213-1

Les immobilisations corporelles ou incorporelles et les stocks, répondant aux conditions de définition et de comptabilisation définies aux articles 211-1 et suivants et 212-1 et suivants, doivent être évalués initialement à leur coût. A leur date d'entrée dans le patrimoine de l'entité, la valeur des actifs est déterminée dans les conditions suivantes :

- *Les actifs acquis à titre onéreux sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ;*
- *Les actifs produits par l'entité sont comptabilisés à leur coût de production ;*
- *Les actifs acquis à titre gratuit sont comptabilisés à leur valeur vénale ;*
- *Les actifs acquis par voie d'échange sont comptabilisés à leur valeur vénale.*

Les dispositions du présent article ne s'appliquent pas aux immobilisations corporelles constamment renouvelées visées à l'article 212-7.

Art. 213-2

Le coût d'acquisition s'entend pour les biens et titres reçus à titre d'apports en nature par la société bénéficiaire, des valeurs figurant dans le traité d'apport, déterminées et évaluées selon les dispositions du titre VII. Les apports en nature d'actifs corporels ou incorporels isolés figurant dans le traité d'apport, sont assimilés à des échanges, et évalués selon les dispositions de l'article 213-3.

Art. 213-3

Une immobilisation corporelle, incorporelle ou un stock acquis en échange d'un ou plusieurs actifs non monétaires ou d'une combinaison d'actifs monétaires (soulte) et non monétaires est évalué à la valeur vénale à moins que :

- *La transaction d'échange n'ait pas de substance commerciale ou,*
- *La valeur vénale de l'immobilisation reçue ou de l'immobilisation donnée ne puisse être évaluée de façon fiable. Un échange n'a une substance commerciale que s'il entraîne une modification des flux de trésorerie futurs résultant de la transaction, ou si l'analyse de la transaction confirme de manière explicite la substance commerciale.*

Si l'immobilisation acquise ne peut pas être évaluée à la valeur vénale, son coût est évalué à la valeur comptable de l'actif cédé.

Source : Recueil Des Normes Comptables Françaises (2018)

Andrade et Sotomayor (2011) ont listé plusieurs modèles de mesure du capital humain. Au fil du temps les auteurs ont proposé des méthodes mathématiques de mesure : Lev et Schwartz (1971), Flamholtz (1972), Ogan (1976), Morse (1973). Lev et Schwartz proposent de faire apparaître la valeur du capital humain à la fois à l'actif et au passif, le capital humain serait ainsi autant une dette qu'une possession.

Cette proposition est critiquable car elle se base sur l'hypothèse d'un salariat captif, ce qui est de moins en moins vrai. Cependant, pour le capital humain du dirigeant propriétaire de PME, cette hypothèse est envisageable. Andrade et Sotomayor (2011) observent qu'aucune méthode, si ce n'est celle de Flamhotz, n'est réellement appliquée à grande échelle. Ils évaluent d'autres modèles moins mathématiques, notamment ceux de Hermanson (1964), Likert (1967), Hekimian and Jones (1967), Cascio (1996) ou Boudreau (1998). Les propos de Likert (1967) nous intéressent en ce qu'il soutient que les changements dans les variables causales telles que le style de gestion, les stratégies de leadership et les structures organisationnelles ne se traduisent pas seulement par une amélioration de la productivité mais aussi par une amélioration de la combinaison des ressources pour la rendre adaptée à la stratégie envisagée.

Pour Boudreau (1998) les ressources humaines ne sont pas seulement un outil d'évaluation ou une méthode pour justifier l'investissement dans les ressources humaines, mais représentent plutôt l'expression de la théorie de la façon dont les humains contribuent au succès de l'organisation et comment les investissements dans ressources humaines pourrait mener à ce succès. La norme IFRS définit la notion de juste valeur comme étant le montant contre lequel un actif pourrait être échangé. Cette juste valeur, pour être estimée de façon fiable, doit être mesurée selon quatre critères : une cotation reconnue sur le marché, un calcul destiné à actualiser les flux de trésorerie futurs attendus, une valeur déterminée par un modèle statistique (Feltham et Ohlson par exemple) et une analyse comparative. L'avantage de la méthode de la juste valeur pour la comptabilité est de présenter des valeurs comptables comparables pour des actifs équivalents. Cela rapproche la gestion de la comptabilité.

La valorisation comptable du capital humain est délicate, voire impossible selon Flamhotz (1972). Avant cet auteur, d'autres tels que Dublin et Lotka (1947) avaient proposé diverses méthodes d'évaluation comptable et financière du capital humain, qui définissent la valeur d'une vie humaine comme étant la valeur actualisée des revenus nets futurs d'un individu. Mais cette approche, comme celles d'autres chercheurs, n'a pas été estimée satisfaisante. Dionne et Martin (2010) apportent une précision importante au débat qui doit être considérée : ils n'entendent considérer dans l'évaluation du capital humain uniquement que les revenus issus du travail, les éléments patrimoniaux survivant au décès de l'individu et continuant à produire un revenu.

L'un des enjeux les plus importants de la mesure du capital humain est le problème de l'appropriation. A cet égard, nous proposons que la ressource intangible que nous tentons de mesurer, une certaine valeur de l'entrepreneuriat, soit la capacité que peut avoir l'humain à entreprendre quand il possède l'entreprise. Ce choix nous semble résoudre le problème de contrôle sur la ressource. Fustec et Marois

(2006) rappellent qu'un salarié peut quitter l'entreprise à tout moment, son contrôle par l'entreprise est donc très faible. La Norme IASB permet d'enregistrer un actif s'il est susceptible d'apporter des ressources futures à l'entreprise. Il faut donc que cet actif ne puisse pas partir de lui-même du jour au lendemain. Encore que parfois l'immatériel créé par un employé reste la propriété de l'entreprise, dont il augmente le stock de capital intellectuel (Lazonick et Sullivan, 1998). Seulement, il est très difficile de prendre en compte les actifs incorporels créés par les employés de l'entreprise, remarque Pluchart (2005). Méreaux et al (2012) reprennent cette observation et précisent qu'il est toujours délicat selon les normes IAS/IFRS de comptabiliser les biens incorporels qui seraient produits en interne.

Un salarié avec un savoir particulier rare pourrait être aussi en théorie enregistré à l'actif, ou plutôt le contrat qui le lie à l'entreprise pourrait être comptabilisé. L'obstacle du départ de ce salarié pourrait être levé en mettant dans le contrat de travail une clause d'indemnisation en cas de départ de la PME. Ce type de clause existe déjà dans l'administration pour ceux qui ont suivi les cours des écoles militaires par exemple. Ou dans le sport avec les « primes » de transfert. Voilà pourquoi la réflexion ici se concentrera sur l'entrepreneur propriétaire de la PME qu'il dirige. Parce qu'il est imbriqué dans son entreprise, et au centre de la création de valeur.

Comme dans toute activité humaine régie par des règles, il est impossible d'obtenir une normalisation comptable absolue de l'intangible. La norme doit être acceptée par tous et ensuite adaptable à chacun des intérêts particuliers. Les manipulations comptables à l'intérieur de la norme sont autorisées. Cependant, l'information comptable ne se limite pas à l'entreprise, elle est aussi publique. C'est pourquoi un bon résultat comptable (bénéfice) affiché donne confiance. Il faut toutefois regarder comment ce résultat s'est construit. Voilà, de notre point de vue, un des intérêts de comptabiliser, à l'actif du bilan, le capital humain. Le résultat financier négatif pourrait ainsi être compensé par une augmentation de l'actif. Le cas d'une année où il a fallu former tout le personnel sur une nouvelle machine ou sur de nouvelles normes illustre parfaitement ce que nous proposons. Si par exemple les normes changent dans une branche professionnelle, les investissements de mise aux normes sont inclus dans l'actif des établissements, alors que la formation des personnels est comptabilisée en charge.

Dans une entreprise intensive en capital humain, une société créant des logiciels par exemple, c'est-à-dire une entreprise dans laquelle le capital immatériel accumulé par ses membres participe majoritairement à la création de valeur ajoutée spécifique, l'actif risque de se limiter à quelques tables chaises et ordinateurs. Sautel et Cezanne-Sintès (2007) définissent la firme à capital humain intensif comme celle dans laquelle les ressources tangibles et intangibles spécialisées sont mutuellement

dépendantes. Zingales (2000) parle même de ressource critique, cette ressource critique étant le centre d'un système d'investissement spécifique fait pour elle. Ce qui fait la spécificité de cette ressource et la rend critique ce sont le pouvoir, l'accès aux actifs et les liens de complémentarité qu'aurait cette ressource critique avec les actifs. Nous pensons que l'entrepreneur propriétaire dirigeant de la PME peut être cette ressource critique.

2.1.2. L'Entrepreneur de PME comme capital humain spécifique

2.1.2.1. Le capital humain spécifique à l'entreprise

De nombreux auteurs se sont emparés de la notion de capital humain spécifique. Ainsi, selon Charreaux et Desbrières (1998), l'innovation, autrement dit la différenciation des entreprises entre elles dans le processus de production, la définition des produits, le mode de fonctionnement, de stratégie marketing ou de vente, passe nécessairement par un capital humain fortement spécifique à l'entreprise. D'autre part, ces mêmes auteurs soutiennent que le niveau de capital humain spécifique peut-être plus ou moins important en fonction du secteur d'activité. Cependant, la notion de capital humain spécifique renvoie aussi à la question de la mobilité des acteurs économiques, notamment des salariés, vers d'autres entreprises ou secteurs d'activité. Le capital humain spécifique serait un frein à la mobilité, alors que le capital humain général entraînerait un accroissement de la productivité marginale du salarié ainsi que son niveau d'employabilité sur le marché du travail (Becker, 1993). Dans la même thématique, Gibbons et Waldman (2004) utilisent la notion de « capital humain spécifique à une tâche » ("task-specific human capital"), qui peut se déprécier si un employé change de fonction au sein même d'une entreprise. Chez Neal (1995), la spécificité se situe plutôt au niveau du secteur d'activité : les travailleurs qui trouvent de nouveaux emplois dans la même industrie gagnent plus, grâce à leur expérience et à leur ancienneté, que ceux qui ont changé d'industrie. Ainsi, les compétences ne seraient ni complètement générales ni propres à l'entreprise, mais plutôt spécifiques à un ensemble d'entreprises créant des produits et services similaires. Grâce à une approche empirique, Gathmann et Schönberg (2006) concluent à une transférabilité partielle des compétences spécifiques entre professions. Ces auteurs distinguent trois niveaux : les compétences spécifiques à une tâche, les compétences professionnelles (spécifiques à un corps professionnel) et les compétences générales. Lazear (2003, 2009) préfère l'approche en termes de « pondération des compétences ». Toutes les compétences seraient générales, la spécificité des entreprises résiderait dans les proportions différentes d'utilisation des compétences, dans la différence de combinaisons : telle entreprise favorisera plus l'émergence de tels types de savoir-faire, connaissances, compétences et moins d'autres domaines du capital humain qu'une autre. Certains travaux s'intéressent davantage à

la stratégie d'investissement des entreprises dans le capital humain général et/ou spécifique. Comme nous l'avons déjà mentionné, les entreprises sont plus réticentes à investir dans des formations générales qui peuvent entraîner une forte mobilité des salariés. Les entreprises peuvent aussi faire participer le salarié au coût de la formation. Le partage du coût de l'investissement en capital humain entre l'entreprise et ses salariés, découle, selon Hashimoto (1981), de la possibilité qu'une des deux parties mette fin à la relation d'emploi, et aussi des coûts de transactions survenant après la période d'investissement. Cependant, la distinction effective entre l'investissement dans une formation spécifique et l'investissement dans une formation générale ne semble pas aussi tranchée, rendant plus complexe la définition d'une stratégie d'investissement dans le capital humain. Kessler et Lülfsmannz (2006) considèrent que les deux types d'investissements, en capital humain général et en capital humain spécifique, interagissent mutuellement. Une formation spécifique rend la formation générale viable pour un employeur. De la même façon, plus le capital humain général d'un travailleur est élevé, plus l'entreprise est motivée à le former à des compétences spécifiques.

La distinction entre compétences générales et compétences spécifiques soulève d'autres types d'interrogations connexes, mais tout aussi intéressantes, telles que la question du lien entre la mobilité de l'emploi et les pertes éventuelles de capital. Cette problématique a été traitée par plusieurs auteurs, dont Gathmann et Schönberg Uta (2010) ; lesquels ont cherché quelles sont les parts de capital humain innées et acquises ; si les compétences spécifiques à une technologie se déprécient en période de changement technologique rapide ou si elles ralentissent l'ajustement aux nouvelles technologies. Ceci représente une partie des questions qui se posent dans tous les modèles qui s'intéressent à la mobilité de l'emploi (Dupriez, 2002). Le cas des sportifs et de leur valeur sur le marché de l'emploi est caractéristique de ces questions (Gumb et Desmoulins-Lebeault, 2010). Mais à vouloir valoriser le capital humain individuel, nous donnons une valeur marchande à l'humain, avec les questions éthiques et philosophiques que cela pose. C'est pourquoi ici, comme dans bien d'autres domaines, la loi doit encadrer la pratique.

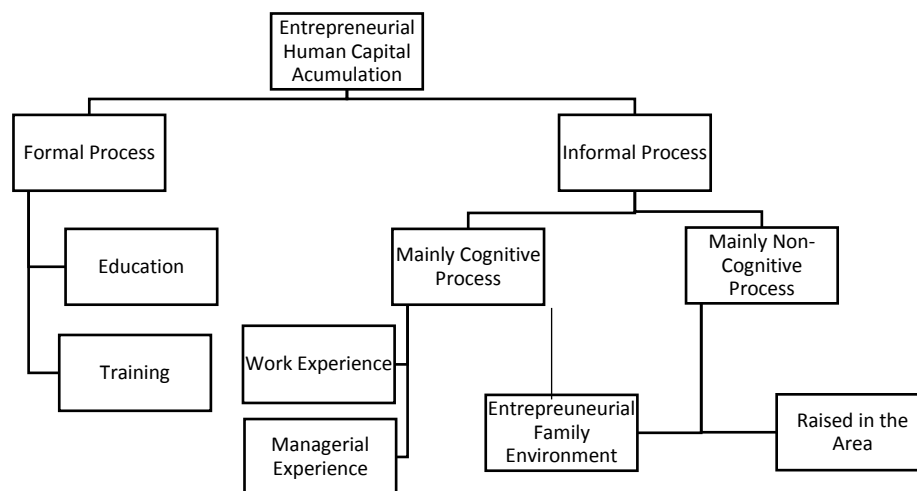
Le point saillant de la présente étude réside dans l'analyse de la spécificité du capital humain du dirigeant de PME. Cet examen peut permettre notamment de mieux comprendre l'évolution de la compétitivité réelle d'une entreprise absorbée après la mise à l'écart de son dirigeant d'origine (Braun, Krispin et Lehmann, 2009). Si, comme l'indique Ferrary (2002), la spécificité du capital humain serait qu'il soit intransférable dans une autre entreprise sans perte de productivité pour l'entreprise de départ, une bonne partie de l'innovation de l'entreprise est assurée de façon exclusive par l'entrepreneur dans une PME. Tous les travaux concordent pour considérer l'innovation comme le facteur essentiel de survie et de développement des entreprises dans un cadre concurrentiel. Les

qualités requises chez les entrepreneurs, et donc la configuration de leur capital humain, diffèrent selon les auteurs, et selon les étapes de développement des entreprises et la quantité de travaux dans ce domaine reste encore ténue. Le capital humain de l'entrepreneur qui permet d'obtenir des innovations reste mal défini, ainsi que la chaîne de causalité qui mène une entreprise à une innovation réussie. Les analyses ne permettent pas d'obtenir de réelles prédictions en ce domaine. Alors qu'au niveau macroéconomique, les facteurs propices à l'innovation (tels que les dépenses en recherche développement, le niveau d'éducation générale dans une économie) sont plus facilement identifiables.

2.1.2.2. L'entrepreneur capital humain spécifique

Un entrepreneur ayant déjà réussi a plus la confiance des marchés qu'un primo entrepreneur. L'un aurait donc, selon les parties prenantes, un capital humain « entrepreneurial » supérieur à l'autre. Selon Skuras, Dimitris, et al (2005), le capital humain de l'entrepreneur s'accumule au fur et à mesure de ses expériences. Le capital humain entrepreneurial s'accumule lorsque l'entrepreneur est un membre passif du processus entrepreneurial. Il reçoit et stocke des informations, de l'expérience, qu'il peut traiter et utiliser à l'avenir. Une partie de l'accumulation de ce capital vient du passé, de processus se référant à l'individu élevé dans un environnement entrepreneurial, avec au moins un des parents étant un entrepreneur, par exemple. Les résultats d'une enquête empirique faite par Martin, Mc Nally et Kay (2013) vérifient, comme on pouvait le supposer, l'idée que la constitution de capital humain entrepreneurial spécifique peut être influencée par une éducation entrepreneuriale spécifique. Les processus formels peuvent être pensés comme antécédents à l'esprit d'entreprise, tandis que les processus informels sont des tâches et comportements conduisant aux compétences entrepreneuriales. Les processus d'accumulation du capital humain aident l'entrepreneur à atteindre les compétences dans un large éventail de fonctions entrepreneuriales dans plusieurs domaines tels que la finance, la gestion, le marketing, etc... Le schéma de Skuras et Dimitris reproduit ci-dessous (Cf. Tableau 21) ne cherche pas à inclure tous les processus, mais à donner une idée du phénomène.

TABLEAU 21 : UN DIAGRAMME INDICATIF DES PROCESSUS D'ACCUMULATION DU CAPITAL HUMAIN



Source : selon Skuras, Dimitris, et al (2005)

Bayad et Simen (2003) définissent les ressources susceptibles de donner un avantage compétitif comme celles qui sont uniques à l'entreprise, non ou peu substituables, et présentant une certaine valeur. Avec la théorie des ressources critiques, il est possible d'expliquer que l'entrepreneur propriétaire de la PME qu'il dirige est un capital spécifique. Ne serait-ce qu'en envisageant l'impact qu'aurait son décès, ou un départ brutal, sur l'organisation ou le fonctionnement de l'entreprise. Dans une entreprise à fort capital humain et presque sans actifs, comme beaucoup de petits commerces, de petits salons de coiffure, de start up, l'entrepreneur est non seulement stratégique, spécifique, mais aussi critique, en ce sens que c'est sur lui que repose l'activité productrice, le pouvoir, il possède les actifs et il engage selon sa volonté les ressources de l'entreprise. Si effectivement il ne possède pas les ressources humaines, il les contrôle. Si c'est lui la ressource critique, il se contrôle et il se possède. Il possède sa capacité à entreprendre, son propre capital humain qui est ainsi intransférable et difficilement reproductible. Force est de constater que, dans cette situation, la survie, le développement de l'entreprise dépendent quasi exclusivement de la capacité de l'entrepreneur. Il choisira ses investissements en fonction de sa particularité dont il a le contrôle. Il n'y a pas besoin d'établir un acte pour qualifier la détention d'un savoir spécifique par un humain, il le détient ou il ne le détient pas. Un diplôme qui atteste de capacités ou de savoir particulier n'est pas un acte donnant la propriété de ce savoir à l'individu, il en valide juste légalement l'acquisition. En résumé, un savoir personnel spécifique est une acquisition sans bien de propriété. A distinguer de la production intellectuelle d'autrui qu'on utilise avec son autorisation ou en achetant le droit d'utilisation. La propriété intellectuelle est transférable, le savoir critique non. L'entrepreneur le prête ou le loue à l'entreprise qui le possède sans lien de propriété, uniquement parce que l'entrepreneur possède

l'entreprise, qu'il la contrôle et qu'il arbitre les allocations de ressources nécessaires à l'utilisation de ce savoir spécifique. Ici l'hégémonie du droit de propriété est discutable. La prudence serait d'inclure ce savoir critique à l'actif, donc de savoir le mesurer, sinon l'information financière ne sera pas sincère. L'entreprise trouve un avantage à utiliser cet actif exclusif, l'entrepreneur se rétribue d'une première manière en se faisant rembourser le prêt de sa capacité à entreprendre et deuxièmement en demandant une survaleur en contrepartie de ce prêt. Cette survaleur est une partie de la valeur ajoutée créée par l'actif spécifique, qui pourrait être un dividende. Fama et Jensen (1983) soutiennent que les entreprises entrepreneuriales classiques sont celles qui regroupent les preneurs de risques et les décideurs chez les mêmes individus.

Selon certains auteurs, comme Bruederl et al. (1992), il existe plusieurs types de capital humain : un capital humain générique, un capital humain spécifique et un capital humain entrepreneurial. Preisdörfer et Voss (1990), puis Preisdörfer Ziegler (1991) distinguent eux le capital humain spécifique à l'industrie et le capital humain spécifique à l'entrepreneur. Ucbasaran, Westhead et Wright (2008) ont cherché à montrer l'importance relative du capital humain général et du capital humain spécifique, en ce qui concerne le contexte d'identification d'opportunités et de suivi. Ils en concluent, qu'un entrepreneur avec la connaissance de l'endroit où chercher des opportunités, a plus la capacité d'identifier une opportunité que les autres managers qui s'appuieraient uniquement sur leur capital humain général.

Gimeno, Folta et Cooper (1997) ont travaillé sur l'idée d'un Capital humain spécifique à l'entreprise. Ils ont validé l'hypothèse suivante : moins le capital humain spécifique d'un entrepreneur aura de valeur en dehors de l'entreprise, moins la décision de l'entrepreneur de quitter son entreprise sera principalement influencée par la performance de l'entreprise. Cette recherche souligne l'importance de considérer les caractéristiques du capital humain de l'entrepreneur, notamment dans la survie des nouvelles entreprises. Jubenot (2015) conclut que le facteur humain nous permet de mieux comprendre de nombreux phénomènes tels que la productivité, l'innovation, l'adaptabilité, etc. L'entrepreneur, tant qu'il le peut ou le veut, est constamment en train de travailler ces trois concepts. Cappeletti (2010) entrevoit le capital humain comme dynamique, il parle d'activation stratégique du potentiel humain. En ce qui concerne l'entrepreneuriat, la dynamique est importante. La mesure de la capacité à entreprendre ne peut se faire que dans le temps, c'est une dynamique entrepreneuriale qui est mesurée, pas un ensemble de capacités statiques potentiellement mobilisables. Nous partageons totalement la position de Cappeletti sur ce point. Cet auteur propose une mesure par les coûts cachés des dysfonctionnements créés par la non mise en œuvre ou la mauvaise mise en œuvre de son potentiel. Cependant, il nous apparaît difficile de mesurer cela objectivement dans le cas de

l'entrepreneur de PME. Par exemple, pour ce faire, Il faudrait demander au dirigeant pourquoi il a choisi de dépenser pour un repas au restaurant ou pour un déplacement et quel résultat il en a obtenu. Nous pouvons craindre de ne pas pouvoir obtenir une réponse fiable, sincère ou même simplement une réponse à une telle interrogation.

Ouzier (2004) parle de la nécessité de mieux gérer les ressources critiques dans une société où l'innovation et la connaissance deviennent primordiales. Il constate que la valeur des compétences d'une organisation peut être augmentée du coefficient de la capacité de son management à les valoriser. C'est ce que nous appelons la capacité à entreprendre. Si le manager dans la PME c'est l'entrepreneur, alors cette capacité doit pouvoir être mesurée en vérifiant comment la valeur ajoutée est créée. Nous insistons ici sur le comment plutôt que sur le combien. Il est possible de créer un résultat positif en n'entreprenant que très peu, notamment par la vente d'actif. Ouzier (2004) conclut que tous les entrepreneurs audacieux ne seraient que des novateurs en capacité grâce à leur capital humain personnel d'exploiter à leur profit le capital humain collectif. Il faudrait nuancer cette remarque, car les employés peuvent par exemple en travaillant apprendre et ainsi augmenter leurs capacités, ils peuvent aussi être intéressés aux résultats. Le propos n'est pas là, cette remarque de l'auteur est intéressante car elle met en lumière la capacité à entreprendre qui serait spécialement contenue chez l'entrepreneur novateur. Enfin, il constate qu'il n'existe pas de méthode calculant l'apport dynamique, paralysant voire destructeur des managers. Il semble que c'est la capacité humaine à entreprendre qu'il aimerait que l'on mesure.

Nous tenons ici à préciser que l'utilisation de la compétence entrepreneuriale est difficile voire impossible à mesurer. Loué, Laviolette et Bonnafous-Boucher (2008) font aussi ce constat en étudiant trois décennies de tentatives. Le succès n'est pas explicable par la spécificité du profil de l'entrepreneur. Tout du moins des études d'envergure ont permis de dresser une liste de compétences entrepreneuriales souhaitables, Petersen, (2006). St-Pierre et Cadieux (2011) constatent que les entrepreneurs souhaitant contrôler leur croissance sont les plus nombreux. Les entrepreneurs n'accordant pas tous une importance aux résultats financiers bruts. Ils proposent un axe de recherche qui déterminerait les stratégies entrepreneuriales en fonction des objectifs et des performances souhaitées dans une dimension « privilégiée » par l'entrepreneur. Ceci nous semble plus réaliste dans la PME. La capacité à entreprendre sera mesurée, mais cette mesure ne vaudra conseil ou critique que si elle est trop ou pas assez suffisante en fonction des objectifs privilégiés. Ainsi, il faut considérer la façon dont l'entrepreneur se produit comme capital humain, comment il exerce son talent entrepreneurial. Comme un artiste, un sportif se produirait. L'intensité de mise en œuvre du talent d'un chanteur ne garantit pas les applaudissements d'un public donné, et celle d'un sportif la médaille

d'or. Il en est de même pour l'entrepreneur. Ardichvili et al. (2003) font une distinction importante entre une idée et une opportunité. Les entrepreneurs ayant des capacités de gestion plus élevées peuvent être plus facilement en mesure de convertir une idée en opportunité selon leurs études. C'est le résultat qui vérifie l'intuition. Gérer de façon entrepreneuriale serait la saisie d'opportunité, l'adaptabilité à la concurrence ou au milieu, et l'envie de grandir. L'entrepreneur propriétaire de la PME qu'il dirige ne gère pas toujours de façon entrepreneuriale mais il est essentiel à son entreprise, il n'est pas ou peu remplaçable. Son capital humain (réseau, savoir-faire, expérience, savoirs etc...) est spécifique. L'entrepreneur propriétaire de la PME qu'il dirige est une ressource critique et un capital humain spécifique.

La deuxième partie de cette étude proposera une approche approfondie de la notion de capital humain des entrepreneurs de PME, ou capacité à entreprendre (CAE), ainsi qu'une méthode d'évaluation de ce capital humain spécifique.

2.2. Synthèse des travaux sur l'évaluation de la CAE

2.2.1. Mesure de la performance de la PME

Traditionnellement la performance des entreprises est mesurée selon des critères financiers (Baum, 2004). Leur nature mathématique les rend ensuite interprétables par le calcul et le regroupement. Ce qui induit qu'une entreprise bien gérée du point de vue financier est perçue comme performante. Ce qui conduit le dirigeant de PME à devenir un gestionnaire pour paraître performant (Saint Pierre et Cadieux, 2011). Des auteurs comme Nelly (1999) ont critiqué cette approche, les objectifs des PME étant d'une grande diversité et pas toujours tendus vers la performance financière. Au demeurant, Bourguignon (1995) montre que le mot performance est polysémique. Il désigne soit le succès, soit le résultat d'une action, soit encore l'action elle-même (réaliser une performance). Il précise que pour les psychologues, la performance est la mise en actions d'une compétence comprise comme une potentialité. Les performances pouvant prendre plusieurs des sens évoqués précédemment, selon la partie prenante impliquée dans ou par la mesure. Chacun profitant du flou sémantique pour y voir ce qu'il a envie de voir.

Si la performance de l'entreprise doit être mesurée, il faut établir la façon dont elle va être comprise par celui qui va recevoir cette mesure. La mesure de la performance d'une entreprise est utile aux parties prenantes, aux actionnaires sûrement, mais aussi aux financeurs et aux créanciers. Cette performance influe aussi sur la prise de décision de la clientèle. Les salariés attendent de l'entreprise une redistribution de cette performance, puisqu'ils sont contributeurs aux résultats. Toutes les parties

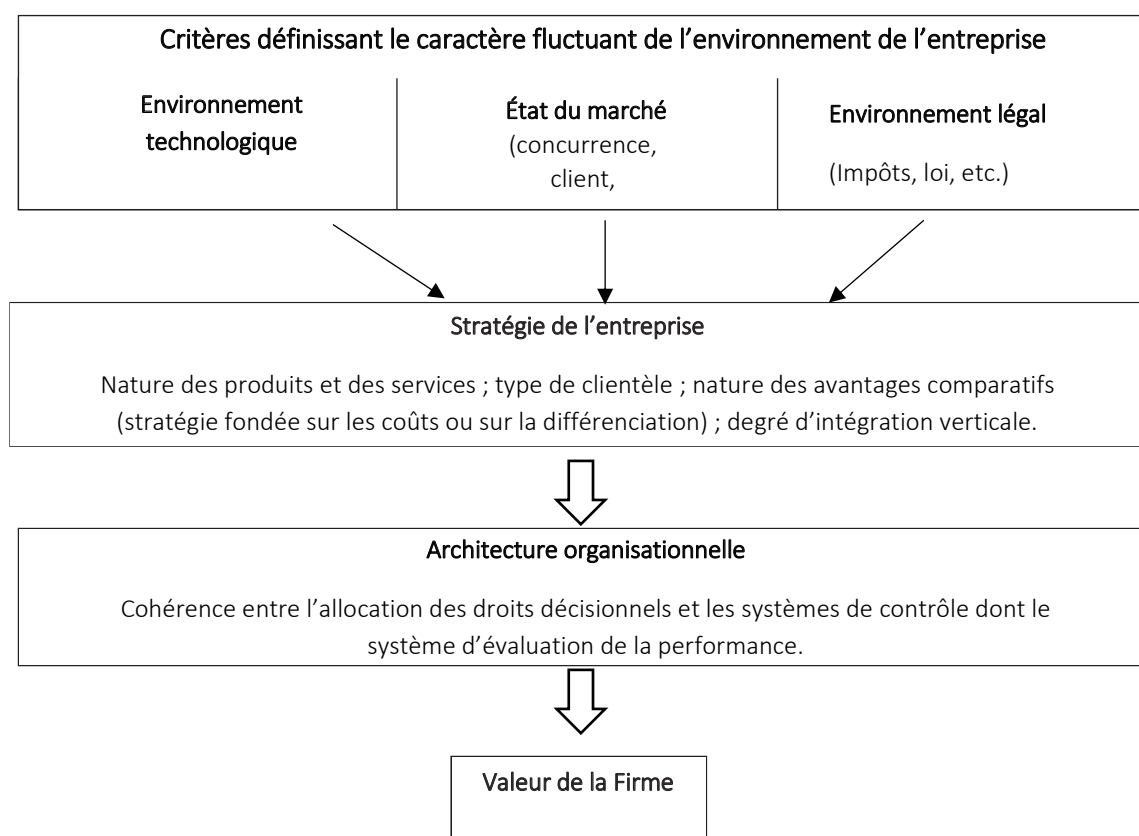
prenantes n'ont pas le même niveau d'information sur la performance de l'entreprise et sur la constitution du résultat. La mesure de la performance est manipulable par les dirigeants en se définissant un niveau de salaire, en engageant des charges, en arbitrant sur une valeur d'un stock intermédiaire, ou en choisissant une politique de vente d'actifs, voire en provisionnant des risques.

La performance financière est produite a posteriori, parfois très a posteriori dans la PME. Les bilans devant être déposés avant juin, certaines PME n'ont une idée précise de leurs comptes que très tard dans l'année. Evidemment, le travail de correction des écarts s'en trouve fortement retardé. Charreaux (1998) constate une « dualité » dans le but de la mesure de la performance. Est-elle construite pour les actionnaires qui désireraient une part de cette performance, ou l'est-elle pour encourager les salariés, les fournisseurs, les clients à augmenter leur engagement envers l'entreprise ? L'auteur nous rappelle que cette performance est manipulable, ne serait-ce qu'au regard de l'imprécision ou de la partialité de l'évaluation de certains éléments, ou encore de la difficulté de vérification. Il nous invite à considérer deux approches, l'une traditionnelle, basée sur la valeur actionnariale, l'autre considérant la dimension incitative de la mesure de la performance. Il conclut que c'est la raison pour laquelle de nombreux organismes ne s'arrêtent pas à la performance financière, mais vont chercher une information comptable complétée par plusieurs critères non strictement financiers. La performance globale peut-être un objectif. Par exemple, le navigateur de Skandia tente de la mesurer en portant un réel intérêt aux ressources humaines. Les mesures de la performance globale partent du principe qu'il y a des relations de cause à effet établies, de sorte qu'en améliorant la cause on aurait un meilleur résultat. L'opinion la plus partagée est que la performance dépend de la formation ou du bien être des salariés. Cependant, Lorino (2001) juge ce raisonnement un peu trop simple, la causalité dépendant de la stratégie de chaque entreprise. Germain et Trébucq (2004) demandent à vérifier le lien suggéré par Kaplan et Norton entre comportement citoyen d'une entreprise et valeur actionnariale. Poncelet et Wegmann (2005) définissent les critères non financiers comme « non agréables », dans la mesure où ils ne sont pas, par nature, en capacité de fournir une évaluation calculée de la création de la valeur par l'entreprise. Ces indicateurs étant utilisés tour à tour dans une perspective cognitive ou dans une perspective contractuelle (Cf. annexe 3).

Le schéma de Brickley et al. (1997) privilégie une lecture stratégique de la performance. Nous y remarquons l'articulation des variables stratégie/structure organisationnelle. La performance de l'entreprise n'étant alors qu'une composante de la valeur de l'entreprise. St Pierre Lavigne et Bergeron (2005) ont recherché une corrélation entre les résultats donnés par les indicateurs financiers et ceux des indicateurs non financiers. Leur étude a montré que cette corrélation est presque inexistante dans

la PME classique est un peu supérieure dans la PME innovante. Ils vérifient l'hypothèse selon laquelle les outils de mesure de la performance sont plus déséquilibrés qu'équilibrés. La performance financière est regardée à travers les ratios traditionnels, la performance non financière, comme la satisfaction des clients est peu mesurée dans les PME selon Germain (2004). Après avoir analysé les résultats d'une enquête réalisée auprès de 83 PME, cet auteur constate un déséquilibre de la mesure de la performance selon ce qui est admis habituellement dans les entreprises utilisant un balanced scorecard. Davila (2000) observe, que plus l'environnement est complexe, plus grande est l'incertitude grande et plus la performance sera mesurée à l'aide d'indicateurs non financiers. La performance est un concept qui doit être représenté afin d'aider à trouver la méthode de sa mesure, Brickley et al (1997) s'y sont risqués en dressant le tableau suivant (Cf. Tableau 22).

TABLEAU 22 : STRATEGIE, ALLOCATION DES DROITS DECISIONNELS ET CRITERES NON FINANCIERS



Source : Brickley et al., (1997) p. 179.

L'IASC ne parle d'ailleurs pas de résultat mais de performance ; l'information devant être suffisamment pertinente pour être utile à une large gamme de parties prenantes liées économiquement à la PME. Il est évident que l'acquéreur potentiel d'une entreprise comparera sa performance au prix de cession

de l'entité et cherchera si ce prix est en rapport avec la performance apparente. Cohen et Perez (1999) soulignent combien il est intéressant de rechercher le processus de création de valeur pour connaître la performance. La mesure de celle-ci, en général, est utile pour s'évaluer par rapport aux autres. Les PME étant multiformes, il faudrait alors trouver des catégories homogènes par territoire pour que cette utilisation de la mesure de la performance soit utile. Le chiffre d'affaires d'une papeterie est constitué à valeur absolue égale d'une multitude d'opérations de vente, administratives, de gestion, de comptabilité par rapport au chiffre d'affaires d'une concession automobile par exemple. Tatikonda (1998) proposent de mesurer la performance non seulement en fonction du type d'entreprise considéré mais aussi en fonction du niveau de management. Leur proposition est audacieuse, en ce qu'ils préconisent de construire une mesure de la performance représentée par un « bilan dynamique ». Cet état financier devant permettre à son lecteur de comprendre la dynamique opérée dans cette entreprise par l'analyse des données financières et non financières qui y seraient portées. Escaffre (1999), sur la base des mêmes constatations, propose d'innover en créant un « cadre normatif intégrateur ». Ce cadre rendrait compte des inducteurs de la performance dans toutes ses dimensions.

La mesure de la performance est à ce jour normée et le CNC¹⁵ a compris que le compte de résultat, à lui seul, n'était pas pertinent pour rendre compte de la performance d'une entreprise. Il propose de trouver une méthode qui produirait à la fois des mesures financières utiles à l'entreprise et une représentation de la façon dont la richesse est produite. Aujourd'hui, les normes comptables n'autorisent que sous des conditions drastiques, peu employées à cause du principe de prudence, un enregistrement exhaustif de toutes les sources de performance. La comptabilité obéit à la nécessité de rendre compte de l'état physique et financier de l'entreprise. Les entrepreneurs de PME pouvant être tantôt patrimoniaux, tantôt actionnaires (Kotley et Meredith, 1997), la comptabilité est tiraillée entre privilégier l'idée de la conservation du capital physique ou privilégier la conservation du capital financier (Cf. Tableau 23). Le cadre théorique de la norme comptable est adapté à l'entrepreneur de la PME. Si celui-ci est attaché à son capital financier, les actifs tendront à être réévalués pour refléter leur valeur actuelle. En revanche, si c'est le capital physique qui est privilégié, les calculs se feront aux coûts historiques. La comptabilité française courante privilégie le coût historique. Les dirigeants de petites entreprises ne cherchent pas forcément l'originalité comptable, ils se fient à la règle comptable établie proposée par l'expert (Giordano-Spring, Lacroix, 2007).

¹⁵ Conseil National de la Comptabilité

TABLEAU 23 : FONDEMENTS THEORIQUES DES MODELES COMPTABLES

	Théorie des transactions	Théorie de la valeur
Finalité du modèle	Conservation du capital physique	Conservation du capital financier
Objet de la mesure	Efficiency de l'outil de production	Efficacité du placement financier
Unité de mesure	Coût historique	Valeur actuelle
Concept d'actif	Objet comptable virtuel	Valeur substantive capitalisée

Source : Giordano-Spring, Lacroix, (2007)

La performance de l'entreprise est affectée par cette dualité de vues. Considérer le coût historique oblige à amortir l'actif, c'est la méthode française. Donc la valeur de cet actif au bilan diminue progressivement au fil du temps, il s'érode. Si effectivement une machine ou un camion s'utilise lors de son utilisation ou en fonction de son âge, cela est parfait (si le choix de la valeur à amortir et la technique d'amortissement sont judicieux). Qu'en est-il d'un actif conservant une valeur de marché forte bien qu'usé ? Sa rareté sur le marché, sa spécificité son emplacement peuvent augmenter sa valeur. La performance de l'entreprise sera donc minorée par rapport à la réalité. L'entrepreneur à tendance « actionnaire » ne connaîtra donc pas la valeur réelle du placement qu'il a fait en abondant le capital de sa PME (Les grandes entreprises qui utilisent les normes IFRS n'ont pas ce problème).

Le dirigeant de PME concentre souvent tout son capital dans son entreprise, donc tous ses capitaux, financier, intellectuel, physique (Ang, 1991). Sandler-Smith et al. (2003) n'hésitent pas à affirmer que la performance de la PME est influencée par le profil de l'entrepreneur. Grenbank (2001) qui les a étudiés montre que 85% d'entre eux ne cherchent qu'un revenu satisfaisant comme performance. Walker et Brown (2004) étudient 290 dirigeants de PME qui annoncent majoritairement que leur critère est de vivre comme ils le sentent dans un cadre qu'ils ont choisi en faisant le métier qu'ils aiment. Le type de performance varie donc en fonction des profils de dirigeants de PME. St-Pierre et Cadieux (2011) résument les types de performances recherchées, qu'ils ont observés par profils de dirigeants. Leurs constatations, rapportées dans le tableau ci-dessous (Cf. tableau 24), montrent que la diversité des cas peut être répartie en trois grandes familles de performances recherchées : la performance personnelle, la performance économique, la performance durable sociétale et environnementale. Ces auteurs rappellent que les indicateurs peuvent être dépendants les uns des

autres, bien que cette idée ne soit pas encore vérifiée. Une mesure de la performance entrepreneuriale longitudinale permettrait de se passer des indicateurs personnels, pour arriver à une interprétation de l'intensité entrepreneuriale. Chacun ensuite, selon ses objectifs, choisirait, dans son secteur, dans sa PME sur son territoire s'il doit augmenter ou diminuer son intensité.

TABLEAU 24 : LES TYPES DE « PERFORMANCE », SELON LES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DE PME

Type de performance	Indicateurs utilisés dans la littérature	Auteurs
<u>Performance personnelle</u>	Reconnaissance sociale Patrimoine personnel	Gray (2002)
	Qualité de vie Indépendance et autonomie	Greenbank (2001) LeCornu <i>et al.</i> (1996), Reijonen et Komppula (2007) Walker et Brown (2004)
<u>Performance économique</u>	Croissance	Getz et Petersen (2005)
	Taille de l'entreprise	Greenbank (2001)
	Liquidités pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise	Gundry et Welsch (2001)
	Capacité de l'entreprise à générer des revenus suffisants	LeCornu <i>et al.</i> (1996)
	Santé financière	Morris <i>et al.</i> (2006)
	Satisfaction des besoins des clients	Székely et Knorsch (2005)
	Qualité du produit ou du service offert	Walke et Brown (2004)
<u>Performance durable sociétale et environnementale</u>	Maintien des emplois	Getz et Petersen (2005)
	Investissement dans la société	Greenbank (2001)
	Qualité de vie du personnel	Gundry et Welsch (2001)
	Réputation de l'entreprise	Morris <i>et al.</i> (2006)
	Équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement	Székely et Knorsch (2005)

Source : source : St-Pierre, Cadieux (2011)

2.2.2. Mesure de la performance entrepreneuriale

Baum et Locke (2004) ainsi que Forbes (2005) ont montré que la performance de l'entreprise est fortement influencée par l'efficacité entrepreneuriale du dirigeant, qui, lui-même, voit sa capacité à entreprendre influencée par ses ressources, son environnement, son optimisme, mais aussi par sa « capacité », notion que Sen (2008) définit comme l'ensemble des différentes combinaisons de mode de fonctionnement que la personne peut mettre en œuvre. Et Monnet (2007, p113) précise que cette capacité « *s'exprime en fonction des possibilités de conversion des caractéristiques en mode de fonctionnement et de son pouvoir à utiliser les biens* » (de l'entreprise ici). La façon dont est évaluée la performance et la position de l'évaluateur de cette performance sont donc primordiales. Par exemple, même si une partie prenante comme le banquier ne doute pas de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant, il ne cherchera peut-être pas le même type de performance que l'entrepreneur, alors pourtant que, pour continuer à entreprendre, il faudra à ce dernier la confiance du banquier.

Pour être efficace et crédible aux yeux des parties prenantes, un système de mesure de la performance de la PME doit être en adéquation avec les objectifs que l'entreprise s'est elle-même donnés (Germain et Trébucq, 2004). Ainsi, il sera possible de relativiser cette performance en fonction des ressources et des moyens mis en œuvre dans un environnement donné. Pour être pertinente, la mesure de la performance doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise (Lorino, 2001). L'initiative prise par un entrepreneur est le marqueur de sa propre capacité à utiliser des ressources en fonction de ses compétences. La combinaison adaptée sera celle qui dans l'environnement de l'entreprise permettra d'atteindre les objectifs décidés (la performance). Cette initiative est la capacité à entreprendre. C'est la différence entre entrepreneuriat et capacité à entreprendre. Cette distinction a été faite par Lumpkin et Dess (1996), quand ils ont défini les clés des processus entrepreneuriaux : autonomie, innovation, prise de risque, proactivité, compétitivité agressive.

La mesure de la performance entrepreneuriale tient à la vision que chaque dirigeant aura de la performance : personnelle, économique, responsable etc. Ici nous ne cherchons pas une unité ou une méthode de mesure pour chaque performance recherchée, nous cherchons les critères de mesure de l'intensité entrepreneuriale employée dans une PME sur une période donnée. Cette intensité pouvant, selon les cas, permettre ou empêcher d'atteindre la performance escomptée par l'entrepreneur. Cette question ne sera pas tranchée ici, notre tâche étant, au stade présent de l'analyse, de rechercher un instrument de mesure et non pas encore de procéder à l'interprétation de la mesure.

L'évaluation des décisions prises par l'entrepreneur pour créer de la valeur ajoutée montrera son style. Il pourra être plutôt gestionnaire, plutôt entreprenant, selon qu'il tente d'innover ou pas par exemple.

La création de valeur ayant le mérite d'être mesurable, la valeur ajoutée créée pendant des cycles d'exploitation entrepreneuriaux pourra être comparée à la valeur ajoutée globale. Nous aurions ainsi la mesure de l'efficacité de l'action entrepreneuriale dans cette entreprise ; la capacité à entreprendre de l'entrepreneur étant ensuite comparée au résultat obtenu. Nous aurions ainsi une idée de l'immatériel que l'entrepreneur emploie dans son processus de création. Wiklund et Shepherd (2005) concluent une recherche sur la performance des petites entreprises en trouvant une relation directe entre une orientation entrepreneuriale donnée et la performance. Ce dont ils déduisent qu'une intensité entrepreneuriale élevée permet aux entreprises de trouver et/ou de découvrir de nouvelles opportunités qui peuvent les différencier des autres entreprises et créer un avantage concurrentiel. Ils conseillent aux PME qui exercent dans un environnement dynamique sans problèmes de financement, de se concentrer sur elles-mêmes en choisissant les bonnes opportunités et en optant pour une exploitation efficace.

Il convient de souligner ici que souvent les auteurs associent la capacité à innover à la capacité à gérer pour reconnaître un entrepreneur. Nous pensons que c'est ce qui fait la différence entre un inventeur, un innovateur et un entrepreneur. L'opportunisme doit être doublé d'une bonne gestion. La capacité à anticiper, c'est aussi savoir capitaliser les réussites passées. Ainsi, la performance entrepreneuriale ferait référence à l'orientation stratégique d'une entreprise, en prenant en compte des aspects entrepreneuriaux spécifiques : des styles, des méthodes, des pratiques de prise de décisions. En tant que telle la capacité à entreprendre reflèterait la façon dont une entreprise fonctionne plutôt que ce qu'elle fait (Lumpkin et Dess, 1996).

Miller (1983, p 771) résume en ces termes les caractéristiques d'une firme entrepreneuriale : « *Une firme entrepreneuriale est engagée dans l'innovation sur le marché des produits, elle entreprend des projets quelque peu risqués et est la première à proposer des innovations proactives* ». Cette description énonce assez bien le postulat sur lequel se sont basés de nombreux chercheurs pour définir ce que serait la capacité à entreprendre, soit une combinaison de trois dimensions : l'innovation, la proactivité et la prise de risque. Cette capacité à entreprendre est engagée pour la performance des petites entreprises, l'orientation entrepreneuriale devant être doublée plus ou moins d'une capacité à gérer, ou à conserver des cycles d'exploitation déjà matures. S'il n'y a pas de moyens et de ressources, entreprendre ne sert à rien. De ce point de vue, la performance entrepreneuriale serait la résultante d'un dosage des capitaux disponibles de l'entrepreneur et de l'environnement dans lequel il évolue.

Miller et Shamsie (1996) proposent à l'entreprise qui cherche la performance, avant de chercher à entreprendre, de mettre en adéquation ses ressources avec l'environnement. La notion de gestion

réapparaît quand ces auteurs rappellent un résultat de leur étude empirique : la valeur des différentes ressources (humaines, financières, technologiques) varie selon les contextes environnementaux. Ceci est particulièrement vrai notamment dans des environnements dynamiques et imprévisibles, où la valeur des ressources physiques et technologiques devient incertaine. L'entrepreneur doit s'appliquer à conserver une part de ses ressources ou constamment les mettre à niveau car, par exemple, un changement rapide des préférences des clients, un saut technologique, une innovation faite par un concurrent peut rendre les ressources de l'entreprise obsolètes. Wiklund et Shepherd (2005) mettent l'accent sur le risque pris sur la performance par l'entrepreneur qui choisirait d'affecter trop de ressources à des investissements à long terme en négligeant la variabilité du marché. Conserver une partie de ces ressources en liquidité est une assurance de pouvoir rapidement faire face à une opportunité qui se présente. Les ressources financières sont liquides et flexibles et peuvent rapidement être orientées vers de nouvelles initiatives. Ainsi, pour pouvoir utiliser sa capacité à entreprendre, l'entrepreneur doit conserver l'accès aux ressources financières même s'il évolue dans un environnement favorable et dynamique. La meilleure performance de sa PME ne peut être obtenue avec une activité à 100% entrepreneuriale.

Dans les années 80-90, ce que représente la capacité à entreprendre a été fixé par de nombreux auteurs¹⁶. La performance entrepreneuriale bien que dépendant d'une part de la volonté d'un individu, dépend donc aussi de la capacité à entreprendre de l'entrepreneur. Cette capacité devant être dosée en fonction des ressources et de l'environnement. La capacité à entreprendre implique une volonté d'utiliser l'aptitude à innover pour rafraîchir les offres sur le marché, prendre des risques pour essayer de nouveaux produits, tout en étant plus proactif que la moyenne des concurrents.

Ce qui est couramment nommé « innovation » reflète une tendance à s'engager dans de nouveaux projets et à soutenir de nouvelles idées, des nouveautés, expérimentations et autres processus créatifs, en s'écartant ainsi des pratiques et des technologies établies (Lumpkin et Dess, 1996). La proactivité fait référence à une attitude d'anticipation et de test des désirs et des besoins futurs d'un marché, afin, le moment venu, d'en tirer le premier avantage. La prise de risque est associée à la volonté d'engager plus de ressources dans des projets où le coût de l'échec peut être élevé (Miller et Friesen, 1982). Cela implique également d'engager des ressources dans des projets dont les résultats sont plus difficilement prévisibles que dans la moyenne des cas. Cela reflète en grande partie que l'entreprise est prête à rompre avec ce qui est éprouvé et reconnu comme efficace pour s'aventurer dans l'inconnu.

¹⁶ Par exemple : Covin et Slevin (1991), Knight (1997), Miller (1983), Namen et Slevin (1993), Wiklund (1999), Zahra et Covin (1995).

Stormer et Kline (1999) ont tenté de mesurer la dimension entrepreneuriale et de la relier à la performance des petites entreprises. Pour cela, ils ont utilisé le test de tendance générale (GET) qui est un questionnaire de 54 items conçu au départ pour évaluer certaines facettes de la personnalité pressentie comme entrepreneuriales : besoin de réussite, autonomie, conduite et détermination, prise de risque et créativité. Leur conclusion est que ce test est trop « pauvre » pour avoir une utilité dans la mesure du succès d'une aventure entrepreneuriale. Les deux auteures préconisent l'emploi d'une méthode plus longitudinale pour à la fois mesurer la dimension entrepreneuriale d'une petite entreprise dans le but d'évaluer son succès. La performance entrepreneuriale est liée à la capacité à entreprendre. Elle ne peut se mesurer que dans le temps et elle n'a de sens que dans l'espace dans lequel évolue l'entreprise. En d'autres termes, cette capacité est dynamique.

Les capacités dynamiques peuvent être un atout conservé en réserve pour la prochaine fois que l'entreprise devra s'adapter, par exemple à un nouveau concurrent, même si les capacités substantielles¹⁷ qui ont été développées pendant cette période entrepreneuriale s'avèrent inefficaces à la première tentative. La littérature (Cf. tableau 25) propose d'identifier les capacités dynamiques a posteriori. Ces capacités apparaissant une fois la performance établie : rentabilité, croissance, but choisi atteint. Mais il convient de souligner qu'il est toujours délicat de faire la différence entre une capacité substantielle nouvelle née de la transformation d'une capacité existante et une capacité dynamique. Il est en effet très difficile de reconnaître une capacité dynamique si ses effets sur la performance ne se sont pas encore fait sentir.

L'intérêt des chercheurs pour les capacités dynamiques et leur potentiel à créer la performance est réel. Les travaux de Savall et Zardet (1995) évoquent le concept de potentiel humain en le comparant à une réserve d'énergie source d'avantages économiques. Mais, bien que primordial, ce potentiel n'est pas à lui seul suffisant pour créer la performance, selon Eisenhardt et Martin (2000). Les potentialités doivent pouvoir être le catalyseur des possibilités offertes à l'entreprendre, ainsi l'entrepreneur pourra tenter une reconfiguration productive d'avantages futurs. Dans le cas contraire, s'il n'existe uniquement que des capacités dynamiques les reconfigurations risquent de ne rien produire en termes de performance, voire de produire un résultat négatif. Ici, il est intéressant de constater que la combinaison des capacités ne se fait pas à intensité égale dans toutes les entreprises, le dynamisme aidant parfois à expérimenter un volume plus important de combinaisons dans un temps et un espace donnés qu'un concurrent par exemple qui lui utiliserait plus volontiers ses capacités

¹⁷ Selon Amartya Sen, Une « capacité » ou « capacité » ou « liberté substantielle » est la possibilité effective qu'un individu a de choisir diverses combinaisons de fonctionnements, autrement dit une évaluation de la liberté dont il jouit effectivement.

substantives. Ce qui ne diminue pas l'avantage potentiel de posséder la capacité de s'adapter, de reconfigurer ou de changer rapidement, comme le souhaite l'entrepreneur. L'entrepreneur qui utilise le plus ses capacités dynamiques, s'il apprend de ses échecs, augmentera, renforcera ses capacités substantielles. McGrath, MacMillan et Venkataraman (1995) se sont penchés sur les effets sur la performance d'une innovation fructueuse. Ils en ont conclu que ces erreurs renforcent les entreprises qui les acceptent. Les entreprises qui ont cette orientation sont moins susceptibles d'être prises dans les différents pièges de la maturité. Zahra, Sapienza et Davidsson (2006) considèrent les capacités dynamiques comme la capacité de reconfigurer les ressources et les routines d'une entreprise de la manière envisagée et jugée appropriée par le principal décideur de l'entreprise. Cette définition est à rapprocher de celle de Winter (2003), qui caractérise une capacité « ordinaire » (substantive) comme la capacité de l'organisation à produire un résultat souhaité (tangible ou intangible) et une capacité dynamique comme capacité supérieure à manipuler ses capacités substantives. Les distinctions ajoutées par Zahra, Sapienza et Davidsson (2006) sont ne pas nécessairement s'attacher à la performance financière mais à la capacité de reconfigurer. En observant et mesurant la capacité dynamique entrepreneuriale, il serait possible de mettre l'accent sur l'intensité entrepreneuriale engagée en fonction des perspectives offertes par le choix stratégique fait selon les points de vue des différentes parties prenantes (Child, 1997). Ainsi, il serait possible de mieux reconnaître la responsabilité des gestionnaires dans les actions de l'entreprise (Ghoshal 2005).

Hmieleski et Baron (2008) font apparaître une notion contenue dans la capacité à entreprendre : « l'Entrepreneurial self-efficacy (ESE) », « l'Auto-efficacité entrepreneuriale ». L'Auto-efficacité entrepreneuriale (ESE) est le niveau de perception que chacun aurait de sa capacité à entreprendre soit la capacité de réaliser avec succès les divers rôles et tâches de l'entrepreneuriat (Chen, Greene et Crick, 1998 ; De Noble, Jung et Ehrlich, 1999). Sans un niveau minimal d'auto-efficacité entrepreneuriale, il est peu probable que les entrepreneurs potentiels soient efficacement motivés à s'engager dans le processus de création, (Boyd et Vozikis 1994 ; Krueger et Brazeal, 1994). Hmieleski et Baron (2008) tentent de comprendre comment un excès de confiance dans sa capacité à entreprendre serait utile ou non à la performance de l'entreprise. Ils étudient le rapport entre cet « optimisme » et la nature de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Les optimistes ne sont pas plus performants dans un environnement dynamique par exemple. Le résultat de cette étude est évoqué ici pour montrer que la performance entrepreneuriale n'est pas forcément liée à la perception que l'on se fait de ses capacités. La chose est probablement vraie dans bien des domaines de l'action humaine. L'utilité d'une mesure de la capacité à entreprendre s'en trouve renforcée. Les résultats de l'étude de Hmieleski et Baron suggèrent qu'en environnements dynamiques, l'auto-efficacité entrepreneuriale produit des effets positifs sur la performance pour les entreprises dirigées par des

entrepreneurs modérément optimistes, mais qu'elle a des effets négatifs sur la performance pour les entreprises dirigés par des entrepreneurs qui sont très optimistes ; dans un environnement stable , en revanche, les effets d'auto-efficacité entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise sont moins prononcées.

TABLEAU 25 : PRINCIPALES DEFINITIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES DANS L'ENTREPRISE

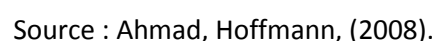
Auteur	Définition
Helfat (1997)	Le sous-ensemble des compétences / capacités qui permettent à l'entreprise de créer de nouveaux produits et processus et de répondre à l'évolution des conditions du marché.
Teece et al. (1997)	La capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide.
Eisenhardt et Martin (2000)	Les processus de l'entreprise qui utilisent les ressources - en particulier les processus pour intégrer, reconfigurer, acquérir et libérer des ressources - pour correspondre ou même créer des changements de marché. Les capacités dynamiques sont donc les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les entreprises réalisent de nouvelles configurations de ressources à mesure que le marché émerge, se heurte, se divise, évolue et meurt.
Griffith et Harvey (2001)	Une capacité dynamique globale est la création de combinaisons de ressources difficiles à imiter, y compris une coordination efficace des relations inter-organisationnelles, sur une base globale qui peut fournir à l'entreprise un avantage compétitif.
Lee et al. (2002)	Une nouvelle source d'avantage concurrentiel dans la conceptualisation de la façon dont les entreprises sont en mesure de faire face aux changements environnementaux.
Rindova et Taylor (2002)	Les capacités dynamiques évoluent à deux niveaux : une micro-évolution par « l'amélioration des capacités de gestion de l'entreprise » et une macro-évolution associée à « la reconfiguration des compétences du marché ».
Zahra et George (2002)	Les capacités dynamiques sont essentiellement des capacités orientées vers le changement qui aident les entreprises à redéployer et reconfigurer leur base de ressources pour répondre aux demandes changeantes des clients et aux stratégies des concurrents.
Zollo et Winter (2002)	Une capacité dynamique est un modèle appris et stable d'activité collective à travers lequel l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines de fonctionnement dans le but d'améliorer son efficacité.
Hiver (2003)	Ceux qui permettent d'étendre, de modifier ou de créer des capacités (substantielles) ordinaires.

Source : Zahra, Sapienza, Davidsson (2006).

Pour comprendre la performance entrepreneuriale, peut-être faudrait-il regarder cette performance d'un point de vue macroéconomique ? C'est ce que proposent Ahmad et Hoffmann (2008) à l'OCDE. La nature multimodale de la performance entrepreneuriale la rend difficile à appréhender au premier abord. Mais ces effets sont peut-être mesurables en les cherchant, bien sûr, dans les nombreuses

La performance entrepreneuriale mesure les actions entrepreneuriales qui contribuent à la réalisation des impacts. Compte tenu de la multitude d'impacts possibles, nous pressentons qu'il existe également une multitude d'indicateurs entrepreneuriaux. Ainsi, différents pays ont choisi de se concentrer sur différents indicateurs de performance en fonction de leur objectif politique (la valeur qu'ils souhaitent créer).

TABLEAU 26 : LE CADRE OCDE / EUROSTAT POUR LES INDICATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT



Le modèle présenté par les auteurs (Cf. tableau 26) reconnaît d'autres relations entre les composants principaux de l'entrepreneuriat. Par exemple, le modèle postule que les déterminants peuvent modifier la quantité et le type de performance entrepreneuriale, ce qui entraînera des changements sur une catégorie d'impacts, telle que la croissance économique. Mais la croissance économique elle-même aura un impact sur les déterminants, en affectant la facilité d'accès au financement, par exemple. Une économie dynamique pourrait encourager plus d'entrepreneurs à prendre des mesures pour mettre en œuvre une idée d'entreprise, même si les déterminants sont inchangés, (Ahmad et Hoffmann, 2008). Une mesure de la performance entrepreneuriale pourrait être la résultante des capacités à entreprendre de toutes les PME d'un même secteur, d'une même région.

La mesure de la performance entrepreneuriale est délicate. La performance voulue par l'entrepreneur doit être mesurée dans un environnement déterminé. Les PME étant de nature variable, la performance s'y mesure le plus souvent en fonction des résultats financiers obtenus. La mesure d'une performance financière donnera une idée de la capacité à gérer plutôt que de la capacité à entreprendre. Il ne peut être fait état de performance sans connaître la stratégie entrepreneuriale.

Banker et al. (2000) nous informent que la meilleure raison d'utiliser des mesures non financières de la performance serait qu'elles constitueraient de meilleurs indicateurs de la performance que ne le sont les données strictement financières. La mesure de l'intensité entrepreneuriale pourrait être un indicateur pour la comparaison entre les PME afin de savoir comment il faut s'engager dans un secteur donné avec ses ressources.

Le tableau suivant (Cf. Tableau 27) a été établi pour une présentation lors de deux Workshops (Clermont-Ferrand 2017 et Ancône, 2017)¹⁸. La version d'Ancône est présentée ici après les modifications opérées sur les conseils des chercheurs rencontrés à Clermont-Ferrand. Il condense les critères d'évaluation de la capacité à entreprendre trouvés dans la littérature.

¹⁸ Jean-Claude LOPEZ, Marie-Noëlle JUBENOT, Jimmy FEIGE, (2017), « Capital humain spécifique de dirigeants de PME et Mesure de l'activité entrepreneuriale : Vers un permis d'entreprendre ? » Workshop- Le capital humain : un concept fédérateur ?-, 15-16 Juin, Clermont-Ferrand ; Workshop- Le capital humain : un concept fédérateur ? 15-16 Juin, Clermont-Ferrand

Jean-Claude LOPEZ, Marie-Noëlle JUBENOT, Jimmy FEIGE, 2017. Measuring SMEs entrepreneurial activity by specific human capital. 13th interdisciplinary workshop on intangibles and intellectual capital value creation, integrated reporting and governance ANCONA, ITALY September 21-22, 2017

TABEAU 27 : COMPARAISON DES DIFFERENTS CRITERES D'EVALUATION DE LA CAE DANS UNE PME

Auteurs	Variables	Avantages	Inconvénients
Critères de performance financière communs	Bilan Retour sur investissement Bénéfice net Marge nette Cash-flow	-Facile à quantifier -permet la comparaison - normalisé	- ne tient pas compte des facteurs externes - est construit selon les normes fiscales en vigueur - arrive trop tard
-(Omrane et al 2011) -Louè & Baronnet (2011) -Covin & Slevin (1989)	Grilles de compétences	Description détaillée des compétences supposées du « bon entrepreneur » et donc de sa fonction	-Difficulté de la quantification -Critère statique - Confuse pour le neophyte
-Naman et Slevin (1993)	Mesure de la performance de l'entreprise Environnement, structure, style de l'entrepreneur, évaluation de la stratégie	Description détaillée des facteurs qui jouent sur la performance des entreprises Complet	-Difficulté de la quantification -évaluer l'entrepreneur par sa propre stratégie (tautologie ?) -Critère statique Difficile à mettre en place dans la PME
Lopez, Méreaux, (2016)	Cycles d'exploitation	Basé sur : -la création de valeur -la dynamique d'activité -prise en compte du risque -Facile à quantifier à partir du logiciel de comptabilité/gestion	- ne tient pas compte des facteurs externes, en fait les entrepreneurs doivent être capable de gérer les contingences)

Source : Lopez, Jubenot, Feige, (2017)

2.3. Les outils de gestion dans les PME et leur appropriation

2.3.1. Les outils de gestion dans les PME

Depuis plus de trente ans, quelques études se sont intéressées aux objectifs des états financiers des PME/TPE (Lacombe et Saboly, 1994) ; Chapelier, 1997 ; Lavigne, 1996). Ces études, comme celles de la décennie précédente (Page, 1984) démontrent que le principal utilisateur des états financiers est le propriétaire dirigeant lui-même. Lavigne (2002) enquête à nouveau avec le même résultat. Plus précisément, son étude montre que les objectifs principaux de la consultation des états financiers par les dirigeants de PME sont, dans l'ordre : fixer des objectifs ou faire des corrections, décider d'investir ou non, gérer la trésorerie. Les mêmes auteurs ont montré que le Dirigeant avec son conseil cherchera, au mieux, à lisser les résultats sur les exercices comptables, ou à étudier une optimisation fiscale par des manipulations courantes sur le stock, les provisions ou dépréciations. Les états financiers prospectifs comme les business plans partent souvent des résultats escomptés et sont ensuite adaptés, le but étant d'accéder au financement pour le dirigeant et d'être couvert vis-à-vis de sa hiérarchie pour le financeur (Breton et Schatt, 2003).

Cette période de la fin des années 80 au début des années 2000 correspond à l'informatisation des PME/TPE. Les outils de gestion des grandes entreprises sont devenus abordables grâce à l'informatique et compréhensibles grâce aux progiciels de gestion et de comptabilité. Dans les années 2010, l'ergonomie et l'intuitivité des progiciels utilisés en PME/TPE n'a de cesse de s'améliorer au fur et à mesure que la puissance de calcul augmente et que l'utilisation de l'outil informatique se banalise. Pour Bampoky et Wade (2017, p 75), « *Les exigences techniques (connaissance approfondie de l'informatique) et légales dans l'exercice de la profession comptable marquent une révolution notable qui dessine un autre paradigme* ».

Nous parlons maintenant de progiciel de gestion intégré (PGI)¹⁹, les données sont automatisées, pré-paramétrées, les états financiers sont convocables presque à tout instant, tout du moins à la fin de chaque séquence de saisie. Pourtant Carraheret et Van Auken (2013) constatent que la tendance reste à produire un état financier pour le dirigeant. Ils précisent que les états financiers sont de plus en plus édités, mais que le dirigeant ne s'en sert pas forcément car il n'accorde pas la confiance nécessaire à son logiciel, sa saisie ou sa capacité d'analyse. Le recours à un conseil extérieur reste la règle pour

¹⁹ Un ERP (Enterprise Resource Planning) ou également appelé PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise.

établir les états financiers qui doivent être présentés lors de négociations à enjeux (Sian et Roberts, 2009).

Si les systèmes de gestion des PME sont les mêmes que ceux des entreprises plus grandes, ils sont cependant soumis à plusieurs contingences fortes (Santin et Van Caillie, 2008) : l'entrepreneur qui influence directement le système, l'environnement est perturbateur de la stabilité d'un système qui doit lui être en permanence adapté. Une spécificité de la PME dont le dirigeant est le propriétaire majoritaire, c'est la réunion du gestionnaire et du propriétaire de la ressource en une seule et même personne. La nécessité de rendre compte de l'utilisation de la ressource à son propriétaire est ici absente. L'outil de gestion alors est moins utilisé dans une optique de contrôle de l'utilisation de la ressource que pour la validation de cette utilisation par la mesure de l'atteinte du résultat souhaité. Torres (2000 et 2015) valide en appliquant sa loi proxémique à la PME et il constate que la proximité spatiale, fonctionnelle et hiérarchique entraîne une utilisation informelle des outils de gestion. La proximité fait que les employés ou les parties prenantes ont accès à l'information directement en la demandant à l'entrepreneur, et inversement. Le personnel n'étant pas toujours au fait de la stratégie de l'entrepreneur, s'il en a une, ne suit pas vraiment de manière formelle les indicateurs de gestion (Condor, 2012). Condor a compilé les pratiques de contrôle de gestion dans les PME selon le résultat souhaité par le dirigeant. Le tableau N° 28, en regroupant les analyses faites par plusieurs chercheurs donne une idée assez claire de ce que doit être un outil de gestion dans une PME. Il doit être principalement capable de calculer un coût pour déterminer un prix. Les autres informations de gestion ne nécessitent pas vraiment d'outil, elles restent informelles, les tableaux de bord ne sont que partiellement utilisés, de façon espacée dans le temps.

TABEAU 28 : LES PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION DANS LES PME

Thème	Résultats	Auteurs
Les missions du contrôle de gestion	Les missions sont principalement le calcul des coûts et la détermination des prix.	Chapellier et Mohammed, 2010 ; Nobre, 2001 ; Van Caillie, 2003.
La nature formelle ou informelle du contrôle	Le contrôle informel est dominant. Les objectifs sont fixés de façon orale.	Collier, 2005 ; Greenhalgh, 2000 ; Hodges et Kent, 2006 ; Perren et Grant, 2000 ; Santin et Van Caillie, 2008.
L'implémentation des systèmes formels de contrôle de gestion	Ils se font le plus souvent à la suite de crises.	Meyssonnier et Zawadzki, 2008 ; Reid et Smith, 2000 ; Santin et Van Caillie, 2008 ; Zawadzki, 2009.
Les acteurs du contrôle de gestion	La prise de décision est entre les mains du dirigeant ou d'un directeur financier. Les tâches opérationnelles en amont sont effectuées par des salariés comptables. Les experts-comptables jouent un faible rôle en matière de contrôle de gestion.	Chapellier et Mohammed, 2010 ; Nobre, 2001 ; Van Caillie, 2003.
Les tableaux de bord	Faible intérêt pour le pilotage stratégique. Les tableaux de bord sont souvent limités à des aspects financiers. Il s'agit essentiellement de contrôler la santé financière de l'entreprise.	Abi-Azar, 2006 ; Berthelot et Morrill, 2006 ; Germain, 2005, 2006 ; Hodges et Kent, 2006 ; Jänkälä, 2007 ; Santin et Van Caillie, 2008 ; Vallerand, Morrill et Berthelot, 2008.
La fréquence des contrôles	Les résultats sont suivis et mis à jour mensuellement.	Germain, 2006 ; Hodges et Kent, 2006 ; Nobre, 2001 ; Van Caillie, 2003.
Le calcul des coûts	La méthode des coûts complets est la plus utilisée.	Chapellier et Mohammed, 2010 ; Nobre, 2001.
Les budgets	Ils sont utilisés par 60 % à 85 % des PME. Les budgets de trésorerie sont les plus courants. L'horizon temporel est l'année.	Abi-Azar, 2006 ; Berthelot et Morrill, 2006 ; Lavigne, 2002 ; Nobre, 2001 ; Van Caillie, 2003.

Source : Condor (2012)

Les outils de gestion dans la PME sont très liés au système comptable. Soit le logiciel de comptabilité et de gestion sont couplés sous la forme d'un progiciel de gestion, soit la comptabilité est externalisée, tout du moins pour la production d'états comptables financiers. L'information utile à la gestion arrive alors tardivement et est subordonnée à une vision comptable. L'information sur l'effet de l'action entrepreneuriale est visible, le conseil sur la cause peut manquer de pertinence si l'expérience du management spécifique de la PME en question manque au comptable qui fournit les chiffres. Bernard et Culié (2016) s'interrogent même sur la légitimité du créateur d'un système de contrôle de gestion pour la PME. La légitimité attribuée à l'expert-comptable dépendant de la perception de l'entrepreneur de PME qui n'est pas spécialiste dans la plupart des cas. Les auteurs constatent alors que les critères de notoriété, d'empathie, de confiance sont privilégiés. Cette constatation des auteurs

est à rapprocher de la réalité du terrain, où l'expert-comptable est le partenaire privilégié de l'entrepreneur de PME en ce qui concerne la mise en place, la compréhension, et la formation à l'utilisation des outils de gestion. Son apport à l'entreprise PME est indéniable (Nobre et Zawadzki, 2013). Le rôle de conseil et d'aide à la gestion de l'expert-comptable a sensiblement évolué depuis les années 90. Chapellier (1997) soulignait que l'expert-comptable ne s'impliquait que rarement dans l'aide à la gestion. La situation a changé, le rôle de conseil de l'expert-comptable s'est développé avec les encouragements du conseil de l'ordre qui nomme maintenant ses membres « partenaires conseil ». L'auteur susnommé avait déjà noté que l'implication de l'expert-comptable dans la gestion répondait à un besoin exprimé par le dirigeant. Nobre et Zawadzki (2013) indiquent qu'il est l'équivalent du contrôleur de gestion « business partner » des grandes entreprises. Ces auteurs soulignent, en constatant son implication de plus en plus forte dans la PME, que la place de l'expert-comptable devient difficile à déterminer, tant il oscille entre partie prenante externe ou interne à l'entreprise.

De nos jours, l'outil traditionnel de gestion est l'outil informatique. Les plus utilisés étant ceux proposés par les éditeurs de logiciels reconnus. Cet outil de gestion commerciale est souvent couplé à un logiciel comptable, le transfert des informations se faisant manuellement ou automatiquement entre les deux. Ces outils bien souvent génériques demandent un effort de paramétrage important. Cet effort est proposé par l'éditeur lors de la mise en place. Le logiciel de gestion est souvent désigné par l'acronyme ERP, pour Enterprise Resource Planning. Ce progiciel de gestion intégré (PGI) permet de piloter l'ensemble de l'activité de l'entreprise grâce à un environnement logiciel unique. Il est composé de plusieurs modules (facturation, gestion des stocks...), ou applications logicielles (paye, comptabilité...), mais s'appuie sur une base de données unique. Plusieurs compétences sont nécessaires en informatique, comptabilité, droit, pour comprendre et utiliser ce type d'outil. Or, la PME a rarement toutes ces ressources en interne. D'autre part, certaines opérations n'ont pas une occurrence élevée (inventaire par exemple), de sorte qu'il existe souvent une distorsion entre l'important effort de formation pour pouvoir utiliser ces outils et une pratique assez espacée de ces mêmes outils (Raymond Bergeron et Blili, 2005).

Les outils de contrôle de gestion transcrivent l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées Anthony (1965), influencent les actions et les choix dans le but d'atteindre les objectifs (pas forcément financiers), autant qu'ils balisent l'espace décisionnel, (Merchant et Van Der Stede, 2007). Traditionnellement les outils de gestion sont basés sur la collecte, le traitement et l'analyse des données financières (Ittner et Larcher, 1995). D'autres outils comme les tableaux de bord équilibrés, ou la méthode d'analyse des coûts par activités (Activity Based Costing) ont fait leur apparition. Ces méthodes ne remplacent pas la méthode traditionnelle mais la complètent (Arnaud et al., 2001). Dans

la PME, le système de gestion peut être très informel, les informations nécessaires à la décision étant fournies par le personnel au moment où celui-ci en sent la pertinence. Les outils de gestions peuvent être utilisés en amont, pour faire de la prospective et/ou de la planification, avec un prévisionnel, un budget, un tableau de bord, une gestion des écarts, ou en aval avec un système de reporting pour faire de la conduite d'affaires ou du pilotage (Fernandez et al., 1996). Les outils de gestion apparaissent dans les PME avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, de l'incertitude ou de la capacité du dirigeant à les utiliser, ou la capacité du dirigeant à faire face au contrôle de toutes ses ressources (Davilla, 2005). Fernandez et al. (1996) ont montré que les entreprises devant tenir une organisation stricte ont tendance à utiliser des systèmes de gestion ex ante, celles orientée par la demande auront des systèmes de type ex post. Van caille (2008) souligne le côté intuitif de la démarche stratégique de la PME, ce qui conduit à une gestion à court-terme. L'auteur constate que le système de gestion des PME pêche souvent du point de vue de la planification. Julien et al. (2005) remarquent que la nature même de l'information est délicate à traiter dans un système centralisé. Cette information est souvent informelle, tacite et peu codifiée. Elle est transmise par le dialogue direct avec l'entrepreneur.

Les outils de gestion ont donc des spécificités contingentes, dues notamment à l'aspect psychologique, l'environnement, au type d'organisation, au circuit décisionnel, à la qualité de l'information, etc. La nature extrêmement variée des PME contraint presque à inventer un type de gestion propre à chacune d'elles. Dès lors, l'adaptabilité de l'outil de gestion est primordiale pour qu'il soit efficient.

Les outils de gestion traditionnels ne sont peut-être pas assez adaptables simplement ou pas assez simple d'utilisation. Pour Emsfors et Holmberg (2015), les dirigeants des petites entreprises essaient de créer progressivement la confiance en leur personne, plutôt que de créer une confiance dans leur entreprise. L'idée première de ces auteurs était de savoir comment ces dirigeants gèrent leur incertitude environnementale sans réel outils de gestion. Ils montrent que les informations externes sont privilégiées, comme par exemple les données fournies par les fournisseurs ou les grossistes sur l'état du marché. L'information donnée par le système de gestion est corroborée par des données externes venant des réseaux personnels du dirigeant (Laitinen, 2009 ; Shaw, 2006 ; Hanna et Walsh, 2008). Ceci d'autant plus que la concurrence est rude ou le risque à prendre fort.

2.3.2. L'appropriation des outils de gestion par les PME

Poincelot et Wegmann (2005) constatent les limites de l'information comptable et financière dans sa capacité à traduire la performance. Ils soulignent aussi la difficulté d'agréger les indicateurs non financiers afin de traduire la création de valeur. Ils proposent d'étudier les points de convergence dans la création de valeur ajoutée entre des indicateurs utilisés pour des motifs contractuels et ceux utilisés pour des motifs cognitifs. Utiliser le progiciel de gestion comptable comme nous le proposons répondrait à cette attente. Selon St-Pierre et Cadieux (2011), la mesure financière ne peut être la seule mesure de la performance. Cette mesure n'est valable qu'à court terme, et encore en supposant que la performance financière soit le but. Il doit y avoir un lien entre performance et stratégie (Neely, 1999). St-Pierre et Cadieux (2011) précisent aussi que les outils de gestion ne mesurant qu'une performance financière sont incapables de considérer l'action des diverses composantes de la PME/TPE, le résultat financier n'étant pas toujours le but. La force des outils de gestion est, pour leurs promoteurs, la normalisation des comportements dans le but d'une analyse plus aisée. Cet objectif va pourtant contre la réalité de la gestion d'une PME/TPE au quotidien, et contre l'hétérogénéité des PME/TPE. L'appropriation d'un outil par un individu nécessite la confrontation à l'outil et l'acceptation d'un certain asservissement, l'outil aidant au travail par une utilisation contraignante, tout du moins pendant la phase d'apprentissage. Nobre (2001) explique que la conception ou l'utilisation d'outils sont une réponse à la complexité, complexité de la tâche à accomplir ou de l'environnement dans lequel cette tâche est accomplie, par un individu ayant ses propres caractéristiques plus ou moins adaptées à la réalisation de la tâche et à la situation. Les comportements et les automatismes des utilisateurs dépendront de l'outil et ils y sont asservis d'une certaine façon.

Grimand (2006), Quemener et Fimbel (2012) posent la question de l'appropriation en se demandant comment passe-t-on de la conception de l'outil à son usage ? Ils se demandent si la régulation sociale qui s'opère dans un groupe influe sur la construction des outils de gestion. Leur réponse est que la conception et l'usage de l'outil (ou des outils) constituent un processus continu de composition et de recomposition de l'outil, chaque utilisateur s'adaptant ou adaptant l'outil à sa mesure. Cette adaptation est perçue par le groupe comme une innovation organisationnelle et une construction collective soumise à des régulations sociales. Ainsi, la rapidité et la qualité de l'appropriation de l'outil de gestion dépend autant du management de sa mise en place que de sa réelle utilité sur la performance de la PME.

Zawadski (2011) a tenté de vérifier si une PME/TPE évoluerait dans son fonctionnement lors de l'introduction d'outils de contrôle gestion. Le résultat montré est négatif. Selon lui, plusieurs facteurs bloquent le processus d'appropriation, les plus contrariants étant le rôle des pouvoirs internes et la forte influence du conseil de l'expert-comptable dans une PME/TPE. En pratique le processus d'appropriation des outils comptables par le dirigeant de PME est relativement normé, et classique. Chalayer, Rouchon et al. (2006) ont démontré que les entreprises s'approprient des outils conventionnels propres à leur secteur d'activité, quelles que soient leur localisation, leur taille, etc. Ce qui ne leur laisse que peu de marge de manœuvre, puisqu'elles doivent rester dans le contexte normatif globalement utilisé. Les sociologues qui se sont intéressés au sujet, notamment Di Maggio et Powell (1991), parlent d'isomorphisme institutionnel, les organisations adoptant les pratiques qui leur apparaissent le mieux acceptées socialement, sans s'occuper de leur réelle efficacité économique. L'habitude, les règles établies, voire la connaissance et les compétences de l'expert-comptable de la PME/TPE rendent l'utilisation de certains outils (souvent les plus conventionnels) respectables. Quemener et Fimbel (2012) vont jusqu'à parler de théorie de la régulation sociale quand il s'agit pour une entreprise de s'approprier un outil de gestion. Ils nous précisent qu'il existe une logique de gestion normative qui restreint de fait les usages des outils de gestion disponibles. Et que dire des pays où la comptabilité et la fiscalité sont étroitement liées. Rossignol (1999) nous parle de motivation à manipuler la comptabilité à de fins d'optimisation fiscale et cela tout particulièrement dans les PME/TPE où le dirigeant est le principal actionnaire, donc le principal détenteur des ressources.

Le Dirigeant de PME est, selon son profil, plus ou moins utilisateur des données comptables de gestion. Les PME/TPE ont des dirigeants avec toutes sortes de compétences, de savoirs. Les PME/TPE pourraient être de façon intuitive soupçonnées de ne pas posséder un outil de gestion complet, voire de ne pas être en capacité d'utiliser cet outil. Chapellier (1997) a vérifié cette hypothèse auprès de 113 entreprises. Les résultats montrent que les dirigeants anciens qui ont une logique patrimoniale se servent bien moins des outils de gestion que les néo dirigeants ambitionnant une croissance rapide de leur entreprise. Ici encore l'expérience et les sensations remplacent l'outil.

Si le Dirigeant de PME/TPE sollicite de l'aide pour son contrôle de gestion, son partenaire naturel sera l'expert-comptable, qui propose le plus souvent une méthode utilisée dans une entreprise de même nature (Eggrickx, 2012). L'expert-comptable lui-même n'étant pas perçu comme celui capable de concevoir l'outil le plus adapté. Les autres prestataires payants ne semblant pas être plus choisis par les dirigeants de PME/TPE qui préfèrent alors demander conseil aux partenaires tutélaires : chambre de commerce, syndicats professionnels, etc. (Bernard et Culié, 2016). On pourrait se demander à ce stade si l'éditeur ou le distributeur du logiciel de gestion/comptabilité ne joue pas un rôle de plus en

plus important dans l'appropriation ou la conception d'outils de gestion. Ces logiciels étant de moins en moins coûteux et les formations à leur utilisation relativement abordables, voire prises en charge par les OPCA²⁰ (Organismes paritaires collecteurs agréés).

En ce qui concerne l'utilisation ou la mise en place d'outils de contrôle de gestion, les conseils de l'expert-comptable sont très écoutés. Le comportement mimétique est très répandu, un dirigeant utilisera les systèmes de contrôle des entreprises de son secteur. Selon sa sensibilité, il les adoptera, ne les adoptera pas ou alors l'adoption se fera de façon parcellaire. Nobre et Zawadzki (2013) proposent, pour la réussite de la mise en place de ces outils, de reconsidérer le couple expert-comptable/dirigeant. Ils préconisent un travail en trinôme avec un directeur financier. Cette recommandation ne vaut, à notre sens, que pour les PME/TPE de belle taille, c'est un coût conséquent à absorber. Voilà pourquoi une proposition d'un outil simple, fiable et pré paramétré dans l'ERP²¹ (PGI) nous paraîtrait pertinente. Les pratiques du contrôle de gestion et/ou de la performance dans les PME/TPE, outre les buts et les caractéristiques des dirigeants, sont soumises à des contingences, telles la taille de l'entreprise ou son cycle de vie, selon Condor (2012). Cet auteur relève dans son étude des nouvelles typologies de PME/TPE, comme les Start-up, où la présence d'investisseurs est forte, ce qui entraîne une demande en données de gestion importante. Nous pouvons imaginer que dans la période de transmission d'une entreprise familiale, ou de rachat d'une autre PME, les parties prenantes ont la même demande. Il note que les entreprises familiales ou fermées ont dans leur cycle de vie un besoin ponctuel de contrôle de gestion et/ou de la performance, la pertinence de faire l'effort de s'approprier un outil est donc moins bien évaluée. Le ressenti du besoin étant circonscrit à des événements à occurrence faible. Saint Pierre et Delisle (2006) synthétisent le phénomène en montrant que les dirigeants de PME privilégient les outils dont ils estiment avoir besoin. Ils ont montré par exemple qu'un jeune dirigeant ayant dans sa formation initiale appris un système de gestion aura tendance à le percevoir comme utile dans sa PME. Lavigne (2002) fait ressortir d'une enquête réalisée auprès de 1000 dirigeants de PME les critères d'utilisation d'indicateurs de gestion suivants :

²⁰ Les organismes collecteurs paritaires agréés (OPCA) sont chargés de collecter, mutualiser et redistribuer les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle. Ils sont agréés et contrôlés par l'État. Ils appliquent les priorités des branches en matière de formation professionnelle. Au-delà de cette vocation première financière, certains OPCA exercent des activités d'appui et de conseil aux entreprises et aux salariés de la Branche : aide à l'émergence des besoins de compétences, construction de solutions emploi-formation globales, accompagnement et pilotage de leur mise en œuvre.

- Fixer des objectifs, suivre leur réalisation, prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Prendre les décisions d'investissement ;
- Gérer la trésorerie et le fond de roulement.

Le design des outils de gestion et de contrôle de la performance n'est pas à négliger. Leur appropriation en dépend fortement. Dans les PME/TPE les acteurs sont proches, une mauvaise sensation a vite fait de se propager, les données qui alimentent le système de gestion sont alors rentrées de manière parcellaire ou en retard, avec pour conséquence la fourniture d'une information obsolète par le système, qui est ainsi décrédibilisé aux yeux des parties prenantes. L'information fournie par l'outil n'étant plus valable, le dirigeant se fiera pour sa stratégie une fois de plus à son instinct ; l'analyse de la performance stratégique ne sera utilisée que dans les situations de crise, (Van Caillie, Santin et Rouhana, 2008).

La mise en place d'un contrôle de gestion et/ou de la performance dans les PME/TPE dépend donc de facteurs contingents importants. Il faut envisager cette contingence en considérant ses facteurs comme un ensemble particulier à une PME particulière, afin de produire un outil de mesure acceptable par toutes les parties. Cet outil sera unique, comme un thermomètre indiquant une température, à chacun de lire cette information selon ses contingences. Chaque secteur en se l'appropriant fera de la valeur mesurée son affaire (Van Caillie, Santin et Rouhana, 2008).

Les indicateurs de gestion et de mesure de la performance sont souvent imposés à la PME/TPE par les partenaires. La normalisation des outils de gestion réduisant l'asymétrie de l'information. Ce faisant, les PME adoptent à la fois les pratiques et routines les mieux admises et acceptées par le milieu et pas forcément celles qui sont économiquement les plus efficaces, (Rouchon, Perez et Theyssier, 2006). Ces auteures parlent de fournir une représentation de l'organisation dans un langage économique, qui est universel. Elles montrent que les outils de gestion en plus d'être des éléments de communication sont aussi des éléments de pouvoir. En s'appuyant sur la vision socio-politique de l'appropriation de l'outil de gestion de Vaujany (2005), elles ont conduit des travaux qui mettent en évidence trois niveaux d'appropriation des outils de gestion :

- Acceptation et respect des normes ;
- Justification des décisions ;
- Communication à destination des parties prenantes.

L'étude de Lavigne (1996) sur 1000 PME fait ressortir une différence de conception de l'objectif de la publication des états financiers qui vont de l'obligation fiscale à la minimisation des impôts, de la gestion interne à l'information des parties prenantes internes et externes. L'auteur propose de

concevoir des outils adaptés pour coller à la gestion dynamique et par projet afin d'augmenter l'appropriation des outils de gestion. Notre idée, dans cette étude, est de proposer une mesure de la capacité à entreprendre. A cet effet, nous préconisons que la capacité à entreprendre de l'entrepreneur propriétaire de sa PME/TPE apparaisse dans les comptes de l'entreprise comme une pondération des fonds propres, sans modifier l'équilibre du bilan. Il n'y a là aucune manipulation comptable, juste la mise en évidence du capital humain spécifique et stratégique qu'est l'entrepreneur de PME/TPE.

CHAPITRE 2 : PROPOSITION D'UN MODELE DE LA CAE : INDICE ICARE

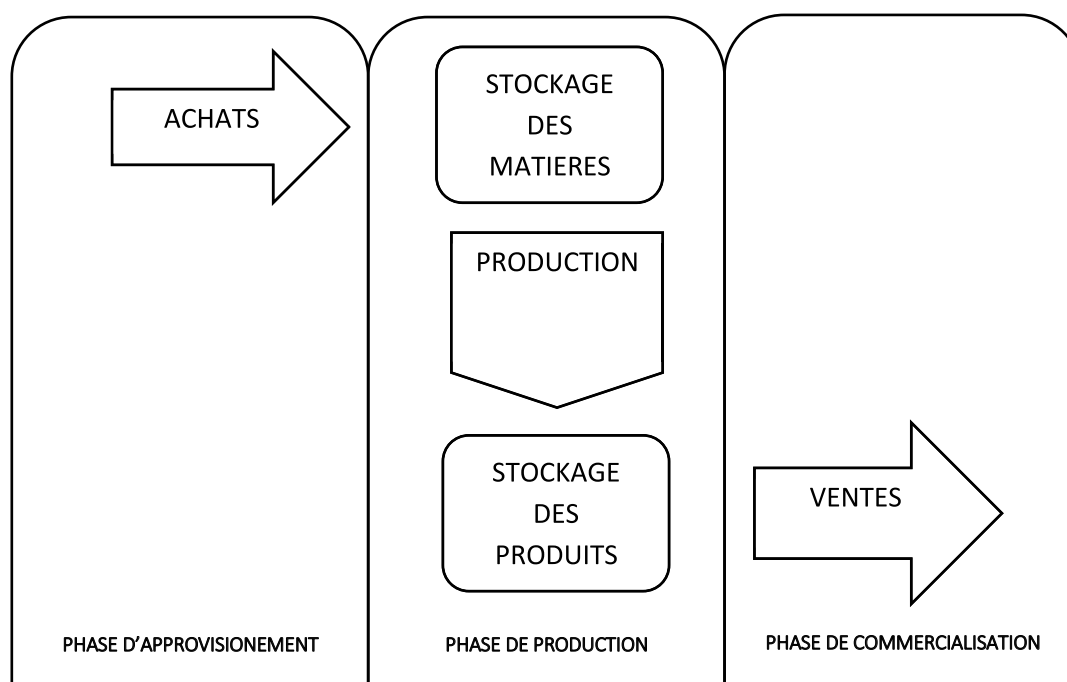
1. Un modèle construit à partir des Cycles d'exploitation (Cex)

Très peu de chercheurs se sont penchés sur l'analyse de la nature des cycles d'exploitation des PME. Le cycle d'exploitation est mentionné dans les études à propos de son incidence sur le besoin en fonds de roulement, celui-ci étant compris dans sa durée et non pas dans sa nature, par exemple chez Paraque (1994) et Bouquin (2003). Il est à noter qu'en 1928 Delaporte approche déjà la comptabilité par le cycle. Il décompose l'entreprise en trois espaces : un espace de mutation dans lequel la vie de l'entreprise se déroule, mouvement du stock, dépense pour les frais, achat d'outil ; un espace d'échanges, l'entreprise échangeant avec les fournisseurs et les clients, un espace des engagements, où l'entreprise règle et se fait régler les sommes dues inhérentes à l'activité et à sa continuité (salaires, dettes fournisseurs, créances clients).

De nos jours, il est convenu de découper le cycle d'exploitation en trois phases (Cf. tableau 29) :

- 1- La phase d'approvisionnement, pendant laquelle l'entreprise se fournira en matières, énergie et services nécessaires à la production, ou à la vente dans le cas d'une activité de négoce ;
- 2- La phase de production, pendant laquelle vont être mis en œuvre les ressources de l'entreprise : humaines, technologiques, intellectuelles, savoir-faire, etc. Selon le process de production, cette phase peut durer dans le temps et être entrecoupée de phases intermédiaires pendant lesquelles des produits en cours de finition seront stockés ;
- 3- La phase de commercialisation, qui consiste à vendre les produits finis, ou plutôt à les échanger contre de la monnaie. Avec cette monnaie, l'entreprise recommence un cycle.

TABLEAU 29 : DECOMPOSITION DES PHASES DU CYCLE D'EXPLOITATION D'UNE PME



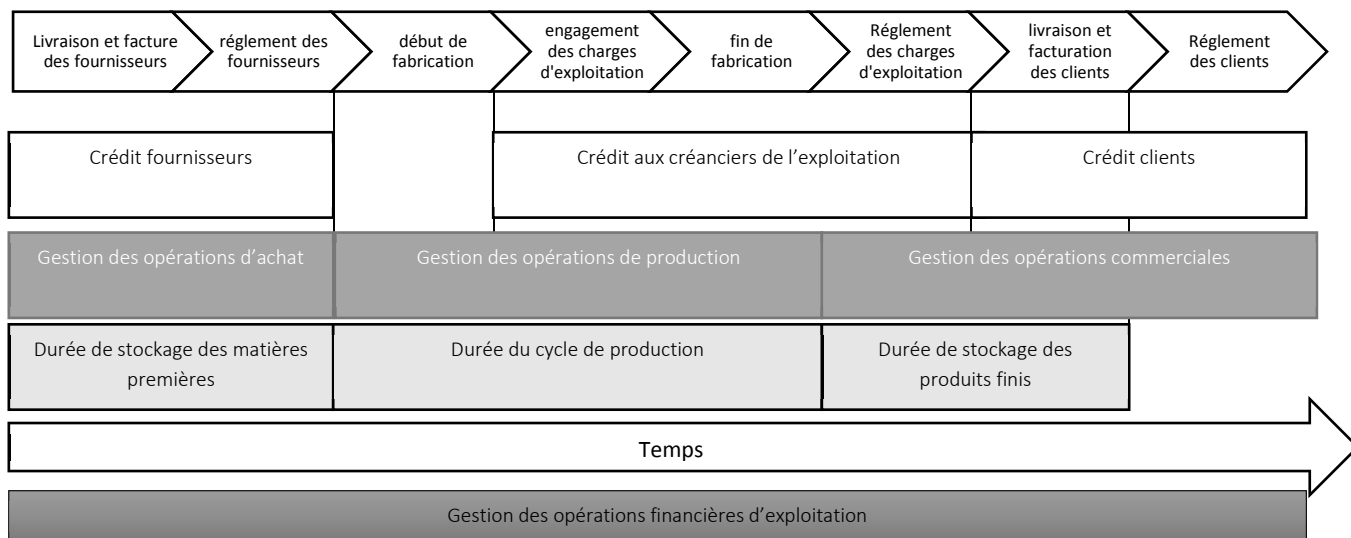
Source : Notre réalisation

Tout au long de ce cycle, l'entreprise a besoin de monnaie, car les dettes et les créances s'enchaînent, fournisseurs, salariés, charges. Ce besoin est comblé à la fin du cycle par le règlement du client. Elle a donc besoin d'avoir en réserve suffisamment de monnaie pour assumer un cycle, c'est le besoin en fonds de roulement (BFR). Les cycles d'exploitation sont différents selon la nature de l'activité de l'entreprise (Cf. Tableaux 30, 31 et 32).

Le cycle d'exploitation est une caractéristique propre de l'entreprise. Sa durée et l'importance des besoins en termes de stocks, de capitaux ou de clients sont l'expression de choix techniques et commerciaux. L'inverse est tout aussi vrai, les finances disponibles guident les choix. De plus, dans l'entreprise multiproduits, ou qui intervient dans des branches d'activités différentes, le financier s'attache à la durée moyenne du cycle d'exploitation, sachant que cette moyenne peut recouvrir des situations très diverses au sein de l'entreprise. Dans la vie courante de l'entreprise, les cycles d'exploitation s'enchaînent de manière continue et se superposent. Le financier s'attache aussi à l'excédent de valeur restant à l'issue de cycle d'exploitation, que l'on nomme Excédent Brut d'Exploitation²² (EBE)

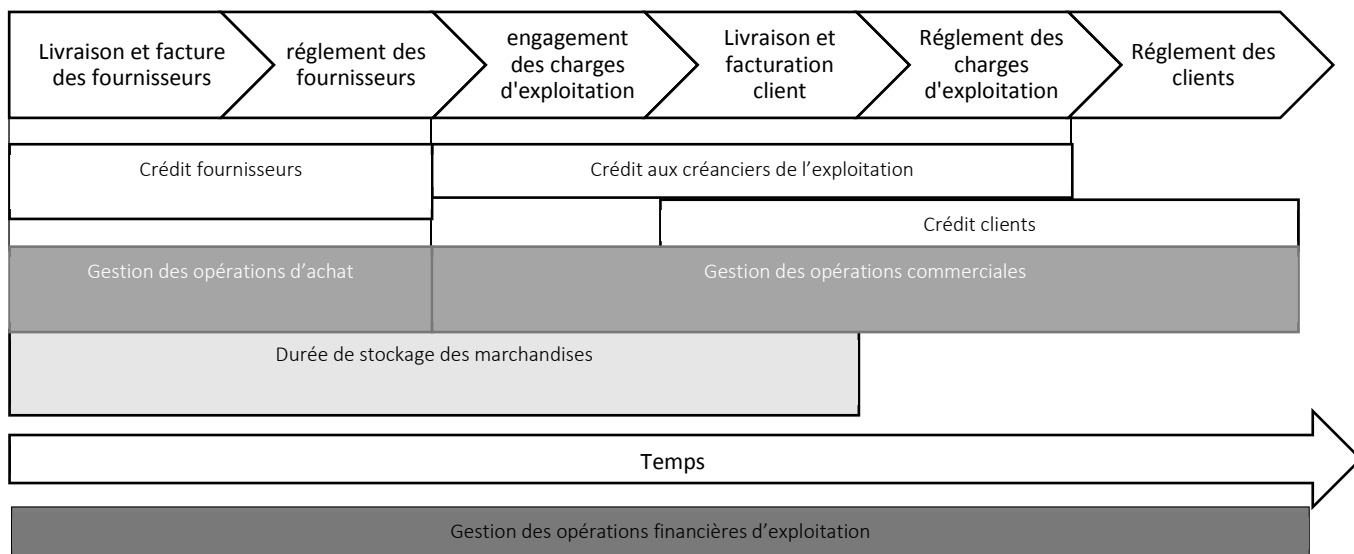
²² L'EBE, Excédent Brut d'Exploitation, est le solde du compte d'exploitation, pour les sociétés. Il est égal à la valeur ajoutée, diminuée de la rémunération des salariés, des autres impôts sur la production (voir Impôts sur la production et les importations) et augmentée des subventions d'exploitation. Pour les entreprises individuelles, le

TABLEAU 30 : DECOMPOSITION ET LECTURES DU CYCLE D'EXPLOITATION D'UNE PME INDUSTRIELLE



Source : Notre réalisation

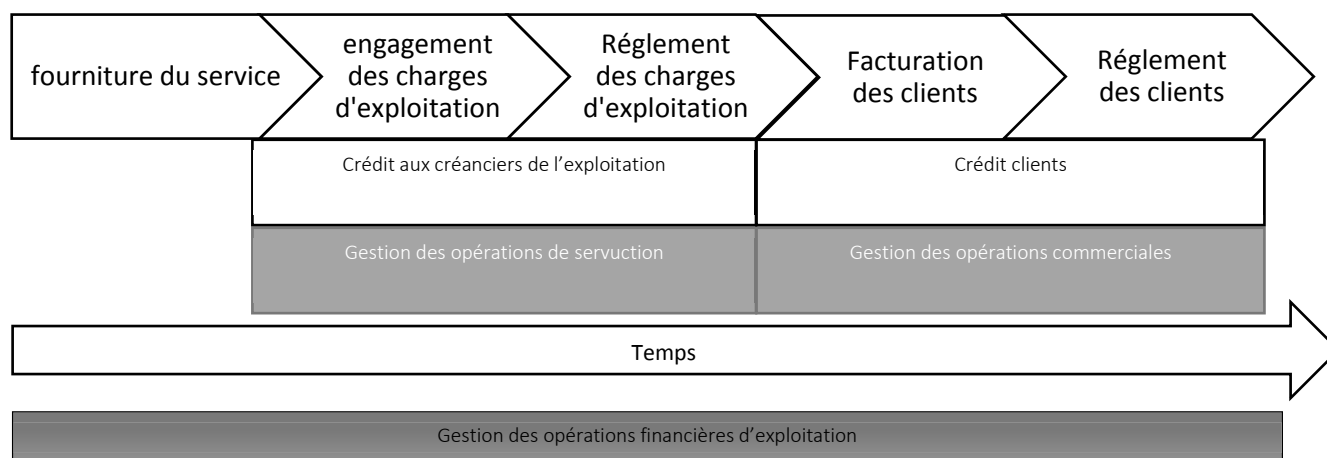
TABLEAU 31 : DECOMPOSITION ET LECTURES DU CYCLE D'EXPLOITATION D'UNE PME INDUSTRIELLE



Source : Notre réalisation

solde du compte d'exploitation est le revenu mixte. L'excédent d'exploitation peut être calculé net, si l'on retranche la consommation de capital fixe.

TABLEAU 32 : DECOMPOSITION ET LECTURES DU CYCLE D'EXPLOITATION D'UNE PME DE SERVICE



Source : Notre réalisation

Quelle que soit l'activité, le cycle d'exploitation peut être interprété différemment selon ce que l'on envisage, améliorer les finances, ou optimiser le travail, ce qui la plupart du temps revient au même pour celui qui poursuit des buts uniquement financiers.

Les états des créances clients en attente de règlement, ou de dettes fournisseurs en attente de paiement, l'inventaire des stocks de matières premières, de produits intermédiaires ou finis sont la photographie d'une situation transitoire qui débouchera certes sur des flux de liquidités mais aussi sur des flux physiques, lesquels prendront du temps. D'autres flux de nature non financière sont en mouvement, le retour d'expérience par exemple. Ainsi, chaque cycle peut augmenter le capital humain en augmentant l'expérience de commercialisation d'un produit nouveau par exemple. Chaque cycle use l'outil de travail utilisé. Les cycles sont répétitifs, et, au cours de chacun d'eux, de la combinaison du capital et du travail naît de la valeur ajoutée. Regarder le cycle d'exploitation uniquement comme consommateur de la ressource financière sur un laps de temps est pertinent pour juger de la bonne santé financière d'une entreprise, mais l'analyse du cycle, des cycles, peut montrer la spécificité du pilotage de l'entreprise. Ainsi, il est possible de se rendre compte de la manière dont l'entrepreneur utilise la ressource financière, en réglant plus ou moins efficacement sa consommation de liquidités sur son cycle, mais aussi comment il engage les autres ressources de l'entreprise. Use-t-il ses actifs au maximum, prépare t'il l'avenir ? Ce sont des questions auxquelles il serait possible de répondre en analysant les cycles d'exploitation d'une entreprise.

Les opérations d'exploitation témoignent du savoir-faire de l'entreprise sur un marché. La PME souhaite augmenter les transactions auprès de ses clients ou les renouveler auprès d'autres clients, capitalisant ainsi une expérience ou faisant des économies d'échelle. Ces objectifs sont la résultante de processus commerciaux et/ou industriels. Les cycles devenant plus nombreux, ils usent plus rapidement l'outil de travail, qu'il faudra remplacer, mais une réputation commerciale se crée, un savoir-faire naît, un réseau s'étend.

Les cycles d'exploitation sont différents selon que la PME est une industrie (comme une boulangerie), un commerce (comme une épicerie), ou une société de service (comme un cabinet comptable). Dans certains secteurs industriels, la durée du processus de production peut s'exprimer en mois (bâtiment, travaux publics, biens d'équipement...). Dans les secteurs des services celui qui se fait payer une prestation comptant a un cycle d'exploitation de durée nulle. Ce n'est pas pour cela que l'exécution de ce cycle n'a pas nécessité de la ressource, un capital humain spécifique échangé à un client contre de la monnaie.

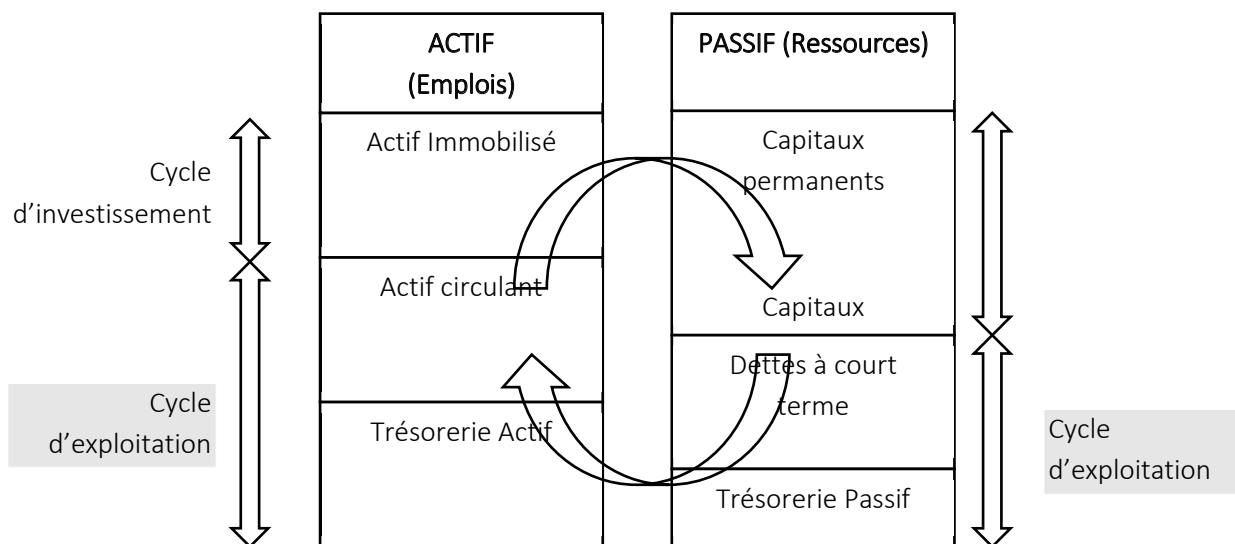
L'entreprise a donc plusieurs cycles. L'entrepreneur investit dans une idée en créant une entreprise, il apporte le capital et sa capacité à entreprendre, le banquier lui prête sur cette idée qu'il a une capacité à créer de la valeur avec son capital et les liquidités prêtées. L'entrepreneur achète son outil de travail plus un stock de départ, recrute du personnel et fabrique pour son client, son client le paye, ce qui lui permet de rembourser le banquier, payer ses fournisseurs et ses employés, tout en gardant de la monnaie pour compenser l'usure des machines inhérente à ce cycle, payer ses impôts, taxes et autres charges, puis il retourne sur son investissement en s'octroyant, autant que possible, un dividende.

L'activité de l'entreprise est représentée par ses différents cycles dans un tableau (Cf ; Tableau 33) : le bilan fonctionnel. Ce document reflète les choix stratégiques opérés par l'entrepreneur. Le bilan financier, lui, est construit dans une optique patrimoniale. Bien que partant des mêmes éléments que le bilan financier, le bilan fonctionnel en diffère par sa structure. Son analyse permet de mettre en lumière la pertinence des choix des managers en termes de politique d'investissement, de politique de financement, mais aussi de décisions affectant l'activité quotidienne.

Le bilan fonctionnel retrace les différents cycles qui ponctuent la vie d'une entreprise : le cycle d'investissement, le cycle de financement et le cycle d'exploitation. Au travers de cette analyse, le manager peut mettre en évidence les équilibres financiers de son entreprise : le fonds de roulement permet-il de couvrir le besoin dégagé par l'activité de l'entreprise ? L'entrepreneur, lui, analysera les différents cycles qui se superposent pour par exemple faire grossir les plus rentables afin d'avoir plus

de ressources pour tenter une innovation. La réponse à ces questions est le point de départ des nouvelles décisions qui engageront l'entreprise dans l'avenir.

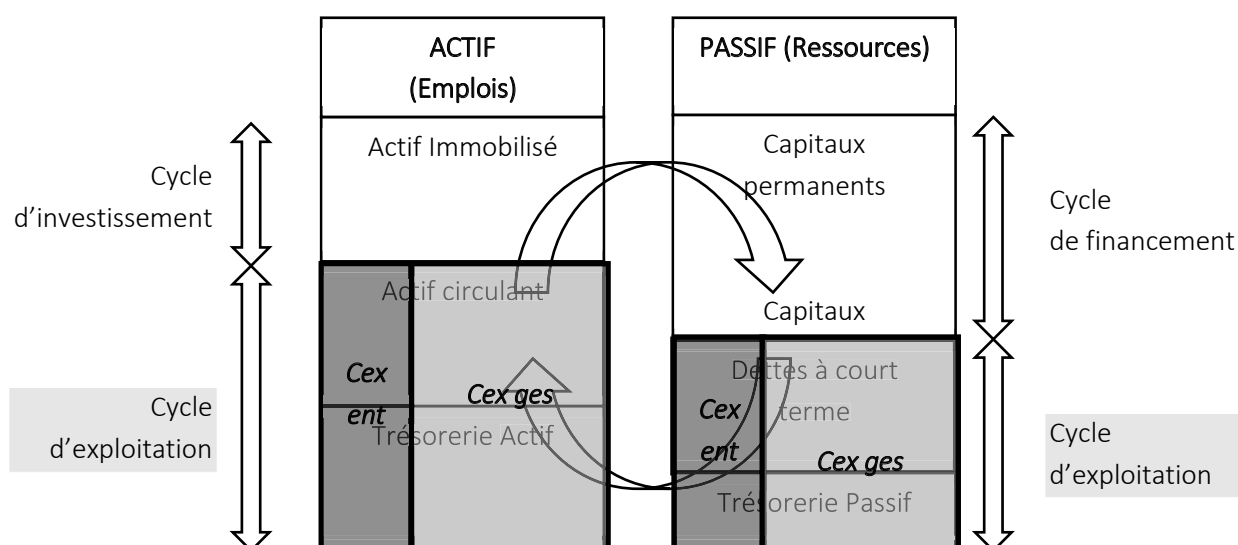
TABLEAU 33 : BILAN FONCTIONNEL ENCHAINEMENT DES DIFFERENTS CYCLES



Source : Notre réalisation

Le bilan fonctionnel se construit dans une optique économique. En haut du bilan fonctionnel, nous trouvons les cycles longs qui engagent l'entreprise sur le long terme (plus d'un an) : ce sont le cycle d'investissement à l'actif et le cycle de financement au passif. En bas du bilan, nous avons le cycle d'exploitation qui regroupe les décisions prises à court terme. Le bilan fonctionnel sépare les différents cycles de l'entreprise. Nous proposons une approche différente, qui consisterait à séparer, à l'intérieur du bilan fonctionnel, les différents cycles d'exploitation selon leur nature : entrepreneuriale (CexEnt), ou gestionnaire (CexGes), (Cf. Tableau 34). En effet, ce qui nous intéresse ici ce sont les cycles de nature entrepreneuriale : mettant en place une innovation ou recombinaison des ressources existantes. Soit ceux qui saisissent les opportunités : les cycles innovants et ceux existants que l'entrepreneur tentera d'accélérer ou d'augmenter.

TABLEAU 34 : BILAN FONCTIONNEL SEPARATION DES CYCLES D'EXPLOITATION DE NATURE ENTREPRENEURIALE (Cex ent)
OU GESTIONNAIRE (Cex ges)



Source : Notre réalisation

Ainsi, la totalité des cycles d'exploitation engagés par l'entrepreneur sur une année, un exercice, se décompose en cycles de gestion courante Cex^{ges} et en cycles entrepreneuriaux Cex^{ent},

$$\text{Soit : } Cex = \sum_{N+1}^N Cex^{ent} + \sum_{N+1}^N Cex^{ges}$$

Les cycles d'exploitation reflètent le fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Une entreprise peut posséder un gros patrimoine et ne pas s'en servir beaucoup, alors que, a contrario, une entreprise peut ne pas avoir beaucoup de patrimoine et travailler ardemment. Nous pensons ici, à titre indicatif, à l'entreprise « Benetton », qui est connue pour gérer presque sans investissement ; elle pilote les cycles d'exploitation, ses partenaires devant se débrouiller pour les investissements. Frery (2002) souligne que Benetton ne possède pas le capital financier de ses partenaires mais contrôle la totalité du circulant. Benetton oblige ses partenaires à utiliser sa logistique, son système informatique jusque dans les caisses des magasins. De la sorte, Benetton contrôle le bas de bilan, soit l'exploitation.

Dans une PME dont le dirigeant est le propriétaire, il décide de la nature des cycles et de leur engagement. Sa stratégie dépend bien évidemment des ressources à sa disposition, mais aussi de sa capacité à s'adapter à l'environnement et au marché. Il devra recombinaison les ressources ou innover pour saisir les opportunités de croissance. Le contrôle des cycles d'exploitation pourrait être la mesure de l'activité entrepreneuriale.

2. Proposition de l'indice ICARE (Indice Caractérisant l'Activité Réellement Entrepreneuriale)

2.1. Conceptualisation du modèle

2.1.1. Propositions d'indicateurs utiles à la mesure de la capacité à entreprendre

Des indicateurs pertinents quant à la mesure de l'entrepreneuriat sont souhaitables (Davis, 2008). Pour pouvoir mesurer la fonction clé entrepreneuriale, il convient de rechercher les actions spécifiques génératrices de Valeur Ajoutée (Kukoc et Regan, 2008). Celle-ci peut être cependant propre à chaque entreprise à un moment ou à un endroit donné. Dans la pratique, généralement l'évaluation de la CAE repose en partie sur une analyse des données comptables et de l'impression donnée par le dirigeant lors des échanges avec ses partenaires.

Une contrainte forte est de se doter d'un modèle opérationnel - accessible et simple d'utilisation - et accepté par les acteurs susceptibles de participer au financement de l'entreprise. Un modèle de mesure de la capacité à entreprendre devrait alors évaluer la méthode plutôt que les résultats financiers obtenus. Il faut aussi prendre en compte le fait qu'il existe plusieurs formes d'entrepreneuriat, associatif, responsable, social, dont le but n'est pas le résultat financier pour ce qu'il représente (enrichissement, augmentation des fonds propres, ...). Lepoutre et al. (2013) s'interrogent par exemple sur le cas de l'entrepreneuriat social pour lequel un juste équilibre financier semble suffisant, souvent rétabli par le don ou la subvention. Naman et Slevin (1993) recensaient 50 critères pour définir l'entrepreneuriat, qui est soumis à différentes contingences : les compétences en interne, l'environnement, la structure de l'organisation, stratégie employée, etc... Si une opportunité institutionnelle (aide financière à une activité donnée, crédit d'impôt) ou humaine se présente, telle qu'une compétence rare chez un employé, l'entrepreneur « le plus capable » saura exploiter cette opportunité en optant pour des cycles d'exploitation favorisés par la présence de ladite opportunité.

Covin et Slevin (1989) proposent pour évaluer la capacité à entreprendre un modèle basé sur la conservation de l'orientation, l'innovation, l'agressivité et la prise de risque. Les méthodes comparées qu'ils emploient sont soit statistiques, soit empiriques. Ces auteurs ne proposent pas un modèle simple et utilisable par tous. Loué et Baronet (2011) fournissent, quant à eux, un référentiel des compétences entrepreneuriales. Cependant, la compilation des compétences et la construction d'une mesure qui soit opérationnelle et compréhensible posent de nombreux problèmes. Desai et al. (2009) parlent d'un

véritable challenge pour la construction d'une mesure simple de l'entrepreneuriat. Un instrument trop complexe compromettra son utilisation par les acteurs de la PME. Or, un tel indicateur devrait aider les managers à faire de mieux en mieux dans leur activité quotidienne (Hindle, 2006).

Lopez et Méreaux (2016) proposent un modèle d'évaluation de la CAE à partir d'une compilation et d'une sélection des critères identifiés comme primordiaux par les différents auteurs et par les acteurs de l'entrepreneuriat. Ceci leur permet de regrouper ces critères dans trois domaines : la capacité à progresser dans son métier de base, la capacité à se diversifier dans ce métier, la capacité à inventer ou réinventer ce métier. Le modèle proposé repose sur l'analyse des cycles d'exploitation, car un entrepreneur met son énergie au service de la création de la valeur ajoutée, en combinant le capital physique, la main d'œuvre et le capital humain, et d'en définir l'emploi (investissements de tout ordre, trésorerie, ...), afin de créer un nouveau cycle de la valeur ajoutée. Sa capacité à entreprendre correspond donc à sa capacité à piloter les cycles d'exploitations, pour assurer la croissance et/ou la croissance d'activités existantes, la pérennité et la consolidation de l'entreprise. Autrement dit suffisamment nombreux et rapides pour absorber les frais liés au fonctionnement, mais aussi à la prise de risque, à l'innovation et le développement de nouvelles activités. Cette action peut être évaluée. Ce que contrôle l'entrepreneur, il a la capacité à l'engager ou non. De N à $N+1$, grâce au compte de résultat, nous pouvons vérifier si la valeur de l'exploitation augmente, mais il est aussi possible de vérifier si les objectifs sont atteints. Ainsi, par exemple dans l'entrepreneuriat social, le nombre de retour à l'emploi des personnes prises en charges, ou dans l'associatif, le nombre d'enfants accueillis, le nombre de personnes formées, etc.

Une fois le bilan établi, il est possible de vérifier s'il y a eu création ou non de valeur (financière ou humaine) lors des « x » cycles d'exploitations engagés dans l'année soit $X \text{ Cex} = \text{VA}$. La valeur ajoutée (VA) est un indicateur économique qui mesure la richesse créée par un agent économique (entreprise, organisation...) au cours d'une période donnée. Elle constitue une donnée intéressante pour l'entreprise, car elle montre le niveau de richesse qu'elle crée (l'excédent d'argent qu'elle perçoit par rapport à son coût de production).

L'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) se montre plus technique, en définissant plus exactement la Valeur Ajoutée (VA) comme le solde du compte de production, égale à la valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire. La VA représente ainsi la différence entre la valeur finale d'un bien et la valeur des biens consommés par le processus de production de ce bien (consommations intermédiaires, comme les matières premières). En d'autres termes, la valeur ajoutée désigne le supplément de valeur qu'un agent économique, par son activité, apporte aux biens et services intermédiaires qui proviennent de tiers (fournisseurs). Ce supplément

économique pouvant être compris, dans cette étude, comme l'augmentation de l'employabilité des membres d'une association d'aide aux chômeurs par exemple. La subvention reçue par chômeur reclassé en étant la traduction comptable.

Le calcul de la valeur ajoutée (VA) de l'entreprise est : VA brute = chiffre d'affaires hors taxes – charges directes (charges intervenant directement dans la création du produit ou service). La valeur ajoutée est calculée pour une période donnée, généralement un exercice comptable. On voit clairement dans la formule de la valeur ajoutée que celle-ci représente la marge globale que réalise l'entreprise ; la valeur qu'elle donne (et qu'elle vend) à ses produits/services. La compréhension de la création de la valeur ajoutée permet d'analyser la santé d'une entreprise, d'améliorer son modèle économique et, in fine, sa rentabilité. La valeur ajoutée doit couvrir le modèle économique de l'entreprise. La valeur ajoutée ou richesse créée par l'entreprise doit permettre de rémunérer l'ensemble des agents économiques qui participent (directement ou indirectement) à son fonctionnement : salariés (il s'agit de la rémunération du facteur travail), organismes financiers, Administration (impôts), organismes sociaux (charges sociales), apporteurs de capitaux (les associés et actionnaires rémunérés sous forme de dividendes ; il s'agit de la rémunération du facteur capital). La création de la valeur ajoutée (VA) résulte de l'emploi du capital (K) et du travail (T). Ainsi, $VA = f(K, T)$.

L'entrepreneur de PME propriétaire dirigeant est un capital humain spécifique (KHS), de sorte que pour la PME, nous pouvons décomposer le Capital en Capital matériel (K) et en capital immatériel spécifique (KHS), soit $VA = f[(K+KHS), T]$. Cette valeur (VA) est créée pendant les cycles d'exploitation (Cex) lorsque que l'entrepreneur (KHS) combine ses ressources (K+T). Soit $VA = KHS + (K+T)$

$$x \text{ Cex} = VA \sum_{N+1}^N \rightarrow \text{Cex} = \sum_{N+1}^N \rightarrow VA \sum_{N+1}^N KHS + (K + T)$$

Si la $\sum$ Cex de l'exercice dépend de la décision ou de la capacité de l'entrepreneur, alors cette capacité influe sur la valorisation du travail et du capital de l'entreprise. Grâce aux éléments qu'il constate, l'entrepreneur exerce son contrôle sur le patrimoine de l'entreprise afin d'en augmenter ou en diminuer la valeur. L'action entrepreneuriale est rentable tant que l'accroissement de la valeur de la firme reste supérieur à son coût, cette valeur n'étant pas forcément comprise, dans cette étude, comme financière.

Avec cette valeur, il faudra payer les charges de production, notamment le facteur travail, ainsi que les taxes, ce qui fait que les cycles d'exploitation auront généré un excédent ou une perte. En général, dans le compte de résultat, les cycles ne sont pas différenciés, ils sont confondus. Le résultat de

l'exploitation est alors l'excédent brut d'exploitation (EBE), lequel permet de visualiser le chiffre d'affaires hors taxes généré par l'entreprise ainsi que toutes les dépenses qui ont servi à réaliser ce chiffre d'affaires.

Pour l'entreprise, l'EBE est donc un solde de gestion indispensable pour évaluer son modèle économique. Il montre la rentabilité de son activité principale au cours d'une période donnée. La méthode la plus simple pour évaluer l'excédent brut d'exploitation est un calcul qui démarre à partir du chiffre d'affaires hors taxes de l'entreprise, mentionné dans son compte de résultat. Tous les montants nécessaires au calcul de l'excédent brut d'exploitation sont dans le compte de résultat de la PME. C'est ce que traduit la formule suivante :

EBE = Chiffre d'affaires – achat de marchandises et de matières premières – services extérieurs (loyer, électricité, assurance...) – services provenant des tiers (avocat, comptables, honoraires experts...) – impôts et autres taxes – salaires et charges sociales

Le calcul de l'excédent brut d'exploitation (EBE) permet d'analyser la rentabilité économique de l'entreprise, sans prendre en compte sa politique d'investissement (remboursements de crédits...), ni sa politique d'amortissement. De même, les produits et charges exceptionnels sont éliminés, ce qui permet d'analyser la performance pure de l'entreprise, quand bien même elle aurait un résultat négatif suite à une importante charge exceptionnelle. Pour que le calcul de l'excédent brut d'exploitation (EBE) soit pertinent, il faut pouvoir le comparer à d'autres indicateurs. EBE/capitaux investis pour financer l'exploitation. Ce ratio par exemple permet d'obtenir la rentabilité économique du capital engagé et de savoir si vos investissements pour l'activité sont productifs. Dans cette étude, les capitaux investis pourraient être le capital humain spécifique que représente la capacité à entreprendre de l'entrepreneur.

Pour parvenir à une proposition de modèle d'évaluation de la capacité à entreprendre, nous nous sommes intéressés à la façon dont l'entrepreneur est perçu par ses partenaires quant à ses compétences dans le domaine du développement de son entreprise (sa performance). Plusieurs critères seraient intéressants à mesurer. La stabilité dans la prise de décisions stratégiques, la capacité à innover et la capacité à être en mesure de saisir les opportunités. Nous pourrions résumer ces critères comme : la capacité à progresser dans son métier de base, la capacité à se diversifier dans ce métier, la capacité à inventer ou réinventer ce métier. Ici, nous regroupons dans une même mesure les aptitudes entrepreneuriales mises en œuvre dans la PME à dirigeant majoritaire. Pour créer de la valeur, le dirigeant pilote avec ses capacités, son capital humain spécifique (KHs) ses cycles d'exploitation en combinant le capital et la force humaine $VA=KHs(K+T)$. Ensuite, le dirigeant emploie

cette VA pour régler les charges d'exploitation, l'excédent, l'EBE est employé par celui qui entreprend pour développer ou augmenter les activités existantes, ou en trouver de nouvelles. En conséquence, trois variables pour notre modèle sont sélectionnées : NCex, VCex et DCex.

Le modèle repose sur trois variables :

- Le nombre de cycles principaux réalisés sur la période (NCex), car un plus grand nombre de cycles indique une plus grande rapidité dans la réalisation de la valeur ;
- Le volume des cycles réalisés (VCex), ou quantité de valeur utilisée par cycle ;
- Le nombre de cycles de nature différente réalisés (DCex), qui correspond à la propension à la diversification.

Ces trois éléments permettent ainsi de définir une mesure de la CAE appréhendable et quantifiable à l'aide du progiciel de comptabilité et de gestion en place dans les PME. La mesure de ces cycles pourrait faire l'objet de comparaisons intertemporelles de type : N, N-1. Une telle mesure permettrait à l'entrepreneur de se focaliser sur sa manière de créer de la valeur ajoutée. Cette proposition a été présentée dès le début de nos travaux de recherche aux membres du CIRFAM²³ lors d'une journée de recherche organisée par ce centre, puis un an plus tard à un colloque organisé par l'ISEOR²⁴ à Lyon.

Nous proposons de procéder en multipliant le volume du cycle d'exploitation par le nombre de cycles d'exploitation auquel on ajoute le nombre de cycles innovants :

$$(NCex + DCex)VCex = ICex \text{ (indicateur de cycle d'exploitation)}$$

En comparant N_{Cex} et V_{Cex} et D_{Cex} de N par rapport à N-1, nous obtenons un indicateur de cycle d'exploitation (ICex), qui changera tous les ans.

²³ CIRFAM, Centre International de Recherche et de Formation Appliquées au Management. Cette association a pour but d'accompagner et de promouvoir les actions portées dans le domaine du management par les divers acteurs (enseignants, chercheurs, formateurs, étudiants, professionnels).

²⁴ L'ISEOR, Centre de Recherche et d'Expertise en Management Socio-Economique, intervient dans les entreprises et organisations sur la méthode des coûts cachés, améliorant la qualité, l'efficacité et l'implication du personnel. 40 années d'expérience (600 intervenants-chercheurs) dans 1853 entreprises et organisations de 40 pays. Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Jean-Paul MEREAUX (2017), « La mesure de la capacité à entreprendre : Un outil pour la PME », 15e Congrès de l'Institut International des Coûts & 4ème Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts, Vers des pratiques comptables, de contrôle, d'audit et de gestion des coûts plus citoyennes ? -, organisé en partenariat avec le centre de recherche ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, l'American Accounting Association (AAA) et l'Institut International des Coûts (IIC), Thème 3 : « La gestion stratégique des coûts, une alternative pour retrouver de la prospérité », 23 juin, Lyon.

Le rapport entre ICex de N et ICex de N-1 permettra d'apprécier la dynamique de l'action du dirigeant en tant qu'entrepreneur.

C'est ce rapport que nous appellerons ICARE, (Indice Caractérisant l'Activité Réellement Entrepreneuriale) ou en anglais (Indicator Compiling Activities Reflecting Entrepreneurship).

$$ICARE = (ICex^N + ICex^{N-1}) / ICex^{N-1}$$

Notre proposition est d'actualiser la valeur de la capacité à entreprendre, à la fin de chaque période, selon une analyse du pilotage des cycles d'exploitation par l'entrepreneur, ceci en considération du fait que c'est la mise en œuvre des cycles qui génèrent les flux physiques, financiers et immatériels comme l'augmentation de compétences. Ces flux génèreront de nouveaux cycles, certains de nature à maintenir le patrimoine, d'autres de nature plus entrepreneuriale. L'entrepreneur pouvant être en fin de phase entrepreneuriale et choisir de thésauriser et donc d'arrêter d'entreprendre (retraite, maladie, démotivation, recherche de stabilité, etc...).

2.2. Traduction comptable

L'action de l'entrepreneur pondère la valeur des fonds propres de l'entreprise. C'est la partie duale mais indissociable identifiée par Gagey et al (1989). Il nous faut expliquer ici ce que sont les fonds propres. Les fonds propres sont souvent au centre des discussions des banquiers ou des experts-comptables. Ils sont assez faciles à identifier dans le bilan d'une entreprise. Il n'y a pas de différence entre « fonds propres » et « capitaux propres », ces deux termes désignant tout simplement la valeur de l'entreprise. En ce qui concerne la présentation matérielle dans le bilan, la valeur des capitaux propres se trouve au passif en haut à droite, généralement c'est le premier sous total que l'on trouve (Cf. Tableau 35). Il ne faut pas bien entendu confondre les fonds propres avec les créances et les dettes d'exploitation ou de trésorerie que nous retrouverons ailleurs dans le bilan.

TABEAU 35 : REPRESENTATION DES CAPITAUX PROPRES

	ACTIF	PASSIF	
<i>Actif immobilise ou capitaux fixe</i>	Immobilisations	Capitaux propres	<i>Capitaux permanent</i>
<i>Actif circulant ou capitaux circulant</i>	Stocks	Capital, réserve, report à nouveaux	
	Réalisable à court terme	Dettes à long et moyen terme	
	Disponible	Dettes à court terme	<i>Passif exigible à court terme</i>

Source : Notre réalisation

Il faut préciser que ces fonds propres doivent être connus et évalués car l'entreprise doit déclarer ses fonds propres (ils figurent donc sur la liasse fiscale 2051). La codification comptable les place tout en haut du plan comptable, où ils figurent parmi les « comptes 101 000 à 145 000 ». Nous y trouvons : le capital social, la réserve légale, le report à nouveau, le résultat d'exercice, les provisions réglementées, les subventions d'investissement, ainsi que les autres réserves. Les fonds propres varient donc tous les ans puisqu'il faut y rajouter ou y enlever le résultat réalisé qui peut être un bénéfice ou une perte. Parfois, ils sont redistribués aux actionnaires sous forme de dividendes.

Il est, à plusieurs titres, intéressant de connaître les fonds propres d'une entreprise, mais aussi de voir comment et par qui ils sont engagés. Les flux de haut de bilan (Cf. Tableau 36) pilotés par l'activité entrepreneuriale sont scrutés par les partenaires de la PME ? Comme indicateur du niveau de confiance dans la solvabilité de l'entreprise, plus ces fonds sont importants, plus l'entreprise se trouve en bonne santé. Ces fonds sont constitués au fur et à mesure de l'exploitation des ressources de l'entreprise, et ont, année après année, augmenté ou diminué. La santé de l'entreprise est soumise à la propension qu'aurait le chef d'entreprise à engager opportunément les fonds propres dans des activités risquées. Ainsi, certaines parties prenantes de l'entreprise pourraient refuser de suivre

l'entrepreneur si ses fonds propres leur paraissent insuffisants. Par exemple, les emprunts seraient plus difficiles à obtenir, la continuité de l'exploitation serait remise en cause.

Grace aux éléments qu'il constate, l'entrepreneur exerce son contrôle sur le patrimoine de l'entreprise afin d'en augmenter ou en diminuer la valeur. Nous pouvons supposer que l'entrepreneur se contrôle lui-même, et il fait partie de la chose qu'il contrôle, donc si la valeur de la chose augmente, la valeur de sa capacité à entreprendre augmente aussi.

Ce coefficient pourrait pondérer les fonds propres du risque entrepreneurial pris. La capacité à gérer serait ainsi déconnectée de la capacité à entreprendre. Les combinaisons productives choisies par le dirigeant pour créer de la valeur ajoutée pourraient être ainsi mieux analysées. Pour ce faire, il faudrait pondérer les fonds propres par la capacité à entreprendre de l'entrepreneur (Cf. Tableau 37).

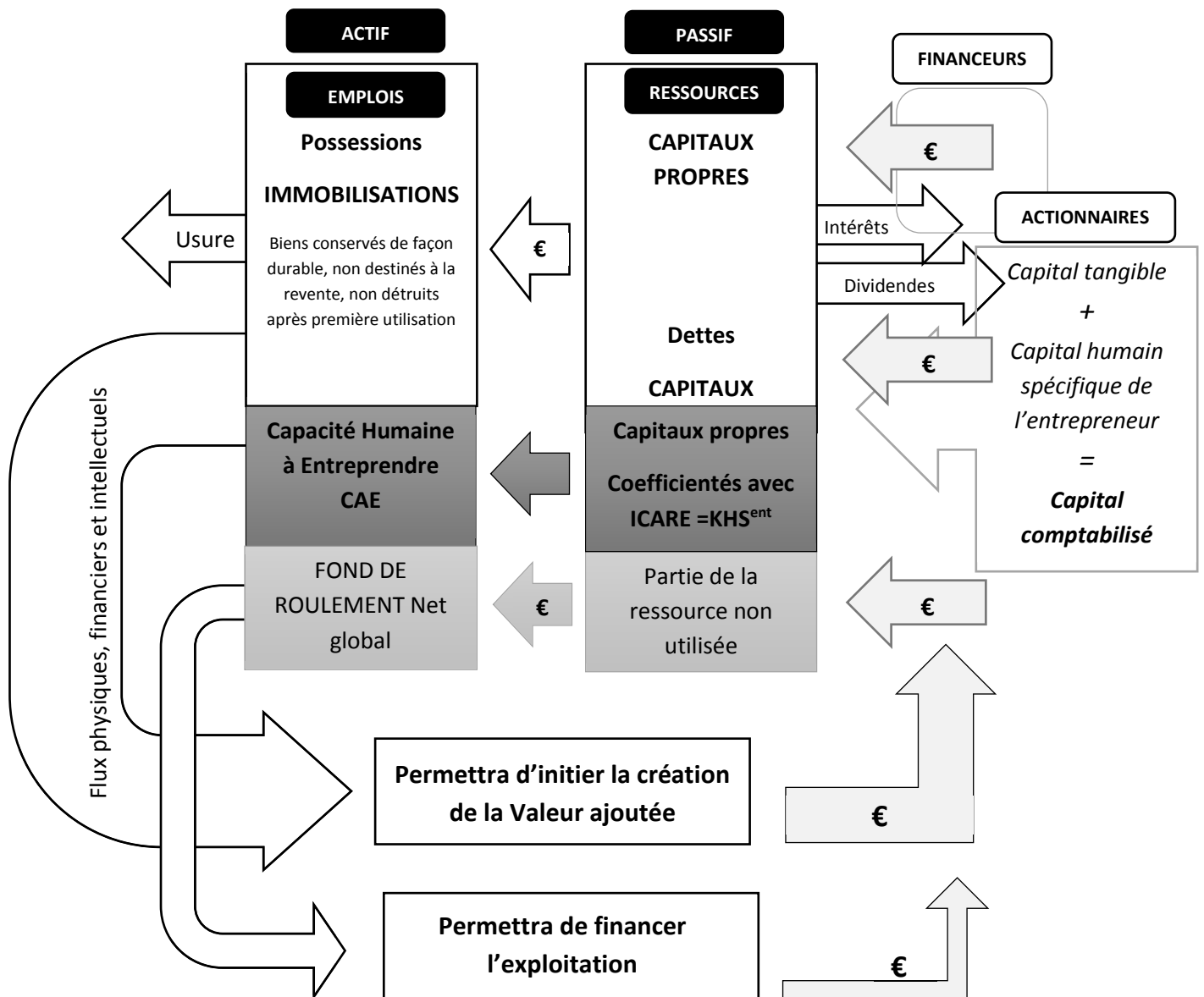
Nous proposons d'utiliser un indice calculé, ICARE. Ensuite, cette part des fonds propres représentant le capital humain spécifique qu'est la capacité à entreprendre sera ajoutée à l'actif comme une possession spécifique de l'entreprise lui procurant des avantages futurs, et au passif comme un prêt que l'entrepreneur ferait à l'entreprise, remboursable in fine sur la plus-value réalisée à la vente de ses parts.

Nous préférons cette option à celle d'une location, comme par exemple un crédit-bail, car la contrepartie serait alors un loyer difficile à évaluer en l'espèce. Sauf à imaginer un marché contractuel de la capacité à entreprendre, comme celui de la capacité à mettre des buts au football. Les dividendes qui sont le rendement du capital, peuvent évidemment être la contrepartie de la mise à disposition à long terme du KHS^{ent} à une organisation. Le KHS^{ent} pourrait être un des apports en industrie.

Rappelons que l'apport en industrie est le travail que l'associé s'engage à faire au profit de la société. Lors de la création de l'entreprise, les apports en capital social sont mentionnés dans les statuts de l'entreprise. L'apport en industrie n'augmente pas le capital social mais augmente le nombre de parts de l'associé effectuant cet apport. L'apport en industrie est l'un des 3 modes d'apports (avec les apports en numéraires et en nature) nécessaires pour constituer une société. Contrairement aux deux autres apports, l'apport en industrie ne consiste pas en l'apport d'un bien. Il consiste en la mise à disposition par un associé de ses connaissances professionnelles, de son travail ou de ses services. Un tel apport, au demeurant peu utilisé dans la pratique, est donc soumis à un régime particulier. Ainsi, et ceci est ennuyeux pour notre proposition, l'apport en industrie ne concourt pas à la formation du capital social. Par exemple, à la création d'une société, un associé apporte 10.000 euros et un autre effectue un apport en industrie de 10.000 euros, le capital social n'est que de 10.000 euros et non de 20.000 euros. Par contre, l'apport en industrie donne lieu à l'attribution de parts sociales. Il ouvre droit

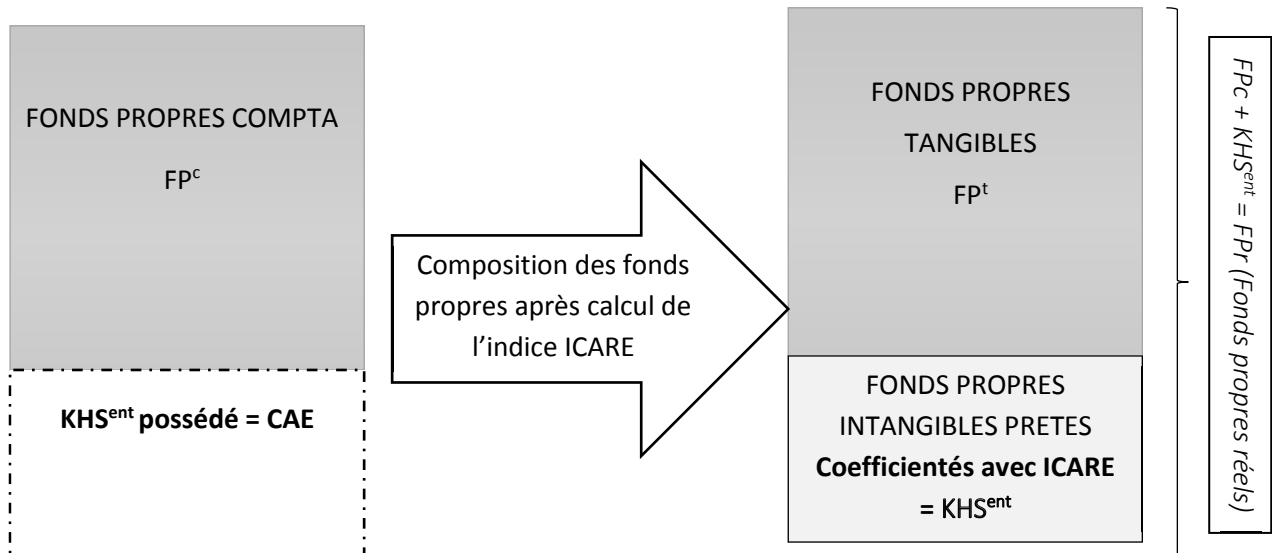
au partage des bénéfices ou des pertes. Il permet également à l'apporteur de participer aux décisions collectives et de voter dans les assemblées générales. Il est à noter que logiquement, les parts représentant des apports en industrie ne peuvent être cédées puisqu'attachées à la personne qui les apporte. En principe, l'apporteur d'un apport en industrie ne reçoit en contrepartie de son apport ni parts sociales, ni actions. Exceptions pour les SARL et SAS, formes les plus courantes de PME : dans ce cas, les apports en industrie donneront droit au partage des bénéfices et le droit de participer aux décisions collectives des assemblées. L'apporteur en industrie a des obligations légales : il doit effectuer les services promis à la société, verser à cette dernière tous les gains qu'il réalisera en rapport avec l'activité faisant l'objet de son apport ; il ne peut exercer une activité concurrente de celle promise à la société, il doit exercer son activité pendant la durée de la société, sauf stipulation prévoyant une période plus courte, étant entendu que si l'apporteur n'est plus en mesure de continuer son activité, son apport devient caduc. La capacité à entreprendre a toutes ces caractéristiques. Si nous arrivons à donner une valeur d'indice, calculable à partir des éléments tangibles de l'entreprise, nous pourrions, grâce à un calcul simple, connaître le poids immatériel de l'entrepreneur sur les fonds propres de l'entreprise. Ce sera la valeur indiciaire du patrimoine comptable détenu par l'entreprise (Passif). La valeur obtenue par ce calcul déterminera la capacité à entreprendre de l'entrepreneur (Actif). Elle permettra de distinguer le capital tangible du capital intangible, que représente la capacité humaine à entreprendre. N'oublions pas que l'entrepreneur contrôle certes sa part de capital humain mais qu'il doit contrôler sa part de capital de l'entreprise.

TABEAU 36 : SCHEMATISATION DES FLUX DU HAUT DE BILAN, PILOTES PAR L'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE



Source : Notre réalisation

TABLEAU 37 : PROPOSITION DE RECOMPOSITION DES FONDS PROPRES EN AJOUTANT L'INTANGIBLE



Source : Notre réalisation

$$ICex = (NCex + DCex) VCex$$

$$ICARE = (ICex^N + ICex^{N-1}) / ICex^{N-1}$$

$KHS^{ent} = FPC \times (1 - ICARE) \rightarrow$ c'est la dette en capital humain de l'entreprise envers l'entrepreneur.

$$KHS^{ent} = FPr - Fpc$$

Supposons les résultats suivants obtenus après mesure pour l'année N.

$$VCex = 3\,200\,000, NCex = 21, DCex = 8$$

Cas n°1 : En supposant une année N-1 à intensité entrepreneuriale moindre

$$VCex = 3\,200\,000, NCex = 15, DCex = 5$$

Cas n°2 : En supposant une année N-1 à intensité entrepreneuriale supérieure

VCex = 3 200 000, NCex = 24, DCex=10

FPr = FPc x (1- ICARE)

$KHS^{ent} = FPr^{N-1} + FPr^N$

TABLEAU 38 : EXEMPLE DE CALCUL DES INDICES ICex^{ENT} ET ICARE

		ICex = (NCex + DCex) VCex	ICARE = (ICex^N + ICex^{N-1}) / ICex^{N-1}
N-1	VCex = 3 200 000, NCex = 21, DCex = 8	(21+8) 3 200 000 = 96 000 000	
N+1, intensité entrepreneuriale moindre	VCex = 3 200 000, NCex = 15, DCex = 5	(5+15) 3 200 000 = 64 000 000	(64 000 000 + 96 000 000) /96 000 000 = 1,67
N+2, intensité entrepreneuriale supérieure	VCex = 3 200 000, NCex = 24, DCex=10	(24+10) 3 200 000 = 108 800 000	(108 800 000 + 64 000 000) /64 000 000 = 2,70

Source : Notre réalisation

L'indice ICARE de l'année en intensité entrepreneuriale la plus forte est supérieur à celui de l'année à intensité entrepreneuriale plus faible : 2.70 pour 1.67.

Si les fonds propres selon la comptabilité (FPc) de cette PME s'élèvent à 300 000.00€.

N+1 : le KHS^{ent} de l'année à intensité entrepreneuriale moindre sera de :

$FPr = 300\,000 \times (1-1.67) = 201\,000 \text{ €}$

$$\text{Soit } KHS^{ent} = 300\,000.00 - 201\,000 = -99\,000 \text{ €}$$

N+2 : le KHS^{ent} de l'année à intensité entrepreneuriale supérieure sera de

$$FPr = 300\,000.00 \times (1 - 2.70) = -510\,000 \text{ €}$$

$$\text{Soit } KHS^{ent} = 300\,000 - 510\,000 = -210\,000 \text{ €}$$

Il est donc possible de chercher le poids du capital humain spécifique de l'entrepreneur (KHS^{ent}) dans cette entreprise.

$$\text{Dépendance au } KHS^{ent} = KHS^{ent} / FPr \times 100$$

$$\text{À N+1 il sera de } 99\,000 / 300\,000 \times 100 = 33\%$$

$$\text{À N+2 il sera de } 210\,000 / 300\,000 \times 100 = 70\%$$

La deuxième année, année à intensité entrepreneuriale plus forte, l'entreprise dépend de façon plus importante de la CAE de son entrepreneur.

Les comptes de capitaux sont au passif, la dette augmente au crédit, le KHS^{ent} augmentera les capitaux propres. Les écritures comptables pourraient être les suivantes :

1. On débite le compte 45611. « Associés – Comptes d'apport en nature »,
2. Puis on crédite le compte 1018. « Capital souscrit soumis à des réglementations particulières »
3. On débite le compte 208. « Autres immobilisations incorporelles »
4. Puis on crédite le compte 45611. « Associés – Comptes d'apport en nature »,

Le code de commerce et l'Autorité des Normes Comptables souhaitent une image fidèle du patrimoine (Art 121-1), une comparabilité d'activité (Art 121-2), de la sincérité en enregistrant les événements importants, même s'il le faut en dérogeant à la norme comptable (Art 121-3), et nous demandent d'être prudent en notant les événements qui pourraient grever le patrimoine de l'entreprise (Art 121-4). De plus, si le comptable ne souhaite pas faire état de la CAE dans le bilan, il peut encore la présenter en annexe comme la loi le lui permet (Cf. Tableau 39).

TABEAU 39 : RAPPEL DES PRINCIPES COMPTABLES

Code du commerce
<i>Art. L. 123-14 - Les comptes annuels doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Lorsque l'application d'une prescription comptable ne suffit pas pour donner l'image fidèle mentionnée au présent article, des informations complémentaires doivent être fournies dans l'annexe. Si, dans un cas exceptionnel, l'application d'une prescription comptable se révèle impropre à donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ou du résultat, il doit y être dérogé. Cette dérogation est mentionnée à l'annexe et dûment motivée, avec l'indication de son influence sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise.</i>
Autorité des normes comptables
Section 1 – Principes d'établissement des comptes annuels
<i>Sous - section 1 – Image fidèle Art.121-1 La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.</i>
Sous - section 2 – Comparabilité et continuité d'activité Art.121-2
<i>La comptabilité permet d'effectuer des comparaisons périodiques et d'apprécier l'évolution de l'entité dans une perspective de continuité d'activité.</i>
Sous - section 3 – Régularité et sincérité Art. 121-3
<i>La comptabilité est conforme aux règles et procédures en vigueur qui sont appliquées avec sincérité afin de traduire la connaissance que les responsables de l'établissement des comptes ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés. Dans le cas exceptionnel où l'application d'une règle comptable se révèle impropre à donner une image fidèle, il y est dérogé. La justification et les conséquences de la dérogation sont mentionnées dans l'annexe.</i>
Sous - section 4 – Prudence Art. 121-4
<i>La comptabilité est établie sur la base d'appréciations prudentes, pour éviter le risque de transfert, sur des périodes à venir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat de l'entité.</i>

Source : source thésaurus Bercy²⁵ 7 octobre 2011

²⁵ Thésaurus-Bercy V1 est le référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises 7 octobre 2011 Produit à la demande du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Il est parfois nécessaire de connaître le poids de l'entrepreneur dans le patrimoine de l'entreprise. Le matériel et le financier sont déjà comptabilisés. Il est primordial, pour restituer une image fidèle de l'entreprise, de comptabiliser tous les actifs, y compris le poids immatériel de l'entrepreneur propriétaire de PME, lequel est parfois assez important pour ne pas être passé sous silence. De fait, il est dans l'intérêt de chaque partie prenante de savoir dans quelle mesure les fonds propres de l'entreprise dépendent de la capacité à entreprendre de l'entrepreneur. L'article 121-3 est assez clair sur ce point (Cf. tableau 39).

Nous nous proposons de valider l'éventuelle opérationnalité d'un modèle d'évaluation de la capacité à entreprendre (CAE) de l'entrepreneur propriétaire de la PME qu'il dirige. Ainsi, nous proposerons une méthodologie de recherche, que nous mettrons en œuvre afin de pouvoir présenter les résultats obtenus après une étude faite sur le terrain dans une PME de négoce.

PARTIE II
L'OPERATIONNALITE DU MODELE DE LA CAE DU DIRIGEANT DE PME

CHAPITRE 1 : DESIGN DE LA RECHERCHE

1. Posture épistémologique

1.1. La recherche en entrepreneuriat : science de gestion

Il n'est plus possible d'écrire une thèse en sciences de gestion sans se poser de profondes questions sur son « positionnement épistémologique » selon Thiétart (2003). La recherche en sciences de gestion est, selon Cohen (1996), l'analyse des pratiques relatives à la conduite des organisations.

La communauté scientifique s'entend globalement sur l'utilisation en science de gestion d'au moins deux grandes méthodologies ou grands paradigmes de recherche considérés comme très différents, voire diamétralement opposés : la recherche quantitative et la recherche qualitative. Les partisans de l'approche quantitative soutiennent que la recherche dans le domaine des sciences de gestion doit être objective, exempte de biais et généralisable dans tout contexte. À première vue, c'est l'approche mise en avant par de nombreux chercheurs en science de gestion.

Ces deux positions, épistémologiquement contraires, ont souvent évoqué ce que Howe (1988) appelle la thèse de l'incompatibilité qui soutient que la recherche qualitative et la recherche quantitative, de même que les méthodes de collecte de données inhérentes à ces deux approches, ne pouvaient pas être alliées. L'idée de devoir choisir entre la recherche qualitative et la recherche quantitative a ainsi caractérisé la grande partie des recherches en sciences de gestion pendant ces dernières années.

Les sciences de gestion se définissent donc, selon Le Moigne (1990), par leur projet et non par leur objet. Elles essaient de rendre compréhensible les actions, décisions et comportements des parties prenantes d'une organisation. Chaque partie prenante étant un acteur qui lui-même gère ou s'autogère en fonction de la manière dont il se projette. C'est une activité sociale qui commence avec son autogestion, puis la gestion de groupes ou d'organisations de plus en plus grandes ou englobantes, telles qu'une famille, une entreprise, une administration, etc.

Lamy (2015) constate que bien que l'économie et la gestion soient historiquement « disjointes » du capitalisme, elles lui sont indispensables. Le gestionnaire plus que n'importe quel autre scientifique est coincé dans cette vision capitaliste de cette science qu'il possède. Bien qu'elles ne soient pas toujours sous-tendues par une vision capitaliste, pour l'utilisateur des théories proposées, ou pour l'observateur des phénomènes mis au jour par les sciences de gestion, ces théories sont le récit du capitalisme et/ou le guide lui ouvrant des voies. L'éthique en science de gestion prend ici toute sa mesure, la position morale et éthique du chercheur doit être le plus neutre possible. Nous avons le sentiment que même si l'environnement capitaliste doit être intégré dans la recherche du fait de

sa prégnance sur les organisations, il ne doit pas être le seul fil conducteur. La recherche en sciences de gestion, pour ne pas prendre le risque d'être réductrice dans ses résultats et propositions, doit garder une orientation sociétale la plus large possible.

Toutes les organisations sont observables sous l'angle de leur gestion, qu'elles soient issues du secteur marchand ou de l'économie sociale et solidaire (entreprise, association, administration). Le chercheur en gestion étudiera leurs performances, leur façon de s'organiser, de communiquer, de s'adapter à l'environnement, leur façon d'atteindre les objectifs, etc. Ce sont des sciences de l'action. Elles appartiennent à la famille des sciences sociales puisque, de l'observation de l'interaction entre les différents acteurs et parties prenantes d'une organisation en découlera une signification.

Leurs champs sont très ouverts : analyse des processus de décision et de leurs impacts au sein des organisations, conception d'outils et d'indicateurs de gestion, structuration et maîtrise de l'information et de la communication, mesure de l'influence des technologies, représentation de la réalité pour l'étudier, analyse des relations avec l'environnement... Leur particularité dans la famille des sciences sociales, puis dans les sciences économiques, est leur capacité à prendre en compte les dispositifs étudiés ou conçus par la mesure de leurs effets sur l'organisation, ses acteurs et son environnement. Les sciences de gestion choisissent les méthodes d'analyse capables de comprendre la spécificité de la réalité des organisations. Les méthodes qui sont utilisées sont basées sur la prévision, la simulation, la modélisation, l'évaluation et le contrôle. Elles ne se cantonnent pas à étudier les normes et procédures appliquées dans les organisations. Elles abordent aujourd'hui les questions liées à la portée des décisions managériales et à leurs effets sur les hommes et la société.

La recherche en sciences de gestion apporte des clés de compréhension des différentes fonctions de l'organisation : administration, ressources humaines, comptabilité financière, contrôle de gestion, marketing, organisation de la production, systèmes d'information et de communication, etc.

La recherche devra s'adapter en abordant différents niveaux de focalisation. La vocation des sciences de gestion est d'analyser et/ou de concevoir des dispositifs de pilotage de l'action organisée, c'est ainsi que la recherche en sciences de gestion s'intéresse à différentes sciences. Le chercheur en gestion s'applique à faire le tri entre ce qui est nécessaire, ce qui est un facteur d'influence, et ce qui est inutile pour la recherche menée.

La recherche en sciences de gestion et l'étude du management sont étroitement liées (Messegheem et Verstraete, 2009). Les auteurs regrettent « l'émancipation » des fondamentaux du management, que revendiquent certains chercheurs dans le domaine de l'entreprenariat. L'entrepreneur coordonne ressources et moyens en tentant de satisfaire les parties prenantes de l'organisation sous peine de les

voir le quitter. C'est sa politique managériale qui maintient la viabilité de l'organisation et le lien entre ses parties prenantes. Les mêmes auteurs définissent le chercheur en entrepreneuriat comme celui qui s'attache à apporter les connaissances capables de concevoir des méthodes fiables utiles à l'entrepreneur.

Toute décision de gestion en entrepreneuriat ne trouve en effet son sens qu'en référence à une pratique managériale bien identifiée, dans un contexte organisationnel qu'il est nécessaire de comprendre. C'est pourquoi, les résultats et les perspectives offertes par la recherche en gestion en entrepreneuriat devront être mis en cohérence, dans le cadre d'une réflexion managériale commune et intégrée par les parties prenantes.

Coughlan et Brady (1995) identifient trois phases essentielles afin de conduire une position de recherche :

- Définir le problème à résoudre ou étudier, c'est la question de recherche ;
- Définir et comprendre le champ d'investigation ;
- Déterminer la méthodologie appliquée en vue de l'action.

Le but de la recherche est d'informer sur les pratiques et la compréhension du problème mais aussi de développer les connaissances théoriques. Dans la recherche en gestion le sujet a une influence forte Whitley (1984). En entrepreneuriat, dans les PME, l'effet du sujet sur la praxis (réflexion, théorie, action) est important. L'entrepreneur et le dirigeant de PME constituent des figures centrales, tant du projet entrepreneurial que de son entreprise (Chabaud et Sammut, 2016). L'intérêt d'aller étudier sur le terrain avec un contrat clair d'indépendance entre l'entrepreneur et le chercheur semble être un préalable à une recherche sereine et efficace. L'apprentissage des situations réelles sur le terrain contribue à la connaissance et permet de développer des théories (David, 1999). L'information doit être accessible au chercheur dans une forme la plus brute possible, et la confiance entre le chercheur et l'entrepreneur de PME doit être solide. Une relation de confiance de long terme du couple chercheur-entrepreneur est un gage de fiabilité.

Verstraete (2003) établit qu'il y a trois niveaux d'étude du phénomène entrepreneurial dans la littérature : l'entrepreneur, ses actions, et le contexte au sein duquel il entreprend. Il qualifie de tautologiques les tentatives de modélisation de l'entrepreneuriat tentant d'intégrer les trois niveaux, et conseille donc d'éviter ce type de recherche générique. Les niveaux que l'auteur indique sont un niveau cognitif, un niveau structurel, et un niveau praxéologique. Le niveau praxéologique est le niveau auquel l'entrepreneur intègre les actions fondamentales de l'entreprise. Ces actions étant le révélateur du positionnement entrepreneurial, qui permettra la relation d'échange avec les parties prenantes.

C'est à ce niveau que cette étude s'attache. L'action à une finalité, satisfaire la partie prenante pour assurer la viabilité de l'organisation. L'entrepreneuriat étant ici observé dans sa dynamique. Pour ce faire, l'observation de la perception du comportement entrepreneurial par les parties prenantes de la PME, puis la création d'un modèle devant affiner cette perception, son test empirique nécessite une approche qualitative.

1.2. Le choix du Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) selon la nomenclature d'Avenier (2011)

L'humain est complexe. Afin de mieux le comprendre, les études qualitatives sont utilisées par les chercheurs. Il existe de nombreuses postures épistémologiques disponibles pour celui qui se lancerait dans une recherche qualitative, chacune présentant sa particularité, sujette à discussions dans la communauté scientifique.

La connaissance est évaluée par l'expérience du sujet (Aissa, 2001), elle se constitue et se construit en fonction de cette évaluation. La connaissance est ainsi incrémentée par une représentation intelligible des opérations, les rendant ainsi opérantes ou simplement visibles. Cette approche doit rester ouverte car l'éclairage opéré peut mettre en évidence autant une opérabilité qu'une impasse opératoire.

Selon le paradigme constructiviste d'Avenier (2011), il n'existe pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps.

L'épistémologie positiviste oppose à l'idée de « raison suffisante » le principe de l'action intelligente. Elle utilise la capacité qu'a l'humain à appréhender les phénomènes qu'il perçoit pour ensuite élaborer une action intelligente appropriable par tous afin de comprendre, reproduire, transformer les phénomènes observés. Le constructiviste s'attachera à la faisabilité cognitive en faisant la part belle à l'interprétation, et en regardant la réalité à travers le sujet étudié.

Le tableau n°40 résume l'opposition entre ces deux courants méthodologiques définis et développés par Le Moigne (1990).

Les principes de l'épistémologie positiviste sont : principe ontologique, principe de l'univers câblé, principe d'objectivité, principe de naturalité de la logique, principe de moindre action.

L'épistémologie constructiviste, elle, a pour principes : principe de représentabilité de l'expérience du réel, principe de l'univers construit, principe de l'interaction sujet-objet, principe de l'argumentation générale, principe d'action intelligente.

Selon Lincoln et Denzin (2003), la recherche qualitative peut se définir comme une activité contextualisée qui consiste à rendre le monde visible à l'observateur. Pour ce faire, le chercheur doit être en mesure d'interpréter les phénomènes qu'il observe et de leur donner du sens. En immersion dans un milieu, il peut recueillir les interprétations des différents acteurs du phénomène observé. La posture constructiviste semble alors la plus adaptée au test d'un modèle construit avec les parties prenantes. L'étude qualitative permet la compréhension des processus, de leur sens pour les acteurs, de leur impact sur les organisations et non pas de la fréquence à laquelle ses processus se produisent. Pour Mucchielli (1997), la compréhension de l'organisation des êtres humains et de leurs comportements, comme par exemple décider, ne peut venir que d'une étude qualitative s'inscrivant dans une démarche empirico-inductive. Cette démarche permet le recueil de données de différentes sortes ou de nature variable, parfois inattendues pour le chercheur. Le recueil des données par la méthode qualitative nécessite une neutralité du chercheur, de manière à ne pas influencer la donnée, ainsi qu'une exhaustivité de l'enregistrement des phénomènes puisqu'au moment du recueil il ne peut pas encore évaluer la pertinence ou l'importance de la donnée. Seul le tri, la catégorisation, le recoupement, la comparaison, la validation permettront de schématiser un phénomène et de le circonscrire au sujet étudié. De ce travail sortira ou non une proposition théorique modélisant le phénomène, pour en faciliter ensuite la compréhension, l'observation, l'analyse.

En revanche, la méthode quantitative permettra plutôt de chercher une donnée attendue par le chercheur, son intensité, sa fréquence, sa présence ou son absence. La recherche quantitative vise à expliquer les phénomènes par une investigation empirique systématique des phénomènes observables par la collecte de données numériques, analysées à travers des méthodes fondées sur des techniques mathématiques, statistiques ou informatiques. La recherche quantitative implique la collecte et l'analyse des données qui soient quantifiables et nous tenterons dans cette étude de nature exploratoire de déterminer des données utilisables, pourquoi pas pour une future recherche qui pourrait être initiée selon la méthode quantitative. La recherche quantitative fournissant au chercheur une image plus claire de ce à quoi s'attendre dans sa recherche par rapport à la recherche qualitative. Nous avons choisi la recherche qualitative car elle est adaptée pour les premières phases de projets de recherche, phase dans laquelle se situe cette étude.

TABLEAU 40 : LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DES DIFFERENTS PARADIGMES

Positivisme • La réalité existe comme vérité • La connaissance est un contexte ouvert • La recherche peut révéler le “ vrai ” état des affaires • La posture basique est réductionniste et déterministe • La vérification : comment la validité est-elle assurée ?	Post-positivisme • Réalité existe comme vérité, mais elle ne peut être appréhendée qu'imparfaitement. • Evaluer l'objectivité, et achever en étudiant la ressemblance à la connaissance préexistante. • La validité est effectuée à travers la falsification.
Théorie critique • La réalité est déterminée par des valeurs sociales et historiques, se développant avec le temps. • La validité est supportée par une description claire des assomptions et des valeurs. • La recherche est regardée comme forme de critique sociale et culturelle.	Constructivisme • La réalité est dépendante à travers l'individuel (existentiel). • La recherche a pour but de regarder le monde à travers le point de vue du sujet. • Pour comprendre, il faut interpréter. • Il est concerné par comment savoir et faire.

Source : selon Aissa, (2001)

Le tableau N°41 trace une rapide nomenclature des postures épistémologiques constructivistes à la disposition du chercheur en gestion faite, suivant les travaux d'Avenier (2011).

Le choix que nous avons fait de nous référer à un paradigme constructiviste en particulier, le Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) selon la nomenclature d'Avenier (2011), tient à l'hypothèse méthodologique. Nous ne pouvions nous contenter uniquement des méthodes herméneutiques et dialectiques, mises en œuvre de manière éthique ; l'éclairage devait être plus général pour retranscrire l'intérêt de la recherche. L'interdépendance entre le sujet connaissant et celui qui l'étudie n'était pas assez ferme pour pouvoir travailler avec le Paradigme Epistémologique Constructiviste selon Guba et Lincoln. En effet, nous sommes nous-même autant enseignant chercheur que directeur général d'une entité commerciale. Nous dépendons donc, maintenant, autant de la recherche que de l'entreprise.

**TABEAU 41 : HYPOTHESES FONDATRICES DES DEUX PRINCIPAUX PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES
CONSTRUCTIVISTES CONTEMPORAINS**

Paradigmes épistémologiques	Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical/Pragmatique	Paradigme Epistémologique Constructiviste selon Guba et Lincoln
Hypothèses fondatrices	(Glaserfeld, 2001; Le Moigne, 1995, 2001, 2002)	Guba et Lincoln (1989, 1998)
Hypothèses gnoséologiques <i>Quelle est la nature de la connaissance ?</i> <i>Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène étudié ?</i>	Hypothèse de connaissance phénoménologique : L'expérience humaine est connaissable. Chaque humain connaît sa propre expérience d'un <i>réel</i>. L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel de connaissance d'une relation perçue de résistance aux actions humaines. L'existence d'un <i>réel tel qu'il peut être en lui-même</i> n'est pas niée a priori, mais aucune hypothèse fondatrice n'est postulée sur l'existence et la nature d'un <i>réel en soi</i>. La confrontation des connaissances que différents humains ont d'un phénomène ne permet pas de garantir l'élaboration d'une connaissance objective d'un (<i>possible</i>) <i>réel en soi</i>, qui serait indépendante des sujets connaissant et de leurs contextes d'étude. Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant. Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de <i>vérité</i> où une connaissance <i>vraie</i> est une connaissance qui correspond exactement à un <i>réel en soi</i> auquel elle se rapporte. Le critère de vérité retenu dans ce paradigme est le principe pragmatique du <i>verum/factum</i> (Vico, 1858) : le vrai est le même que le fait (« <i>factum</i> »).	Hypothèse d'ontologie relativiste : Il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte. Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant. Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de <i>vérité</i> où une connaissance <i>vraie</i> est une connaissance qui correspond exactement au réel auquel elle se rapporte. La « vérité » est définie comme la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette représentation.
<i>Quel est le but de la connaissance ?</i>	L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations. Celles-ci sont forgées à partir de l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures. Le phénomène étudié est connu finalisé par l'action cognitive intentionnelle de sa représentation. Savoir, c'est disposer de manières et de moyens pour penser et agir intentionnellement. Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de représentations <i>fonctionnellement adaptées</i> et <i>viabiles</i> pour cheminer dans le monde.	L'élaboration de connaissances est vue comme un acte de construction. Connaître, c'est élaborer des constructions informées et sophistiquées faisant consensus. Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées.
Hypothèses méthodologiques	Toute méthode, y inclus les méthodes herméneutiques et dialectiques sont éligibles. Principes directeurs : comportement éthique, explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, et rigueur critique dans la conduite de ce processus.	Seules les méthodes herméneutiques et dialectiques, mises en œuvre de manière éthique, sont éligibles : (Inadapté à ma recherche) Critères d'évaluation de la qualité d'une recherche : crédibilité (<i>trustworthiness</i>), authenticité.

Le fondement philosophique de la méthode employée, qui a guidé notre démarche, ses étapes et notre rôle dans cette recherche, a été le paradigme constructiviste décrit par Le Moigne (1994,2012) et Glasersfeld (1988, 2001) : le Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP).

Cette posture permet au chercheur et à son objet d'être réunis au sein de la même organisation, la construction du résultat naissant de l'interactivité entre le chercheur, son sujet et son objet.

La base ontologique relativiste du paradigme constructiviste ne s'attache pas à une réalité mais tente de percevoir des réalités multiples issues des constructions mentales locales, spécifiques et contextualisées. Autrement dit, dans ce type de recherche, l'expérience de chaque personne et le contexte dans lequel elle se produit, sont considérés comme valides et sont insérés dans la construction émergente, (Appleton et King, 2002). Le terme construction est défini par Guba et Lincoln (1989) comme une structure mentale de la réalité élaborée par une personne pour donner du sens à sa situation. C'est une réalité créée qui n'existe pas en dehors de la personne qui la crée.

Avenier (2012) dans une étude comparant les différents paradigmes épistémologiques post modernes, rappelle que le Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP), est la posture privilégiée du chercheur désirant mettre à l'épreuve un paradigme en activant des savoirs considérés comme pertinents par lui, dans une situation pratique. Cette posture permet au chercheur de proposer au praticien un nouveau savoir et de vérifier avec lui sa pertinence dans le contexte spécifique d'une organisation, afin d'obtenir la légitimation de ce savoir. Avenier (2012) précise pourtant que la co-construction du savoir avec le praticien n'est pas une obligation du chercheur utilisant le PECP. Les informations recueillies auprès des parties prenantes de l'organisation sont une co-construction, quand par exemple les questions d'une enquête ont été élaborées conjointement ou après analyse des discours entendus. Il ne serait plus possible d'infirmer ensuite que la conceptualisation par le chercheur sur la base du matériau recueilli et de la revue de la littérature soit une réelle co-construction. L'aller-retour entre les parties prenantes et le chercheur se fait pour plusieurs raisons, soit des données ou des informations manquent, sont imprécises, soit le chercheur entend discuter de sa conceptualisation en profitant du temps que le praticien peut lui consacrer. Ce travail réflexif demande du temps et du recul, deux notions pas toujours évidentes à quantifier entre praticiens et chercheur. Martinet (2007) précise que toutes les techniques de recueil et de traitement de l'information sont autorisées dans le PECP. L'auteur expose que la confirmation des savoirs et leur légitimité reposent sur l'explication du travail épistémique et empirique donnée par le chercheur tout au long de sa recherche. La rigueur et l'éthique du chercheur devant être irréprochables. Pour notre recherche, le choix de Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) a semblé le plus adapté, selon la nomenclature d'Avenier (2011).

- Hypothèses d'ordre ontologique :

o *Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines :*

Notre expérience de directeur général de PME depuis 2001, nous a permis d'observer les parties prenantes et leur conception de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Une valorisation et une reconnaissance du travail entrepreneurial nous ont semblé être devenues nécessaires. Notre vécu des relations avec les financeurs, les fournisseurs, les clients, les employés, mais aussi les relations avec les managers salariés de groupes privés ou publics, a fait naître en nous la frustration de ne pas avoir un outil fiable et accepté par tous de la mesure de l'intensité entrepreneuriale mise en œuvre dans notre PME. PME souvent jugée sur ses résultats financiers plus que sur sa capacité à remodeler le réel pour continuer à avancer. L'absolue nécessité constatée de préserver le résultat financier pour rester un partenaire crédible, a peut-être empêché certaines recombinaisons des ressources, notamment parce que ces recombinaisons auraient été consommatrices en temps, et le temps des chiffres pour une PME, c'est un exercice comptable.

- Hypothèses d'ordre épistémique :

o *Est connaissable l'expérience humaine active :*

Depuis 2001, nous sommes manager d'une PME, créée avec notre épouse en 1995. De la création à 2001, et plus encore après 2001 lors de notre arrivée en tant que directeur général, nous avons activement participé en tant qu'actionnaire et cadre dirigeant à la mise en place d'actions entrepreneuriales dans le but de résister à la concurrence, d'augmenter la taille de l'entreprise, ou d'anticiper les problématiques futures, notamment les nouveaux modes de consommation. Certaines expériences se sont révélées positives du point de vue de la croissance de la PME, d'autres moins.

o *Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut exister indépendamment du chercheur qui l'étudie :*

Actionnaire à 45%, directeur général et époux de la gérante, notre position est exactement dans ce que le PECP préconise. Nous sommes interdépendants du sujet et le sujet peut exister indépendamment de notre action. La position de directeur général et la proximité avec l'entrepreneure, couplées à notre qualité d'enseignant chercheur permettent cela. Il serait regrettable de ne pas profiter de cette conjonction qui fait rentrer cette recherche dans l'exact cadre épistémologique proposé.

- o *L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie. Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle est une conception pragmatique de la connaissance :*

De nombreuses années à accompagner l'entrepreneuriat, le promouvoir, le tester nous ont ouvert plusieurs champs de réflexion. Les actions menées en gestion de cette PME ont été le résultat de l'expérience. Les savoirs en gestion acquis au cours de nos études ont interrogé l'homme, le directeur général, puis plus tard le chercheur. Nous ne pouvions, dans ces conditions, résister à la tentation de confronter la connaissance acquise au terrain qui nous est le mieux connu et le plus facilement appréhendable, le plus disponible possible dont un chercheur pourrait disposer.

- *But de la connaissance : Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. :*

Après avoir confronté les théories au terrain, la nécessité d'avoir un outil capable de mesurer l'intensité entrepreneuriale longitudinalement, c'est-à-dire capable de faire apparaître le capital humain spécifique de l'entrepreneur devenait prégnante ; une PME n'existant souvent que par son entrepreneur propriétaire dirigeant. Cet entrepreneur trop souvent jugé en fonction de ses résultats financiers.

- *Modes de justification spécifiques : Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives)*

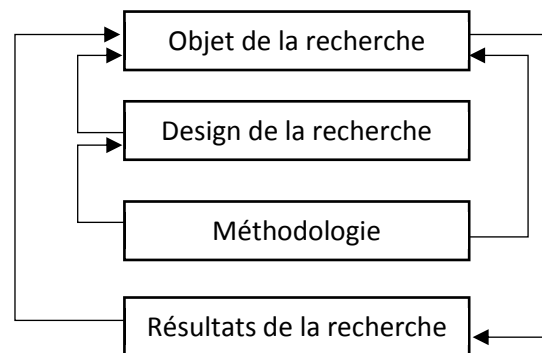
Enfin, s'il est possible de valider un modèle d'évaluation de la capacité à entreprendre, la connaissance approfondie de l'histoire, des chiffres, des méthodes d'une entreprise permet la vérification exhaustive sans filtre d'un modèle devant refléter la réalité entrepreneuriale basée sur la comptabilité.

Expérience, interdépendance avec les acteurs et les parties prenantes du sujet d'étude, accès libre et sans limite aux données, problématiques vécues, connaissance des théories, revue de la littérature, nous permettent de penser que le PECP est la posture adaptée à cette recherche.

1.3. Design de la recherche

Thietard (2014) met en garde le chercheur qui s'obstinerait à conserver son objet de recherche en l'état alors que la littérature ou le terrain le rendent en partie discutable. L'objet que le chercheur se donne étant supposé le guider (Cf. tableau 42).

TABLEAU 42 : LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DANS LE PROCESSUS DE RECHERCHE



Source : Thietard (2014)

Cependant, Thietard admet qu'au moment où il faudra réfléchir à un design pour sa recherche et à une méthodologie, la problématique initiale risque d'être affectée. Tout simplement parce que le domaine pourrait avoir été mal circonscrit, ou insuffisamment appréhendé pour être correctement défini. La lecture de la littérature, ou le sentiment des acteurs sur l'opérationnalité de la recherche permettant d'ajuster l'objet à la réalité académique et empirique. L'auteur propose un schéma de construction de l'objet que nous nous sommes efforcés de respecter.

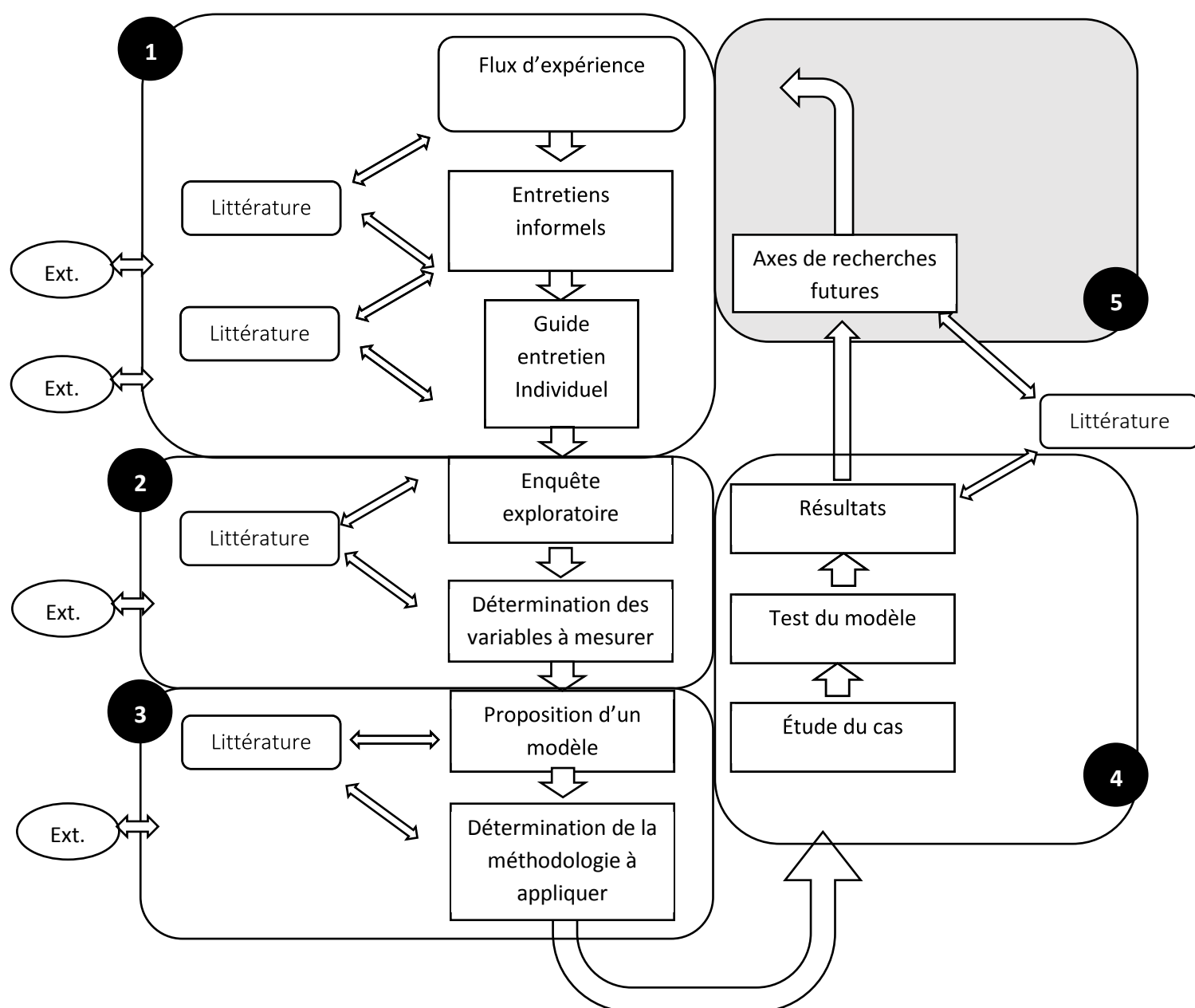
Logiquement, le passage d'une étape à l'autre de la recherche est conditionné par l'achèvement des travaux de l'étape précédente. En cas de découverte remettant en cause une étape précédente, le processus sera repris à l'endroit du point à reconsidérer.

L'objet de cette recherche est : L'évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre du dirigeant de PME : enjeux, modalités et proposition d'un modèle.

Une fois l'objet qui portera la question de recherche déterminé, en se gardant le droit de l'ajuster en fonction des découvertes, nous proposons le design de la recherche suivant (Cf. Tableau 43) :

TABEAU 43 : DESIGN DE LA RECHERCHE

(1) Définir le problème à résoudre (2) Définir et comprendre le champ d'investigation (3) Déterminer la méthodologie à appliquer, en vue de l'action	(4) Résoudre le problème en situation et présentation des résultats (5) Autres apports, axe futur de recherche (Ext.) : Externalisation : présentation des travaux en cours à la communauté scientifique
--	--



Source : Notre réalisation

1) Définir le problème à résoudre

Cette étape est celle de la construction de l'objet, et du design de la recherche. Nous y confrontons notre expérience à celle des praticiens, puis à la littérature, afin d'élaborer un guide d'entretien et un échantillon pertinent pour l'enquête exploratoire.

2) Définir et comprendre le champ d'investigation

Cette étape est celle des entretiens auprès d'un échantillon de parties prenantes, l'analyse des discours confrontée à la littérature devra nous aider à sélectionner les variables reconnues comme pertinentes pour élaborer un modèle d'évaluation de la capacité à entreprendre.

3) Déterminer la méthodologie à appliquer, en vue de l'action

Durant cette étape, nous nous efforcerons de proposer un modèle acceptable par les parties prenantes, opérationnel, avec un progiciel de gestion/comptabilité permettant de produire des données réalistes relatant la capacité à entreprendre du dirigeant propriétaire de PME.

4) Résoudre le problème en situation et présentation des résultats

Le modèle sera testé sur une période de 12 ans, de début 2004 à fin 2015, dans une PME de négoce opérant dans son environnement depuis 1995. L'ancienneté de la PME et la longueur de la période garantissant l'aplanissement des effets ponctuels pouvant entraîner des biais trop importants. L'activité de négoce a été choisie car les cycles d'exploitation y sont plus faciles à analyser, parce que plus courts, moins techniques, et donc plus aisément intelligibles. A l'issue de cette séquence de test, les résultats obtenus seront présentés et discutés.

5) Autres apports, axes futurs de recherche.

Si la discussion laisse apparaître des champs d'exploration possibles, il en sera fait état ici, afin de laisser des possibilités à cette recherche d'exister comme un préalable à la mesure de la capacité à entreprendre dans d'autres configurations empiriques.

(Ext.) : Externalisation présentation des travaux à la communauté scientifique

Après chaque séquence, les travaux seront présentés pour être soumis à la critique de la communauté scientifique lors de workshops, colloques, ou tenteront de faire l'objet d'une publication. La problématique n'étant pas encore traitée et étant connexe à plusieurs champs des sciences de gestion, il nous faudra aller chercher les commentaires de chercheurs plus expérimentés à chaque étape pour pouvoir poursuivre le plus sûrement possible.

Ce design peut donner à penser à l'observateur que le processus de recherche que nous avons employé est linéaire. Cependant, il faut remarquer que dans ce processus, quand nous envisageons de convoquer telle ou telle théorie, après nous en être imprégné, nous faisons systématiquement un aller-retour avec le terrain et/ou les praticiens pour valider nos orientations de recherche. Parfois, d'autres théories ont dû être convoquées que celles choisies en première intention. Il faut lire le processus dans sa verticalité mais aussi dans son horizontalité. Il a fallu nous adapter à l'étroitesse du corpus théorique en matière de mesure comptable et financière de la capacité à entreprendre, afin d'identifier les champs de recherche simultanément pertinents. Le défi a été de ne pas être trop transversal et multidisciplinaire pour rester dans le domaine de la science de gestion. Nous devions rester en cohérence avec la problématique et la spécificité des PME, ainsi que de celles de l'entreprise qui servira à la validation éventuelle du modèle. Le travail qui nous a amené à choisir les champs conceptuels utiles fut un vrai challenge. Le processus linéaire présenté autorise les retours en arrière, puisqu'il faudra adapter les choix théoriques faits à la réalité spécifique de l'entrepreneuriat en PME comme vécue par les praticiens.

C'est ainsi qu'une grande partie de ce travail, au risque d'être répétitif, a été de justifier les choix théoriques opérés au cours du processus afin d'expliquer continuellement leur adaptation à la spécificité du terrain étudié.

2. Démarche méthodologique

2.1. Méthode de la collecte des données par observation participante et entretiens

A l'instar de Boughatas et Bayad (2008), la méthodologie que nous avons choisie combinera deux protocoles différents : le focus group et la méthode d'expert (soit l'enquête exploratoire par entretiens individuels d'experts de l'entrepreneuriat). Ces auteurs ont déjà employé cette méthode face à la complexité de la tâche que constitue l'identification des compétences des dirigeants de TPE. Le manque de données théoriques en la matière nous oblige à sécuriser la recherche avec ces deux verrous.

Le focus group sera utilisé dans la phase (1), en incitant les participants à résoudre le problème de l'évaluation de la capacité à entreprendre selon la méthode de Krueger et Casey (2000). Selon ces auteurs, il est nécessaire de recruter les participants selon des critères sociaux et démographiques, en participant aux réunions d'institutions dédiées à l'entrepreneur ou l'entrepreneuriat. Nous avons résolu cette question en mobilisant notre réseau, notamment les « clubs d'entrepreneurs ». Ce faisant, nous avons veillé à contrôler la communication collective afin de garder la question de l'utilité de la mesure de la capacité à entreprendre et sa mesure au centre des débats. Nous n'avons pas organisé de réunions préparées par les participants, mais à chaque réunion à laquelle nous avons pu participer, lors de nos activités normales de directeur général de PME, a été une occasion de tenter d'avancer dans nos travaux de recherche. Nous y avons toujours posé une question portant sur notre problématique, puis, ensuite, relancé les participants en utilisant la méthode de brainstorming. Cette partie de la réunion de brainstorming a pris la forme d'une séance de groupe où chacun a été invité à émettre librement et spontanément des idées ou suggestions en relation avec le sujet de l'étude. Nous nous sommes alors toujours assurés de l'absence de jugements négatifs portés sur les suggestions qui nuiraient à la « productivité » et à la créativité de la séance de brainstorming. L'efficacité des techniques de brainstorming est parfois remise en cause en soulignant le fait qu'émettre les idées au sein d'un groupe introduit un phénomène de convergence ou de « panurgisme » qui limite finalement la créativité. Afin d'éviter le plus possible cet écueil, nous nous sommes efforcé d'identifier, lors d'entretiens isolés ou en petits groupes, à la fin des échanges, les réponses qui semblaient dues à ce phénomène.

Mullen, Johnson et Salas (1991) rapportent les résultats d'une intégration méta-analytique de recherches antérieures sur la perte de productivité dans les groupes de remue-méninges. Les tendances suivantes ont été observées : en général, les groupes de remue-méninges sont significativement moins productifs que les groupes nominaux, en termes de quantité et de qualité. Ces auteurs constatent que la productivité accrue a été démontrée dans le contexte de groupes importants, et de la présence de l'expérimentateur. L'utilisation dans un groupe nominal d'individus isolés par rapport à des individus par exemple de la même entreprise est plus efficace. C'est typiquement le cas des groupes de clubs d'entrepreneurs de PME, dans lesquels chacun se sent entrepreneur mais bien différent des autres, avec lesquels il peut même être en concurrence (l'organisateur de ces groupes tente en général d'éviter cette conjoncture).

La méthode d'experts est utilisée lorsque les données scientifiques semblent insuffisantes au chercheur pour sécuriser son approche, et les éléments de preuve partiellement présentés dans les études passées (Boughatas et Bayad, 2008). Comme Roubelat (1993) le préconise, nous nous sommes attachés à analyser l'expérience et le ressenti de l'expert et de comprendre sa place dans le processus de décision quand celle-ci doit être prise sur la capacité à entreprendre qu'aurait ou non le dirigeant propriétaire de PME. Ainsi, comme le précise l'auteur, nous pourrions espérer des « fréquences de réponses ». L'idée, faut-il le rappeler, étant de rester dans la co-construction d'outil dans un premier temps de la recherche au sens de Polge (2006).

Dans la phase (1), un dialogue a été instauré avec les parties prenantes afin de confronter les flux d'expérience aux savoirs académiques. Le continuels échange entre les acteurs locaux et les allers-retours littérature/terrain ont permis de comprendre les pratiques de gestion des parties prenantes de la PME. Cette partie est la plus collaborative de cette étude. Elle a été menée en dialogique avec les différents acteurs, selon le principe élaboré par Morin (1999), qui devrait être appliqué lorsque les enjeux et les objectifs des différents acteurs de la recherche sont antagonistes et complémentaires. Le banquier et l'entrepreneur par exemple sont dans un rapport de force mais l'un n'existe pas sans l'autre. Ici, le modèle utilisé sera le modèle dialogique d'Avenier, Parmentier et Cajaiba (2012), car il constitue un cadre de recherche collaborative qui est basé sur des allers-retours perpétuels productifs entre chercheurs et acteurs, le chercheur tentant de proposer une cohérence académique aux données recueillies chez le praticien afin d'intégrer les connaissances et savoirs des acteurs de terrain dans un cadre théoriquement contrôlé et vérifié.

Le modèle dialogique regroupe cinq activités que le chercheur devra menées en interaction avec les parties prenantes en prenant soin de répéter les processus méthodiquement pour en valider l'expression des idées qui se sont ainsi formées.

Pendant les parties (1) et (2) de cette étude (Cf. Tableau n°44), c'est le modèle dialogique qui sera utilisé.

TABEAU 44 : LE MODELE DIALOGIQUE DE RECHERCHE COLLABORATIVE

(1) Construction de la question de recherche et spécification du canevas de la recherche. La question de recherche est construite de manière collaborative selon un processus itératif s'articulant autour de trois phases. L'implication forte des praticiens dans la construction de la question de recherche favorise sa pertinence pratique. <i>Brainstorming</i>
(2) Élaboration de savoirs locaux. Les savoirs locaux sont des savoirs contextualisés qui sont développés en tirant parti de l'expérience et des savoirs des praticiens. Ils servent de base à l'élaboration de savoirs conceptuels. <i>Etude exploratoire auprès d'experts</i>
(3) Élaboration de savoirs conceptuels. L'objectif est de monter en généralité conceptuelle à partir des savoirs locaux. La généralisation conceptuelle s'effectue à partir de l'étude de groupes de comparaison et en reliant les savoirs locaux à la littérature existante. <i>Revue de la littérature</i>
(4) La communication des savoirs. Cette activité ne se limite pas à la communication des résultats de la recherche dans des conférences et revues académiques. Elle concerne aussi la communication des savoirs élaborés à une audience composée de praticiens dans des médias destinés aux gestionnaires comme la presse spécialisée ou des conférences professionnelles. Ce type de communication a deux objectifs : informer les praticiens et leur permettre de se saisir de ces savoirs, mais aussi obtenir leur avis et leur point de vue. <i>Présentation des matrices aux experts</i>
(5) L'activation des savoirs. La mise en pratique des savoirs élaborés est à la fois le but de la recherche et un moyen de tester en pratique le caractère adapté et viable de ces savoirs dans d'autres contextes. L'activation de savoirs joue un rôle central dans les projets de recherche dont le but principal est de tester la validité externe de savoirs existants. <i>Définition des variables et étude de cas</i>

Source : source Avenier, Parmentier et Cajaiba (2012)

La construction et la validation de la question de recherche ont été progressives, puisqu'il a fallu s'intéresser aux praticiens et à leurs habitudes, aux enseignements académiques et professionnels. L'idée est de chercher une solution qui aura un intérêt pratique pour les parties prenantes. Leurs informations, opinions, sensations, sont primordiales à ce stade. Nous avons effectué le travail en prenant des notes lors des échanges entre les acteurs de l'entrepreneuriat, lorsque la conversation s'établissait autour de la question de la capacité de l'entrepreneur à entreprendre, de sa reconnaissance par les parties prenantes. Parfois, nous avons relancé en demandant s'il fallait valoriser le travail entrepreneurial pour une meilleure fluidité des affaires, et, dans l'affirmative, comment il

faudrait s'y prendre. Pour ce faire, nous avons participé à des réunions concentrant les acteurs de l'entrepreneuriat, où nous avons confronté nos observations à la littérature.

2.2. Echantillonnage

Nous avons participé pendant trois ans aux réunions d'une association de conseil en entrepreneuriat dont nous sommes devenus administrateur. Cette association a pour but de favoriser l'initiative économique, de développer une dynamique de proximité, de travailler en synergie avec l'ensemble des acteurs de l'économie, de contribuer à l'accompagnement individualisé des créateurs et des repreneurs d'entreprises. Les interventions de cette association sont particulièrement intéressantes pour cette recherche car elles ont la particularité de privilégier le respect et le droit d'entreprendre pour tous. Elles prennent en compte la dimension personnelle du porteur de projet. En tant qu'administrateur, nous avons pu aussi échanger avec des candidats à l'entrepreneuriat bénéficiant d'un dispositif d'aide.

Par ailleurs, nous avons participé pendant trois ans, en tant que directeur général d'une PME, aux réunions d'un réseau d'entrepreneurs regroupant des entrepreneurs de trois villes de l'Est de la France. La particularité de ce réseau est la formation des entrepreneurs, contrairement à un club d'entrepreneurs, un réseau professionnel ou à un cercle de dirigeants, la formation y est omniprésente. Le réseau rassemble des entreprises attachées au développement de relations mutuellement bénéfiques engendrant plus d'affaires. Nous avons aussi pu intégrer en tant qu'enseignant chercheur vacataire un établissement proposant une formation à l'entrepreneuriat, ce qui nous a offert maintes occasions d'entendre le discours des candidats à l'entrepreneuriat et de leurs tuteurs (tous entrepreneurs), des accompagnateurs consulaires et des enseignants en entrepreneuriat. Cet établissement pilote un dispositif qui vise à accompagner la prise de risque dans les petites et moyennes entreprises. Les entreprises intègrent des demandeurs d'emploi, pour des stages de six mois, et leur confient le développement et la concrétisation de projets. Les demandeurs d'emploi renforcent leurs compétences en y préparant un titre « d'entrepreneur de petite entreprise » ; le but étant d'aider à maîtriser les savoirs nécessaires à la conduite et au management d'un projet structurant dans les TPE, PME/PMI et entreprises artisanales.

Durant les trois années qu'a duré cette étude, nous avons aussi participé à différents colloques et workshops (Lyon, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Saint-Petersbourg, Ancône), en nous appliquant à intégrer les ateliers traitant de l'entrepreneuriat ou de la mesure du capital humain. Nous y avons

rencontré la communauté scientifique, mais aussi des praticiens à qui nous avons pu présenter notre projet de recherche, la formation de son objet, l'échantillon envisagé, le guide d'entretien probable et les premiers résultats obtenus lors de l'enquête exploratoire.

Cette observation participante des praticiens, doublée d'une perpétuelle recherche de caution auprès de la communauté scientifique et de sa production académique, nous ont permis de circonscrire l'objet de la recherche, de déterminer l'échantillon et le guide d'entretien de l'enquête exploratoire. Selon Poulain (2001), Il fallait que la vérité scientifique ne découle pas uniquement de l'énoncé de l'objet, ou de la justesse d'une prédiction, mais de l'explication du comportement des acteurs de l'entrepreneuriat et de son évaluation qui devaient donner des causes qu'ils attribuent à leurs actions. Nous devons donc vérifier si les acteurs avaient le contrôle de leurs interprétations, et si une proposition issue de notre recherche pouvait les aider dans ce contrôle au quotidien. Ainsi, en menant cette partie préliminaire, sous forme de brainstorming²⁶, à son terme, nous avons pu problématiser la préoccupation des entrepreneurs de PME de se faire comprendre des parties prenantes lorsqu'ils entreprennent, notamment d'inspirer la confiance dans leur capacité à mener une action ou un projet entrepreneurial. Nous avons choisi ensuite de continuer nos recherches en organisant des entretiens individuels semi-directifs. Romelaer (2005), a défini de façon précise ce que devait être une enquête par entretiens individuels, la façon de la mener, de la préparation à l'analyse, en passant par l'intellectualisation des différentes phases de ces entretiens. Nous nous sommes appuyés sur les recommandations de cet auteur pour construire cette partie de la recherche et en analyser les résultats. En conséquence, l'échantillon devra être constitué d'acteurs et de parties prenantes de l'entrepreneuriat ; il devra comporter des exemples d'entrepreneurs de PME par secteur d'activité (services, industrie et commerce) ; Il devra aussi comporter des institutionnels et des parties prenantes externes.

L'échantillon a donc été choisi de façon raisonnée. Ce choix a été co-construit avec les praticiens de l'entrepreneuriat afin de contrôler tous biais issus du chercheur. Il a fallu considérer que le dispositif de recueil des données est chronophage, et ne peut se passer du chercheur. Le caractère typique des éléments de cet échantillon est leur appartenance au milieu de l'entrepreneuriat ou leur interaction avec ce milieu. Yin (2017) encourage cette posture. Les éléments de l'échantillon en plus de ce critère de similitude sont à majorité entrepreneur et expert dans un domaine nécessitant l'évaluation de la capacité à entreprendre. Pour ceux qui ne sont pas eux-mêmes entrepreneurs, leur métier s'exerce

²⁶ Le brainstorming ou remue-méninges est une technique d'étude qualitative et de créativité utilisée notamment pour générer des concepts, des idées.

auprès d'entrepreneurs. La taille de l'échantillon a été déterminée par plusieurs facteurs, le premier, basement pratique, étant les délais à tenir, et les coûts engendrés notamment par les déplacements. Ensuite, il n'était pas possible de sous-traiter les interviews sous peine de perdre l'instrument de mesure et le guide qu'est le chercheur. La taille de l'échantillon idéal a été discutée lors de l'étude préliminaire, l'idée pour éviter les écueils et les biais a été de les poursuivre jusqu'au moment où une redondance significative des propos tenus dans les discours était constatée. En l'espèce, c'est au bout de 7 entretiens que ce phénomène est devenu réellement visible. Dans les démarches de test d'une idée expérimentale, Shadish, Cook et Campbell (2002) conseillent d'étudier plusieurs petits échantillons homogènes et de suivre une logique de réplification. Le but étant d'obtenir une validité des données en variant quelque peu les différentes caractéristiques des échantillons et de répliquer la même analyse sur d'autres échantillons, tous différents. C'est pourquoi nous avons procédé en répliquant la méthode chez trois entrepreneurs tous différents par leur secteur d'activité, une PME de service, une petite industrie et une PME de négoce. L'Entrepreneure de la PME de négoce étudiée a été interviewée en dernier, puis l'entretien de l'étude exploratoire a été proposé à trois experts qui l'ont rempli par écrit hors de notre présence. L'idée ici fut qu'à l'issue des entretiens, dans un deuxième temps moins formel, nous puissions contrôler les erreurs de réponse auprès d'un sous-échantillon, comme le préconise Gouriéroux (1981), afin d'éliminer les erreurs dues à une mauvaise compréhension de notre part des réponses des interviewés, ou alors d'identifier une réponse fournie volontairement partiellement ou erronée.

La partie franchement redondante des propos des interviewés a été notée, la partie faiblement redondante a été discutée lors d'entretiens ouverts pendant l'étude de cas afin de confirmer ou d'infirmer. La partie non redondante a été exposée par le chercheur à l'entrepreneure pour comprendre si c'était un oubli, ou si cette partie ne faisait pas sens pour l'entrepreneure dans son environnement spécifique. Les verbatim et leur analyse ont été présentés à l'entrepreneure de la PME étudiée et à son expert-comptable (expert-comptable différent de ses confrères interviewés lors des enquêtes), afin d'évaluer la pertinence de l'analyse que nous avons effectuée.

Enfin, nous avons demandé à un entrepreneur d'une société de service spécialiste de la finance (fournisseur de crédit), un comptable spécialiste du monde agricole et un commissaire aux comptes spécialiste de l'industrie, de remplir le questionnaire seul, sans notre présence. Ainsi, nous avons pu vérifier s'il y avait éventuellement une différence due à notre présence, et valider les occurrences trouvées.

L'échantillon est donc composé de 10+2+3, soit 15 individus liés à l'entrepreneuriat. Les critères de taille pour une vérification d'hypothèse selon Yin (2017), sont ainsi respectés. Une réplification littérale

franche est apparue, et cette réplique a été confirmée par les entretiens libres et l'entretien de l'entrepreneure et de son expert-comptable. Yin (2014) indique que deux ou trois cas d'itération sont suffisants lorsque la théorie est simple et que l'enjeu ne requiert pas un degré de certitude important. Ce qui est le cas de l'évaluation de la capacité à entreprendre, les individus de l'échantillon étant tous des experts en la matière, et cette évaluation si elle doit avoir lieu ne remettra pas en cause l'intégrité de personne.

La présentation des résultats de la revue de littérature aux parties prenantes de l'entrepreneuriat lors de notre étude de groupe, pour les confronter à leurs préoccupations pratiques, a révélé qu'il existe un besoin de conduire des recherches sur la mesure de la capacité à entreprendre afin d'éclairer d'autres acteurs de l'entrepreneuriat confrontés à des problèmes pratiques similaires. La lacune théorique correspondante a ainsi été identifiée grâce à des interactions entre praticiens et chercheur, alors qu'elle n'aurait probablement pas émergé seulement à la suite des revues de littérature. Le manque de sécurité apporté en l'espèce par la littérature, a été levé en retournant consulter le savoir académique à chaque fois lors des réunions ou ateliers auxquels nous avons participé, ou qu'un praticien, expert dans son domaine, a soulevé une interrogation. In fine, nous avons pu constituer un cadre à cette recherche et une méthode de collecte des données par observation participante et entretiens d'un échantillon d'experts. Nous avons proposé 17 questions ouvertes à un échantillon de 10 spécialistes :

- 2 experts comptables ;
- 2 entrepreneurs ;
- 1 assureur ;
- 1 banquier d'affaires ;
- 1 coach de dirigeant ;
- 1 directeur de CCI ;
- 1 directeur du Medef ;
- 1 mandataire judiciaire.

2.3. Méthode retenue pour l'analyse des données

2.3.1. Méthode d'analyse des entretiens : exemple matrice comparative

Les données recueillies lors des entretiens collectifs et individuels doivent être rigoureusement analysées, transparentes et accessibles. La question de l'utilisation d'un logiciel spécialisé s'est posée. Était-ce vraiment utile pour des entretiens qui ne sont pas le corpus de la recherche mais exploratoires afin d'en déterminer son utilité ? Le but de ces entretiens fut aussi de laisser libre l'interviewé de répondre. Il devait librement exprimer la façon dont il envisage la capacité à entreprendre et sa mesure. La littérature nous a donné les variables à mesurer, les praticiens sans outil de mesure existant ont sûrement une méthode personnelle, si cette mesure leur est utile. L'idée des entretiens fut d'explorer plutôt que de confirmer. La taille de l'échantillon, la position très imbriquée du chercheur, sa proximité avec les acteurs permettent d'analyser chaque discours individuel in extenso et d'y revenir seul ou avec l'interviewé en cas de doute. Le recours aux logiciels pour l'analyse de données qualitatives peut paraître ici peu pratique au chercheur qui doit interpréter et comprendre des modes de raisonnement particuliers, entre des parties prenantes certes toutes concernées par l'entrepreneuriat, mais expertes chacune dans un domaine différent. Chacun des intervenants ayant sa logique propre qui échappera à une logique collective. Lejeune (2010) parle des pratiques sociales comme échappant au « logicisme ». Huberman et Miles (1991) pensent que le traitement informatisé aidera le chercheur à gagner du temps lorsque les données à traiter sont importantes. Dans ce cas, se passer de l'aide logicielle n'est pas judicieux. La puissance de calcul des logiciels disponibles et leur infailibilité permettent au minimum d'organiser les données avant leur traitement selon Krief et Zardet (2013). Les outils de traitement des données pour une recherche qualitative ont été étudiés et classés selon deux philosophies distinctes par Lejeune (2010), à savoir : « explorer/analyser » ou « calculer/montrer ». Il s'agit soit de quantifier, soit de rechercher une organisation type. Krief et Zardet (2013) trouvent cinq familles de logiciels : « La lexicométrie (analyse lexicale) », qui cherche la fréquence de répétition et la répartition du codage, « les concordanciers », qui aident à retrouver une expression, « les automates », qui recherchent des agrégats et leur occurrence, « les outils réflexifs », qui cherchent à trier le texte selon les catégories paramétrées, « les dictionnaires et registres », qui codent un texte selon le paramétrage choisi et proposent des catégories d'analyse. Barry (1998) a autant de craintes que d'espoirs dans la recherche logicielle. Les logiciels ont des avantages mais présentent aussi des risques. Mais ces risques sont à prendre si l'économie de temps et la rapidité de traitement augmentent la productivité de la recherche (Wanlin, 2007). Ils cantonnent le chercheur qualitatif qui devra absolument trouver une justification quantifiée de ses observations au détriment

de l'analyse fine, le chercheur risque alors de sacrifier son esprit critique sur l'autel de la seule validation statistique, (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). La rigueur logicielle étant acquise au prix de la rigidité des algorithmes, eux-mêmes programmés par un humain (pas forcément au fait du travail particulier d'un chercheur sur un objet spécifique). Par ailleurs, l'appropriation du logiciel, son coût, l'attirance pour sa rigide fiabilité, la facilité obtenue éloignent le chercheur du terrain, en mettant de la distance entre lui et ses données, (Voynnet-Fourboul, 2002). Enfin, d'autres y voient une incursion inutile des méthodes quantitatives dans les méthodes qualitatives qui viderait de son sens l'étude qualitative, (Boutigny, 2005). Krief et Zardet (2013) rappellent que la qualité scientifique reconnue à un traitement de données ne vient pas de l'outil utilisé, mais de la rigueur et de l'éthique du chercheur. Pour toutes les raisons suivantes, l'utilisation d'un logiciel de type « in vivo », nous a semblé avoir plus d'inconvénients que d'avantages :

- Échantillon hétérogène d'experts employant le même mot dans l'exercice de leur art avec des sens différents. Par exemple entrepreneur peut vouloir dire innovateur, ou *créateur d'entreprise*, ou tout simplement *gérant d'une PME dans l'esprit des parties prenantes interrogées* ;
- *Taille de l'échantillon réduite du fait de la survenue rapide d'une itération des propos sur le sujet étudié* ;
- *Entretiens menés dans un but exploratoire et confirmatif de l'intérêt de la recherche et non pour analyse de phénomènes sociaux* ;
- *Proximité avec le terrain, coût du logiciel, appropriation de son utilisation rapportée au temps d'analyse par l'humain.*

Nous avons donc privilégié un modèle d'analyse du type Huberman et Miles (1991), la méthode ayant consisté ici à condenser les données, puis à les regrouper dans des matrices afin de les présenter, pour ensuite demander aux interviewés de les confirmer, compléter ou infirmer. Nous avons aussi présenté les matrices remplies et les entretiens dans un ouvrage collectif²⁷ lors de deux colloques scientifiques²⁸.

²⁷ Jean Claude LOPEZ, Jean Paul MEREUX 2017. Évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre : étude exploratoire auprès des parties prenantes Ouvrage collectif à paraître dirigé par Stéphane Trébucq et Anne Goujon-Belghit de la Chaire du Capital Humain et Performance à l'Université de Bordeaux,

²⁸ Jean-Claude LOPEZ, Jean-Paul MEREUX 2016. Proposition d'un modèle d'évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre ISEOR, 6ème Colloque et séminaire doctoral international, 6ème Colloque et séminaire doctoral international, organisé en partenariat avec le centre de recherche ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, et les divisions « Développement Organisationnel et Changement » et « Management Consulting » de l'Academy of Management (États-Unis), Atelier 14F : « Méthodes de mesure des impacts du changement », 10 juin, Lyon,

Jean-Claude LOPEZ, Jean-Paul MEREUX, 2016. Évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre : étude exploratoire auprès des parties prenantes Workshop, IAE de Bordeaux, Workshop, « De la théorie à la pratique, quels enjeux aujourd'hui pour le management et le reporting du capital humain ? », 23 et 24 juin, IAE de

L'idée était de recevoir les critiques, conseils et, éventuellement, approbations sur la méthode de chercheurs confirmés présents et des lecteurs d'une publication spécialisée.

Parmi les différentes matrices proposées par Huberman et Miles (1991), nous avons choisi d'utiliser les matrices de données et variables par rôle et la matrice à regroupements conceptuels. « Dans une matrice ordonnée par rôle, on répartit dans les différentes lignes et colonnes des données recueillies auprès, ou au sujet, d'un ensemble d'individus occupant tel ou tel rôle, données qui reflètent leur point de vue. » (Miles et Huberman, 2003, p. 223).

La matrice de données et de variables (Cf. Tableau 45)

Cette matrice nous permettra de connaître par exemple à quelle fin la CAE est utilisée par les experts.

TABLEAU 45 : LA MATRICES DE DONNEES ET DE VARIABLES

Expert		<i>Prise de décision avant une relation financière</i>	<i>Prise de décision avant une relation commerciale</i>	<i>Prises de décision avant une relation humaine</i>
Entrepreneur 1	<i>Utilisation de la CAE</i>	X		X
Entrepreneur 2	<i>Utilisation de la CAE</i>		X	
Expert-comptable 1	<i>Utilisation de la CAE</i>	X	X	X

Source : Notre réalisation

La matrice liste de contrôle (Cf. Tableau 46)

"Une matrice liste de contrôle est un format conçu pour analyser des données de terrain sur une variable majeure ou un domaine d'intérêt général. Le principe de base de la matrice liste de contrôle est d'organiser plusieurs composantes d'une variable unique et cohérente. », (Miles et Huberman, 2003, p. 196).

Cette matrice préparée en amont sera utilisée pendant et après les réunions de groupe afin de transcrire les notes prises.

Exemple de problématique proposée à l'assemblée pendant un moment informel. : «la mesure de la CAE est importante pour entamer une relation avec un entrepreneur ». Si les réponses « oui », « non » ou « je ne sais pas », sont proposées par les membres, nous relançons les interlocuteurs en demandant pourquoi, puis comment, puis qui, puis quand, etc. Une matrice par question (qui, quoi quand, pourquoi, comment) permettra de relever le brainstorming effectué collectivement.

TABLEAU 46 : LA MATRICE LISTE DE CONTROLE

<u>La mesure de la CAE est importante pour entamer une relation avec un entrepreneur</u>		
	Plutôt important	Plutôt pas important
Pourquoi		
Confiance	On a toujours besoin de prouver nos capacités On ne sait jamais à qui on a affaire	Je n'aimerai pas que ma CAE soit connue de tous L'expérience suffit
Motivation	On aimerait savoir si nos idées sont adaptables au secteur	Ce sont les chiffres qui comptent
Etc....		

Source : Notre réalisation

La matrice par rôle (fonction dans l'organisation) (Cf. Tableau 47)

"Dans une matrice ordonnée par rôle, on répartit dans les différentes lignes et colonnes des données recueillies auprès, ou au sujet, d'un ensemble d'individus occupant tel ou tel rôle, données qui reflètent leur point de vue. », (Miles et Huberman, 2003, p. 223).

Les matrices par rôle croisent donc des rôles sociaux avec une ou plusieurs variables. Elles permettent de construire des tableaux qui croisent et montrent les relations entre les rôles.

Exemple : « Que permettrait une entrée de la CAE au bilan d'une PME comme un montant ? » Les données sont issues d'entretiens avec les experts pendant l'enquête exploratoire.

TABLEAU 47 : LA MATRICE PAR ROLE (FONCTION DANS L'ORGANISATION)

<u>Que permettrait une entrée de la CAE au bilan d'une PME comme un montant ?</u>					
	Assistance fournie	Assistance reçue	Effets immédiats	Effets à long terme	Explication du chercheur
Nombre de réponses	1	0	2	1	2
Entrepreneurs	-	-	Démotivant	A mis le projet qui était en danger sur de bon rails	<i>Il se sentait menacé par les nouvelles procédures</i>
Banquier	M'a aidé à choisir le bon financement	-	A permis de me justifier en réunion d'arbitrage		<i>Malgré des outils d'analyse financières, pour la CAE le banquier n'avait que son expérience, son feeling</i>
Expert- comptable	Aide les utilisateurs, peu d'aide avec les logiciels actuels		Satisfaction plus grande au travail grâce aux outils	Amélioration de l'efficacité de conseil	<i>Il est surchargé avec d'autres tâches</i>

Source : Notre réalisation

La matrice à groupements conceptuels (Cf. Tableau 48)

"Dans une matrice à groupements conceptuels, les colonnes sont ainsi disposées qu'elles rassemblent les items qui "vont ensemble". Ceci peut se faire de deux manières : conceptuellement lorsque l'analyste a quelques idées au départ sur les items ou questions dérivant de la même théorie ou reliés à un même thème global, ou empiriquement lorsqu'on découvre pendant le recueil de données ou l'analyse préalable que des informateurs font des rapprochements entre des questions différentes ou leur donnent des réponses similaires. Dans tous les cas, le principe de base est la cohérence conceptuelle. », (Miles et Huberman, 2003, p. 231).

Exemple : corrélation entre besoin de financement et évaluation de la CAE.

Prenons la question de recherche suivante : « peut-on observer une corrélation entre le besoin en financement de la PME et la perception de la CAE de l'entrepreneur ? » Les données sont issues d'entretiens avec les experts pendant l'enquête exploratoire.

TABLEAU 48 : LA MATRICE A GROUPEMENTS CONCEPTUELS

Cas	Besoin de financement	Besoin d'évaluation de la CAE	Besoin de formation en entrepreneuriat
Entrepreneur 1	X	X	X
Entrepreneur 2			
Entrepreneur 2	X	X	X
Banquier			
Expert-comptable	X	X	X
Etc.	X		

Source : Notre réalisation

Créer un tableau croisé de variables (Cf. Tableau 49) représente une bonne stratégie pour mener cette analyse, afin de montrer précisément comment le *besoin de financement* et le *besoin d'évaluation de la CAE* vont de pair. Nous pourrions créer le tableau suivant :

TABLEAU 49 : TABLEAU CROISE DE VARIABLES

Besoin de financement / besoin d'évaluation CAE		Besoin de financement	
		Oui	Non
Besoin d'évaluation de la CAE	Oui	3	1
	Non	1	2

Source : Notre réalisation

Nous pouvons observer une corrélation : les cellules grisées (symétrie) sont plus fortes que les cellules blanches. La modélisation a été faite dans un souci de communication des résultats et de transparence. Nous n'avons pas voulu une modélisation à outrance, pour ne pas être obligé de faire rentrer des perceptions complexes dans de petites cases. Notre souci aux cours des entretiens aussi bien collectifs qu'individuels a été de garder notre lucidité et notre neutralité, étant précisé que la construction de matrice en amont nous a permis de rester concentré sur le travail de recueil tout en animant les entretiens.

2.3.2. Présentation de la méthode d'analyse des cycles avec un logiciel comptable

Degos et Leclerc (1990, p.655) traduisent justement les options offertes depuis l'informatisation généralisée de la comptabilité et de la gestion : « *un employé du service commercial saisit une opération de vente, générant facturation et statistiques, et cette transaction alimente une base de données à partir de laquelle ensuite on obtiendra la comptabilité en sous-produits... Cette organisation pousse à l'intégration de la comptabilité financière et de la comptabilité de gestion, car l'analyse multidimensionnelle s'en trouve simplifiée* ». Depuis quelques années les Progiciels de Gestion Intégrée, PGI ou (ERP en anglais) se sont démocratisés. Le PGI est un outil central dans le système d'information des entreprises. Ce logiciel de gestion aide à la performance, et à l'optimisation des coûts et des ressources. Bampoky et Wade(2017) parlent de mutation dans le métier traditionnel de comptable depuis l'arrivée des PGI, dans la mesure où 95 % des écritures sont automatisées.

L'automatisation du travail fastidieux et la réduction des erreurs font que le comptable passe plus de temps en analyse qu'en saisie.

Le terme PGI vient d'ERP, de l'anglais « Enterprise Resource Planning ». ERP a été traduit en français par l'acronyme PGI « Progiciel de Gestion Intégré » et se définit comme un groupe de modules reliés à une base de données unique. Le PGI est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant dans un seul et même système plusieurs fonctions de gestion : solution de gestion des commandes, solution de gestion des stocks, solution de gestion de la paie et de la comptabilité, solution de gestion e-commerce ou solution de gestion de commerce traditionnel. Autrement dit, le PGI représente la « colonne vertébrale » d'une PME moderne. Pour être qualifiée de « Progiciel de Gestion Intégré », une solution logicielle ERP doit couvrir au moins un principe fondamental : construire des applications informatiques sous forme de modules indépendants mais parfaitement compatibles sur une base de données unique et commune.

L'ERP est un logiciel de gestion qui permet à l'entreprise d'intégrer différentes fonctionnalités telles que la gestion comptable et financière (ERP de gestion comptable, ERP de gestion de facturation), la gestion des stocks (logiciel ERP gestion des stocks), la gestion des ressources humaines, la gestion des fournisseurs (ERP fournisseurs grande distribution), ainsi que la gestion de la vente, la gestion de la distribution, ou encore la gestion de l'e-commerce, du commerce traditionnel simple ou de détails spécialisé, ce qui est le cas de la PME étudiée.

Dans un souci d'honnêteté intellectuelle, nous faisons ici l'aveu de ne pas avoir de la science et de la pratique informatiques une connaissance experte. En effet, nous n'entendons rien ou presque en programmation, et nos compétences en paramétrage des logiciels de gestion sont limitées à l'expérience que nous avons pu en avoir comme gestionnaire d'une PME. Pour autant, nous n'avons pas manqué d'observer, notamment, que les problèmes de paramétrage se résolvent communément avec l'assistance de l'éditeur du logiciel utilisé dans la PME, comme présenté en annexe (Cf. annexe 6), et que certains des paramétrages nécessaires à la mesure des cycles d'exploitation peuvent être intégrés aux logiciels, ou demander un traitement spécifique ; les données peuvent aussi être extraites brutes du logiciel et être retraitées dans un tableur, etc. Nous pouvons donc, malgré nos lacunes en informatique, tenter ici une explication, sans doute profane et forcément incomplète, du fonctionnement d'un PGI.

Les PGI utilisent un moteur de Workflow qui permet de définir l'ensemble des tâches d'un processus de gestion et de gérer leur réalisation dans tous les modules du système qui en ont besoin. On appelle "Workflow" (traduisez littéralement "flux de travail") la modélisation et la gestion informatiques de

l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel). Le terme Workflow pourrait donc être traduit en français par « Gestion électronique des processus métier ».

Un processus métier représente les interactions sous forme d'échange d'informations entre divers acteurs tels que des humains, des applications ou services, des processus tiers. De façon pratique, un workflow peut décrire : le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais à respecter, les modes de validation. Il fournit en outre, à chacun des acteurs, les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Pour un processus de distribution d'un nouveau produit, par exemple, il s'agit de la modélisation des tâches de l'ensemble de la chaîne, de la proposition de l'entrepreneur à la validation par le responsable logistique, une fois qu'il aura terminé sa phase de mise en place de la chaîne logistique, ou par le directeur commercial quand il aura terminé la phase test des produits.

On distingue généralement deux types de workflow : le workflow procédural (aussi appelé workflow de production ou workflow directif), correspondant à des processus métiers connus de l'entreprise et faisant l'objet de procédures préétablies, le cheminement du workflow étant plus ou moins figé ; le workflow « ad hoc » basé sur un modèle collaboratif dans lequel les acteurs interviennent dans la décision du cheminement : le cheminement du workflow est dynamique. C'est ce dernier type de workflow qui serait à privilégier pour obtenir un paramétrage capable de s'adapter à la souplesse des PME.

Notre incapacité à programmer nous-même ce type de processus, les contraintes financières et de temps propres à un doctorant de notre condition, nous ont conduit à exporter les données brutes au format « *.csv²⁹ » dans un tableur, dans le but de les retraiter.

Pour rester dans l'esprit de la recherche, nous nous sommes inspirés des recommandations d'Augustin (2006), qui nous précise que l'objectif de la comptabilité n'est plus de représenter le patrimoine de l'entreprise, mais de suivre ces cycles par produit. Il faudra paramétrer (ou faire paramétrer) le PGI de la bonne façon pour que cela soit possible. Augustin propose d'intégrer la comptabilité analytique à la comptabilité financière, ce qui est déjà fait par les PGI. Les logiciels actuels sont capables de regrouper et traiter des opérations comptables codifiées, qu'ils regroupent ensuite par rubriques. Augustin (2006) propose de privilégier la mesure de la performance au résultat financier. C'est dans cet esprit

²⁹ Un fichier CSV (comma separated values) est un simple fichier texte où chaque valeur est séparée par une virgule, ce qui permet d'enregistrer les données dans un tableau.

que nous recherchons une mesure de la capacité à entreprendre tirée des techniques comptables actuelles, après un paramétrage judicieux du logiciel.

Nos travaux cherchent à mettre en évidence les cycles entrepreneuriaux, la nature entrepreneuriale des cycles sera cherchée, donc la codification que nous proposerons ira dans ce sens. Evidemment toute variation de la codification est possible pour mesurer des cycles de différente nature, par exemple des cycliques responsables (Lopez, Feige et Bidi, 2016).

Résumons : l'entrepreneur propriétaire dirigeant contrôle les fonds propres. Il se contrôle, contrôle l'entreprise et contrôle donc la création de valeur. Il doit mettre en œuvre sa capacité à entreprendre pour influencer les cycles d'exploitation selon l'adaptation nécessaire du moment :

- Proactivité : Il initiera plus de cycle, donc plus de valeur ;
- Augmentation : Il conservera le même nombre de cycles mais fera en sorte de les gonfler ;
- Innovation : En tentant de se diversifier il superposera des cycles de nature différente.

L'activité repose sur un cycle d'exploitation. On appelle « cycle » la répartition régulière d'opérations pendant une période donnée. La période de référence est l'année comptable, qui peut être différente de l'année civile. Pour réaliser la mesure, nous nous intéressons à la façon dont sont réalisés les cycles. Si nous mesurons leur durée, ce n'est pas dans un souci de connaître le besoin en fonds de roulement, mais pour connaître le nombre et la nature des cycles réalisés en une année (un exercice). Nous mesurons comment la valeur ajoutée est créée par l'entrepreneur mais pas le résultat, ni les flux de trésorerie.

Au sein d'une unité commerciale, il existe un certain nombre d'opérations (ou de mouvements). Cela peut être un achat, une vente, un paiement, un stockage... Chacun de ces mouvements est catalogué dans une notion de flux : flux monétaire (entrée ou sortie de monnaie) en contrepartie d'un flux réel (travail du personnel, entrée ou sortie de biens ou de services).

Pour mesurer les cycles d'exploitations indépendamment les uns des autres, il faut une méthode simple, claire et facile à mettre en œuvre. Pour être mesurés, les cycles d'exploitation demandent un paramétrage du logiciel comptable, étant entendu qu'ensuite une certaine discipline dans la saisie comptable des opérations qui ne pourront pas être automatisées sera nécessaire. Il faudra utiliser une codification comptable qui permet l'analyse. La méthode proposée oblige dans un premier temps à identifier avec l'entrepreneur et son comptable les données comptabilisées pour chaque cycle. Une fois ces données isolées, nous proposons d'ajouter des suffixes aux codes du plan comptable de l'entreprise. Nous aurions donc la liste des racines comme aujourd'hui qui nous permet de différencier

et de classer de manière normée les mouvements financiers de l'entreprise, mais aussi une liste de suffixes afin de placer ces mouvements dans des cycles déterminés. Cela permettrait l'intégration de la comptabilité analytique dans la comptabilité financière. Ces suffixes seront portés à la fin des comptes de charges et de produits concernés par les activités que nous mesurerons. Ainsi, il sera facile de relier et de comparer au compte de résultat les opérations d'un même cycle.

- Exemple :
 - ...0100 exploitations de l'activité principale
 - ...0200 exploitations de l'activité secondaire A
 - ...0300 exploitations de l'activité secondaire B
 - ...0400 etc.
 - ...0800 exploitations d'activité nouvelles

Ex : Supposons une entreprise de négoce en vêtements pour femmes qui décide d'ouvrir un rayon « hommes » et un rayon « enfants ». La surface de vente est divisée selon ces rayons. Le comptable, selon la méthode analytique choisie avec l'aide de l'entrepreneur, séparera les activités. Il pourrait par exemple proratiser la surface utilisée par chaque activité pour obtenir les charges par cycle, regrouper sous le même suffixe les personnels dédiés à chaque activité et pour les charges de personnels génériques proratisés en fonction du chiffre d'affaires de chaque activité. Les marchandises vendues seront classées en familles. Il faudra regrouper à partir de ce fichier les familles qui correspondent à chaque activité afin de leur attribuer le code du cycle à mesurer. Ce travail est à faire une fois. Ensuite une mise à jour à chaque changement est bien sûr nécessaire. Nous tenons à préciser que les logiciels de gestion actuels ont une partie analytique qui est mobilisable pour cet exercice.

La société étudiée, EB, utilise un logiciel de gestion intégré. Elle ventile depuis 2001 ces ventes et ses achats d'articles par cycle d'exploitation (Cf. Tableau 50).

Les familles concernant un cycle particulier sont regroupées sous le même suffixe ex :

TABLEAU 50 : SUFFIXE DES CODES COMPTABLES D'EB

01	Papeterie 19.6
02	Librairie 5.5
03	Matériels, machines
04	Mobilier
05	Services divers
06	Sérigraphie communication

Source : Notre réalisation

L'expert-comptable et l'entrepreneur ont donc identifié 6 cycles d'exploitation dans cette entreprise.

Chaque cycle demandant des compétences, des ressources, des méthodes de travail différentes.

La société EB ventile 25 familles d'articles, (Cf. Tableau 51).

TABLEAU 51 : CODE DES FAMILLES D'ARTICLE D'EB

FAR00001	EQUIPEMENT - AMENAGEMENT	FAR00014	EQUIPEMENT DE CUISINE
FAR00002	FOURNITURES ET ACCESSOIRES	FAR00015	LOISIRS CREATIFS
FAR00003	ECRITURES	FAR00016	BEAUX ARTS
FAR00004	PAPIERS BLOCS CAHIERS AGENDAS	FAR00017	ARTS GRAPHIQUES
FAR00005	ENVELOPPES ET POCHETTES	FAR00018	SERVICES
FAR00006	CLASSEMENT ET ORGANISATION	FAR00019	ECOPART
FAR00007	MOBILIER	FAR00020	ECOCONTRIB
FAR00008	CONSOMMABLES INFORMATIQUE	FAR00021	LIBRAIRIE
FAR00009	DIVERS	FAR00022	PUBLICITE
FAR00010	RENTREE DES CLASSES	FAR00023	SOUS TRAITANCE MONTAGE
FAR00011	BAGAGERIE - MALLETES	FAR00024	SERIGRAPHIE
FAR00012	MATERIEL ET INFORMATIQUE	FAR00025	PAPIER
FAR00013	HYGIENE		

Source : Notre réalisation

Qui sont regroupées analytiquement comme suit (Cf. Tableau 52). :

TABLEAU 52 : REGROUPEMENT ANALYTIQUE DES FAMILLES D'ARTICLES D'EB

Regroupements analytiques suffixes	Libellé du regroupement	Code famille	Libellé de la famille
01	Papeterie 19.6	FAR00002	FOURNITURES ET ACCESSOIRES
01		FAR00003	ECRITURES
01		FAR00004	PAPIERS BLOCS CAHIERS AGENDAS
01		FAR00005	ENVELOPPES ET POCHETTES
01		FAR00006	CLASSEMENT ET ORGANISATION
01		FAR00009	DIVERS
01		FAR00010	RENTREE DES CLASSES
01		FAR00011	BAGAGERIE - MALLETES
01		FAR00013	HYGIENE
01		FAR00015	LOISIRS CREATIFS
01		FAR00016	BEAUX ARTS
01		FAR00017	ARTS GRAPHIQUES
01		FAR00019	ECOPART
01		FAR00025	PAPIER
02	Librairie 5.5	FAR00021	LIBRAIRIE
03	Matériels, machines	FAR00008	CONSOMMABLES INFORMATIQUE
03		FAR00012	MATERIEL ET INFORMATIQUE
04	Mobilier	FAR00001	EQUIPEMENT - AMENAGEMENT
04		FAR00007	MOBILIER
04		FAR00014	EQUIPEMENT DE CUISINE
04		FAR00020	ECOCONTRIB
05	Services divers	FAR00018	SERVICES
05		FAR00023	SOUS TRAITANCE MONTAGE
06	Sérigraphie communication	FAR00022	PUBLICITE
06		FAR00024	SERIGRAPHIE

Source : Notre réalisation

Ainsi dans la balance (Cf. Tableau 53) nous retrouverons les opérations d'achats et de ventes pour chaque cycle.

TABLEAU 53 : NUMERO DE COMPTE UTILISES POUR LES REGROUPEMENTS DE FAMILLE D'ARTICLE

ACHATS	VENTES	
6070010000000	7070100000000	Papeterie 19.6
6070020000000	7070200000000	Librairie 5.5
6070030000000	7070300000000	Matériels, machines
6070040000000	7070400000000	Mobilier
6070050000000	7070500000000	Services divers
6070060000000	7070600000000	Sérigraphie communication

Source : Notre réalisation

Il est utile ici de rappeler quels sont les comptes d'exploitation (Cf. Tableau 54).

TABLEAU 54 : LES RUBRIQUES DU BILAN DES COMPTES D'EXPLOITATION

ACTIF CIRCULANT EXPLOITATION	DETTES CIRCULANTES
Exploitation	Exploitation
Avances et acomptes versés sur commandes	Avances et acomptes reçus sur commandes
Stocks	Fournisseurs et comptes rattachés
Clients et comptes rattachés	Dettes fiscales et sociales
Autres créances d'exploitation	Autres dettes d'exploitation
Charges constatées d'avance exploitation	Produits constatés d'avance d'exploitation

Source : Notre réalisation

Dettes d'exploitation (DE) = avances et acomptes reçus + dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales. Ce sont toutes les dettes liées à l'activité de l'entreprise.

Actif circulant d'exploitation (ACE) = tous les stocks + avances et acomptes + créances clients + les charges constatées d'avance.

Si d'autres éléments peuvent être considérés comme relevant de l'exploitation, il faudra le préciser au moment du paramétrage.

L'entrepreneur contrôle les fonds propres, il se contrôle, il contrôle l'entreprise, il contrôle donc la création de valeur. Pour cela, il doit mettre en œuvre sa capacité à entreprendre afin d'influencer les cycles d'exploitation. Pour rester proactif, agressif et innovant, il doit mettre en œuvre sa capacité à entreprendre pour influencer les cycles d'exploitation selon l'adaptation nécessaire du moment :

- Rapidité : il initiera plus de cycles, donc plus de valeur ;
- Solidité : il conservera le même nombre de cycles mais fera en sorte de les « gonfler » ;
- Variété : en tentant de se diversifier, il superposera des cycles de nature différente.

Nous avons ici trois variables pour notre modèle :

- N_{Cex} : Nombre de cycles principaux réalisés sur la période
- V_{Cex} : Volume du cycle principal réalisé (N/N-1)
- D_{Cex} : Nombre de cycles de natures différentes réalisés

Le calcul de VCex, NCex et DCex se fera de la manière suivante :

VCex :

Dans l'entreprise de négoce étudiée, EB, le cycle d'exploitation est constitué de la gestion des opérations d'achat puis de la gestion des opérations commerciales. Cette entreprise n'utilise pas de matériels significatifs pour ses opérations. Les variables significatives retenues de ce cycle sont la variation des ventes, la variation des achats et la variation des frais de personnels (Cf. Tableau 55).

Soit :

TABLEAU 55 : RECAPITULATIF EN VOLUME DES CYCLES D'EXPLOITATION

Achats de marchandise pour l'activité principale	1 000 000.00€
Charges de personnel attribué à la production	200 000.00€
Ventes de marchandise produite par l'activité principale	2 000 000.00€
Volume du cycle d'exploitation	3200000.00 €

Source : Notre réalisation

L'idée est de calculer le volume du cycle d'exploitation et non son résultat comptable ou financier ou son influence sur le bilan. Le cycle augmente si :

- Il engage plus de ressources et emploie plus de moyens,
- Il engage autant de ressources et emploie plus de moyens,
- Il engage plus de ressources et emploie autant de moyens.

$$\underline{VCex = 3\,200\,000.00\text{€}}$$

NCex :

En comptabilisant chaque cycle de nature différente avec un suffixe qui lui est propre, nous pourrions compter le nombre de cycle de nature différente en listant le nombre de suffixes des comptes d'achats sur la balance de la période correspondante (ils sont au début du cycle d'exploitation) (Cf. Tableau 56).

TABLEAU 56 : EXTRAIT DE LA BALANCE DE LA PME EB.

7061000000000	Prestations de services
7070010000000	Papeterie 19.6
7070020000000	Librairie 5.5
7070030000000	Matériels, machines
7070040000000	Mobilier
7070060000000	Sérigraphie communication

Source : Notre réalisation

Ici 6 cycles ont été engagés sur la période.

$$\underline{NCex = 6}$$

DCex :

Ici il faut utiliser les ratios financiers hybrides. Certains ratios puisent leurs informations à la fois dans le bilan et dans le compte de résultat.

- Le ratio de rotation des stocks permet de mesurer globalement la fréquence à laquelle les stocks de l'entreprise se renouvellent. Il est exprimé en nombre de jours.

Délai de rotation des stocks = (Stock moyen sur l'exercice x 360) / achats consommés de l'exercice

Stock moyen = (stock de début + stock de fin) ÷ 2

- Les ratios des crédits clients ou fournisseurs consistent à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures d'achats ou de ventes. Ils sont également exprimés en jours.

Délai de paiement des clients = (Créances clients x 360) / ventes TTC

Délai de paiement des fournisseurs = (Dettes fournisseurs x 360) / achats TTC

Exemple : Une entreprise de négoce initie des cycles en exploitant une activité d'équipement aménagement de bureau.

Elle accorde à ses clients qui achètent ce type de produits un délai de paiement de 30 jours.

Elle obtient un délai de règlement de 30 jours de ses fournisseurs.

Calcul rotation du stock : (Stock de marchandises / Prix d'achat des marchandises vendues) × 360).

Donc ses stocks équivalent à 15 jours d'achat.

Soit : Achats Ventes (15 jours), Achats Décaissement (30 jours), Ventes Encaissement (30 jours)

Cycle d'exploitation (Cex)= stockage + crédit client = 15 + 30 = 45 jours

DCex = 360/Cex en jour = 360/45 = 8 fois → DCex = 8

3. Présentation de nos études terrain

3.1. Recueil du flux d'expérience par focus groupe et brainstorming, guide d'entretien.

Afin de collecter des données lors d'une enquête qualitative plusieurs techniques sont offertes au chercheur comme l'observation, l'entretien individuel et le focus groupe.

L'observation va être utile au chercheur pour comprendre les commentaires faits sur une situation complexe (Bowling, 1997). Dans le contexte qui nous occupe, cette technique sera utile par exemple pour affiner la problématique de la recherche, lors de la préparation d'un rapport d'intention sur la question qui sera étudiée, sa faisabilité ou sur la procédure qui sera employée. Pour cette recherche, notre expérience de l'entrepreneuriat depuis 1995 nous a permis d'observer des phénomènes récurrents pour lesquels les solutions proposées ne donnent pas toute la satisfaction espérée aux entrepreneurs et à leurs parties prenantes. Nous nous sommes donc intéressés à la façon dont nous pouvions donner de la confiance et du volume à la capacité à entreprendre réellement en 2001 quand nous sommes devenus directeur général d'une PME. Ce flux d'expérience, cette problématique qui étaient prégnants dans notre entreprise nous ont conduit à aller chercher dans notre réseau des solutions ou des retours d'expérience. Ensuite, l'opportunité nous a été donnée de nous lancer sur ce terrain de recherche. Juste en amont, nous avons dû collecter les données théoriques, les avis de la communauté de chercheurs et sonder la faisabilité de cette recherche avec les praticiens que nous envisagions d'étudier. Cette observation nous a permis, après un enregistrement passif de plusieurs années, d'effectuer un enregistrement actif et méthodique des informations nécessaires couvrants les dimensions de l'étude, telles que les lieux, les personnes (les acteurs) et des activités, comme préconisé par Spradley (1980), mais aussi la dimension temporelle, l'interaction entre les personnes, et l'établissement de liens avec la théorie. Les outils que nous avons utilisés pour cette observation sont les listes de tâches ou de questions, et les notes de terrains. Le but étant de stabiliser une problématique pour laquelle la recherche était envisageable selon nos moyens. Ceux du laboratoire n'étant pas, pour d'inextricables histoires anciennes, mobilisables, même à toute petite dose. L'autre but étant d'établir une méthodologie et un design de la recherche valides.

Après cette phase, nous sommes passés au focus groupe, lequel est une forme d'entretien semi-structuré. Il consiste en une série de discussions au sein de différents groupes de participants facilitées et guidées par un chercheur. Ici, nous avons recherché l'interaction entre les membres d'un groupe

susceptible de nous fournir des données sur le sujet particulier que nous nous proposons d'étudier. Les données recueillies seront imprégnées des croyances et des règles et usages du groupe. L'entretien de groupe classique demandera au chercheur d'interagir avec les membres d'un groupe qu'il a choisi. Dans le focus groupe, c'est l'interactivité entre les membres qui est recherchée pour observation (Bloor et Wood, 2006). Bowling (1997) indique que le focus groupe est utile en renforcement du brainstorming afin de mener l'enquête plus en profondeur. Bien que le focus groupe soit un entretien de groupe puisque on y recueille des données de manière collective (Green et Thorogood, 2004). Le focus groupe n'est pas un entretien de groupe classique. Le recrutement des participants, par exemple, n'est pas fait au hasard car il est méthodiquement travaillé afin que les participants correspondent à la spécificité de la recherche. Le focus groupe est particulier car on attache de l'importance aux interactions avec les participants, quitte à devoir changer une donnée parce que l'interaction l'a modifiée ou infirmée. Selon Kitzinger (2006), les groupes doivent être homogènes en interne, c'est-à-dire que les membres ont une relation avec la question de recherche. L'auteur préconise pour une meilleure fiabilité de la recherche de reproduire l'expérience avec d'autres groupes. Le chercheur devant s'attacher à conduire son travail dans des groupes homogènes en interne mais hétérogènes entre eux. L'homogénéité dans le groupe vise à capitaliser les expériences communes des participants, selon Kitzinger (2006).

Ces techniques de groupes permettent d'appréhender les problématiques liées aux comportements entrepreneuriaux d'une manière particulière, en se penchant par exemple plus spécifiquement sur les perceptions, les représentations et les expériences des différents acteurs. Elles sont utiles quand le chercheur ne souhaite pas l'obtention d'une moyenne ou d'une statistique, mais une réponse à une problématique de sa recherche pour laquelle les preuves disponibles ne sont pas transférables à son contexte spécifique. Elles permettent aussi de nuancer les résultats d'une recherche ou d'envisager de nouvelles hypothèses (Kohn et Christiaens, 2014).

Lors de cette partie de l'enquête, nous avons procédé comme suit. Nous avons commencé en lançant une question fermée comme par exemple, « ressentez-vous le besoin que l'on reconnaisse votre capacité à entreprendre ? ». Puis, une fois les réponses directes de type « oui », « non », « je ne sais » pas entendues nous avons relancé avec « pourquoi », « quand », « qui », etc. Nous avons pris des notes pour les réponses et rempli in situ des matrices de compte rendu préparées à l'avance, selon la méthode de Huberman et Miles (1993). Puisqu'ici le but du brainstorming n'a pas été d'aller vers de la création, nous nous sommes interrogés sur les conditions accroissant la performance des groupes de brainstorming. Green (1975) montre que l'efficacité des groupes travaillant en interaction dépend de la composition du groupe, de la nature de la tâche et de la complexité de cette tâche. Ici, les groupes

d'entrepreneurs que nous avons étudiés ont l'habitude de travailler ensemble et de se structurer sur des projets. Le sujet leur est familier et la tâche demandée leur a semblé plutôt plaisante, puisque s'intéressant à leur problématique particulière. Nous avons mené 3 séances d'entretiens au réseau d'entrepreneurs, 2 à l'association de conseil aux entrepreneurs et 2 au centre de formation en entrepreneuriat. Au réseau d'entrepreneurs, ont assisté des groupes d'une douzaine de personnes, les personnes ont pu être différentes ou identiques d'une séance à l'autre, ce qui a permis de recouper et de valider. A l'association, les groupes ont été la première fois de 6 personnes, la deuxième de 4 personnes (4 personnes identiques à la première fois). Pour le centre de formation, le groupe du premier entretien a été composé de 6 personnes, puis 4 personnes lors du deuxième entretien, qui avaient toutes participé au premier.

Nous avons construit le guide suivant pour les entretiens de focus groupe.

Début de l'entretien

« Je me présente

Je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui.

En quelques mots, l'entretien que nous allons réaliser aujourd'hui fait partie d'une recherche que je mène dans le cadre d'une thèse en gestion préparée à l'université de Reims.

En particulier, cette recherche a pour but de comprendre comment la capacité à entreprendre peut-être mise en évidence, et de quelle manière. Nous nous attacherons en particulier au cas de l'entrepreneur de PME détenteur de la majorité des parts de la PME qu'il dirige.

Cette phase exploratoire est mise en œuvre pour recueillir votre avis, votre perception personnelle d'homme de femme actif (ve) au quotidien dans l'appui, l'aide, et la compréhension, l'évaluation des entrepreneurs et de leurs méthodes.

Bien entendu, tout ce qui sera dit dans cet entretien restera absolument confidentiel. Si je prends des notes, c'est pour faciliter notre discussion et éviter les erreurs dans la retranscription. Vos réponses sont notées comme celles du groupe et ne seront en aucun cas individualisées.

Je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ce que je cherche à savoir c'est bien comment vous définissez la capacité à entreprendre ».

Guide de l'entretien collectif

Q1 – D'après vous les entrepreneurs sont-ils évalués justement ?

- a. Sur quels critères ?*
- b. Pourquoi ?*
- c. Par qui ?*
- d. Dans quelle circonstance ?*

Q2 – La mesure de la CAE est importante pour entamer une relation avec un entrepreneur ?

- e. Pourquoi ?*

Q3 - La capacité à entreprendre doit-elle être évaluée ?

- f. Comment ?*
- g. Par qui ?*
- h. Quand ?*

Fin de l'entretien

« Si vous avez quelque chose à ajouter, d'autres renseignements à transmettre que cette enquête aurait oublié de dire ou que l'entretien n'a pas permis de toucher, nous pouvons en parler ensuite ».

Nous nous sommes servis de ces séances uniquement pour une étape de la démarche méthodologique que nous nous sommes imposés pendant le processus devant définir le problème à résoudre. Ces séances ont servi de facilitateur. Elles devaient lever les doutes pour permettre de passer à l'étape suivante avec le plus de fiabilité possible. Cette fiabilité n'étant pas suffisamment obtenue avec le seul flux d'expérience et l'enquête de validation. Ainsi, nous avons pu faire un diagnostic et définir le problème, développer différentes solutions, analyser et comparer ces solutions, sélectionner une solution et la mettre en œuvre. Nous avons tenté de respecter une méthode mariant groupe nominal et groupes composés de personnes venant d'horizons variés pour ne pas avoir à subir les inconvénients d'un brainstorming mené exclusivement sur un type de groupe. Par exemple, au réseau d'entrepreneur, les participants sont tous entrepreneurs de PME, mais tous dans des métiers différents, puisque c'est la règle de ce groupe. Nous avons ainsi pris en compte les conclusions de Van

de Ven et Delbecq (1971) qui montrent que ce type de groupes est plus approprié pour les phases de définition du problème et de génération d'idées. Par contre, les groupes travaillant en interaction, souvent composés d'individus provenant d'horizons variés et ayant des compétences différentes, sont plus efficaces au moment de l'évaluation des idées produites ; chacun analysant la faisabilité du projet selon sa compétence.

Afin que le brainstorming reste un outil de transfert de connaissances et de compétences, nous avons placé ces séances de façon qu'il y ait une alternance entre pauses et temps de production ou d'évaluation des idées produites. Le plus souvent, ces séances sont entrecoupées par un petit-déjeuner ou un déjeuner. Au cours de ces moments informels, des transferts de connaissances et de compétences ont lieu, de telle sorte que nous avons pu prendre des notes ou demander des précisions à des groupes plus restreints, voire à des individus, de manière plus détendue. Les séances de brainstorming favorisent la compréhension mutuelle entre des individus dont les intérêts sont parfois en conflit ; c'est pour cela que nous devons nous prémunir des biais produits par l'effet « suiveur » ou l'effet « leader ». Selon la littérature sur l'apprentissage organisationnel, Nicolini et Mezner (1995) soulignent que par les relations sociales peut se créer une compréhension partagée des situations ainsi que des routines partagées par les membres de l'organisation. Ceci a permis le partage des compétences que nous étions venus chercher.

Ainsi, la problématique de cette thèse, imaginée puis confrontée à la littérature et aux théories existantes et pratiquées, a été affinée et validée par les praticiens. A l'issue de ces séances, de leur analyse avec une confrontation systématique aux savoirs académiques, nous avons pu élaborer le guide d'entretien et l'échantillon pour l'enquête exploratoire. Ce guide, l'échantillon et la méthodologie choisis ont été présentés à la communauté de chercheurs lors d'un workshop à l'IAE de Bordeaux, organisé par la Chaire "Capital humain et performance globale" en juin 2016³⁰, et fera l'objet d'une publication dans la revue « Question de Management ». Une fois les dernières mises au point faites, ce guide d'entretien a pu être proposé à l'échantillon de parties prenantes de l'entrepreneuriat sélectionné.

³⁰ Jean-Claude LOPEZ & Jean-Paul MEREUX (2016), « Évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre : étude exploratoire auprès des parties prenantes », Workshop- De la théorie à la pratique, quels enjeux aujourd'hui pour le management et le reporting du capital humain ?-, 24 Juin, Bordeaux, France.

3.2. Enquête exploratoire réalisée : guide d'entretien

L'entretien individuel semi directif grâce à une structuration lui donnant la faculté de conserver de la souplesse, utilisé lors d'interrogatoires permet la collecte de données lors d'une conversation guidée. Des questions ouvertes sont proposées au répondant dans un ordre précis par le chercheur. Les sujets prévus doivent être abordés selon la logique de la recherche envisagée. Cette technique est utile au chercheur en gestion quand il s'agit d'identifier les points de vue, les croyances, les attitudes, l'expérience de parties prenantes, de praticiens. La technique est adaptée quand on ne cherche pas d'interaction directe entre les interviewés. L'élaboration du guide d'entretien pour l'enquête individuelle est plus sûre si ce guide a été co-construit progressivement en présentant la théorie à des praticiens. Cette co-construction a été faite préalablement lors de cette étude avec la technique de focus groupe.

Glaserfeld (1994) fait ressortir que, du point de vue constructiviste, bien qu'un modèle scientifique se révèle le meilleur qu'on possède à un moment donné, il ne devrait jamais être vu comme la seule possibilité de résoudre les problèmes auxquels on l'associe. Nous ne cherchons pas une seule bonne voie, mais une position consensuelle qui permettrait aux différents acteurs et parties prenantes de l'entrepreneuriat de s'entendre sur une mesure de la capacité à entreprendre, de la faire sienne dans les affaires (Glaserfeld, 1994). Au lieu de « vérité », le constructivisme parle de viabilité et de compatibilité avec les autres modèles déjà construits. Le but de cette recherche étant de trouver une proposition utile pour garantir et aider le développement de l'entrepreneuriat.

Nous avons privilégié un échantillon représentatif d'entrepreneurs et de personnes de leurs environnements, afin de valider la pertinence de cette recherche. Nos recherches se concentrant sur l'entrepreneur de PME détenant majoritairement les parts de la PME qu'il dirige, nous avons choisi d'interroger plusieurs personnes appartenant à cette catégorie socio-professionnelle :

- Une Dirigeante d'une PMI : Dirigeante de plusieurs PMI successives ;
- Un Dirigeant d'une PME de service : Dirigeant de plusieurs PME successives.

Le mixage des parcours et des activités est un choix assumé et nous aidera à construire la deuxième partie des recherches.

Nous avons aussi choisi d'interroger plusieurs décideurs pour la PME. Ceux-ci sont aussi, pour certains entrepreneurs. Leur position est très intéressante puisqu'ils sont à la fois acteurs, observateurs et évaluateurs, parties prenantes de l'entrepreneuriat :

- Deux experts comptables ;
- Un banquier d'affaires spécialiste de la PME ;
- Un assureur ;
- Un mandataire judiciaire ;
- Un coach de Dirigeant.

Ensuite, nous avons étoffé notre échantillon avec des décideurs qui agissent pour ou en fonction de l'entrepreneuriat dans leur quotidien :

- Un Directeur de Chambre de Commerce et d'Industrie ;
- Un Directeur de syndicat patronal.

Nous avons demandé à chaque interviewé de détailler son parcours au début de chaque entretien avant de poser les questions issues de notre guide d'entretien. Ces entretiens ont été conduits courant 2016.

Le guide d'entretien est composé de questions ouvertes concernant différents thèmes liés à l'entrepreneur et à son entreprise. La durée des entretiens individuels sera d'environ 1 heure. Les entretiens seront enregistrés, avec le consentement des participants, puis retranscrits. Nous prendrons, en complément, des notes pendant l'entretien, ceci notamment afin de pouvoir nous souvenir du sens particulier d'une séquence. L'entretien retranscrit sera confié au participant le temps nécessaire, et un deuxième rendez-vous nous permettra de prendre des notes sur les passages que le participant à décider de commenter, d'augmenter, de nuancer ou d'infirmer. La confidentialité des échanges et l'anonymat des participants est la condition pour obtenir les informations les moins biaisées possibles. Nous nous sommes appliqués à conserver cette confidentialité à un haut degré. Les acteurs que nous n'avons pas pu interviewé sur leur lieu de travail l'ont été à notre bureau. Le corpus issu des questions ouvertes sera analysé à l'aide de méthodes sémantiques structurales, afin d'atteindre le sens implicite non immédiat donné à la lecture comme préconisé par Ghiglione, Matalon et Bacri (1985). Le but est de mettre en lumière les principaux verbatim relatifs à une perception commune des parties prenantes de la capacité à entreprendre et de l'utilité ou non de sa mesure. Perception particulière à leur métier, leur expertise, mais communément utilisée dans le cadre de l'évaluation de la capacité à entreprendre de l'entrepreneur.

Nous avons décidé de co-construire le guide d'entretien afin que les thèmes abordés soient dans le champ de connaissances et de compétences des interviewés. Des formulations spécifiques ont été

prévues pour les entrepreneurs. Il fallait aussi que les questions abordent des thèmes qui intéressent les interviewés.

Toutes ces précautions prises en amont nous ont aidées à construire un guide qui comporte les thèmes jugés pertinents par la littérature de recherche et/ou par les praticiens, les thèmes pertinents par rapport à la problématique du chercheur, et les thèmes venant de l'intuition et de l'observation. Nous replacerons les thèmes dans un cadre conceptuel globalement cohérent lors de l'analyse. Nous n'avons pas forcément recherché un ordre, mais plutôt tenté d'éviter que l'interviewé n'anticipe ses réponses. Par ailleurs, il nous fallait éviter toute logique qui pouvait faire croire à un interrogatoire, le risque étant l'interlocuteur se sente jugé dans ses savoirs par le chercheur. Nous avons tenté d'amener l'intéressé à s'exprimer de façon approfondie sur les points stratégiques de cette recherche. Quand le répondant a choisi d'aborder un autre thème, nous l'avons laissé parler en accentuant notre prise de notes. Bien évidemment, les thèmes abordés dans la littérature sur la problématique de cette recherche ont été glissés dans les questions.

Il est rare qu'un sujet de recherche soit complètement nouveau. C'est pourquoi nous n'avons pas la prétention d'écarter, a priori, tous les résultats des recherches déjà réalisées par les nombreux auteurs qui se sont préoccupés avant nous des questions abordées dans la présente étude. Nous tentons juste de porter un regard nouveau sur une facette de la mesure de l'entrepreneuriat peu explorée à ce jour.

Avant de commencer les entretiens, nous avons présenté le guide aux praticiens du réseau d'entrepreneurs, à l'expert-comptable et à l'entrepreneure de l'entreprise dans laquelle nous allons étudier la mesure de la CAE, puis à la communauté scientifique lors du workshop de l'IAE Bordeaux, en juin 2016. Il était nécessaire, avant le premier entretien, de s'assurer de la formulation, qu'elle soit correcte, dénuée d'ambiguïté, exprimée dans un langage adapté, non inductrice des réponses. Il fallait aussi que les questions soient posées dans un ordre qui facilite l'entretien. Nous avons effectué un test du guide auprès d'un petit nombre d'entrepreneurs locataires de la pépinière de l'association de conseil aux entrepreneurs. Nous avons donc mené les entretiens avec le guide suivant :

Début de l'entretien

« Je me présente

Je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui.

En quelques mots l'entretien que nous allons réaliser aujourd'hui fait partie d'une recherche que je mène dans le cadre d'une thèse en gestion préparée à l'université de Reims.

En particulier cette recherche a pour but de comprendre comment la capacité à entreprendre peut-être mise en évidence, et de quelle manière. Nous nous attacherons en particulier au cas de l'entrepreneur de PME détenteur de la majorité des parts de la PME qu'il dirige.

Cette phase exploratoire est mise en œuvre pour recueillir votre avis, votre perception personnelle d'homme de femme actif (ve) au quotidien dans l'appui, l'aide, et la compréhension, l'évaluation des entrepreneurs et de leurs méthodes.

Bien entendu tout ce qui sera dit dans cet entretien restera absolument confidentiel. Si je l'enregistre c'est pour faciliter notre discussion et éviter les erreurs dans la prise de notes. Vos réponses resteront isolées dans cet entretien et ne seront en aucun cas données aux autres interviewés.

Je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ce que je cherche à savoir c'est bien comment vous définissez la capacité à entreprendre ».

Guide d'entretien

Thème « entrepreneuriat »

Q1 - Quelle est votre expérience personnelle de l'entrepreneuriat ?

Q2 – En pratique quand vous devez conseiller un entrepreneur, à quoi vous attachez vous en particulier ?

Q2bis. Pour les entrepreneurs : *En pratique quand vous devez mettre en avant votre qualité d'entrepreneur, à quoi vous attachez vous en particulier ?*

Thème « compétences et capacité »

Q3 - Dans votre pratique professionnelle quelle sont les compétences entrepreneuriales que vous avez identifiées comme majeures ?

Q4 – Selon vous, comment certaines compétences d'un entrepreneur peuvent influencer positivement ou négativement sur son activité ?

Q5 - Selon vous que représente la capacité à entreprendre d'un individu ?

Q6 - Selon vous il y va-t-il un lien entre les compétences de l'entrepreneur et sa capacité à entreprendre ?

« Thème « outil d'évaluation »

Q7 - Quelle est l'importance de l'évaluation ou de la perception de la capacité à entreprendre dans vos affaires ?

Q8 - Quelles sont les circonstances, situations ou raisons pour lesquelles vous devez évaluer la capacité à entreprendre ?

Q8bis : *Pour les entrepreneurs : Quelles sont les circonstances, situations ou raisons pour lesquelles vous devez mettre en avant votre capacité à entreprendre ?*

Q9 - Quels sont les difficultés ou obstacles, craintes ou hésitations que vous rencontrez quand il s'agit d'évaluer la capacité à entreprendre ?

Q9bis : Pour les entrepreneurs : Quels sont les difficultés ou obstacles, craintes ou hésitations que vous rencontrez quand il s'agit de mettre en avant votre capacité à entreprendre ?

Q10 - Comment cela se passe en pratique quand vous devez évaluer, aider ou convaincre un entrepreneur, avez-vous des outils, utilisez-vous des indicateurs en particuliers ?

Q10bis - Pour les entrepreneurs : Comment cela se passe en pratique quand vous devez évaluer, aider ou convaincre un tiers ou un partenaire, avez-vous des outils, utilisez-vous des indicateurs en particuliers ?

Q11 – Si oui : Quelles informations fournies par les indicateurs existants regardez-vous en particulier ?

Q12 – Quelle seraient vos suggestions pour améliorer, voire fiabiliser la prise de décision ou les outils que vous utilisez déjà ?

« Thème « utilités de la recherche » »

Q13 – Quels seraient vos besoins en tant que professionnels pour pouvoir fiabiliser la prise de décision en matière de risque entrepreneurial ?

Q14 – La capacité à entreprendre doit-elle être évaluée ? Sous quelle forme ? Par qui ?

Q15 – Comment feriez-vous, ou faites-vous, pour évaluer la capacité à entreprendre ?

Q16 – Comment une évaluation fiable de la Capacité à entreprendre pourrait vous aider, ou vous contraindre, dans nos activités professionnelles ?

Q17 - Comment pourrions-nous utiliser, dans les affaires en général l'information sur la capacité à entreprendre ?

Fin de l'entretien

« Auriez-vous quelque chose à ajouter, d'autres renseignements à transmettre que cette enquête aurait oublié de dire ou que l'entretien n'a pas permis de toucher ?

Comment avez-vous vécu l'expérience, que pensez-vous du questionnement, auriez-vous ajouté ou supprimé des questions.

Connaissez-vous d'autres experts du domaine que je pourrais solliciter ?

Merci »

3.3. Présentation du cas étudié : une PME de négoce de 1995 à 2018

3.3.1. E.B une PME de négoce

L'entreprise EB est spécialisée dans la vente et la location de fournitures de bureau, mobilier et matériel de bureau aux particuliers, entreprises, collectivités, établissements scolaires et bureaux d'études. Sa forme juridique est la SARL (Société A Responsabilité Limitée). EB est dirigée par A.L. qui après avoir été salariée comme commerciale dans une entreprise du même secteur d'activité a décidé de devenir entrepreneure. Son besoin d'épanouissement personnel, son réseau, sa volonté d'être autonome l'ont poussé à saisir une opportunité. Le commerce de fournitures de bureau bien qu'encore très classique était au début des années 90 tenu par quelques maisons traditionnelles. Au milieu des années 90, la situation économique s'est tendue pour ce type de commerce. A.L. a souhaité développer une autre manière de vendre à la fois plus spécialisée et plus proche du client basée sur la visite directe en entreprise pour fournir de la technique et du conseil en gestion de ses approvisionnements en fournitures et mobilier de bureau, plutôt que de représenter la réputation d'honorabilité d'une maison. Avec la crise post guerre du golfe, toutes les entreprises se sont mises à vouloir réduire leurs charges, parmi lesquelles la papeterie, poste de dépenses qu'elles ne regardaient jamais auparavant. Elles ont commencé à avoir besoin de spécialistes dans ce domaine. C'est donc, entre autres, en considération de ce constat qu'A.L. a créé EB le 26 mars 1995.

Le secteur de la papeterie englobe un grand nombre d'activités différentes, qu'il faut savoir développer ou laisser de côté en fonction du marché général et de ses tendances, de sa zone de chalandise, et, bien sûr, de la concurrence. Traditionnellement, les domaines d'activités sont : papeterie, mobilier de bureau, matériel, reprographie, produit d'hygiène et de sécurité, signalétique et publicité, informatique, service de dépannage, service d'aménagement ou de déménagement, librairie technique, architecture d'intérieur et aménagement d'espace de travail, etc.

EB a choisi de décloisonner le marché de la papeterie. Dès l'origine, EB, distributeur de fournitures de bureau a ouvert son magasin aux professionnels et aux particuliers.

La gérante parle ainsi de sa stratégie lors d'un entretien réalisé début 2016 : « *Le concept EB est d'être un distributeur spécialisé en fournitures de bureau, du crayon à papier à l'ordinateur en passant par les meubles les machines et les produits de nettoyage. Les magasins présentent en effet la particularité*

d'être destinés aux professionnels avec accès autorisé aux particuliers. La formule, dans laquelle chaque mot a été pesé, a été difficile à trouver et à faire accepter tant par certains vendeurs que par les fournisseurs. EB ne se préoccupe pas de savoir si un client est professionnel ou particulier, EB s'occupe des besoins de la clientèle. Certaines petites associations, des artisans, des petites mairies n'entrent dans aucune catégorie. Le résultat de cette stratégie se voit sur la structure du chiffre d'affaires, deux tiers de professionnels et un tiers de clients scolaires et de particuliers, ce qui correspond exactement à la structure du marché. »

L'importance prise par EB l'oblige à diversifier et spécialiser son approvisionnement. Certains fournisseurs historiques, qui étaient habitués à deux gammes de produits avec des conditionnements spécifiques et des circuits de distribution distincts ont dû être écartés. Il a fallu négocier directement avec les fabricants ou trouver des circuits de distribution à l'étranger, notamment pour le papier. D'autant que dans le système EB, ce sont de plus en plus les industriels qui livrent directement. Circuits courts obligent, le siège que dirige A.L., où travaillent 12 personnes, dispose d'une plate-forme logistique et d'une centrale d'achats qui assure le référencement des produits. Dans ces conditions, les fournisseurs peuvent trouver un réel intérêt à livrer certaines références (comme les stylos, les enveloppes, la colle) en vrac.

Dans le cadre de son développement, l'entreprise se répartit sur trois sites :

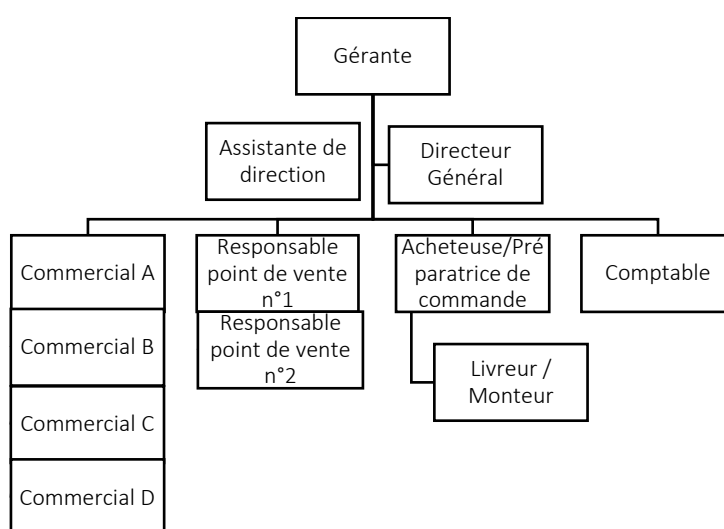
Son magasin historique est situé au centre-ville d'une ville moyenne de Champagne-Ardenne, l'activité de détail de l'entreprise et le dépannage y sont privilégiés, un second magasin est au centre-ville d'une autre ville moyenne situé à une trentaine de kilomètres du premier magasin, où une responsable assure la diffusion des produits et services proposés par EB. Les magasins présentent en effet la particularité d'être destinés aux professionnels avec accès autorisé aux particuliers. Le siège social est en périphérie de la première ville, dans une zone d'activité périphérique. Ce site est consacré au stockage, à la préparation de commandes, au travail administratif et aux activités de négoce. Un avantage induit de ce deuxième site est qu'en raison du classement en ZFU (Zone Franche Urbaine), l'entreprise a réalisé des économies et un gain fiscal. Cette installation du siège social, sur un parc d'entreprise, dans une construction récente a permis d'exploiter un bâtiment de 500 m² aux nouvelles normes énergétiques et environnementales, mais surtout de bénéficier d'une réelle plateforme logistique accessible aux transporteurs.

Les moyens qu'emploie EB sont surtout humains, une équipe de 12 personnes formées à leur métier pour la plupart dans l'entreprise. Elle utilise 7 véhicules utilitaires légers, du matériel de magasinage. Il est à noter qu'EB automatise ses procédures, l'informatique est très utilisée en interne, chaque poste

de travail est informatisé et relié à un serveur ou chacun peut se connecter à la partie du progiciel de gestion qui correspond à son métier. En externe la partie achats est très informatisée, les relations avec les fournisseurs ne se faisant quasiment qu'avec le système informatisé (importation des tarifs, commande par exemple). Par contre, en aval, la relation client est quant à elle déconnectée du système. L'interface se faisant par la commerciale ou une personne dédiée au siège. Elle exploite très peu un site internet et intranet.

Elle est organisée comme suit (Cf. Tableau 57) :

TABLEAU 57 : ORGANIGRAMME D'EB EN 2016



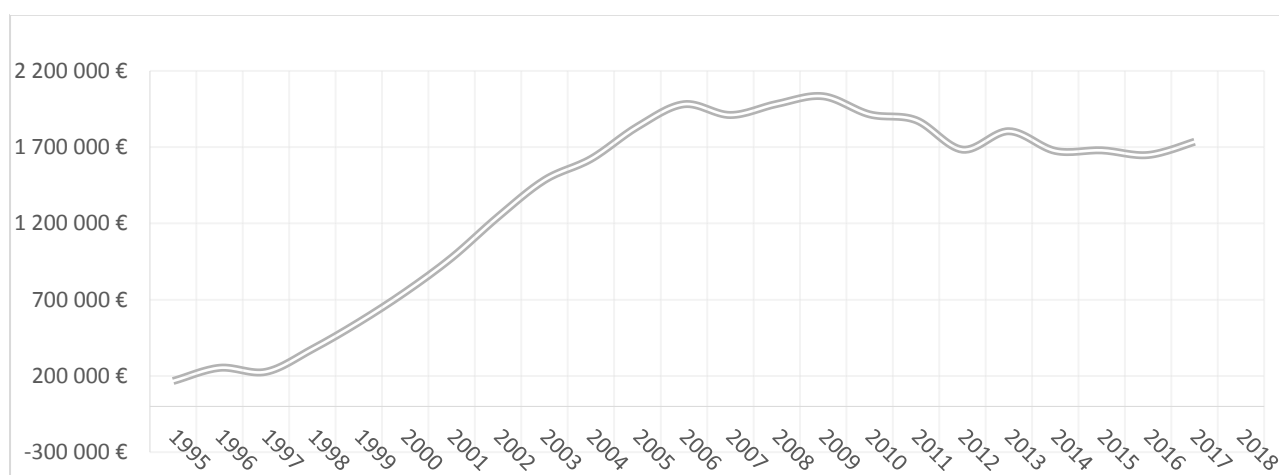
Source : Notre réalisation

La zone de chalandise d'EB est régionale et s'étend sur un rayon de 100kms autour du siège social. Cette zone couvre quatre départements français.

La typologie de la clientèle de l'entreprise est la suivante : une majorité de TPE/PME, des grands comptes privés et des collectivités, les particuliers représentent une part de plus en plus petite de la clientèle. La particularité de travailler avec un tissu de PME/TPE nécessite une forte présence sur le terrain et une prospection systématique et permanente de tous types d'entreprises rencontrées par chaque commercial sur son secteur. Des tournées régulières sont organisées pour être présent au moment du besoin de fourniture, pour ne pas rater la décision d'achat. Cela optimise les coûts, permet de maintenir les prix et éloigne la concurrence de la vente en ligne.

L'entreprise met à disposition plusieurs types de catalogues papiers traditionnels et utilise (peu) un site de vente en ligne réservé à ses clients enregistrés. L'entreprise est équipée du progiciel de gestion d'une entreprise connue. Toutes les fonctions sont informatisées, achats, ventes, comptabilité administration des clients, des commerciaux, de la logistique. Les outils de reporting offerts par le logiciel sont utilisés. Un tableau de bord complet fournit les éléments de reporting nécessaires à la prise de décisions opérationnelles et stratégiques. Une place de marché informatisée est installée et administrée en interne afin de trouver les sources d'approvisionnement les plus compétitives possibles.

TABLEAU 58 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE D'EB DEPUIS 1995



Source : Notre réalisation

Cette société publie ses comptes annuellement. Après une phase de croissance, elle est arrivée sur un palier en 2005, soit un chiffre autour de 1.8M€ (Cf. Tableau 58). Son chiffre d'affaires après une légère baisse est devenu stable depuis 2013. La mutation profonde de l'économie de la région qui a vu son tissu industriel quasiment disparaître en 20 ans a obligé EB à modifier sa stratégie. Des diversifications et l'abandon d'une politique basée sur les gros volumes ont été tentés. L'activité s'est recentrée sur les demandes ponctuelles à forte qualité de services et donc de valeur ajoutée.

3.3.2. Etude du cas selon Yin (2009)

L'étude des cycles d'exploitation d'EB afin d'en déterminer la capacité à entreprendre de l'entrepreneure pour ensuite pouvoir l'inscrire au bilan a été faite sur place. La collaboration d'AL, de sa comptable nous a été acquise tout au long de cette étude. L'expert-comptable de l'entreprise J-L R. a proposé son assistance, et ses remarques et suggestions nous ont permis de gagner du temps et de rester cohérent. L'assistance d'un homme de l'art à la fois partie prenante interne et externe est en phase exploratoire un atout certain. Mais aussi pour la validation des aspects empiriques de la recherche comme la tactique de collecte des données et la stratégie de leur traitement. Nos échanges ont été nombreux tout au long du processus. Cet accompagnement a permis d'avoir une expertise tout au long de l'étude du cas. Ce qui a été pour nous la garantie de conserver une certaine crédibilité à cette recherche.

Afin de garantir une sécurité académique, le cadre méthodologique proposé par Yin (2009) pour l'étude de cas nous a semblé le plus adapté parce qu'il autorise le chercheur à utiliser des orientations dictées par la pratique. Les savoirs locaux que nous allons essayer de mettre en évidence seront issus des connaissances des praticiens et de leurs préoccupations. Nous avons défini les unités d'analyse après une période de test de faisabilité. L'informatisation de la PME étudiée nous a aidés. La présence dans la PME d'une documentation riche, d'archives correctement classées depuis 1995, a aussi été facilitatrice. Nous nous sommes appliqués pendant l'étude du cas à rechercher et utiliser toutes les sources d'information préconisées par Yin : la documentation, les archives, les entretiens, les observations directes, l'observation participante et les artefacts.

Un re-paramétrage important du logiciel a été envisagé (il est fait pour les opérations commençant le 1^{er} août 2018). Pour des raisons de temps, nous avons choisi d'exporter les données et de les traiter dans un tableur. L'analyse des cycles doit se faire sur une période : mensuellement, trimestriellement, ou annuellement, etc. En l'espèce, nous avons choisi de le faire annuellement pour limiter la taille de la base de données à traiter manuellement. Ces décisions ont été prises avec l'expert-comptable de l'entreprise. Le modèle dialogique invite le chercheur à commencer par trouver les praticiens à la fois compétents et expérimentés dans le domaine concerné. Leurs connaissances autant pratiques que théoriques sont recherchées et exploitées dans le processus. L'unité d'analyse pour la compréhension de la mesure des cycles d'exploitation a donc été constituée du chercheur, de l'expert-comptable, de la comptable de l'entreprise. L'expertise recherchée chez la comptable a été la connaissance du

progiciel de gestion et sa dextérité dans son utilisation. Nous avons été en contact à chaque fois que nécessaire avec l'assistance de l'éditeur de logiciel. Le travail a donc été progressif, afin de trouver la meilleure méthode, la plus fiable, d'analyse des cycles d'exploitation. Il nous a fallu presque un an pour faire la mise au point : trouver un consensus, effectuer les tests, résoudre les imprécisions, éliminer les méthodes trop chronophages, etc... La recherche de cohérence a été notre obsession. Pour assurer une certaine transversalité un outil d'analyse financière a été utilisé pour obtenir une vue synthétique des ratios de l'entreprise afin de les comparer à nos résultats obtenus après la mesure des cycles d'exploitation. En ce sens, nous suivons les préconisations de Yin (2009), qui conseille de maximiser les sources afin d'enrichir sa compréhension du phénomène étudié et d'augmenter la pertinence de l'étude de cas.

Avec toutes ces précautions, nous avons pu constituer la base de données. Cette base a été classée et répertoriée afin d'en faciliter l'accès et la vérification. La base de données a été laissée libre d'accès aux membres de l'unité d'analyse, a été présentée et discutée lors d'un atelier à Ancône (Italie) en 2017³¹, conformément aux préconisations de Schwartz-Shea et Yanow (2013) sur l'importance de l'évaluation par des pairs. Yin (2009) insiste sur la conservation de « la chaîne des preuves » afin de permettre aux observateurs de suivre l'enchaînement des raisonnements. Nous avons choisi de regrouper les matériaux dans un dossier informatisé unique. Les données empiriques recueillies, les enregistrements, les données fournies par l'entreprise, mais aussi les documents, articles consultés. Tout au long de cette étude notre souci a été d'assurer la cohérence entre le travail empirique et la théorie. Ainsi, nous avons encore suivi les conseils de Yin (2009) : se référer à des propositions théoriques ; développer des descriptions des cas ; associer des sources de données qualitatives et quantitatives ; étudier des explications rivales. Nous avons ensuite vérifié les résultats obtenus lors d'un entretien avec l'entrepreneure, afin de connaître son sentiment sur sa vision de l'intensité entrepreneuriale de son action durant une période et la mesure obtenue lors de l'étude de cas.

³¹ 1. Jean-Claude LOPEZ, Marie-Noëlle JUBENOT & Jimmy FEIGE (2017), « Measuring SMEs entrepreneurial activity by specific human capital », 13th interdisciplinary Workshop on intangibles and intellectual capital value creation, integrated reporting and governance, September 21st-22nd, Ancona, Italie.

CHAPITRE 2 : RESULTATS ET DISCUSSION

1. Présentation des résultats de l'enquête exploratoire

1.1. Résultat du focus groupe

Q1. D'après vous les entrepreneurs sont-ils évalués justement ?

- a. Sur quels critères ?
- b. Pourquoi ?
- c. Par qui ?
- d. Dans quelle circonstance ?

Q2. La mesure de la CAE est importante pour entamer une relation avec un entrepreneur ?

- a. Pourquoi ?

Q3. La capacité à entreprendre doit-elle être évaluée ?

- a. Comment ?
- b. Par qui ?
- c. Quand ?

Pour simplifier le codage, les entretiens seront notés du lieu puis du groupe ex : RE G1 pour entretien réalisé au réseau d'entrepreneurs avec le groupe 1. AC pour association de conseil et CF pour centre de formation. Nous aurons donc : RE G1, RE G2, RE G3, AC G1, AC G2, CF G1, CF G2. Les initiales des participants seront données pour faciliter le repérage dans les comptes rendus (Cf. Tableau 59).

TABEAU 59 : PARTICIPANTS ET CODAGE ATELIERS FOCUS GROUPE

	PARTICIPANTS	CODE	RE G1	RE G2	RE G3
1	<i>ENT Comptable agricole</i>	<i>CAG</i>	GAG	GAG	GAG
2	<i>ENF Fournitures de bureau</i>	<i>EFB</i>	EFB		
3	<i>ENT Plomberie</i>	<i>EPL</i>		EPL	EPL
4	<i>ENT Assureur</i>	<i>EAS</i>	EAS		EAS
5	<i>ENT Concession automobile</i>	<i>ECA</i>	ECA		ECA
6	<i>ENT Charpente</i>	<i>ECH</i>	ECH	ECH	
7	<i>ENT Hôtellerie restauration</i>	<i>EHR</i>	EHR	EHR	EHR
8	<i>ENT Agent immobilier</i>	<i>EAI</i>	EAI		
9	<i>ENT Conseil en patrimoine</i>	<i>ECP</i>	ECP	ECP	ECP
10	<i>ENT Téléphonie</i>	<i>ETL</i>	ETL	ETL	ETL
11	<i>ENT Grande surface alimentaire</i>	<i>EGS</i>	EGS		
12	<i>ENT Service à la personne</i>	<i>ESP</i>	ESP		
13	<i>ENT Base de loisir</i>	<i>EBL</i>		EBL	EBL
14	<i>ENT Intérim</i>	<i>EIN</i>		EIN	EIN
15	<i>ENT Matériel agricole</i>	<i>EMA</i>		EMA	EMA
16	<i>ENT Electricien</i>	<i>EEL</i>		EEL	
17	<i>ENT Informatique</i>	<i>EIF</i>		EIF	
18	<i>ENT Opticienne</i>	<i>EOP</i>		EOP	EOP
19	<i>ENT Peintre</i>	<i>EPE</i>		EPE	
20	<i>ENT Maçon</i>	<i>EMA</i>			EMA
	PARTICIPANTS	CODE	AC G1	AC G2	
1	<i>Formateur en entrepreneuriat</i>	<i>FEN</i>	FEN		
2	<i>Juriste</i>	<i>JUR</i>	JUR		
3	<i>ENT Bâtiment</i>	<i>ENB</i>	ENB		
4	<i>ENT Mécanique</i>	<i>ENM</i>	ENM	ENM	
5	<i>ENT NTIC</i>	<i>ENT</i>	ENT	ENT	
6	<i>Coach d'entrepreneur</i>	<i>CEN</i>	CEN		
7	<i>ENT Audit Energie</i>	<i>ENA</i>		ENA	
8	<i>Service à la personne</i>	<i>ENS</i>		ENS	
	PARTICIPANTS	CODE	CF G1	CFG2	
1	<i>ENT Soins vétérinaires</i>	<i>ESV</i>	ESV	ESV	
2	<i>ENT Travaux publics</i>	<i>ETP</i>	ETP	ETP	
3	<i>ENT Architecture</i>	<i>EAR</i>	EAR	EAR	
4	<i>Conseillère Chambre des métiers</i>	<i>CCM</i>	CCM	CCM	
5	<i>Conseillère chambre agriculture</i>	<i>CCA</i>	CCA		
6	<i>Formateur</i>	<i>FOR</i>	FOR		

Source : Notre réalisation

Q1 / D'après vous les entrepreneurs sont-ils évalués justement ?

Sur l'ensemble des groupes, les entrepreneurs ressentent plus une incompréhension de la manière dont ils sont évalués qu'une réelle injustice. Ainsi, ETP indique : *« j'ai demandé un prêt pour une machine, on me l'a refusé sans jamais venir me voir sur un chantier comment je travaille »*. Certains entrepreneurs sont dans une forme de fatalisme, voire de paranoïa. C'est notamment ce qui ressort des propos tenus par EMA au sujet des banquiers : *« de toutes façons ils ont tous ce qu'on fait avec nos relevés de compte, ils ont un logiciel qui calcule tout »*. Le fatalisme transparaît aussi du jugement que porte ENM sur les fournisseurs : *« les fournisseurs quand ils n'ont pas besoin il coupe le robinet, et quand ils sont dans (le besoin) ils savent bien nous trouver nous les petits (NDA : les PME) »*.

Nous avons relancé sur la cotation de la banque de France, et il apparaît que cette cotation est perçue comme obscure. C'est le sens de cette déclaration de ECA : *« Les chiffres, ils leur font dire ce qu'ils veulent, cette cotation est différente selon le secteur d'activité »*.

Sur quels critères ?

Les répondants des différents groupes expriment une incompréhension quant à leur évaluation comme entrepreneur. ENB : *« Nous sommes évalués par des gens qui ne connaissent pas notre métier »*. Cette phrase a été souvent prononcée par différents interviewés, sous plusieurs formes. Quand il leur est demandé de préciser, les répondants parlent d'expérience dans un métier, de connaissances techniques. Quand ils veulent parler de leur aptitude comme entrepreneur, l'expérience est un argument majeur. Pour les uns et les autres, les galons se prennent à l'expérience. Ainsi, ENP précise : *« cela fait 10 ans que je suis à mon compte »*. Et ENT : *« j'en suis à ma troisième affaire »*. Quant à ENF, il indique : *« depuis 1995 je n'ai jamais été à découvert, j'ai toujours payé mes fournisseurs et mes employés »*. Nous avons observé que ces arguments de gestion pure sont pourtant les moins avancés. La pudeur face au groupe, la confidentialité traditionnelle de nos concitoyens quand il s'agit de chiffres nous semblent influencer les réponses sur ce point particulier. Par contre, les arguments sur la taille de l'entreprise et son évolution sont assez souvent proposés. Ainsi, EPE : *« j'ai commencé seul maintenant nous sommes six »* ; ENM : *« j'ai commencé avec deux gros clients maintenant j'en ai dans toute la région »* ; EIF : *« j'ai commencé chez moi, maintenant j'ai deux magasins »*. Bien entendu, il y en a qui disent avoir diminué de taille, pour diverses raisons, comme la lassitude, la préservation de la famille, les mauvaises affaires.

Nous avons relancé en demandant aux uns et aux autres si, d'après eux, les critères financiers sont regardés. CAG a répondu : *« Bien sûr, en tous cas c'est ce qui est regardé en premier »*. Dans le groupe du centre de formation se sont des primo-entrepreneurs en phase de création, Ils ont tous mis en

avant la qualité de leur plan d'affaire ou de leur prévisionnel comme critère d'évaluation. Ce qui a été nuancé dans le groupe par CCA, déclarant : *« il n'y a pas que ça, vos qualités personnelles sont aussi auscultées »*. Dans les autres groupes les critères financiers sont cités comme seul réel moyen d'évaluation, avec l'expérience dans le métier. EBL : *« si j'ai eu le prêt pour mon affaire, c'est que j'en avais déjà eu une qui marchait bien, même très très bien »*.

Pourquoi ?

Principalement les entrepreneurs contestent l'évaluation faite uniquement sur les états financiers. Cependant, quand nous les relançons pour savoir comment eux ils font pour, par exemple, accorder un délai à un client, les réponses vont vers les chiffres et la réputation, l'expérience et le « feeling ». EIN : *« quand on connaît l'entreprise et les personnes depuis longtemps on peut faire confiance »*. ENA : *« moi je regarde les chiffres sur le site des greffes »*.

La méconnaissance de leur métier par ceux qui les jugent revient encore ici. Ils sont aussi majoritaires à rappeler qu'ils sont travailleurs, qu'ils ne comptent pas leurs heures, qu'ils sont responsables de leur personnel, qu'ils sont responsables de ce qu'ils construisent ou vendent. Ainsi, EBL : *« mon métier c'est 24h/24, je ne vais pas fermer mon affaire le vendredi et rouvrir le lundi, les gens ne se rendent pas compte de notre travail »* ; EPL : *« je travaille 60h par semaine, et il y a les dépannages »* ; ENT : *« il faut bien payer tout le monde, alors il faut savoir faire des heures pour terminer les chantiers »*. Cet esprit de sacrifice des loisirs, de la famille leur semble peu reconnu des non entrepreneurs.

Par qui ?

Ici le banquier est cité par tous les groupes, parfois collectivement. Et quand nous relançons, les fournisseurs, voire les concurrents sont également cités. EMA cite, lui, les clients : *« les clients veulent savoir si les travaux iront à leur terme, ou s'il y aura quelqu'un après les travaux pour les extensions ou pour corriger les désordres »*. Le fait que les chiffres soient consultables sur le site des greffes des tribunaux de commerce ne plaît pas toujours. Beaucoup maintenant choisissent de les conserver confidentiels. EOP : *« nos chiffres sur internet servent à nos concurrents »* ; et EEL : *« nos fournisseurs vont les voir, pour peu que l'on ait une mauvaise année ils se méfient »*. Un des participants, que nous n'avons pas identifié, a dit que les employés pouvaient aussi regarder.

Dans quelles circonstances ?

C'est principalement à l'occasion de la recherche de financement, au démarrage, mais notamment pour une nouvelle activité, ou l'achat d'un nouveau matériel ou bâtiment. EAR : *« les banquiers*

devraient plus regarder ce que l'on a fait avant » ; EH : « à chaque fois que j'ai une nouvelle idée il faut tout réexpliquer » ; CAG : « Il faut dire que les responsables dans les banques changent tout le temps ».

Parfois le fournisseur fait plus confiance que le financeur, comme le reconnaît ENT : *« heureusement que les fournisseurs nous aident »*. Un autre aspect est la justification de ses capacités lors de réunions informelles. ESP : *« On a du mal à expliquer pourquoi on n'arrive pas à mettre sur pause. C'est difficile de faire comprendre que l'on est toujours en train d'organiser, de réfléchir à comment faire, d'essayer de penser à ce que demanderont les clients demain »*. Quelques acteurs ont parlé du moment de la cession de l'entreprise, par exemple EFB : *« j'ai mené des négociations de vente de l'entreprise à plusieurs reprises, le repreneur ne se rend pas compte de tous ce qu'il faut faire pour la faire tourner, ça a toujours échoué »*

Q2. La mesure de la CAE est importante pour entamer une relation avec un entrepreneur ?

Cette question a été choisie pour comprendre s'il y avait une relation entre reconnaissance de l'entrepreneuriat et la qualité de son évaluation. Le public composé d'une grande majorité d'entrepreneurs a hésité. Il y a une réelle appréhension à être jugé, ou jaugé dans sa capacité à entreprendre. Par contre, certains avouent que bien qu'ils ne souhaitent pas être évalués, ils aimeraient connaître l'évaluation de leur interlocuteur, de leur concurrent, voire d'un confrère. Le choix de la confidentialité de la mesure par l'entrepreneur fait cependant étrangement consensus.

Pourquoi ?

Les questions de financement et de la confiance ont été centrales. ECP : *« on essaie toujours de savoir à qui on a affaire au début d'une relation »* ; ESV : *« moi j'ai toujours peur d'être mal jugée, j'ai l'impression que la capacité à bien communiquer est plus importante que les qualités entrepreneuriales »* ; ENA : *« quand on n'a pas de réseau c'est difficile de faire croire en ses capacités à mener une affaire »* ; ECH : *« dans notre métier il faut déjà avoir travaillé pour pouvoir obtenir un financement sur du matériel important »* ; EAS : *« Il faut toujours mesurer le risque pris »* ; EGS : *« Il faut connaître la capacité des fournisseurs à tenir leurs engagements dans le temps »* ; ECP : *« et des clients »* ; ENB : *« je ne voudrais pas que mon évaluation soit connue de tous »*.

Ici, les discussions ont été riches autour de la publicité de la mesure. Il y a eu un consensus autour de l'idée de laisser le choix à l'entrepreneur de la communiquer ou non. Nous avons ensuite posé cette question de la confidentialité aux autres groupes, lesquels ont confirmé leur attachement à cet aspect des choses. CEN : *« enfin on regarde quand même les chiffres des entrepreneurs avec qui on prend un*

risque non ? ». Ici, il est souligné que la connaissance de la CAE faciliterait le début d'une relation, mais paradoxalement cette information doit rester confidentielle.

Q3. La capacité à entreprendre doit-elle être évaluée ?

Cette question a été choisie afin de synthétiser les propos précédents. Elle est directe, elle arrive au moment où les discussions sur la CAE sont bien avancées. Ce qui nous permettra de relancer alors que les participants auront mûri leurs propositions. Surtout que certains ont participé à plusieurs groupes, avec lesquels, nous avons strictement respecté le même protocole, posant les mêmes questions dans le même ordre. L'idée ici est de se faire une idée de l'échantillon et du guide pour les entretiens individuels semi directs.

Comment ?

Globalement, les réponses ont été confuses, les participants ayant plus répondu à la question « par qui » qu'à la question « comment ». Nous avons dû mener les discussions un peu plus directement pour savoir comment ils envisageaient la mesure de la CAE. EMA, après avoir hésité, propose : « *Il faudrait être comparé à un confrère qui est dans la même situation que nous* », laquelle ? « *Même taille d'entreprise, même type de secteur, même activité* ». Chez les primo entrepreneurs du centre de formation, une idée a été discutée, EMT : « *il devrait exister une agence d'état qui propose des tests à grande échelle* », par exemple ? « *Comme les tests de « pôle emploi » pour les bilans de compétences* ». À l'association de conseil, une autre idée a été discutée, ENT : « *cette mesure devrait être faite par un entretien avec des collègues plus expérimentés* ». Les discussions ont beaucoup été axées autour de la confidentialité et de la fiabilité de la mesure, très peu autour de la manière de prendre la mesure.

Par qui ?

Ici les idées ont été plus nombreuses. EPL : « *il faudrait que ce soit par des personnes de la profession* ». Comme par exemple votre syndicat professionnel ? « *Exactement, s'ils veulent que les jeunes se lancent il faut les aider* ». CAG : « *j'ai bien peur que ce soit le banquier qui voudra connaître votre capacité à entreprendre* ». Ici, toute une série de commentaires sur la façon dont ils sont jugés par le financeur nous ont fait croire à un écart de perception entre eux et les financeurs ; c'est pour cela que nous irons en rencontrer un en entretien individuel. Un autre avis a été avancé par CEN : « *l'expert-comptable qui connaît bien son client pourrait lui donner une appréciation en fonction de critères validés par la profession* ». Cette proposition a semblé être bien reçue toujours sous couvert de la confidentialité.

Quand ?

Les réponses ont été à chaque fois assez courtes et directes et il en ressort que cette évaluation est pertinente pour les participants lors des mutations de l'entreprise, ou lorsqu'elles sont envisagées.

EBL : *« évidemment être rassuré sur sa CAE facilite la confiance en soi, et autorise à imaginer de nouvelles idées »* ; EOP : *« si on souhaite racheter un nouveau magasin, cela peut rassurer la franchise »* ; Nous devons ici rapprocher ce propos des travaux de Gueye (2009) qui place la problématique de la confiance entre franchisé et franchiseur au centre de la performance. Il l'évoque comme condition du renforcement de l'engagement des franchisés, mais aussi comme condition du développement de la franchise. ETL : *« j'ai déjà eu plusieurs activités différentes, je connais ma CAE, mais c'est vrai que quand on change radicalement d'activité il faut refaire ses preuves comme entrepreneur dans un nouveau milieu, au moins au début une évaluation de sa CAE peut amener de la confiance »*. Un participant a proposé l'idée de la mesure longitudinale, ENA : *« ce serait intéressant de savoir si on est de plus en plus ou de moins en moins entrepreneur avec le temps »*. Cette proposition a été faite presque dans tous les groupes. ESP : *« c'est bien de savoir où on en est dans notre parcours d'entrepreneure, cela peut être motivant »*, et ENS : *« il faut savoir si on s'est laissé attraper par la routine ou si on reste entrepreneure »*.

Avec les données recueillies, nous avons pu avoir une idée de l'échantillon à constituer. Si la présence d'un banquier nous a semblé évidente au départ, celle d'un assureur, d'un conseiller en entrepreneuriat ou d'un membre d'un syndicat professionnel s'est imposée au fil des discussions. La prise de risque qu'il y a à faire confiance à un créateur ou lanceur de projet a été évoquée à plusieurs reprises. La connaissance de soi, la confiance dans ses capacités, savoir extérioriser ses capacités a semblé être aussi une préoccupation des participants. Enfin, le regard de ses pairs, la reconnaissance dans une profession apparaît comme un gage de qualité entrepreneuriale. La reconnaissance par une autorité consulaire ou nationale semble être une caution acceptable par les entrepreneurs pour leur évaluation. Les chiffres sont encore au centre des discussions quand on parle d'évaluation de l'entrepreneur. Pour cela, nous interrogerons donc plusieurs parties prenantes, banquier d'affaires spécialiste de la PME, assureur, coach d'entrepreneurs, expert-comptable, responsable de syndicat patronal, responsable d'une chambre de commerce et d'industrie, et bien sûr un entrepreneur.

Les thèmes d'interrogation sont l'entrepreneuriat et sa reconnaissance dans sa multiplicité de forme, les compétences et les capacités à le mesurer pour connaître son aptitude à l'entrepreneuriat, et la refonte de son évaluation en ajoutant des critères non financiers. Nous articulerons notre guide d'entretien semi directif en trois thèmes : thème « entrepreneuriat », thème « compétences et capacité », thème « outil d'évaluation ».

Ci-dessous les relevés des points saillants tirés des verbatim, (Cf. Tableau 60).

TABLEAU 60 : RELEVES DES POINTS SAILLANTS DES VERBATIM PAR QUESTIONS POSEES

Importance des critères dans de l'évaluation de la CAE		
	Plutôt financiers	Plutôt non financiers
Compétence professionnelle		« Nous sommes évalués par des gens qui ne connaissent pas notre métier » « J'ai demandé un prêt pour une machine, on me l'a refusé sans jamais venir me voir sur un chantier comment je travaille »
Réussite passée	« Si j'ai eu le prêt pour mon camping, c'est que j'en avais déjà eu un qui marchait bien, même très, très bien ».	« Si j'ai eu le prêt pour mon camping, c'est que j'en avais déjà eu un qui marchait bien, même très, très bien ».
Résultats financiers	« De toutes façons ils ont tous ce qu'on fait avec nos relevés de compte, ils ont un logiciel qui calcule tout » « Depuis 1995 je n'ai jamais été à découvert, j'ai toujours payé mes fournisseurs et mes employés ». « Bien sûr, en tous cas c'est ce qui est regardé en premier » (NDA Les chiffres)	
Autres		« Il faudrait être comparé à un confrère qui est dans la même situation que nous »,

Comment l'entrepreneur perçoit l'évaluation de sa CAE par les parties prenantes ?		
	Plutôt non équitable	Plutôt équitable
Personnelles		
Entrepreneur		« Quand on connaît l'entreprise et les personnes depuis longtemps on peut faire confiance ». « Moi je regarde les chiffres sur le site des greffes »
Financeurs	De toute façon ils ont tous ce qu'on fait avec nos relevés de compte, ils ont un logiciel qui calcule tout « Les chiffres, ils leur font dire ce qu'ils veulent, cette cotation est différente selon le secteur d'activité ». « J'ai demandé un prêt pour une machine, on me l'a refusé sans jamais venir me voir sur un chantier comment je travaille » « J'ai demandé un prêt pour une machine, on me l'a refusé sans jamais venir me voir sur un chantier comment je travaille »	
Clients		
Fournisseurs	« Les fournisseurs quand ils n'ont pas besoin il coupe le robinet, et quand ils sont dans -le besoin- ils savent bien nous trouver nous les petits (NDA : les PME) » « Nos fournisseurs vont les voir (les chiffres NDA), pour peu que l'on ait une mauvaise année ils se méfient ».	
Autres parties prenantes	Nous sommes évalués par des gens qui ne connaissent pas notre métier »	« Il n'y a pas que ça, vos qualités personnelles sont aussi auscultées »

Utilité de la CAE		
	Confiance	Motivation
Personnelles	« Il faut savoir si on s'est laissé attraper par la routine ou si on reste entrepreneure ». « Évidemment être rassuré sur sa CAE facilite la confiance en soi, et autorise à imaginer de nouvelles idées ».	« C'est bien de savoir où on en est dans notre parcours d'entrepreneure, cela peut être motivant » « Ce serait intéressant de savoir si on est de plus en plus ou de moins en moins entrepreneurs avec le temps ».
Entrepreneur	« Il faut connaître la capacité des fournisseurs à tenir leurs engagements dans le temps », « Moi j'ai toujours peur d'être mal jugée, j'ai l'impression que la capacité à bien communiquer est plus importante que les qualités entrepreneuriales » « Quand on n'a pas de réseau c'est difficile de faire croire en ses capacités à mener une affaire »	
Financeurs	« Il faut dire que les responsables dans les banques changent tout le temps » « À chaque fois que j'ai une nouvelle idée il faut tout réexpliquer ». Les banquiers devraient plus regarder ce que l'on a fait avant	
Clients	« Les clients veulent savoir si les travaux iront à leur terme, ou s'il y aura quelqu'un après les travaux pour les extensions ou pour corriger les désordres »	
Fournisseurs	« Enfin on regarde quand même les chiffres des entrepreneurs avec qui on prend un risque non ? »	
Autres parties prenantes	« Il faut refaire ses preuves comme entrepreneur dans un nouveaux milieu » EOP « si on souhaite racheter un nouveau magasin, cela peut rassurer la franchise »	

Proposition d'évaluation			
	Avec les outils financiers traditionnels seuls	Avec les outils financiers traditionnels et une autre méthode	Avec une autre méthode
Par l'Entrepreneur	<i>« Moi je regarde les chiffres sur le site des greffes »</i>		
Par le comptable		<i>« L'expert-comptable qui connaît bien son client pourrait lui donner une appréciation en fonction de critères validés par la profession « il n'y a pas que ça, vos qualités personnelles sont aussi auscultées ».</i>	
Par un organisme			<i>« Comme les tests de pôle emploi pour les bilans de compétences</i>
Par le syndicat de la profession		<i>Il faudrait que ce soient par des personnes de la profession »</i>	
Autres			<i>« Il faudrait être comparé à un confrère qui est dans la même situation que nous »,</i>

Source : Notre réalisation

1.2. Résultat des entretiens individuels semi directifs

La première impression qui ressort de ces entretiens est une dichotomie entre l'envie, voire le besoin de connaître la capacité à entreprendre, et la reconnaissance de l'absolue nécessité de connaître cette donnée. Dichotomie entre nécessité de jauger cette CAE et le flou que représente cette notion chez nos interviewés. Il en résulte une extrême prudence relevée chez ces derniers quand il s'agit de se positionner sur la pertinence de l'utilisation d'une telle donnée. La même prudence a été exprimée lors des séances de groupe.

Derrière le concept d'entrepreneur, chacun ne voit pas vraiment la même chose. Quand nos interviewés parlent spontanément d'action d'entreprendre, ils pensent spontanément au créateur pur, mais peu parlent de repreneurs, d'investisseurs. Encore moins perçoivent spontanément les choix entrepreneuriaux que sont la diversification, la délocalisation ou au contraire le recentrage d'une activité sur son métier de base, le retour dans sa région d'origine. La restructuration n'est jamais évoquée, alors que c'est un choix entrepreneurial fort. Même l'expansion de l'activité est très peu évoquée. Nous pourrions en déduire que l'entrepreneuriat est perçu par les parties prenantes presque uniquement comme l'acte de création d'une activité d'affaires par un individu qui s'y risque.

Dans cette phase exploratoire, nous n'avons en rien évoqué l'éventail des pratiques entrepreneuriales en début d'entretien. Parfois, nous avons tenté de relancer sur ce sujet, et nous avons constaté que les réactions vont dans le sens de la reconnaissance d'un panel d'activités entrepreneuriales. Ce qui a été le plus clairement mis en avant par les participants est la création d'entreprise. Cette précision est pour nous importante, car comment savoir si chercher une évaluation fiable de la CAE est pertinente, si les acteurs même n'ont conscience que d'une partie de l'entrepreneuriat, et laissent la plus grande partie dans le flou ? La mise en évidence de phénomènes entrepreneuriaux que les acteurs ne soupçonnent pas, pourrait les aider dans leurs démarches, en leur faisant prendre conscience de ce qui, dans leurs activités, dépend de la gestion, du management ou de l'entrepreneuriat. C'est ici qu'il est intéressant de rappeler que nos recherches ne s'intéressent qu'à la PME et spécifiquement à l'entrepreneur possédant majoritairement les parts de l'entreprise qu'il dirige. A un plus haut niveau de business, l'actionnariat demande des comptes.

Il semblerait que tous les acteurs interviewés n'espèrent pas obtenir des informations fiables : le feeling et l'expérience comparée semblent être la règle. Evaluer méthodiquement la CAE remettrait peut-être du réel dans les décisions. Une information fiable sur l'intangible nous donnerait du tangible.

La notion de risque est bien sûr comprise par tous et rapidement mise en avant. Il nous sera même proposé l'idée de se servir de la valorisation de la CAE comme base d'une probable indemnisation de l'entrepreneur en cas de mauvaise fortune dans les affaires. Ceci sur le principe d'une assurance chômage mutualisée.

1.2.1. Compétences entrepreneuriales, considérées comme primordiales, (Cf. Tableau 61)

TABLEAU 61 : COMPETENCES ENTREPRENEURIALES, CONSIDEREES COMME PRIMORDIALES

Compétences entrepreneuriales, considérées comme primordiales						
	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
	Gestion financière	Capacité à recombinaison ou innover	Qualités humaines	GRH	Technique	Proactivité
Expert-comptable :	X	X	X	X	X	X
Banquier d'affaire	X	X		X	X	
Directeur CCI		X		X		X
Directeur MEDEF	X	X	X		X	X
Coach de dirigeant		X	X		X	
Assureur	X		X	X		
Expert-comptable 2	X	X		X		
Entrepreneur 1	X	X	X			
Entrepreneur 2	X	X	X			X
	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>1</u>		
	Réseau	Expérience	Polyvalence	Travail		
Expert-comptable :						
Banquier d'affaire			X			
Directeur CCI	X	X				
Directeur MEDEF	X			X		
Coach de dirigeant						
Assureur						
Expert-comptable 2						
Entrepreneur 1	X	X				
Entrepreneur 2			X			

Source : Notre réalisation

Quand nous abordons la notion de compétences essentielles, les compétences techniques sont diversement appréciées. Deux groupes peuvent être distingués parmi les interviewés. Un groupe pense que ces compétences sont primordiales dans la réussite entrepreneuriale, un autre groupe pense qu'elles ne le sont pas, certains pensant même que les compétences techniques peuvent être un frein. La capacité à gérer, voire à être « un bon gestionnaire » est appréciée. Mais, elle est aussi parfois perçue comme un frein, comme amenant trop de prudence, comme freinant la témérité. Un expert-comptable et un entrepreneur l'ont exprimé. A contrario, les optimistes invétérés font peur, selon les professionnels interviewés. L'optimisme béat est compris comme un manque de capacité à faire. Nous pouvons nous demander comment réagiraient nos interviewés en face d'une valeur de CAE forte chez un grand optimiste ?

L'importance du facteur humain, selon nos interviewés, est grande. Chacun use de sa psychologie et de son analyse pour évoquer les capacités humaines que doit posséder un entrepreneur. Bien que chaque interviewé ait sa méthode d'évaluation, les interviewés avouent de nombreuses erreurs d'évaluation. Un interviewé au fait de la question nous confie, sans que nous puissions le vérifier, qu'en termes de capital risque dans son établissement, les échecs concernent un peu moins de 8 affaires sur 10.

Une autre notion semble commune, c'est la volonté, la motivation, voire la ténacité. Chacun voit dans ces deux traits de caractère la garantie de réussite des projets entrepreneuriaux. Si nous devons mesurer la CAE, il faudrait donc le faire sur la durée. La durée optimale sur laquelle la CAE devra être mesurée restera à définir.

D'autres compétences sont régulièrement mises en avant, comme savoir s'entourer, bénéficier d'un réseau solide, d'un environnement familial compréhensif. Tous soulignent la nécessité d'avoir une grande implication. Implication n'est pas une notion spontanément assimilée, dans leurs propos, à beaucoup de travail. La notion de travail transpire des propos plus qu'elle n'est mise en avant, comme une évidence que l'on n'a pas besoin d'exprimer. Cependant beaucoup relèvent la notion de responsabilité vis-à-vis de sa famille, mais aussi la nécessité d'avoir une famille compréhensive. Nombreux sont ceux qui évoquent la nécessité d'avoir une bonne santé et si cela s'exprime au fil de l'entretien, jamais cette préoccupation n'est posée comme un préalable. Si un point est considéré comme primordial, voire vital, c'est le management des ressources humaines, ou, préférons nous dire, des femmes et des hommes qui participent au projet entrepreneurial.

De façon assez surprenante, la capacité à vendre, à négocier n'a été mise en avant que par un seul des interviewés (non entrepreneur). C'est ici une vraie surprise, car comment créer de la valeur si personne

ne vend vos produits ? Le chiffre d'affaires n'est pas une indication fiable, aucun interviewé n'en parle, et un expert-comptable dit qu'il ne faut pas considérer cet indicateur comme fiable. Seule la rentabilité compte et sa manière de la construire ; l'étude des cycles d'exploitation prend ici toute sa mesure. Le montant absolu de la valeur ajoutée créée est à nuancer du fait qu'une fois la valeur ajoutée créée, chacun l'utilise comme il l'entend : développement de l'activité, amélioration des conditions de travail, enrichissement personnel etc. La capacité à obtenir un résultat n'est évoquée que par les experts-comptables. Peut-être parce qu'il ne serait plus une résultante de la création de valeur mais une construction comptable.

Il faut aussi relever que seuls les entrepreneurs ont parlé de la capacité à communiquer comme un atout pour l'entrepreneur. Le banquier, l'expert-comptable, le directeur du Medef s'en méfient. Mais chacun dit qu'il se fait une opinion sur la capacité à entreprendre de l'entrepreneur lors des échanges qu'ils peuvent avoir. Beaucoup parlent de sentir l'entrepreneur, de feeling. Tous emploient cette méthode et se méfient de la capacité de communiquant qu'aurait l'entrepreneur quand il présente un projet. Les interviewés semblent apprécier chez l'entrepreneur un équilibre entre optimisme et réalisme, enthousiasme et doute.

Ici, une mesure fiable de la CAE apporterait un peu de matière dans ces discussions. La communication et la capacité à communiquer sont de notre époque. Combien de formation, de stage, de cursus universitaires proposent d'améliorer sa capacité à communiquer ? Bien communiquer avec les clients et les collaborateurs est une compétence utile, mais dans les négociations avec les parties prenantes évaluant la CAE, être visiblement un bon communicant pourrait être mal perçu. Pour certains de nos interviewés, ce serait une source de défiance. Nous voyons ici une piste pour l'évaluation de la CAE. En effet, les décideurs connexes à l'entreprise pourraient avoir un indicateur indépendant de la capacité à communiquer du porteur de projet. Et le porteur de projet, une donnée à communiquer. Selon la vision globale que nous avons pu avoir, une mesure de la CAE, devrait permettre de regrouper compétence, capacité, réseau, chance et effet de site. Il faudrait une mesure de ce savant dosage dans le cocktail entrepreneurial. En ayant un indicateur sur sa CAE, l'entrepreneur pourra valider ses choix ou en tester d'autres, notamment en validant son management, son recrutement, son investissement, etc. Reste à signaler que les compétences en gestion, et la capacité à innover et à recombinaison arrivent en tête des compétences clés citées dans les réponses. Un des experts comptables interviewés résume le phénomène ainsi : « La proactivité, la réactivité, le bon dirigeant est celui qui obtient de bons résultats ». Ce qui rejoint les résultats obtenus par les auteurs dans l'exploration du terrain de notre recherche, comme par exemple, Loué et Baronnet (2015), Omrane, Fayolle et Ben-Slimane (2011).

1.2.2. Aujourd'hui comment faites-vous pour évaluer la CAE ? (Cf. Tableau 62)

Les solutions proposées pour la mise en évidence de la CAE sont variées. La capacité à tenir les engagements de son Business Plan prime pour certains ; d'autres préféreraient l'utilisation d'un questionnaire. Un entrepreneur et le directeur de la CCI nous proposent, pour évaluer la CAE, d'obtenir une décision collégiale prise par une assemblée d'experts. Nous tenons à préciser que dans cette démarche exploratoire, nous n'avons jamais évoqué de modèle d'évaluation de la CAE, ni avant et pendant ces entretiens. Il est à noter qu'en la matière le flou règne, chacun a sa méthode, personne n'a vraiment d'outils dédiés. De façon assez surprenante, les ratios classiques, issus des comptes ou des prévisionnels sont très peu évoqués, ou du bout des lèvres. Le doute règne, les experts avouent se contacter entre eux pour se rassurer sur leur sensation quand une décision est à prendre sur un dossier entrepreneurial. Il semble que l'expérience de la prise de décision affute le flair des parties prenantes. Une évaluation fiable de la CAE ferait certainement disparaître un peu du charme de l'exercice.

Nous voudrions souligner qu'un nombre important d'interviewés avouent prendre leur décision en fonction de leur sentiment et/ou de leur ressenti. Tous parlent de leur expérience de l'évaluation de la CAE comme d'une « assurance anti erreur de jugement ». Ils disent qu'avec le temps, ils ont affiné leurs sensations par expérience comparée. C'est une opportunité pour mettre en place une mesure fiable de la CAE, qui rassurerait et enlèverait une part d'incertitude dans les relations entre l'entrepreneur et ses partenaires. Bien sûr, nous connaissons l'importance du facteur expérience en matière de jugement. Beaucoup de nos interviewés parlent de compléter la mesure de la CAE par un questionnaire, un entretien, voire par un interrogatoire fait par un collège d'expert type « club d'entrepreneurs ». Cette proposition mérite d'être étudiée. En effet il sera utile de vérifier la pertinence du modèle dans le temps, y adjoindre ce type d'information permettra de la corriger efficacement.

TABLEAU 62 : EXTRAIT DES VERBATIM : COMMENT FAITES-VOUS POUR EVALUER LA CAE ?

Aujourd'hui comment faites-vous pour évaluer la CAE ?			
	Ressenti (7/9)	Outils existants (2/9)	Expérience (7/9)
Expert-comptable 1 :		<i>Parlez-moi de marge parlez-moi de rentabilité parlez-moi de valeur ajoutée. Un dirigeant doit avant tout connaître l'essentiel</i>	<i>On s'appuie sur ce que l'on connaît</i>
Banquier d'affaire	<i>Il n'y a pas de modèle, beaucoup de subjectif dans notre méthode d'évaluation</i>	<i>Il n'y a pas de modèle prêt</i>	<i>En comparant les dossiers</i>
Directeur CCI	<i>Si tu n'as pas les bonnes infos tu prends le risque de te tromper, c'est vraiment au feeling</i>	<i>Capacité à générer de la VA</i>	<i>D'où il vient qu'est-ce qu'il a fait</i>
Directeur MEDEF	<i>C'est la manière dont tu le sens</i>	<i>Pas d'indicateurs au niveau local</i>	<i>À force de voir des dossiers</i>
Coach de dirigeant	<i>J'ai un outil qui est un questionnaire personnel qui me permet d'évaluer le comportement de la personne</i>	<i>Après 20 ans d'expérience je n'ai pas vraiment besoin d'outil</i>	
Assureur	<i>Ce qui me convainc le plus c'est la personne, c'est l'entretien</i>	<i>L'outil c'est moi</i>	<i>Il faut de l'expérience pour comprendre, aujourd'hui je n'évalue pas comme il y a 10ans ou 20ans</i>
Expert-comptable 2	<i>À travers un questionnaire personnel j'évalue d'où il vient qui il est et où il va</i>	<i>On peut se tromper avec les méthodes actuelles</i>	
Entrepreneur 1		<i>Utilise les ratios existants</i>	<i>Je me fie à mon expérience</i>
Entrepreneur 2	<i>Je fonctionne beaucoup au feeling</i>	<i>Il faut que l'on arrête d'être pollué par des paramètres (financiers, NDA) pas toujours objectifs</i>	<i>J'évalue le type de projet qu'il a créé et qu'il a porté</i>

Source : Notre réalisation

Tous ont parlé de l'importance de connaître l'expérience entrepreneuriale de l'entrepreneur. C'est selon eux une aide importante à la décision. Cette donnée cruciale soulevée unanimement nous permet de confirmer le choix d'évaluer la CAE sur une durée, et de faire en sorte que sa valeur soit réactualisée régulièrement. Cependant, la durée optimale pour une évaluation pertinente et sa fréquence sont différentes selon les interviewés. Pour les entrepreneurs, le MEDEF, la CCI, la mesure doit être permanente. Un expert-comptable nous dit : « la CAE n'est pas infinie ». Il cite un exemple de rachat qui a mal tourné. Tout ceci nous laisse à penser qu'une évaluation fréquente et rapide au début du projet entrepreneurial, puis de plus en plus espacée serait à envisager. Une piste pourrait être d'attribuer des coefficients de moins en moins forts à la valeur trouvée, à mesure que l'on s'éloigne dans le temps.

L'importance de la situation géographique est presque à chaque fois évoquée en même temps que l'importance des fluctuations des économies régionales, voire locales. La situation géographique de l'entreprise, voire de son environnement nécessite une CAE plus ou moins forte. Ici, spontanément, chacun aime à mesurer la densité des affaires, ou le climat économique de sa région ou de sa ville. L'attractivité de la région semble être une condition de réussite aussi. La pression concurrentielle, le rôle des franchises. Seulement, aucun ne nous a parlé d'indicateurs spécifiques qu'il utiliserait. Des données locales existent, comme la zone de chalandise, etc... Cependant, aucun des interviewés ne nous en parle, alors même qu'ils accordent tous une importance majeure à l'influence de la zone d'implantation. Nous pourrions déduire de cette constatation que l'entrepreneur doit s'adapter à sa zone et que cela le préoccupe, mais que les données à sa portée ne lui semblent pas d'une grande utilité. Les interviewés évoquent aussi l'influence de la zone géographique autant en pensant au climat des affaires et aux opportunités qu'apporteraient telle ou telle implantation, qu'en pensant à l'environnement dans lequel évoluera la famille, les proches de l'entrepreneur. La faible confiance accordée aux outils de mesure traditionnels des résultats obtenus par les entrepreneurs encourage le chercheur à essayer une autre approche.

1.2.3. Est-il utile de connaître la CAE ? (Cf. Tableau 63)

Nous nous devons, ici, de mettre une information en avant. Quand on nous demande « à quoi pourrait vous servir une évaluation fiable de la CAE », nous percevons chez les interviewés comme une certaine « mélancolie » à l'idée de voir disparaître avec cette évaluation une part excitante de leur travail. Le monitoring inquiète dans la mesure où, il est perçu comme une fatalité de notre monde moderne dans lequel l'information, (sa primeur et sa fiabilité) prend beaucoup (trop) d'importance. Tous semblent craindre la surévaluation que l'entrepreneur ferait de sa capacité à faire, voire la méconnaissance de son point de rupture.

TABLEAU 63 : RECAPITULATIF DES VERBATIM : EST-IL UTILE DE CONNAITRE LA CAE ?

Est-il utile de connaître la CAE ?											
Occurrence	6	6	4	4	3	3	3	3	2	1	1
	Indicateur utile au dirigeant	Confiance	Indicateur utile aux partenaires	Nouvelles entreprises	Entreprises en difficulté	Analyse locale	Transparence	Connaître l'expérience	Assurance et garantie	Transmission succession	En période de mutation
Expert-comptable :	X	X		X			X			X	
Banquier d'affaire	X	X	X		X	X	X				
Directeur CCI	X				X	X					
Directeur MEDEF				X				X			
Coach de dirigeant			X								
Assureur	X	X						X			
Expert-comptable 2	X	X		X	X	X	X	X	X		X
Entrepreneur 1	X	X	X						X		
Entrepreneur 2			X								

Source : Notre réalisation

Mais s'il s'agit d'utiliser la CAE pour aider l'entreprenariat, voire l'entrepreneur, chacun s'accorde à lui laisser une chance, à lui proposer de l'accompagnement. Plusieurs interviewés proposent spontanément cette solution. Au MEDEF, à la CCI et un entrepreneur proposent même un contrôle, au départ très serré puis de plus en plus lâche. La CAE pourrait être ici un indicateur de la nécessité à être encadré, épaulé ou non. Pour ce faire, les interviewés ont parlé des structures comme les pépinières, les clubs d'entrepreneurs, voire des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise dédiés

aux salariés ou aux chômeurs. Une mesure régulière de la CAE pourrait déclencher des dispositifs d'aide à l'entrepreneur. Le directeur du MEDEF parle même de formations qui ne seraient plus considérées comme une charge mais comme un investissement. Le directeur de la CCI y est très favorable, celui du MEDEF en parle spontanément, un entrepreneur l'évoque comme une garantie et un expert-comptable y voit même une assurance sociale. Cette utilisation de la CAE est à considérer avec beaucoup d'attention car elle permet de conserver, entretenir, préserver voire augmenter le capital humain qu'est la CAE.

TABEAU 64 : RECAPITULATIF DES VERBATIM : RECHERCHE DE CORRELATION ENTRE CONFIANCE ET MESURE DE LA CAE

	CAE Indicateur utile au dirigeant	CAE utile pour la confiance	
Expert-comptable :	X	X	
Banquier d'affaire	X	X	
Directeur CCI	X		
Directeur MEDEF			
Coach de dirigeant			
Assureur	X	X	
Expert-comptable 2	X	X	
Entrepreneur 1	X	X	
Entrepreneur 2			
Besoin de confiance / Indicateur utile au dirigeant		Indicateur utile au dirigeant	
CORRELATION		Oui	Non
Besoin de confiance	Oui	5	0
	Non	1	2
Nous pouvons observer une corrélation : les cellules grisées (symétrie) sont plus fortes que les cellules blanches			

Source : Notre réalisation

Nous nous apercevons qu'il y a une corrélation entre confiance et utilité de l'indicateur pour l'entrepreneur (Cf. Tableau 64). La recherche de la confiance dans les affaires est primordiale. Un entrepreneur soulève un point que nous retrouvons dans les entretiens : « *l'entrepreneuriat est souvent*

considéré, discuté dans ses réussites, rarement dans ses échecs. L'échec est tabou ». Pourtant, il est important. Il y a des affaires en difficultés discutées devant les tribunaux de commerce toutes les semaines. Même l'entrepreneur s'aveugle en situation d'échec. Les institutionnels interrogés parlent souvent de dispositifs d'accompagnement à la création et/ou à la reprise d'entreprise. Les interviewés évoquent la nécessité de créer une aide à l'arrêt, voire une aide en situation d'échec. Une CAE faiblissant ou en diminution alerterait à la fois parties prenantes et entrepreneurs sur ce fait. Ceci pourrait déclencher en amont des dispositifs d'aide, de solidarité, d'assurance, afin de sécuriser l'entrepreneuriat pour le bien de tous.

Un entrepreneur et un expert-comptable disent qu'en période de taux d'intérêts bas, ils envisageraient de placer, ou de conseiller de placer, les excédents de trésorerie dans des opérations de soutien aux entrepreneurs connaissant un moment de difficulté. Pour flécher ces sommes, l'évaluation de la CAE trouverait ici une utilité.

Enfin, nous avons noté à la fin de chaque entretien une certaine gêne à voir apparaître la CAE de façon trop visible, voire obligatoire. Cela est perçu comme un jugement. Ce jugement fait peur, un peu comme la notation FIBEN de la Banque de France. Nous pensons que la mise en évidence de la CAE est attendue comme un indicateur plus personnel, mais qu'elle inquiète surtout si elle est rendue publique.

L'assureur résume l'utilité de la CAE ainsi : « *On doit comprendre comment le client fonctionne, comment son entreprise fonctionne, comment elle va fonctionner dans les années à venir* ». Encore une fois, le chercheur est encouragé par les usages possibles que feraient les différentes parties prenantes d'une mesure de la CAE.

1.2.4. Choix des variables à mesurer

Cette enquête devait permettre d'extraire des entretiens, non seulement un encouragement à la recherche d'outils mesurant la CAE, une carence en la matière étant observée autant par la littérature que par les praticiens, mais aussi des renseignements sur l'utilité de cette recherche. Ces deux points ont été validés. Reste à connaître les phénomènes pertinents à mesurer.

Ici, le but est d'éprouver les conclusions faites après l'étude de la littérature. Pour rappel : « *Les études font ressortir plusieurs critères qu'il serait intéressant à mesurer. La stabilité dans la prise de décision stratégique, la capacité à innover et la capacité à être en mesure de saisir les opportunités. Nous pourrions résumer ces critères comme : la capacité à progresser dans son métier de base, la capacité à*

se diversifier dans ce métier, la capacité à inventer ou réinventer ce métier. Ici, nous regroupons dans une mesure les aptitudes entrepreneuriales mises en œuvre dans la PME à Dirigeant majoritaire. Pour créer de la valeur, le dirigeant pilote avec ses capacités, son capital humain spécifique (KHs) ses cycles d'exploitation en combinant le capital et la force humaine $VA=KHs(K+T)$. Ensuite, le dirigeant emploie cette VA pour régler les charges d'exploitation, l'excédent, l'EBE est employé par celui qui entreprends pour développer ou augmenter les activités existantes, ou en trouver de nouvelles. En conséquence, trois variables pour notre modèle sont sélectionnées : NCex, VCex et DCex.

Le modèle repose sur trois variables :

- Le nombre de cycles principaux réalisés sur la période (NCex), car un plus grand nombre de cycles indique une plus grande rapidité dans la réalisation de la valeur ;*
- Le volume des cycles principaux réalisés (VCex), ou quantité de valeur créée par cycle ;*
- Le nombre de cycles de natures différentes réalisés (DCex), qui correspond à la propension à la diversification.*

Les données que nous avons identifiées comme utiles à la mesure de la CAE après l'étude de la littérature sont présentes dans le discours des experts (Cf. Tableau 65). Cette enquête exploratoire a permis de mettre au jour plusieurs points. Les parties prenantes de l'entrepreneuriat ont une idée relativement floue sur ce que pourrait être un entrepreneur. Cependant, elles ont besoin de savoir et de connaître la capacité à entreprendre pour fiabiliser leur prise de décision. Tous les acteurs en présence des ratios actuels sont circonspects, désemparés voire pas du tout convaincus de leur utilité en ce qui concerne la PME dirigée par un entrepreneur propriétaire.

TABLEAU 65 : EXTRAIT DES VERBATIM : QU'EST-CE QUE LA CAE POUR VOUS

Qu'est que la CAE pour vous ?		
Expert-comptable 1	« Bon dirigeant = bons résultats »	Indicateurs financiers classiques
Banquier d'affaire	« Synthèse entre compta vision du futur et capacité à pérenniser »	Indicateurs financiers et capacité à pérenniser
Directeur CCI	« CAE balance entre rentabilité et rapport résultat-risque »	Capacité à prendre des risques « raisonnables »
Directeur MEDEF	« Il faut bien intégrer la démarche de création de valeur. Capacité à rebondir à avancer »	Capacité à innover, à recombinaison
Coach de dirigeant	« Capacité à appliquer la stratégie fixée, et un mixage entre activité, marketing et comportement »	Proactivité
Assureur	« Il faut être très carré au niveau financier, être très bon techniquement et aller dans le détail dans toutes les parties du métier qu'on exerce »	Indicateurs financiers et capacité à maîtriser toutes les facettes de l'entrepreneuriat
Expert-comptable 2	« La CAE décline un projet en chiffre »	Indicateurs financiers classiques
Entrepreneur 1	« Capacité à répondre à une problématique »	Capacité à innover, à recombinaison
Entrepreneur 2	« Capacité à oser, calculer, limiter le risque »	Capacité à innover, à recombinaison

Source : Notre réalisation

Les idées ne manquent pas quand il s'agit de trouver une utilité à la mesure de la CAE, des plus novatrices, comme utiliser la CAE comme base d'un indice de cotation à une assurance échec pour les entrepreneurs, aux plus classiques, comme la création d'une notation fiable de l'entrepreneur, gage de la transparence dans les affaires.

L'intérêt est là, la curiosité aussi. Les questions restent nombreuses quant au consensus que nous pourrions trouver autour d'une méthode de calcul, sensée, fiable, acceptable par toutes les parties et délimitée dans le temps. Maintenant que nous savons l'intérêt qu'ont les acteurs pour une évaluation de la CAE, nous pouvons lancer une étude de terrain. Cette étude devra présenter plus clairement nos intentions et les méthodes que nous propose pour évaluer la CAE. Les espoirs portés par nos interviewés ainsi que les nombreuses propositions d'utilisation de la CAE nous conduisent à penser

que l'évaluation de la CAE pourrait amener dans les affaires une nouvelle façon de considérer l'entrepreneur, une nouvelle manière qu'aurait l'entrepreneur de se considérer.

Notre choix de mesurer les cycles d'exploitation permettra de s'assurer de l'activité entrepreneuriale. La mesure de cette activité ne remplacera pas les indicateurs existants, elle pourrait constituer un indicateur spécifique, dédié à l'entrepreneuriat. Cet indicateur fiabiliserait la décision et constituerait un étalonnage pour l'entrepreneur.

2. Présentation des résultats obtenus lors de l'étude de cas longitudinale à l'aide du modèle

2.1. Présentation des principaux résultats

Il est utile de rappeler ici, que la société EB présentée plus haut, est la PME que nous avons choisie comme cas à analyser pour notre étude longitudinale.

2.1.1. Calcul de NCex, DCex, VCex, et ICARE

Le calcul de NCex consiste à compter les cycles d'exploitation de nature différente (Cf. Tableau 66).

TABLEAU 66 : EXTRAIT DU PLAN COMPTABLE D'EB

		2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Prestation de service	706100	706100	706100	706100	706100	706100
2	Papeterie 19.6	707010	707010	707010	707010	707010	707010
3	Librairie 5.5	707020	707020	707020	707020	707020	707020
4	Matériels, machines	707030	707030	707030	707030	707030	707030
5	Mobilier	707040	707040	707040	707040	707040	707040
6	Services divers	707050					
7	Sérigraphie communication	707060			707060	707060	707060
	NCex	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>6</u>
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1		706100	706100	706100	706100	706100	706100
2		707010	707010	707010	707010	707010	707010
3		707020	707020	707020	707020	707020	707020
4		707030	707030	707030	707030	707030	707030
5		707040	707040	707040	707040	707040	707040
6			707050		707050	707050	707050
7		707060	707060	707060	707060	707060	707060
		<u>6</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>

Source : Notre réalisation

L'entreprise EB en douze ans a initié entre 6 et 7 cycles d'exploitation de natures différentes à chaque exercice.

Le calcul de Dcex, le nombre de cycles effectués dans l'année, demande le calcul des données intermédiaires suivantes :

- **Stock moyen** = (stock du début + stock de la fin) ÷ 2.
- **Délai de rotation des stocks** = (Stock moyen sur l'exercice x 365) / achats consommés de l'exercice
- **Délai de paiement des clients** = (Créances clients x 365) / ventes TTC
- **Délai de paiement des fournisseurs** = (Dettes fournisseurs x 365) / achats TTC
- **Cycle d'exploitation** = stockage + crédit client

DCex = 365/Cex en jours

Soient les résultats suivants (Cf. Tableau 67) :

TABLEAU 67 : CALCUL DES RATIOS HYBRIDES D'EB

	Stock moyen	Rotation des stocks	Délai paiement clients	Délai paiement fournisseur	Cycle d'exploitation	DCex
2004	52488,815	16,73	98,69997041	99,25303995	115,4257782	3,162205234
2005	59475,44	16,50	47,55712761	112,4589392	64,05589044	5,698148874
2006	77472,00	19,91	96,58063272	104,9386458	116,4941256	3,133205198
2007	89798,64	25,05	95,02825288	97,03127489	120,0797001	3,039647832
2008	72380,605	19,60	82,69108898	88,76686026	102,2908590	3,56825628
2009	67810,64	17,44	76,29137251	109,8793179	93,72730239	3,894276168
2010	135485,87	35,68	66,05578927	90,01988695	101,7393094	3,587600526
2011	135485,87	35,68	66,05578927	90,01988695	101,7393094	3,587600526
2012	165054,79	48,22	69,34903354	71,26455268	117,5667186	3,10462012
2013	124229,99	37,36	62,73559792	67,612976	100,0913933	3,64666719
2014	122123,555	41,10	70,98496992	76,04535074	112,0841075	3,256483083
2015	115863,415	37,48	70,93363297	81,48126407	108,4148003	3,366699004

Source : Notre réalisation

Le calcul de VCex, volume des cycles d'exploitation consiste à appréhender les cycles d'exploitation selon leur volume en Euros. Il se calcule ainsi :

$$VCex = \text{volume des achats} + \text{volume des ventes} + \text{volume des frais de personnel}$$

Soient les résultats suivants calculés en fonction des données extraites du logiciel de comptabilité d'EB (Cf. Tableau 68).

TABLEAU 68 : VOLUMES DES CYCLES, DONNEES EXTRAITES DU COMPTE DE RESULTATS D'EB.

	Charges de personnel	Achats	Ventes	Vcex
2004	275314,77	1145440,49	1623681,93	3044437,19
2005	308635,36	1315767,48	1834577,74	3458980,58
2006	356894,74	1420006,03	1979163,82	3756064,59
2007	375289,95	1308367,67	1909335,50	3592993,12
2008	370076,57	1347919,94	1983506,06	3701502,57
2009	360627,89	1419533,33	2032393,84	3812555,06
2010	350627,96	1385859,42	1911730,09	3648217,47
2011	349769,11	1249437,80	1873651,29	3472858,20
2012	324161,11	1092262,56	1684941,71	3101365,38
2013	327989,84	1213839,67	1805286,49	3347116,00
2014	315727,34	1084575,01	1679599,50	3079901,85
2015	344903,38	1128303,88	1680815,08	3154022,34

Source : Notre réalisation

Le calcul du KH_s^{ent} demande des calculs intermédiaires, à savoir :

$$IC_{Cex} = (NC_{Cex} + DC_{Cex})VC_{Cex}$$

$$ICARE = (IC_{Cex}^N + IC_{Cex}^{N-1}) / IC_{Cex}^{N-1}$$

$$KH_s^{ent} = FP_c \times (1 - ICARE)$$

$$FPr = FP_c + KH_s^{ent}$$

$$\text{Dépendance au } KH_s^{ent} = KH_s^{ent} / FP_c \times 100$$

Soient les résultats suivants (Cf. Tableau 69) :

TABLEAU 69 : CALCUL D'ICARE ET DU KH_s^{ent}

Année	VC _{Cex}	NC _{Cex}	DC _{Cex}	IC _{Cex}	ICARE	FP _c	Variation annuelle KH_s^{ent}	KH_s^{ent}	FPr	Dépendance au KH_s^{ent}
2004	3044437,19	6	3,16	27893758,36	1,00	223951,00	0,00	0	223951,00	0%
2005	3458980,58	5	5,70	37004689,20	2,33	279931,04	-371364,84	-371364,84	651295,88	133%
2006	3756064,59	5	10,00	56340968,85	2,52	324728,88	-63616,40	-434981,24	759710,12	134%
2007	3592993,12	6	3,04	32479392,47	1,58	338217,74	319973,19	-115008,05	453225,79	34%
2008	3701502,57	6	3,57	35416925,21	2,09	363525,03	-186838,72	-301846,77	665371,80	83%
2009	3812555,06	6	3,89	37722472,67	2,07	407237,99	10321,71	-291525,06	698763,05	72%
2010	3648217,47	6	3,59	34977651,73	1,93	378602,25	52194,44	-239330,62	617932,87	63%
2011	3472858,20	7	3,59	36769235,30	2,05	366667,44	-45461,03	-284791,65	651459,09	78%
2012	3101365,38	6	3,10	28236753,64	1,77	426873,00	120922,76	-163868,89	590741,89	38%
2013	3347116,00	7	3,65	35635630,10	2,26	552921,00	-273189,92	-437058,81	989979,81	79%
2014	3079901,85	7	3,26	31588961,22	1,89	599990,87	225348,66	-211710,15	811701,02	35%
2015	3154022,34	7	3,37	32696800,25	2,04	630257,80	-93673,50	-305383,65	935641,45	48%

Source : Notre réalisation

L'enregistrement en comptabilité (2004,2005) pourrait se faire ainsi (Cf. Tableau 70) :

TABLEAU 70 : EXTRAIT DU JOURNAL DE OD D'EB APRES ENREGISTREMENT DU KHS^{ENT}

JOURNAL OD au 31/12/2004			
Compte	Libellé	Débit	Crédit
456110	Associés – Comptes d’apport en nature	371364,84	
101800	Capital souscrit soumis à des réglementations particulières		371364,84
208000	Autres immobilisations incorporelles	371364,84	
456110	Associés – Comptes d’apport en nature		371364,84
JOURNAL OD au 31/12/2005			
Compte	Libellé	Débit	Crédit
456110	Associés – Comptes d’apport en nature	63616,40	
101800	Capital souscrit soumis à des réglementations particulières		63616,40
208000	Autres immobilisations incorporelles	63616,40	
456110	Associés – Comptes d’apport en nature		63616,40

Balance au 31/12/2015		Antérieur		Période		Solde	
Compte	Libellé	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
456110	Associés – Comptes d'apport en nature	371364,84		63616,40		434981,24	
101800	Capital souscrit soumis à des réglementations particulières		371364,84		63616,40		434981,24
208000	Autres immobilisations incorporelles	371364,84		63616,40		434981,24	
456110	Associés – Comptes d'apport en nature		371364,84		63616,40		434981,24

Source : Notre réalisation

2.1.2. Commentaires

(Cf. tableau 65). Sur la période courant de 2004 à 2015, l'entreprise EB a engagé entre cinq et sept cycles d'exploitation différents. Des cycles nouveaux ont été créés, d'autres abandonnés, puis réessayés. Nous percevons une recherche de combinaisons nouvelles. Cependant, pour diverses raisons, certains cycles ont été abandonnés ; la raison n'en est pas forcément économique, le départ d'une ressource clé a induit cette décision. En effet, à cette période le responsable du service informatique et matériel de bureau *a quitté l'entreprise EB avec deux autres employés. Cet événement – « départ d'une ressource clé »* - fut à ce point important pour déterminer le sort de tout un cycle d'exploitation. La durée spécifique des cycles d'exploitation dans l'entreprise EB, fait qu'il est difficile d'en engager plus de quatre durablement. Des tentatives d'accélération des affaires ont été faites, notamment en 2005. Ensuite l'entreprise, pour réussir à répondre à la demande qu'elle a ainsi créée, a embauché du personnel et s'est structurée, par exemple avec un service informatique, un service signalétique et une équipe de monteurs en mobilier. Elle a aussi étoffé son service commercial. Elle a perdu de sa flexibilité pour revenir à un fonctionnement plus routinier.

Le volume des cycles a augmenté par exemple en 2005, 2006 et 2007, conséquence des choix stratégiques de l'entrepreneure. Après avoir accéléré le rythme, elle a digéré l'afflux d'affaires en donnant plus de volume à son exploitation sur les années suivant l'accélération.

Le capital humain spécifique de l'entrepreneur que représente sa capacité à entreprendre a fortement augmenté en 2008 par exemple. L'entrepreneure a tenté de faire face à la crise de 2008 en actionnant divers leviers, et notamment en essayant d'accélérer le travail, elle a redistribué les clients et les secteurs, elle a fait un effort d'informatisation et de normalisation des pratiques et elle a mis en place un nouveau système de reporting des actions commerciales. Enfin, elle a réactivé, fin 2007 une activité qu'elle avait laissé de côté faute de temps pour s'en occuper. Elle a décidé de relancer l'activité de sérigraphie et de communication par exemple. Ces précisions sont apportées afin de permettre au lecteur de mieux apprécier la réactivité de l'entrepreneure concernée et la pertinence des mesures qu'elle a prises dans ce contexte difficile, c'est-à-dire sa.... CAE ! Elle a maintenu l'effort jusqu'en 2012. L'année 2012 a été une année de transition, le directeur général est passé d'un temps plein à un temps partiel, les volumes d'activité ont été réduits. En 2013, l'entreprise a relancé une activité abandonnée et a encore accéléré le rythme. Puis, ensuite une période de calme entrepreneurial a suivi. Les affaires revenant relativement à la normale.

Il faut maintenant comparer les résultats à ceux obtenus par la méthode financière classique.

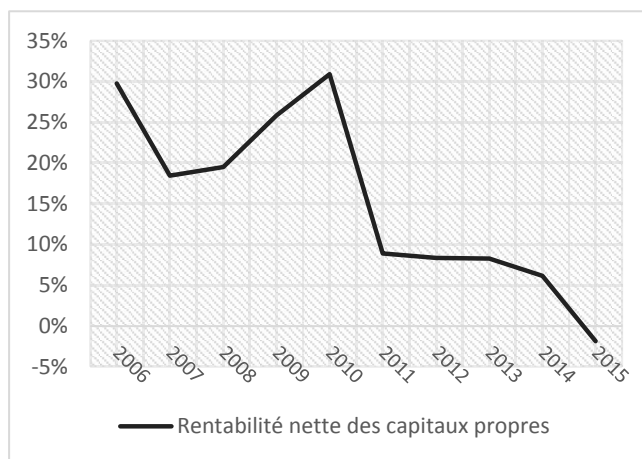
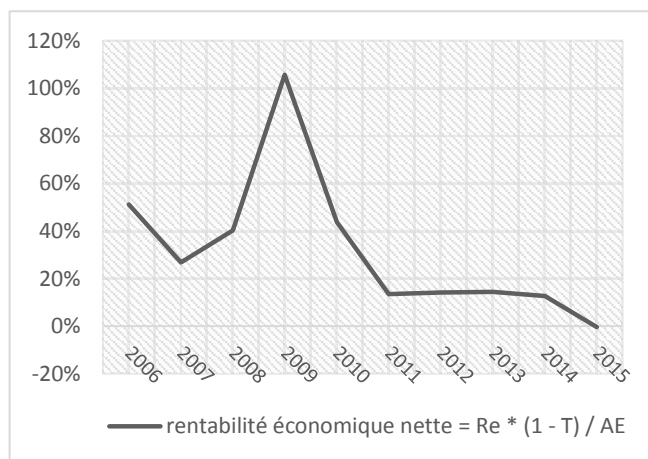
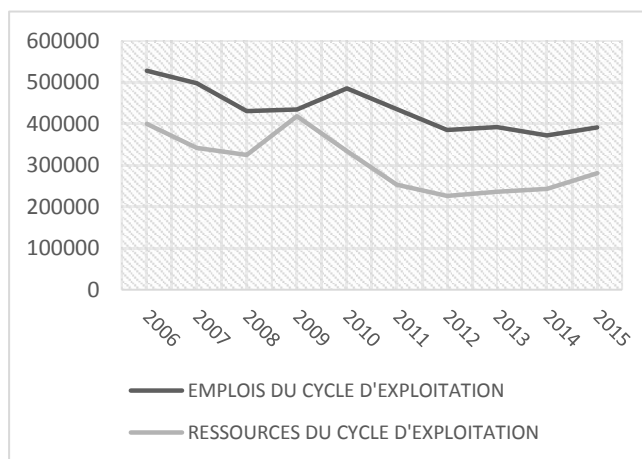
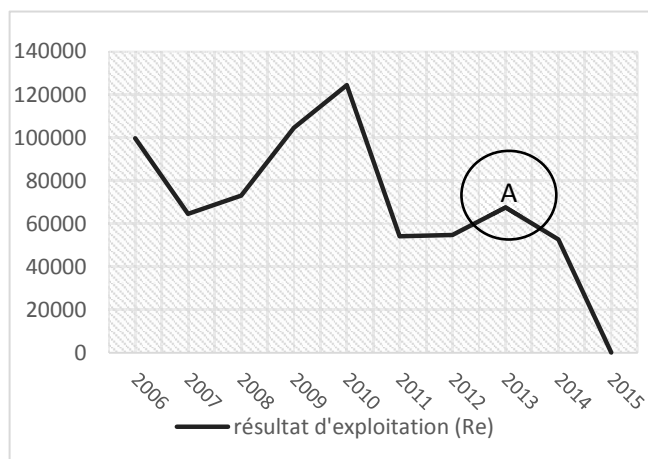
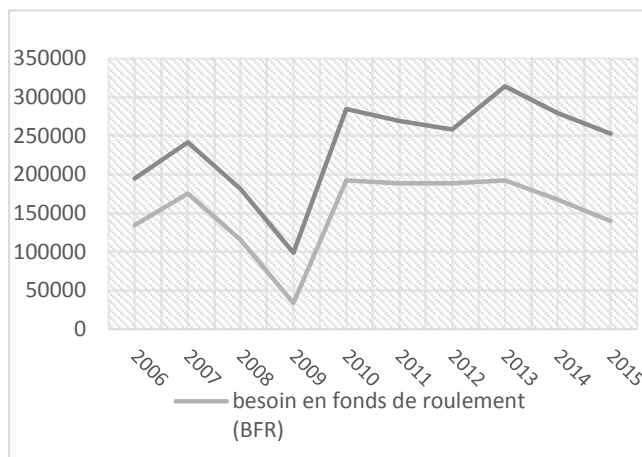
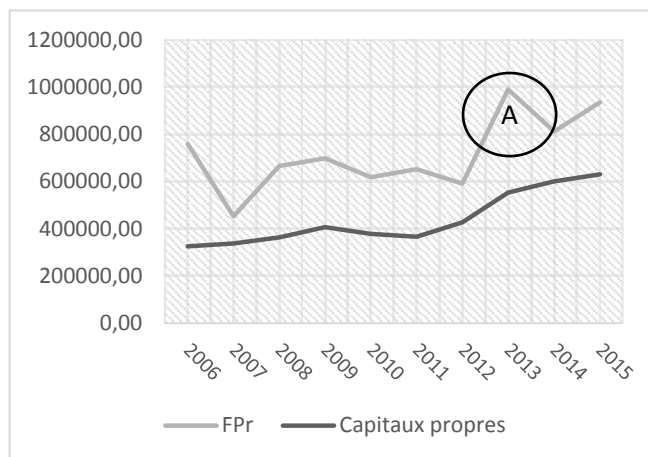
(Cf. tableau 71).

TABEAU 71 : RATIOS DE GESTION CLASSIQUES TIRES DES ETATS FINANCIERS D'EB

ANALYSE FINANCIERE CLASSIQUE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires (CA)	1979163,82	1909335,5	1983506,06	2033911,62	1912445,09	1873646,46	1684941,71	1810019	1685195,01	1686801,85
Résultat courant (RC)	98985,85	62708,09	71379,57	106157,35	117962,61	52931,61	54378,73	68445,16	55123,33	2471,28
Résultat financier (R fin)	-750,67	-1907,73	-1652,5	1625,57	-6429,47	-1139,93	-397,25	952	2444,55	2287,88
Résultat d'exploitation (Re)	99736,52	64615,82	73032,07	104531,78	124392,08	54071,54	54775,98	67493,16	52678,78	183,4
Immobilisations (I)	60694,67	66028,36	65740	65083,05	91842,1	80474,43	69510,08	121737,53	111505,84	112968,92
Besoin en fonds de roulement (BFR)	134287,64	175417,49	115363	33848,15	192503,07	188605,2	188668,41	192150	167535,87	139657,25
Actif économique AE = I + BFR	194982,31	241445,85	181103	98931,2	284345,17	269079,63	258178,49	313887,53	279041,71	252626,17
Capitaux propres (CP)	332960,27	339796,29	366303,88	411477,24	381840,24	399169,3	435903,48	553626,16	600747	666707,04
Endettement net global (y compris provisions et dividendes) (D)	-137977,96	-98350,44	-185200,88	-312546,04	-97495,07	-130089,67	-177724,99	239738,63	-321705,29	-414080,87
Actif économique AE = CP + D	194982,31	241445,85	181103	98931,2	284345,17	269079,63	258178,49	313887,53	279041,71	252626,17
Rentabilité économique nette = $Re \times (1 - T) / AE$	51%	27%	40%	106%	44%	13%	14%	14%	13%	0%
Rentabilité des capitaux propres = $RC \times (1 - T) / CP$	30%	18%	19%	26%	31%	9%	8%	8%	6%	-2%
Effet de levier	-21%	-8%	-21%	-80%	-13%	-5%	-6%	-6%	-7%	-1%
Coût net de l'endettement estimé = $R_{fin} \times (1 - T) / D$	-1%	-2%	-1%	1%	-7%	-1%	0%	0%	1%	-3%
Levier financier (D/CP)	-0,41	-0,41	-0,29	-0,51	-0,76	-0,26	-0,33	-0,41	-0,43	-0,54
(1) Marge nette corrigée = $RC \times (1 - T) / CA$	5%	3%	4%	5%	6%	2%	2%	3%	2%	-1%
(2) Rotation de l'actif économique = CA / AE	10,15	10,15	7,91	10,95	20,56	6,73	6,96	6,53	5,77	6,04
(3) 1+ levier financier = AE / CP	0,59	0,59	0,71	0,49	0,24	0,74	0,67	0,59	0,57	0,46
Rentabilité nette des capitaux propres	30%	18%	19%	26%	31%	9%	8%	8%	6%	-2%

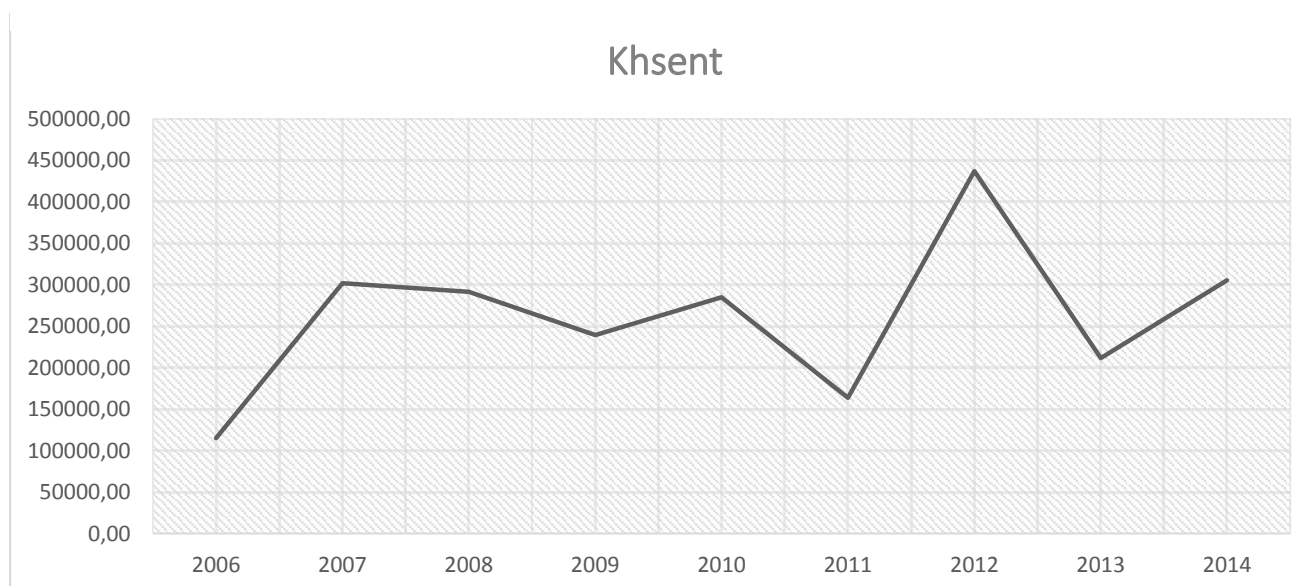
Source : Notre réalisation

TABLEAU 72 : TRADUCTION DU TABLEAU 71 EN COURBES



Source : Notre réalisation

TABLEAU 73 : VARIATION DU KHS^{ENT} D'EB DE 2006 A 2014



Source : Notre réalisation

Les données classiques mesurant le cycle d'exploitation, BFR, emplois et ressources du cycle d'exploitation, résultat d'exploitation ne présentent aucune corrélation avec la valeur des fonds propres réels obtenue à l'aide de l'indice ICARE. Dans cette entreprise, les capitaux propres augmentent régulièrement et leur rentabilité diminue. Les résultats strictement financiers sont en baisse régulière et ont même subi une chute rapide de 2009 à 2011, puis une autre à partir de 2014.

Nous pouvons remarquer, toutefois, qu'en 2013, à un pic d'activité entrepreneuriale correspond une amélioration du résultat d'exploitation (Cf. Repère A). Le pari entrepreneurial a fonctionné en termes de résultats financiers. A contrario, en 2015 à un pic d'activité entrepreneuriale correspond une baisse du résultat d'exploitation. Ici, le pari n'a clairement pas été gagnant financièrement ou n'a pas encore produit ce type de résultats. Lors de ces pics d'activité entrepreneuriaux, la dépendance de l'entreprise à son entrepreneure augmente.

Cette dépendance est mesurable avec l'indice ICARE. En rapprochant cette mesure du capital humain spécifique des mesures financières classiques, il est possible de trouver la rentabilité nette de ce capital.

Afin de respecter la méthodologie choisie, ces tableaux et graphiques (Cf. Tableaux 71,72 et 73) ont été présentés à l'entrepreneure de la PME étudiée et à son expert-comptable. Nous avons commencé par faire une présentation des résultats obtenus puis nous les avons commentés ensemble. L'entrepreneure avait déjà senti à plusieurs reprises une déconnection entre les résultats obtenus et son investissement entrepreneurial. Elle est aux commandes de sa PME depuis 1995, l'expérience joue

beaucoup dans sa prise de décisions. Elle nous a confié que la motivation à relancer des actions entrepreneuriales a manqué parfois notamment de 2009 à 2012. Beaucoup d'efforts ayant été faits pour trouver des solutions à la crise de 2008, qui ont eu leurs effets sur les résultats financiers, mais, rapidement, les résultats ne sont pas restés à la hauteur des espérances. L'entrepreneure nous informe qu'à la suite de cette recombinaison entrepreneuriale, notamment avec le lancement à plus grande échelle d'une activité de vente et de service en informatique et matériel de vente, une partie de son personnel a quitté l'entreprise pour exercer cette activité de façon indépendante. Nous pouvons dire qu'une partie de son KHz a été retransféré, augmentant ainsi le capital humain de l'entreprise. Cependant, les mesures de préservation de ce capital n'étant pas assez efficaces, ce KHz a migré vers une autre entité dans laquelle il a servi à générer de la valeur ajoutée. Au niveau macroéconomique, le résultat est sensiblement égal, au niveau de la PME le manque de contrepartie légale au transfert du capital humain peut être problématique. L'expert-comptable nous rappelle ici l'utilité des clauses de non concurrence et leurs limites. Après une période plutôt consacrée à la gestion et au management des ressources de l'entreprise, notamment le recrutement et la formation des ressources humaines remplaçantes, l'entrepreneure a ensuite décidé de tenter une relance en reprenant l'exploitation de produits jusque-là arrêtés. Elle a dû recombinaison ses ressources, réorganiser son entreprise notamment son logiciel informatique, former les personnels à une nouvelle manière de travailler, notamment en déménageant dans un local en périphérie. Cette période a pris fin en 2013, puis, après une période de stabilisation, l'intensité entrepreneuriale est redevenue plus forte en 2015. Les résultats financiers ne sont pas au rendez-vous. Nous avons exposé ce fait à l'entrepreneure et à son expert-comptable. L'entrepreneure est consciente d'avoir changé de stratégie et elle a opéré ce changement pour plusieurs raisons. La première est que l'entrepreneure est arrivée à un niveau d'affaires, de revenus et de patrimoine satisfaisant pour elle. L'augmentation de ce patrimoine ou des revenus du capital ne l'intéresse plus comme avant. La deuxième raison est fiscale. L'entreprise, en déménageant en périphérie en 2011, a bénéficié d'un régime fiscal d'exonération qui s'éteindra en 2016. L'exonération a été de 100% les cinq premières années puis dégressive de 25% les autres années pour finir par s'éteindre. La recherche d'un résultat financier n'est plus la priorité. La stratégie employée consiste à entretenir correctement les ressources. Les bâtiments et outils de travail sont régulièrement mis à niveau, l'informatique est complétée, les personnels ont tous suivi des formations, un système de primes incitatives, notamment à l'acquisition de compétences transverses, a été mis en place. Les horaires de l'entreprise et les postes de travail ont été réaménagés. Afin de tenir ce programme, l'entrepreneure a décidé, en 2015, de relancer l'activité entrepreneuriale.

Les entretiens que nous avons pu avoir avec l'expert-comptable et l'entrepreneure nous ont donné la conviction que la déconnexion apparaissant parfois entre l'intensité entrepreneuriale et les résultats

financiers nécessite un entretien avec les acteurs pour être comprise. Les résultats peuvent se faire attendre, voire être négatifs, car une nouvelle activité ne fonctionne pas économiquement à chaque fois. Mais l'entrepreneur peut aussi décider de ne pas entreprendre uniquement pour rentabiliser son capital en monnaie, d'autant que le transfert du capital humain spécifique de l'entrepreneur n'est pas sans danger pour l'entreprise. La mesure du KHS^{ent} permet une meilleure lisibilité de l'action purement entrepreneuriale, son rapprochement avec les méthodes d'analyse classiques permet une aide à la décision sur une base commune.

2.2. Discussion

2.2.1. Commentaires sur la méthode, ses biais

Cette étude a commencé avec la collecte du matériau empirique et son interprétation. Cette interprétation devait rester la plus sûre possible. C'est ainsi que les étapes de la construction du modèle ont été progressives. Nous avons utilisé les parties prenantes dans un souci d'homologation des interprétations. Au début, la discussion informelle avec l'expert-comptable et l'entrepreneure de la PME que nous envisagions d'étudier, ensuite avec un collectif d'entrepreneurs, avec des experts, puis à nouveau, et en dernière instance, avec l'expert-comptable et l'entrepreneure. L'élaboration des savoirs nécessaires à la continuité des travaux de recherche a demandé la participation de parties prenantes très proches mais parfois très éloignées de la PME choisie comme sujet d'étude. Il ne fallait pas que la construction même de l'objet de la recherche soit centrée sur le chercheur et la PME étudiée, mais elle devait comporter une dimension plus large. L'étude de la littérature ayant laissé apparaître un relatif vide dans l'évaluation et la mesure du capital humain spécifique de l'entrepreneur, nous nous sommes attachés à construire un savoir qui soit le plus possible généralisable. Evidemment, plus il faudra s'écarter des spécificités du cas étudié, plus un effort d'adaptation, voire de construction, sera nécessaire.

Cette partie de la recherche consacrée aux entretiens a demandé un peu de tactique. La dimension chronophage de l'exercice rebutant parfois certains acteurs. La motivation à participer doit rester forte pour obtenir une séance exploitable. Nous avons donc varié les groupes et concentré dans l'entretien semi directif un maximum d'axes à explorer. Cette ressource devait être ménagée, notamment en considération de l'éventualité où il apparaîtrait nécessaire de réitérer l'expérience, par exemple pour vérifier les résultats obtenus.

Nous devons rendre compatibles les acquis proposés par la littérature au terrain, sans en faire une interprétation trop personnelle et sans modifier l'essence de la PME pendant la recherche. N'étant pas novice dans l'entrepreneuriat et la gestion de PME, nous devons prendre garde de ne pas surinterpréter ou anticiper les réponses ou les résultats. Les sources extérieures et le retour permanent à la littérature nous ont aidés à nous maintenir dans cette prudente réserve. Le savoir a été élaboré de façon collégiale, mais notre position particulière au sein de la PME étudiée (directeur général depuis 15 ans) a facilité l'accès aux données et aux différents acteurs de cette recherche. Ce sont les savoirs acquis lors de cette expérience de directeur général d'une PME qui nous ont permis de collecter, traiter et analyser attentivement les données recueillies. Le fait d'avoir pu, à chaque fois qu'il a été nécessaire, interagir avec l'entrepreneure et l'expert-comptable nous a permis, à partir des savoirs tacites de ces

derniers, d'élaborer des savoirs explicites pour avancer dans cette recherche. Ainsi, nous avons pu proposer aux différentes parties prenantes des sujets de réflexion en adéquation avec cette recherche et sa réalité. L'infaisable, l'irréalisable, les données à la marge ont pu être ainsi écartés. Les savoirs tacites des interviewés ont ainsi alimenté la recherche. L'idée était de conserver une certaine opérationnalité de cette recherche. La somme des connaissances de tous les acteurs devant être transformée en un concept susceptible d'être mobilisé par les praticiens, voire par d'autres chercheurs.

La méthode que nous avons choisie devait permettre l'élaboration d'un savoir le plus générique possible. C'est pourquoi à chaque étape de l'analyse des matériaux recueillis, nous avons observé l'occurrence et la régularité des concepts proposés. Cette observation nous a permis, parfois en relançant notre interlocuteur, parfois en vérifiant dans la littérature, ou encore en reposant la question à un autre interlocuteur, de comprendre les notions indépendantes du contexte strict de l'entreprise étudiée, puisqu'elles seules ont la faculté d'être généralisables à un plus grand nombre de PME. Charmaz (2003) conseille l'étude systématique des données par groupe de comparaison multiple. Le but est d'examiner les régularités observées afin de les comprendre en les confrontant à la littérature (Mills, Durepos et Wiebe, 2010). Ici, il nous fallait réduire au maximum un effet de site qui aurait pour conséquence une appropriation collective du savoir d'un seul. Le secteur étudié étant géographiquement étroit, les acteurs de l'entrepreneuriat risquent de se connaître. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons concentré le plus possible les séries d'entretiens. Il fallait éviter une convergence des réponses issue des discussions informelles qu'auraient pu avoir les experts entre eux, au sujet de la présente recherche et/ou de nos questions. L'imbrication recherchée du sujet et des praticiens devait rester un atout et non pas devenir une contrainte trop forte à gérer, qui aurait fait peser des risques trop importants sur la validité et l'acceptabilité des résultats. Nous avons donc choisi de ne pas expliquer en détail ce que nous entendions par « capacité à entreprendre », et nous avons bien expliqué à nos interlocuteurs que nous n'attendions pas des acteurs une réponse, mais des réponses sur ce concept. Nous n'avons pas non plus communiqué les entretiens à l'avance. Sauf aux trois derniers experts, mais ici un recoupement à froid avec les données recueillies à chaud était recherché. Enfin, nous nous sommes gardés de communiquer in extenso aux praticiens les savoirs élaborés en cours de recherche, mais nous avons communiqué à plusieurs reprises ces résultats à la communauté scientifique. Ces échanges ont permis d'affiner les savoirs spécifiques acquis.

La mise en lumière de savoirs génériques sur la capacité à entreprendre a été réelle. Les parties prenantes, de façon tacite ou explicite, ont exprimé leur idée de ce que pourrait être la capacité à entreprendre dans la PME et la manière de la mesurer. Elles ont aussi discuté de la corrélation entre

capacité à entreprendre et performance financière. L'idée émergente de ce travail rejoint en partie la littérature. Ces savoirs génériques ont été exposés à l'entrepreneure de la PME étudiée. Le but étant la confrontation des savoirs génériques à la réalité d'une entrepreneure propriétaire de sa PME. Il fallait comprendre si ces savoirs pouvaient être pertinents, comparés à la stratégie adoptée par cette entrepreneure sur une décennie. Le dirigeant propriétaire de sa PME est le stratège, il décide de l'emploi des ressources et en assume les conséquences. Il nous a semblé que dans ce cas précis l'homologation des savoirs par la personne la plus concernée par la stratégie de sa PME pouvait nous en garantir la pertinence. Ainsi, nous n'avons que très peu discuté les choix qui n'ont pas trouvé un accueil favorable ; a contrario les choix qui ont été reçus comme valables nous ont encouragés à chercher encore plus dans la voie qu'ils ouvraient. Un encouragement certain pour la mesure de la CAE nous a été donné, car, afin de permettre une mesure future plus aisée de sa CAE, l'entrepreneure a demandé un re-paramétrage de son système comptable comme préconisé par cette recherche. Ce paramétrage est opérationnel depuis le mois de juillet 2017. La décision de mise en œuvre de la mesure du KHS^{ent} dans cette PME suggère l'activation des savoirs engendrés par cette recherche. Leur homologation viendra progressivement au fur et à mesure de leur utilisation par les PME. Au cours de l'étude de cas, nous avons tenté plusieurs pistes, le savoir a été élaboré de manière progressive, et délibérément modifié en fonction des progrès obtenus.

Notre proximité avec l'entreprise a été un avantage certain pour pallier aux difficultés pratiques et temporelles. Cette proximité a permis un accès direct au terrain et aux données. L'éthique et l'attention mises dans le recueil et le traitement des informations ont dû être poussées à un très haut niveau pour éviter la porosité entre les réflexions du chercheur et celles de son terrain, mais aussi pour assurer un tri des données fiable, c'est-à-dire qui ne favoriserait pas systématiquement cette recherche. Certes, la subjectivité du chercheur est dans sa recherche, mais nous avons tenté de l'éviter au maximum. Les données traitées dans cette recherche nourrissent ainsi les annexes. Leur accès a été et sera assuré pour tous les chercheurs qui nous feront l'honneur de bien vouloir se pencher sur ces modestes travaux. Un dossier informatisé rend cet accès plus aisé. Les données empreintes de confidentialité sont aussi consultables avec certaines précautions.

D'autres PME de même nature que celle étudiée en l'espèce, dans un premier temps, pourraient se voir proposer le paramétrage de leur logiciel de comptabilité selon les mêmes règles, ce qui permettrait une analyse à plus grande échelle, laquelle donnerait plus de crédibilité aux résultats obtenus. La taille des échantillons et leur proximité géographique ont pu être à l'origine de biais malgré toutes les précautions que nous avons pu prendre. Nous avons, depuis le début, été conscient de ce risque, et nous avons pris toutes les précautions possibles pour tenter de nous en prémunir. Le temps

consacré à une thèse et les moyens à disposition du chercheur étant limités, une vigilance accrue dans la validité des données et la cohérence dans les matériaux de recherche a été nécessaire. La nouveauté du concept pour arriver à la création d'un modèle nécessitait une exploration. La faisabilité a été démontrée dans un cas. Il faudra, bien évidemment, étendre les recherches, dans un premier temps, à d'autres PME de négoce, puis ensuite à des PME industrielles pour valider ou nuancer les résultats obtenus.

Nous avançons une théorie fondée (« grounded theory ») au sens de Glaser et Strauss (1997) et de Strauss et Corbin (1997). Nous ne nous sommes pas contentés de restituer des savoirs de manière neutre et avons tenté d'assumer la responsabilité des interprétations que nous avons pu faire en fonction des caractéristiques de notre sujet d'étude. Nous avons tenté de proposer une méthodologie acceptable. Le thème de cette recherche est novateur et peu présent dans la littérature, il doit intégrer plusieurs domaines de la recherche en gestion et plusieurs types de recherche : enquête, observation, construction d'outils, étude de cas. Nous avons choisi de rester dans le domaine expérimental tout en conservant une certaine opérabilité des résultats obtenus.

2.2.2. Commentaires sur les résultats observés avec référence à la littérature

Entrepreneuriat et innovation sont étroitement liés dans l'esprit des parties prenantes. Une des missions de l'entrepreneur est de maintenir un équilibre économique dans son entreprise. Être entrepreneur, c'est aussi être entreprenant. Les compétences entrepreneuriales sont une des ressources utilisées dans un processus stratégique. Lorino et Tarondeau (2015) proposent d'observer les stratégies au travers des processus afin de comprendre la relation entre stratégie et performance. Ils montrent qu'il existe une chaîne de causalité partant de la ressource et allant aux objectifs stratégiques fixés en passant par la mise en œuvre d'un processus stratégique, qui, en contribuant à la valeur, permettra d'atteindre les objectifs stratégiques fixés. La capacité à entreprendre est une ressource et elle est mise en œuvre par l'entrepreneur afin d'atteindre un objectif. Ce processus d'atteinte de l'objectif s'accomplit par le pilotage spécifique des cycles d'exploitation. Lorino et Tarondeau (2015) conseillent l'observation du processus couplant les structures internes avec les exigences externes, afin de réduire l'ambiguïté causale et de mieux expliquer la genèse de la performance des entreprises. C'est ce qui a été tenté ici. Il reste à s'interroger sur la performance recherchée. Il nous semble que cette question peut être tranchée en interrogeant l'entrepreneur sur sa stratégie ; souhaite-t-il s'enrichir, réduire des inégalités, résoudre un problème sociétal, créer du

bonheur, ou simplement avoir un emploi qui le satisfasse. Messeghem, Noguera et Sammut, (2010) prouvent que la personnalité du dirigeant peut être un frein ou un accélérateur de la dimension entrepreneuriale. L'entrepreneur peut décider de freiner l'innovation, la recombinaison des ressources ou l'accroissement de sa PME pour diverses raisons : stratégie de stabilisation, perte de motivation, fatigue, départ à la retraite. Mais aussi il peut avoir atteint les limites de ses capacités ou de ses compétences. Les compétences étant entendues ici au sens de Durand (2000), c'est-à-dire comme un tout comprenant les ressources, les actifs, mais aussi les connaissances et les pratiques maîtrisées par l'entreprise. Le dirigeant propriétaire de la PME qu'il dirige actionne et combine cet ensemble selon ses choix et ses capacités. Sa capacité spécifique à entreprendre est une compétence clé de la PME. S'il estime qu'il doit entreprendre. Les valeurs du KHS^{ent} trouvées dans la PME test montrent que l'entrepreneure a mis en œuvre sa capacité à entreprendre lors des phases critiques afin de conserver un avantage concurrentiel. L'intensité de son action entrepreneuriale ne se traduisant pas toujours dans les chiffres traditionnels. Mais qu'aurait été cette entreprise sans cette action entrepreneuriale ? Elle aurait peut-être tout simplement disparu. Le secteur dans lequel elle évolue a d'ailleurs connu beaucoup de défaillances depuis 2008. Messeghem, Noguera et Sammut, (2010) constatent que le développement des compétences entrepreneuriales et des compétences spécifiques de l'entrepreneur est la problématique centrale de la PME. Sa survie et sa compétitivité dépendant du bon fonctionnement de cette combinaison. L'entrepreneur devant inculquer et maintenir l'esprit d'entreprendre au sein de sa structure. Les résultats de notre étude montrent que lorsque l'entrepreneure a intensifié son activité entrepreneuriale de 2007 à 2009, le transfert des compétences entrepreneuriales, s'est effectivement produit. Cependant, trois employés ont ensuite quitté l'entreprise pour créer leur propre structure. Les travaux sur le lien de causalité entre compétences entrepreneuriale et performance de l'entreprise sont assez rares et tardifs (Laviolette et Loué (2006). Les réponses de l'entrepreneure de la PME étudiée sont sur ce point assez claires et elle nous assure que ses compétences spécifiques maintiennent la compétitivité de l'entreprise : « je ne peux pas être malade, si je m'arrête c'est la catastrophe, la moitié du chiffre dépend de moi ». Ici, le concept de compétence peut être rapproché de la théorie des ressources de Hamel et Prahalad (1993), qui soulignent l'importance des compétences clés pour créer ou maintenir un avantage stratégique durable. Cette analyse doit cependant être nuancée, une seule interview des entrepreneurs pour comprendre le rapport entre capacité à entreprendre et atteinte des objectifs fixés n'étant pas suffisante. Rogof, Lee et Suh (2004) ont démontré que les entrepreneurs avaient tendance à considérer que leurs échecs étaient plutôt dus à des causes externes et leurs réussites à des causes internes. Nous observons effectivement ce phénomène dans les réponses des entrepreneurs. Nous avons tenté d'éviter ce biais en interviewant plusieurs parties prenantes de l'entrepreneuriat. Nous avançons que

parfois la capacité à entreprendre n'est pas assez forte pour faire face aux contraintes externes, notamment en période de changement, de mutation ou de transition économique, pouvant être liée à des circonstances particulières telles que l'arrivée d'un concurrent franchisé, la numérisation, etc. Ceci expliquerait le phénomène de focalisation sur les causes externes en cas d'échec, l'obstacle étant plus grand que les ressources possédées pour le franchir, il obnubile l'entrepreneur.

Les compétences perçues comme essentielles pour être un entrepreneur doivent être différenciées de la capacité à entreprendre. La multiplicité des opportunités d'entreprendre dans une grande diversité de situations génère un référentiel de compétences infinies, notamment techniques. Il est alors d'une grande complexité de concevoir un outil de mesure de ces compétences. L'outil doit aider l'entrepreneur de PME à se professionnaliser dans la stratégie entrepreneuriale en fonction de ses perceptions, autant que dans l'utilisation de son potentiel. Lors de la séance de présentation des résultats à l'entrepreneure et à son expert-comptable, les périodes de faible intensité entrepreneuriale ont été scrutées. L'entrepreneure a expliqué ressentir de la fatigue après une ou deux années de forte activité entrepreneuriale et avoir besoin de périodes pour souffler. Pendant ces périodes, son attention se porte sur la façon de stabiliser l'édifice plutôt que sur la façon de le transformer. Un des atouts de l'étude de cas est que le contexte du chercheur et celui de son objet d'étude sont indissociables des conclusions émises (Chatelin, 2005). Notre proximité avec l'objet d'étude, notre connaissance comme praticien de la PME et de son environnement nous ont permis d'obtenir des réponses exploitables, des retours objectifs, auprès de parties prenantes que nous avons eu le temps d'identifier comme fiables, notamment les experts.

Mc Mahon et Holmes (1991) ont encouragé les chercheurs intéressés par la performance à prendre des PME comme sujet d'étude. Ils se doutaient que le management par les chiffres traditionnels ne suffisait pas. Il fallait enrichir la production de données financières avec des données d'une autre nature. L'idéal serait que toutes ces données soient présentées sur un document unique, c'est pourquoi nous proposons d'intégrer au bilan le capital humain que représente la capacité à entreprendre. Zarlowski (2000) rappelle que tout indicateur contingent de l'objectif est opérationnel. L'entrepreneure de la PME étudiée l'exprime clairement : « Les chiffres ce n'est pas ma passion » ; elle avoue cependant attendre avec impatience le compte de résultat mensuel et le bilan, mais elle avoue aussi ne pas s'attacher exclusivement au résultat, les ratios intermédiaires n'étant presque pas utilisés dans la validation de sa stratégie. Plusieurs des interviewés reconnaissent que la mesure chiffrée du résultat n'est pas un indicateur suffisant de la capacité à entreprendre. La place faite à la subjectivité et à l'affectif est grande dans la prise de décisions des experts interviewés en ce qui concerne l'entrepreneuriat. Nous percevons dans les entretiens que la part faite à l'expérience de l'entrepreneur

pour l'évaluer est grande alors que 6 études sur 8 ont démontré depuis 1988 aux Etats unis, en Norvège, au Portugal, que l'entrepreneuriat répété n'augmentait pas la performance de l'entreprise selon Rédis et Sahut (2013). Bollecker (2004) montre que les données financières sont source de conflit car elles mettent au jour des problèmes de coordination. Les chiffres, eux, sont moins discutables. L'échantillon de contrôleurs de gestion cet auteur a étudié propose d'analyser les données non financières avant de les proposer aux utilisateurs. La mesure du KHS^{ent} pourrait lever cet obstacle, c'est une mesure chiffrée issue d'une analyse. Les discussions autour de la hauteur du KHS^{ent} mesuré dans la PME étudiée ont permis une meilleure compréhension de certains phénomènes. L'entrepreneure a remarqué qu'elle tentait de corriger les problèmes ou les situations qu'elle sentait devenir difficiles en augmentant sa capacité entrepreneuriale. Oriot et Misiaszek (2012) dénoncent l'idée qui consiste à croire que les PME n'ont pas d'indicateurs car elles n'ont pas la ressource pour les mettre en place, et ont donc un système de contrôle de gestion pauvre. Nous dénonçons aussi cette idée, notamment depuis l'arrivée de progiciels de gestion abordables. Ces progiciels fournissent une grande partie des ratios de gestion nécessaires à la PME. Oriot et Misiaszek (2012) montrent que le dirigeant peut choisir de ne pas tout mesurer car il mise essentiellement sur la capitalisation de ses avantages spécifiques. Ils remarquent toutefois qu'il est important que les variables clés soient bien sous contrôle. Le KHS^{ent} est une variable clé, sa mise en évidence en permet le contrôle. Les auteurs concluent que les systèmes de contrôle doivent s'adapter aux PME et non l'inverse. Cette recherche suit leurs préconisations qui consistent à tenter de construire des systèmes de mesure stratégiques taillés pour la PME, adaptables et viables selon la spécificité et les priorités stratégiques de chaque entrepreneur. Les entrepreneurs ont du mal à faire comprendre leurs priorités, voire sont réticents à les exprimer. Le phénomène est accentué chez ceux qui n'ont pas eu de formation initiale en gestion. Deux des entrepreneurs interrogés, issus d'écoles de commerce, avouent être assez à l'aise quand il s'agit de négocier avec un investisseur. L'entrepreneure de la PME étudiée avoue l'inverse. Guéry-Stévenot (2006) observe des dysfonctionnements dans les relations entre financeurs et entrepreneurs. Elle explique le phénomène par un manque de compétence spécifique en entrepreneuriat des financeurs. Ils sont généralistes et rechignent à engager leur responsabilité. Ils se rendent alors moins disponibles sur les dossiers entrepreneuriaux, ce qui crée des réticences de la part des dirigeants, voire des conflits « socio-cognitifs » bloquants l'échange entre financeurs et entrepreneurs. La mesure du KHS^{ent} permet la pondération des capitaux propres, cette mesure est lisible dans le temps. Les experts interrogés se disent intéressés par cette mesure en complément des indicateurs existants. Miller et Rey (2012) soulignent qu'en matière de financement le business plan ne suffit pas pour que les financeurs et les entrepreneurs se comprennent, les modèles de représentation financières d'un projet n'étant pas appréhendés avec la même grille de lecture par les uns et par les autres. Les entretiens

font ressortir l'utilité d'une mesure commune de la CAE, certains des experts proposant même de confier cette mesure à un organisme d'Etat ou consulaire. En collectant les données sur un secteur ou une activité, le niveau d'intensité entrepreneuriale moyen pour un résultat donné pourrait être évalué. Les interviewés insistent sur l'effet de l'environnement sur l'entrepreneuriat. Une incertitude quant à l'intensité nécessaire à mettre dans un projet pourrait ainsi être levée ou atténuée. Barneto et Erstraete (2008) parlent de risque pouvant venir du porteur de projet entrepreneurial, de l'évolution de ses objectifs. Si aucune méthode ne peut prendre en compte l'irrationalité des situations, celle que nous proposons peut mesurer le comportement entrepreneurial, levant ainsi un des obstacles à la relation financeurs-entrepreneur mis en évidence par ces auteurs. Enfin, et pour clore cette partie, nous attirons l'attention du lecteur sur une idée que nous avons construite tout au long de notre expérience de directeur de PME, complétée par cette recherche au contact des parties prenantes de l'entrepreneuriat, à savoir que les PME sont souvent la variable d'ajustement pour les groupes industriels et les consommateurs en mal d'un produit ou d'un service inaccessible par un autre moyen. Pour ce faire, elles doivent constamment se réinventer. Leur rêve est de devenir une grande entreprise, leur destin est le rachat ou la disparition : beaucoup ne survivent pas à leur créateur, et pour grandir il leur est, dans la plupart des cas, obligatoire d'ouvrir l'actionnariat. Certaines PME arrivent à rester la propriété de leur fondateur (ou de leurs descendants) en grandissant. Les plus attirantes reçoivent des propositions de rachat soit pour être intégrées à des groupes, soit pour qu'elles arrêtent une activité gênante, soit encore pour devenir des franchises. Pour les stratégies des firmes, la PME n'est pas qu'une variable d'ajustement à la demande, elle est vue et reçue comme un produit. Ce produit ou ce bien suit la courbe de Vernon (1992) : croissance lente dans la phase de démarrage, croissance rapide avec fort profit, croissance rapide avec profits faibles due aux barrières à l'entrée sur les grands marchés, décroissance et déclin. Les PME sont observées par les entreprises plus importantes de leur environnement, leurs fournisseurs, leurs clients, leurs concurrents. L'entrepreneur doit se poser la question de sa capacité à entreprendre, son KHS^{ent} devant toujours augmenter s'il souhaite devenir une grande entreprise. La diminution de cette variable doit l'amener à se poser la question du renoncement à entreprendre pour rester hors de portée des barrières à l'entrée trop fortes pour lui. La question de la cession de l'activité, ou de sa transmission, voire de la liquidation de l'activité doit se poser avant celle de la faillite. La mesure du KHS^{ent} peut faire prendre conscience de la nécessité d'une transformation du capital humain de l'entrepreneur en monnaie par la vente des parts de la PME ou de son fonds de commerce ou de son transfert dans une activité nouvelle.

Dans une PME, une partie de la création de richesses est directement liée aux capacités de l'entrepreneur à développer son entreprise (Lopez et Méreaux, 2016). L'entrepreneur est celui qui a la capacité d'identifier et de mettre à profit les opportunités (celles qui existent et celles qui

apparaîtront prochainement). Pour les parties prenantes, les choix de l'entrepreneur ne leur permettent cependant pas d'apprécier la vraie valeur de l'entreprise. La validité de ces choix n'est en effet visible qu'a posteriori (Lagarde, 2006).

Quelques opportunités d'utilisation des savoirs issues de cette recherche ont été envisagées, à l'heure de préoccupations environnementales et sociales croissantes, la question de l'intégration des pratiques RSE et de son impact sur la valeur de l'entreprise (son capital humain alors socialement responsable) se pose. Si les pratiques RSE sont prégnantes dans les grandes entreprises, elles s'imposent de fait aux PME lorsque celles-ci travaillent sur les marchés publics ou les marchés des grandes entreprises (Lopez et Feige, 2016). Récemment, l'intervention du législateur a en effet modifié les règles du jeu dans les relations Fournisseurs-PME. Un constat : le changement de législation - loi LME - a négativement impacté le pouvoir de négociation des PME vis-à-vis de leurs fournisseurs, et a également entraîné une modification organisationnelle « responsable » pour ces dernières. Plus concrètement, l'adoption de la norme ISO 26000 par les donneurs d'ordres oblige les PME sous-traitantes ou fournisseurs à adopter les pratiques RSE préconisées par la norme. Des coûts supplémentaires doivent être supportés, notamment en matière de formation, communication quant aux pratiques RSE. Ainsi, des normes « responsables » sont à intégrer ; de même que des coûts liés aux transactions et (re) négociations, ce qui rend la PME, qui amorce le changement organisationnel responsable, moins compétitive (Méreaux et Feige, 2015). L'entrepreneur dont l'une des caractéristiques renvoie à la notion de « risques », supporte ici un triple risque qualifié de « juridique », « financier » et « commercial ». Celui-ci résulte de la méconnaissance (éventuelle) des procédures à respecter et de l'absence de contrôle quant aux pratiques mises en œuvre au sein de son entreprise (contrôle du travail réalisé, respect des normes environnementales, respect des demandes de formations, respect des procédures en matière d'entretien annuel, de professionnalisation, etc.). En s'adaptant et en se formant, l'entrepreneur augmente la capacité de son entreprise à produire et sécurise ses investissements. Il augmente sa part de capital humain productif, sa capacité à entreprendre, en faisant face aux mutations. Par son choix délibéré d'intégrer à sa pratique les mutations de ses donneurs d'ordre, comment prouver que l'entrepreneur augmente le capital humain de son entreprise ? Fustec et Marois (2006) remarquent, en tentant de valoriser le capital humain, qu'il est difficile de séparer l'individu de « son » organisation ; la personne de l'entrepreneur semble difficile à séparer des revenus futurs générés par la décision de s'approprier une pratique ou une norme. Par ailleurs, la capacité qu'aurait un humain à entreprendre nécessiterait la capacité d'avoir une bonne gestion des rapports de domination pesant sur son organisation. L'entrepreneur « citoyen » doit alors intégrer les normes et pratiques du partenaire dans son activité commerciale ; et la contrainte de réactivité environnementale implique une difficulté à acquérir ou développer les pratiques RSE dans

la PME indépendante. Le changement organisationnel responsable nécessite des compétences entrepreneuriales spécifiques et un apprentissage interne de la structure. Selon Laviolette et Loué (2006, p 4), « *l'entrepreneuriat est une dynamique de création et d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individu(s) via la création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur* ». D'un point de vue comptable, si un nouvel investissement est amené dans l'entreprise de manière durable afin de créer de la valeur, l'actif de l'entreprise s'en trouve augmenté de cet investissement ; l'entrepreneur a donc prêté sa nouvelle compétence à l'entreprise, le capital humain de l'entreprise a augmenté. Quelle(s) spécificité(s) pour le capital humain socialement responsable ? Qu'en est-il de la capacité à entreprendre RSE ?

Un comportement organisationnel responsable est nécessaire depuis le changement de législation pour une entreprise de négoce. Cela nécessite une réorganisation des ressources pour une PME souhaitant conserver une activité sur les marchés publics ; ses relations avec ses partenaires commerciaux et son comportement organisationnel RSE sont contraints. Il pourrait être, en l'état, utile de penser un modèle de capacité à entreprendre RSE au regard du questionnement que soulève la relation PME, RSE et capital humain. En l'occurrence, mobiliser ici le modèle émergent développé dans cette recherche appliquée au capital humain socialement responsable nous paraît être une opportunité pour la PME.

Les pratiques RSE liées à la notion de capital humain sont spécifiques dans un contexte PME, compte tenu du rôle crucial de l'entrepreneur dans une structure de cette nature, où les ressources humaines sont, par définition, plus limitées. Une difficulté supplémentaire quant à la mise en œuvre des pratiques RSE réside dans le fait que celles-ci résultent de nouvelles normes qu'il est nécessaire d'intégrer et impliquent un mode de management approprié (Hattabou et Louitri, 2011). Les pratiques RSE peuvent aussi être contraintes (Lopez et Feige, 2016) ; l'organisation qui travaille avec les grandes entreprises ou sur les marchés publics devra intégrer les normes RSE dans son management et opérer un changement organisationnel responsable (Méreaux et Feige, 2015). Ainsi, l'utilisation de la norme ISO 26000 pourrait permettre d'identifier et d'analyser les pratiques RSE en PME. Il s'agit d'une « métanorme » qui constitue un cadre visant à structurer et guider les changements organisationnels responsables des PME. Des difficultés de mise en œuvre de la norme peuvent caractériser les PME. Le changement RSE suppose un dialogue en direction des parties prenantes de l'entreprise ; une communication sur les progrès réalisés, à partir d'indicateurs RSE et de tableaux de bord opérationnels pour bien piloter cette performance extra-financière (Essid et Berland, 2013).

Les entreprises sont plus ou moins socialement matures (Saulquin et Schier, 2007). Le changement socialement responsable implique cependant une capacité à changer et à intégrer le plus rapidement

possible ces nouvelles pratiques qui reposent quasi exclusivement sur le dirigeant dans un contexte PME, sur ses compétences et un capital humain socialement responsable ; d'où le questionnement sur la (les) spécificité(s) du capital humain socialement responsable et de la capacité à entreprendre RSE. Pour un entrepreneur, le risque de voir ses décisions devenir génératrices ou destructrices de valeur repose sur l'investissement qu'il réalise sur ses fonds, à partir de sa créativité, de son imagination, ainsi que du changement qu'il met en œuvre au sein de sa structure. Ce type d'entrepreneuriat caractérise la PME dont l'entrepreneur détient majoritairement les parts. L'entrepreneuriat est en effet un comportement stratégique ; il en résulte des changements importants, une prise de risques et de l'incertitude (Ansoff, 1965). La logique entrepreneuriale doit, pour permettre au projet de se pérenniser, s'articuler avec une logique managériale, c'est « une relative dose de conservatisme » quant au financement et à sa gestion (Lagarde, 2006). L'évaluation, le contrôle et la rigueur sont à intégrer dans la démarche entrepreneuriale (Fayolle, 2003) pour passer de l'idée à un projet qui crée de la valeur. L'entrepreneur se caractérise par de l'imagination, une capacité à se fixer et atteindre des buts ; à déceler des opportunités d'affaires ; il innove (Filion, 1997).

L'environnement changeant implique la nécessaire adaptation de l'entrepreneur pour pérenniser son entreprise, et pour intégrer les opportunités. L'entrepreneur doit, par ses capacités, mobiliser et combiner des connaissances pour construire un objet créateur de valeur (Toutain et Fayolle, 2008). Ainsi, la démarche « durable » au sein de sa structure dépendra de la conception qu'il a de la RSE. Son engagement RSE est primordial (Paradas, 2007 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). L'entrepreneur doit aussi avoir une relation de proximité avec ses salariés (Oueghlissi, 2013). L'entrepreneuriat socialement responsable et le développement de pratiques socialement responsables sont perceptibles dans les PME ; ces pratiques reposent sur des valeurs et des préoccupations/sensibilités portées par le dirigeant quant aux questions sociales et environnementales, état de fait qui lui-même est favorisé par la contrainte de ressources plus limitées que dans les grands groupes.

La RSE consiste à « accompagner un changement de l'intérieur (...) avec le management par les valeurs car on édicte, on implante, on gère, on modifie aussi des valeurs » (Pesqueux, 2009, p2). Le changement peut être dû à une recherche de légitimité de l'entrepreneur, soucieux de l'évolution des pratiques socialement responsables, mais aussi des pressions qui peuvent être exercées. Ainsi, un changement organisationnel responsable aura un impact sur le niveau de compétences des salariés. L'entreprise adoptera des comportements nouveaux, en l'occurrence l'ISO 26000 (Bernoux, 2004). S'il est vrai que les PME ont généralement un pouvoir d'influence limité pour imposer des pratiques RSE à leurs partenaires, des pressions peuvent être exercées par les grandes entreprises sur les organisations qui interviennent dans la chaîne de valeur. La relation de sous-traitance peut justifier la

diffusion de pratiques socialement responsables (Quairel et Auberger, 2005). L'intérêt économique de la RSE dans les achats sera d'autant plus important que les pressions des parties prenantes et de la législation seront fortes (Quairel et Auberger, 2007).

Parce que le capital humain est au cœur de la performance de modèles d'organisations, la démarche de changement organisationnel responsable devra permettre de mieux gérer le capital humain. Par définition, le capital humain d'un individu est la somme de ses connaissances et compétences (Guillard et Roussel, 2010) ; et le capital humain d'une entreprise correspond aux compétences collectives, aux routines organisationnelles, ainsi qu'à la culture d'entreprise. Il est donc dans l'intérêt de l'organisation de tout mettre en œuvre pour que le niveau des compétences collectives soit élevé ; les compétences individuelles sont alors facilement substituables. Lieu d'apprentissage par nature (Bernoux et Livian, 1999), l'entreprise ne pourra réussir ce type de changement que collectivement. Les compétences seront construites collectivement ; l'apprentissage organisationnel aura un impact sur le développement des compétences collectives (Guilhon et Trepo, 2001). Il convient donc pour elle de privilégier l'apprentissage afin de pouvoir mieux gérer le capital humain dont elle dispose. Un constat : les dirigeants de PME ne signalent pas un déficit de compétences en RSE (Bon, Pensel et Morlet, 2015).

Les différentes approches qui tentent de mieux traduire la réalité de l'immatériel ne permettent cependant pas de mesurer la capacité d'entreprendre, RSE ou non. Le modèle mesurant la capacité à entreprendre, présenté dans cette étude est dès lors mobilisable (Lopez et Méreaux, 2016) pour être appliqué à une entreprise socialement responsable de négoce, en vue de tirer des enseignements qui permettraient de développer/aménager un modèle de capacité à entreprendre RSE.

Les pratiques RSE (telles que le tri des déchets) nécessitent une démarche structurée, avec des ressources coûteuses à allouer ; les dimensions humaine et culturelle y sont importantes. Le dirigeant est au cœur de la démarche responsable et des pratiques socialement responsables développées (sous contraintes des ressources). L'adoption de pratiques RSE a des conséquences sur la gestion des ressources humaines, pour les motiver et les retenir. Ces pratiques qui relevaient à l'origine d'une philosophie et de libres initiatives sont désormais « contraintes », compte tenu du coût croissant et des normes RSE à intégrer qui expliquent certaines pratiques RSE au sein de la structure. Ainsi, pour ce dirigeant, la RSE est devenue contrainte en vertu de coûts et de la réduction de la marge de manœuvre pour gérer le volet environnemental. Pour l'essentiel, pour ce dirigeant, la RSE passe par la bonne gestion des ressources ainsi que le management des hommes.

En ce qui concerne l'environnement de la PME, les bonnes pratiques rendues obligatoires pour répondre à la commande publique sont diffusées dans les grands groupes privés puis chez leurs sous-traitants et ensuite dans les PME. C'est l'esprit de la norme ISO 26000, du gouvernement qui massifie les achats publics pour faire des économies. Il y a un « délai » entre une volonté de résultats macro-économiques et une mise en place micro. La PME a-t-elle les moyens d'absorber ce délai au regard de ses moyens matériels et humains, de sa capacité à entreprendre ? Est-ce possible de contraindre la PME à des pratiques RSE et voir en même temps son capital humain augmenter ? L'actif que représente le capital humain est un investissement dans le but de créer de la valeur. On pourrait dire qu'une fois les pratiques RSE connues et bien ancrées dans une PME, cette dernière serait plus à même de faire face à la commande, et donc verrait sa valeur augmenter. La contrainte coût doit cependant être considérée. S'il faut mettre en place des outils de traçabilité, de traitement des déchets, des formations obligatoires, la question de la rentabilité se pose pleinement.

La capacité de l'entrepreneur à prendre en compte une mutation est primordiale. La PME est reconnue comme souple. Elle pourrait donc à la fois prendre en compte la mutation RSE imposée et la conviction de l'entrepreneur de mettre en œuvre ce type de pratiques. Quairel et Auberger (2007) pensent que les caractéristiques typiques de la PME (souplesse, flexibilité organisationnelle...) favorisent cette mise en œuvre et cette diffusion. Il faut cependant laisser à l'entrepreneur le temps de s'adapter et de financer les mesures prises par l'investissement ou la création de valeur. Aussi, si la VA devient supérieure à la VA créée avant la mise en place des pratiques RSE, le capital humain de cette entreprise a augmenté de la CAE RSE de l'entrepreneur ; sinon l'entrepreneur n'aura pas eu cette capacité à faire face, et donc le capital humain de cette entreprise diminuera. Les employés et partenaires de cette entité auront à intégrer/ apprendre des pratiques RSE, mais si cela a contribué à la diminution de la création de VA, alors ces nouvelles compétences n'augmentent pas le capital humain de l'entreprise. S'il n'y a pas eu de création de VA suffisante pour intégrer les nouvelles pratiques, il est difficile à l'humain de comprendre si c'est une faiblesse de la volonté, de la formation ou de l'organisation qui a conduit à l'échec. *« Il est clair que, en-dehors de la dimension macro-économique (et même dans ce cas, nous l'avons vu, il y a débat), un individu ne peut se réduire ni à un investissement, ni à un statut de « facteur de production » (Gumb et Desmoulins-Lebeault, 2010, p11).* Aussi, la capacité à entreprendre RSE de l'entrepreneur fait varier le capital humain de l'entreprise PME si ce dernier met en route le bon processus, les individus. Ces derniers auront à la fois les bonnes pratiques, les bonnes connaissances et la volonté non seulement de créer de la valeur de manière responsable, mais aussi de créer suffisamment de valeur supplémentaire pour intégrer les pratiques RSE, notamment dans la phase de mise en place.

Le modèle expliquera que la combinaison de la CAE et des pratiques RSE ne constituera un capital humain spécifique que si et seulement si elle crée de la valeur ajoutée. Si la mise en œuvre des pratiques RSE est choisie mais qu'elle détruit la VA, alors il n'y a pas de capital humain CAE RSE. La même chose est vraie en cas de pratiques RSE contraintes. L'intérêt du modèle pourrait être de permettre une évaluation de la capacité RSE d'une PME et d'être un facilitateur de l'accès à la commande publique par exemple. Le législateur, plutôt que de s'attacher à la forme (RSE déclarative, puis contrôle), pourrait ainsi juger de la capacité RSE de la PME, notamment si des arguments d'amélioration des pratiques RSE sont demandés dans les appels d'offre.

Les pratiques RSE deviennent de plus en plus prégnantes dans les affaires, que ce soit par choix de l'entrepreneur ou par obligation commerciale. Le choix de la puissance publique est la diffusion de la RSE par capillarité. La PME a pour elle sa souplesse et la capacité de son dirigeant entrepreneur à intégrer ces pratiques. Sa capacité à générer de la VA sous contrainte RSE serait ainsi un capital humain spécifique, puisque propre à l'entreprise et génératrice de valeur par sa mise en œuvre. La capacité du dirigeant à faire face à cette mutation est parfois vitale. La VA créée par les choix de l'entrepreneur est le reflet de sa capacité à entreprendre.

Si l'on veut mesurer sa capacité à entreprendre socialement responsable, nous devrions tenter de mesurer le nombre de cycles d'exploitation réalisés en tenant compte des pratiques RSE, mesurer leur importance par rapport aux autres cycles, mais aussi la capacité de l'entrepreneur à les diversifier. Cette façon de mesurer permettra d'apprécier si la quantité, la qualité et la diversité des mesures RSE prises de façon contrainte ou volontaire sont à même de générer une VA suffisante à la bonne marche de l'entreprise, et donc à assurer la pérennité de sa politique RSE. Il reste alors à tester empiriquement ce modèle pour validation, amélioration et généralisation.

Une autre piste serait, grâce à une approche pluridisciplinaire permettant de mieux rendre compte des compétences entrepreneuriales d'un dirigeant de PME, de jeter les bases d'un modèle d'évaluation de la capacité à entreprendre à partir de l'analyse des cycles d'exploitation. Bampoky et Wade (2017) ont noté dans leurs enquêtes une certaine résistance des comptables à se hisser dans les calculs financiers de type actuariel. Ce serait le cas par exemple avec le principe de la « justevaleur ». Les auteurs invitent à une normalisation commune afin de limiter le paramétrage des logiciels, ce qui aurait pour effet de faire de l'interculturalité des acteurs une réalité comptable.

Une estimation pertinente de la capacité à entreprendre pourrait rendre possible une meilleure évaluation de la valeur ajoutée des dirigeants de PME et une esquisse plus précise de la stratégie de soutien aux actions entrepreneuriales. Au niveau macro-économique, la mesure de la performance

des dirigeants d'entreprises pourrait être un indicateur pertinent de la croissance économique, de l'évolution de l'emploi, et pourrait alors permettre la construction de politiques économiques spécifiques au service de la performance et l'élaboration d'un « permis d'entreprendre », qui nous semble nécessaire à l'intensification de l'activité entrepreneuriale.

Entre une PME/TPE et ses partenaires, la relation CAE/VA est plus subjective que chiffrée. Selon (Rezaei, Ortt et Scholten , 2012), il est important pour les managers d'être capables de mesurer et de communiquer sur la capacité à entreprendre de leur firme. Si le Business plan présenté par l'entrepreneur aux partenaires peut respecter le formalisme financier et donc être crédible, Millier et Rey (2012) constatent que cet outil n'apporte aucune aide à l'entrepreneur dans la gestion de son entreprise. De plus, des conflits entre investisseurs et dirigeants, du fait de différences de points de vue, sont possibles, l'asymétrie d'information, pouvant entraîner des phénomènes de sélection adverse ou d'aléa moral, est parfois singulièrement élevée (Guéry-Stévenot, 2006). Avec une mesure de la CAE, il serait plus aisé de diriger les politiques publiques ou privées d'investissement sur les entrepreneurs les plus capables. La CAE représenterait les compétences compilées par l'entrepreneur (Laviolette et Loué, 2006) et permettrait une évaluation de l'action d'entreprendre dans un contexte précis. La CAE aiderait à connaître la vraie valeur d'une PME, si l'entrepreneur possède l'entreprise, celle-ci possède sa CAE. La mesure de la CAE permettrait de mieux appréhender la valeur réelle d'une entreprise. Or, la CAE n'apparaît pas dans les comptes de l'entreprise à cause de la difficulté liée à la mesure de l'immatériel.

L'étude qualitative réalisée dans cette thèse à partir d'une enquête de terrain auprès de onze acteurs³² de l'entrepreneuriat, a montré que les acteurs utilisent plus leur feeling tiré de l'expérience que l'interprétation des données comptables ou économiques (bilan, données macroéconomiques du secteur, ...). Lors de cette enquête nous avons tenté d'objectiver les méthodes de mesure des compétences entrepreneuriales dans le cadre des PME, mais aussi de définir les attentes des parties prenantes en la matière. Les quelques indicateurs objectifs mis en œuvre n'ajouteraient qu'un complément marginal à l'approche subjective.

Une position consensuelle entre partenaires permettrait de diminuer l'incompréhension et la méfiance caractérisant souvent les échanges entre les différentes parties prenantes (Guéry-Stévenot, 2006), et de garantir le développement de l'entrepreneuriat (Von Glasersfeld, 1994). Nous pourrions

³² 3 Entrepreneurs : une dirigeante de PME de négoce, une dirigeante d'une PMI, un dirigeant d'une PME de services ;

6 Partenaires : trois experts comptables, un assureur, un administrateur judiciaire, un coach de Dirigeant ;

2 Acteurs institutionnels : un directeur de Chambre de Commerce et d'Industrie, un directeur de syndicat patronal.

donner en illustration l'éventuelle évaluation du capital humain du dirigeant qui se pose avec une certaine acuité lors d'opérations de fusion-acquisition.

Lethielleux et Paturel (2017), après avoir étudié l'innovation en matière de travail social nous soulignent qu'il n'existe pas une définition officielle de l'innovation sociale, cependant ces auteurs nous font part en la matière d'un processus transformant des idées en nouvelle façon de travailler : nouvelles pratiques, actions, stratégies, organisations, produits ou services, mais aussi nouvelles institutions. Dans cet article le rapprochement entre les problématiques des entrepreneurs purement économiquement centrés et celles des entrepreneurs socialement centrés sont mise en parallèle : *« Les professionnels de ce secteur peuvent aussi être partie prenante d'innovations sociales ; les caractéristiques montrent que les points d'appuis sont à partir du local et des personnes, de besoins sociaux non satisfaits. Trois catégories d'acteurs portent les innovations sociales, les entrepreneurs, les citoyens et les pouvoirs publics : on peut penser que les travailleurs sociaux y aient toute leur place. »* (Lethielleux et Paturel, 2017 : p14). Une mesure de la CAE des acteurs sociaux pourrait garantir la bonne utilisation de fonds public ou associatifs destinés à l'innovation sociale. La mesure d'une CAE sociale pourrait mettre en valeur le travail des entrepreneurs sociaux. (Lethielleux et Paturel, 2017 : p15). *« La compréhension de la professionnalité des travailleurs sociaux et en même temps comprendre la conceptualisation de celle-ci en regard des évolutions de la société permet d'apercevoir l'espace où le travail social et les professionnels de ce secteur peuvent aussi être partie prenante d'innovations sociales »* .

La CAE mesurée pourrait être aussi un actif mobilisable à des fins de garantie, lorsque la valeur de l'actif constituant l'outil de travail est faible. Dans un contexte de préoccupation de type RSE ou développement durable, la problématique du financement de l'entrepreneuriat social doit aussi être posée. Une évaluation fiable de la CAE résoudrait certains problèmes en termes de garanties.

Selon Kukoc et Regan (2008), en l'absence d'indicateurs internationalement comparables, il est difficile de définir des politiques économiques favorables à l'innovation. Ces auteurs soupçonnent un effet probable de l'esprit d'entreprise sur la croissance économique, et incitent à créer des indicateurs qui capturent le caractère entrepreneurial des actions des PME car ces actions seront importantes pour les bons résultats politiques.

Bosma et Levie (2010) soulignent la très faible probabilité d'obtenir un financement par un capital-risqueur pour beaucoup d'entrepreneurs, spécifiquement pour les jeunes décideurs ou entrepreneurs, notamment en période de morosité des affaires. Ce qui leur fait dire qu'aux États-Unis, une personne a une plus grande chance de gagner un million de dollars dans une loterie d'Etat que d'obtenir du

capital-risque pour lancer une nouvelle entreprise. Ceci influe, à long terme, sur le niveau de l'investissement informel, et, partant, sur le niveau de l'activité économique globale. Les politiques publiques de lutte contre le chômage ou contre les effets des crises pourraient alors prendre le relai en se basant sur l'aide ciblée des candidats ayant une CAE à un certain niveau et étant capables de la maintenir.

Cette mesure étant faite de manière longitudinale à l'aide du progiciel de gestion paramétré correctement. Ces paramètres pourraient être normalisés par une autorité comme celle des normes comptables en France.

Loué et Baronet (2011), qui ont cherché à construire un référentiel des compétences entrepreneuriales, se demandent si les programmes de formation à l'entrepreneuriat, des incubateurs ou écoles, sont suffisamment structurés pour répondre aux besoins spécifiques. Il faut, selon Boughattas et Bayad (2009), dépasser la logique d'une formation standardisée et développer un accompagnement dans le temps qui nécessite des outils de mesure longitudinaux.

Une mesure simple et efficace de la CAE pourrait nous servir à définir les contours d'une sorte de « permis d'entreprendre », qui permettrait de rétablir la confiance indispensable dans le monde des affaires, de concentrer les efforts des financeurs en capital-risque et des financeurs publics sur les entrepreneurs les plus à même de réussir. Ce « permis d'entreprendre » pourrait également conforter les entrepreneurs dans leurs choix stratégiques. Les études en gestion fourniraient le code du permis d'entreprendre, la mesure de la CAE serait la mesure de la capacité à piloter les cycles d'exploitation d'une entreprise.

L'entrepreneur paraît souvent peu rationnel pour les tiers. Son projet est fait d'envies, de rêves, d'idées à mettre en œuvre. Sa capacité à convaincre les partenaires étant plus importante que sa capacité à entreprendre pour obtenir des ressources. Les financeurs, les partenaires, les futurs collaborateurs le savent et se méfient. Un « permis d'entreprendre » pourrait reconstituer de la confiance des financeurs dans la CAE de l'entrepreneur. La nécessité d'obtention de ce permis donnerait également une vision objective des compétences restant à acquérir ou à développer. Pour obtenir ce permis et le conserver, la mesure doit être longitudinale, c'est pourquoi la CAE devrait être mesurable à partir du progiciel de gestion comptable avec des paramètres normalisés, comprise de tous.

L'amélioration du capital humain est une charge pour l'entreprise mais aussi un investissement sur l'avenir, et pas seulement pour l'entreprise, mais pour toute la communauté. Dans le cas de l'entrepreneur cet investissement est aussi un pari, dans le cas de la communauté investir sur un

entrepreneur devient donc un double pari : premièrement qu'il entreprenne, deuxièmement qu'il améliore le capital humain. Rendre lisible et quantifiable la capacité à entreprendre rend cet intangible solide, le fait d'observer l'intangible nous aide à comprendre le réel. Nous pourrions donc porter l'intangible « CAE » à l'actif de l'entreprise et ainsi garantir la capitalisation de nos entreprises à faible valeur d'actif ou à grand potentiel dans un domaine (RSE, DD, Entrepreneuriat social, ...), qui a été choisi d'être favorisé par une institution ou par la communauté.

Afin de stabiliser la prise de décision, nous proposons de regrouper dans une unique mesure les aptitudes entrepreneuriales mises en œuvre dans la PME à dirigeant majoritaire. Nous pourrions résumer ces critères comme : la capacité à progresser dans son métier de base, la capacité à se diversifier dans ce métier, la capacité à inventer ou réinventer ce métier.

Mesurer la CAE c'est, pour les investisseurs, sécuriser leur engagement, et pour la puissance publique, la garantie de l'optimisation de l'emploi des finances dédiées à un projet de société.

La standardisation d'une méthode pour suivre la capacité à entreprendre d'un créateur ou d'un entrepreneur serait pour une agence de type BPI³³ la possibilité de contribuer pour une part à l'actif (plus ou moins en fonction de la CAE mesurée longitudinalement) de tout projet entrepreneurial tout en surveillant le bon emploi de cette souscription. En amont de la démarche de promotion de l'entrepreneuriat, un permis d'entreprendre, délivré par un organisme certifié, serait un réel outil pour rassurer à la fois entrepreneurs et financeurs, cédant et repreneur, etc... Nombre d'entreprises dans le portefeuille des administrateurs judiciaires pourraient ainsi avoir une réelle chance de rebondir, pilotées par des candidats repreneurs certifiés qui obtiendraient ainsi la confiance des créanciers, des financeurs, des investisseurs, des pouvoirs publics.

Pour un entrepreneur, la connaissance de sa propre CAE, mesurée selon notre méthode, lui procure les moyens d'améliorer cette même CAE, de la développer davantage si besoin. Connaître sa CAE c'est aussi et surtout apprendre à l'adapter au contexte, aux circonstances. Notre méthode donne de la visibilité aux actions entrepreneuriales, ce qui dépendait du ressenti ou de l'impression apparaît, à l'aide de notre méthode maintenant clairement. Cette information mise à la disposition de l'entrepreneur pourra lui permettre de régler et réguler ses actions entrepreneuriales de façon plus précise. Le pilotage de l'entreprise et de ses cycles d'exploitation s'en trouvera facilité.

³³ Bpifrance est une Banque publique d'investissement, un organisme français de financement et de développement des entreprises.

CONCLUSION

Les indicateurs de gestion et de mesure de la performance sont souvent imposés à la PME/TPE par les partenaires. D'ailleurs, il serait intéressant de s'interroger sur la crédibilité qu'aurait un entrepreneur de PME/TPE à présenter son propre indicateur, aussi pertinent soit-il. Les partenaires de la PME sont bien souvent plus puissants qu'elle, clients, fournisseurs, grossistes, institutionnels, administrations, etc. Ils ont le pouvoir d'imposer leur propre instrument de mesure ou de gestion. La PME alors doit s'adapter à la forme demandée. L'appropriation et l'acceptation de l'utilisation de l'indicateur est ainsi réalisée sous la contrainte, que peut représenter notamment la crainte de perdre un partenaire clé. Les indicateurs utilisés dans les PME sont majoritairement des indicateurs financiers.

La comptabilité est subie, c'est souvent une épreuve de plus que de devoir consacrer du temps à faire son bilan. C'est aussi une angoisse, il faudra aussi faire en sorte que les variations ne soient pas trop fortes, que le bilan et le compte de résultat soient acceptables par les partenaires, souvent les principaux fournisseurs et les financeurs, que la fiscalité soit maîtrisée. Pour être compréhensibles et utilisables, les états financiers nécessitent un retraitement, appuyé par une enquête ou un questionnement du dirigeant pour être crédible.

L'entrepreneur de PME n'est pas toujours en capacité de lire et d'optimiser ses résultats financiers afin de conserver la confiance de ses partenaires. Il agit en fonction de son envie ou de son besoin d'entreprendre. Cette orientation entrepreneuriale étant influencée, la plupart du temps, par la conjoncture ou une situation personnelle particulière. Une orientation entrepreneuriale forte dans les affaires ne garantit pas un résultat financier positif. L'orientation entrepreneuriale est à ce jour mesurée à l'aune de l'expérience de chacun dans son domaine d'expertise. Ceci crée des divergences de vue, voire des incompréhensions, quand il s'agit de décider autour d'une action entrepreneuriale. Une mesure issue des chiffres de l'entreprise analysés non pas dans leurs montants mais dans leur nature réduirait l'incompréhension, faciliterait l'appréhension d'un projet entrepreneurial par les parties prenantes, mais surtout par l'entrepreneur. Cette mesure pourrait apparaître dans la comptabilité de l'entreprise sans créer de bouleversement des règles comptables. Actuellement, une simple interprétation de la norme suffirait.

La comptabilité peut aussi être créative, l'imagination du dirigeant et de ses partenaires s'emparant de telle ou telle possibilité. Barthès de Ruyter et Gélard (1992) indiquent que parfois le contournement des règles comptables, vues comme pénalisantes, conduit les praticiens à une comptabilité imaginative. Notre idée a été de proposer une mesure de la capacité à entreprendre qui soit le résultat de la gestion des cycles d'exploitation par l'entrepreneur. Nous proposons que la capacité à entreprendre de l'entrepreneur propriétaire de sa PME/TPE apparaisse dans les comptes de l'entreprise comme une pondération des fonds propres, sans modifier l'équilibre du bilan. Il n'y a là

aucune manipulation comptable, juste la mise en évidence du capital humain spécifique et stratégique qu'est l'entrepreneur de PME/TPE pour son entreprise. L'entrepreneur est l'homme clé de la PME. Les assureurs le savent puisqu'ils ont inventé « l'assurance homme clé ». L'assurance homme clé vise à pallier l'absence de celui ou celle sans qui une entreprise ne peut pas survivre. L'homme clé est indispensable au bon fonctionnement d'une société. Son incapacité à exercer son travail de manière temporaire ou définitive risque d'engendrer une baisse du chiffre d'affaires, voire une cessation d'activité de l'entreprise. Dans une PME, l'entrepreneur est la personne qui possède un savoir-faire, une technique, une expertise, des responsabilités uniques qui font de lui un élément indispensable à la société. L'homme clé est le plus souvent le fondateur et chef d'entreprise. La société a été créée par lui et pour lui. Elle est intrinsèquement liée à ses compétences et à sa présence irremplaçable. Ce capital humain spécifique existe et est difficilement transférable. Cependant, il a une valeur puisqu'il est assurable. Nous proposons juste d'intégrer cette valeur dans les comptes de l'entreprise. En cas de cession de l'entreprise, de mutation, de fusion, cette valeur amènerait de la clarté dans les négociations.

Nous proposons de mesurer la capacité à piloter une entreprise en conservant une vision entrepreneuriale. La capacité à entreprendre mesurera la nature, le volume et la vitesse des cycles d'exploitation engagés par l'entrepreneur. L'outil de mesure de cette capacité, l'indice ICARE, sera mobilisable quand il faudra vérifier la capacité qu'a l'entrepreneur à entreprendre pour, par exemple, faire face à un nouvel environnement. Dès à présent, il est possible de paramétrer le logiciel de gestion existant afin de créer des familles et des sous familles, de clients, de personnel, de produits achetés et vendus, de banques, etc... Le logiciel comptable est alimenté en données par le logiciel de gestion, de sorte qu'il est possible de trier les opérations d'un cycle d'exploitation et les autres en donnant le même suffixe comptable à cette famille. Ensuite, il est possible de mesurer si les opérations d'exploitation augmentent en volume, sont plus fréquentes, ou si de nouvelles opérations sont tentées par l'entrepreneur.

Afin de paramétrer le progiciel pour obtenir un état de la CAE, il est possible de grouper les données saisies par cycle d'exploitation. Ainsi pourra-t-on avoir une idée de la façon dont la valeur ajoutée est créée dans cette PME, de sorte que si le dirigeant continue à entreprendre, il pourra, en toute connaissance de cause, tenter d'effectuer de nouveaux cycles, ou d'augmenter ses cycles en volume, ou alors de faire plus de cycles sur la période, voire tout cela à la fois. Il utilisera ses ressources afin de créer toujours plus de la valeur, toujours plus vite, et de manière toujours plus innovante, ce qui est le propre de l'esprit d'entreprendre.

Nous ne nions pas que le premier effort de paramétrage puisse paraître laborieux à un entrepreneur de PME/TPE peu féru de gestion informatisée. Cependant, les logiciels des marques les plus répandues dans les PME sont déjà pourvus d'états paramétrables. L'effort ne serait à faire qu'une seule fois par logiciel.

L'appropriation et l'utilisation de l'information de gestion et de la mesure de la performance à travers des états financiers se font bien souvent à la découverte de son progiciel de gestion/comptabilité, lors de la formation souvent prévue à l'installation, ou lors de recherche personnelle dans les menus du logiciel. La découverte d'une possibilité de mesure rend l'utilisateur curieux de ce résultat, et, ensuite, s'il trouve l'idée pertinente, il s'approprie l'outil. Il peut même, pour la plupart des éditeurs, demander une personnalisation de cet outil. Azan et Beldi (2009) ont montré que les PGI ouvrent aux utilisateurs des champs d'investigation pour eux jusqu'alors inaccessibles. Ce qui influe sur leur comportement et structure leurs savoirs spécifiques en améliorant la performance. La mesure de sa capacité à entreprendre en temps réel offre la possibilité de jauger s'il est utile de continuer à entreprendre ou à ne pas entreprendre dans une situation donnée. La comparaison avec des situations similaires vécues par l'entreprise et l'entrepreneur deviendra possible, voire la comparaison avec d'autres PME.

Nous proposons de concevoir un outil de gestion capable de mesurer la capacité à entreprendre et d'intégrer cet état de gestion aux logiciels actuels, au même titre que les soldes intermédiaires de gestion par exemple. Ce qui permettrait aux PME de posséder un outil normalisé rendant crédibles et visibles leurs actions entrepreneuriales. Cette normalisation est la condition d'une bonne compréhension entre toutes les parties prenantes de la PME, elle permettrait de limiter les biais dus à la décision en matière entrepreneuriale, souvent prise en fonction de l'expérience, du ressenti, de l'affectivité ou la peur. Le décideur d'une allocation de ressources par exemple pourrait comparer la mesure de KHS^{ent} obtenue pour une PME à financer à celle d'une autre entreprise du même secteur, ou de la même taille, ou encore de la même zone géographique. Les possibilités d'utilisation d'une mesure de la capacité à entreprendre sont nombreuses et vont dans le sens de l'encouragement de l'entrepreneuriat quel qu'il soit.

C'est pour cela que mesurer la CAE et l'inscrire au bilan permet de résoudre la problématique d'appropriation, puisque cette mesure, en devenant normée, serait à la disposition des parties prenantes afin de les aider à la prise de décision. A terme, une masse de données sera créée et pourra être analysée selon l'usage souhaité. Un outil ne mesurant que la CAE en analysant les cycles d'exploitation en quantité, diversité et rapidité d'exécution ne s'intéresse pas à la mesure d'un résultat. À chacun d'utiliser cette mesure pour faire les choix qui l'intéresse dans la situation qui le préoccupe.

Les PME actuelles sont quasiment toutes équipées de logiciel de gestion. La gestion des commandes et des livraisons, ou la facturation, ne pourrait se faire sans cela. Les autorités demandent des documents dématérialisés en cas de contrôle. Les partenaires de la PME demandent souvent aussi cette forme de documents. L'utilisation d'un logiciel de gestion est quasiment devenue la norme. Les coûts sont raisonnables et il est même possible de s'abonner en ligne chez les éditeurs. La comptabilité est souvent proposée en option. Le transfert des données de la gestion vers la comptabilité se fait en temps réel à partir de la gestion ou lors d'une opération de transfert. Les progiciels de gestion/comptabilité comportent déjà de nombreux états pré paramétrés (TSIG, statistiques), ou des modes de fonctionnement analytiques par type de profession : industrie, agriculture, commerce, etc. La possibilité d'avoir accès à ces états est un argument commercial pour l'éditeur de logiciel qui, en proposant un état de gestion différent des autres, se procure un avantage concurrentiel. L'expert-comptable aurait ainsi accès à une donnée stratégique d'importance. Son rôle étant de moins en moins la saisie d'opérations, pour devenir de plus en plus un conseiller, la mesure de la CAE serait pour lui un indicateur à exploiter dans ses activités de conseil et de soutien à l'entrepreneur.

Une fois la mesure de la CAE établie, chaque secteur saura à quelle hauteur il faut entreprendre selon les circonstances. A chaque secteur un niveau d'indice différent, car il est plus aisé d'augmenter le volume d'un cycle d'exploitation pour un négoce que pour une industrie lourde nécessitant un gros effort de recherche ou de test avant la mise sur le marché d'un produit. Les statisticiens auraient ainsi une idée de la capacité à entreprendre nécessaire pour réussir dans tel ou tel secteur. Cet outil de mesure peut être mis à la disposition des pouvoirs publics désireux de promouvoir l'entrepreneuriat, qui est un moyen de lutter contre le chômage par exemple. Inciter à entreprendre est une chose, vérifier la réalité des actions entrepreneuriales une autre. Souvent cette mesure est faite avec le résultat obtenu par l'entrepreneur, comme le nombre d'emplois créés, la survie à trois ans. Si une politique d'aide à l'entrepreneuriat est décidée, il faut que les bénéficiaires de cette politique continuent d'entreprendre pour bénéficier des aides et des moyens mis à leur disposition par la communauté. La mesure de la CAE pourrait être une garantie de ce type d'aide incitative.

L'appui des primo-entrepreneurs est souvent assez bien organisé par les autorités consulaires ou les Etats : dispositifs d'aide à la création, pépinières, tutorat, politiques d'exonération de charges ou de taxes les premières années, ou pour les premières embauches. L'entrepreneur déjà installé qui déciderait d'un nouveau projet entrepreneurial doit aussi être encouragé, il risque parfois son entreprise dans l'aventure. Il faut convaincre les financeurs, les investisseurs, mais souvent aucun dispositif d'aide n'appuie cette forme d'entrepreneuriat. Pour bénéficier des dispositifs d'aide à l'action entrepreneuriale, il est souvent nécessaire de créer une autre PME. Certains des primo-entrepreneurs,

une fois les affaires menées à bien, deviennent des gestionnaires, par choix, ou par nécessité. Si les autorités décidaient de les convaincre de continuer à entreprendre, ce qui devrait être moins risqué puisqu'ils l'ont déjà fait avec réussite, il faudra être en capacité de vérifier la réalité des actions entrepreneuriales réalisées.

Nous avons tenté, à l'aide d'allers-retours permanents entre théorie et pratique, de comprendre comment la recherche pouvait aider les praticiens dans l'évaluation de la capacité à entreprendre. Cette évaluation répond à certaines des questions que se posent les praticiens dans leur rapport à l'entrepreneuriat. Un engagement entrepreneurial fort bénéficie-t-il toujours à l'entrepreneur ? La littérature le suggère (Baum et al, 2001). Les praticiens interrogés sont plus circonspects, ils citent des exemples où une grande intensité entrepreneuriale a été préjudiciable à l'entrepreneur et à son entreprise. L'excès de confiance d'un entrepreneur qui réussit, une croissance rapide entraîne la méfiance autant que la confiance des parties prenantes de l'entrepreneuriat. L'optimisme que l'entrepreneur met dans un projet n'est pas forcément contagieux. Les experts de l'entrepreneuriat préviennent que la reproductibilité de solutions gagnantes dans un environnement différent ne donne pas toujours les mêmes résultats. Ils surveillent l'alignement entre les caractéristiques individuelles des entrepreneurs et l'environnement dans lequel ils conduisent leurs entreprises. Une mesure de la capacité à entreprendre aidera, par comparaison, à faire prendre conscience à l'entrepreneur des dispositions entrepreneuriales nécessaires dans un environnement particulier. Cette prise de conscience personnelle renforcée peut les aider à réguler leur comportement en accord avec les exigences des environnements auxquels ils font face. Ce qui pourra les aider à atteindre la réussite espérée, à transformer une vision en une entreprise rentable.

La dématérialisation des documents comptables est en route ; bientôt les factures, les bulletins de paie ne s'échangeront plus qu'électroniquement. Les formalités administratives ne se font presque plus qu'exclusivement à travers l'informatique. Les paiements deviendront eux aussi entièrement dématérialisés. Un Etat a tout intérêt à faire transiter dans ses serveurs en temps réel toutes ces informations. Le calcul de l'impôt, le contrôle des transactions sont facilités. La connaissance quasi instantanée de la situation des acteurs économiques permet une réactivité accrue des pouvoirs publics, une meilleure adaptabilité des politiques publiques. Il est fort probable que dans un futur proche toutes les entreprises utiliseront le même logiciel comptable centralisé dans les locaux du ministère de l'économie et du budget. La saisie sera automatique, une facture émise par une entreprise sera instantanément comptabilisée dans l'autre entreprise. Cette centralisation permettra la mise en œuvre d'outils statistiques performants et suffisamment fiables, puisque les données seront normées et massifiées, pour éviter tous les recours, limiter la fraude, prévenir par exemple une faillite

avant qu'elle n'arrive. Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion vont être bousculés. Une chance leur est offerte de continuer à exercer un métier de chiffre et de conseil avec la mesure de l'immatériel. Il faut savoir recombinaison les normes existantes pour pouvoir comptabiliser le capital humain. Le plus simple serait de commencer par le capital humain spécifique puisqu'il est reconnaissable. Il n'y a pas de développement économique et social sans entrepreneuriat, l'entrepreneuriat sera toujours nécessaire et utile, alors pourquoi ne pas le mesurer dès à présent ?

Le modèle de mesure de la capacité à entreprendre que nous proposons a été mis en œuvre de manière pragmatique dans une PME de négoce. Nous sommes conscients que des études de cas complémentaires seront nécessaires pour en éprouver la validité. Ces recherches devront se faire en étroite collaboration avec les praticiens, notamment les experts comptables, les contrôleurs de gestion et les éditeurs de logiciel spécialisés. Bartunek et Egri (2012) encouragent ce type de recherche qui rapproche la théorie de la pratique. Rynes (2007) juge important d'intéresser les praticiens à la recherche. Van de Ven (2007) conseille de voir dans le praticien une source d'information utile pour explorer une question de recherche. Reason et Bradbury (2001) trouvent une valeur supplémentaire dans le travail de recherche fait avec un praticien co-chercheur.

Les idées ne manquent pas quand il s'agit de trouver une utilité à la mesure de la CAE, des plus novatrices, comme un indice de cotisation à une assurance « échec » pour les projets entrepreneuriaux, aux plus classiques, comme une notation fiable de l'entrepreneur, gage de la transparence dans les affaires. Les espoirs portés par nos interviewés ainsi que les nombreuses propositions d'utilisation d'une mesure de la capacité à entreprendre nous conduisent à penser que cette évaluation pourrait amener dans les affaires une nouvelle façon de considérer l'entrepreneur, une nouvelle façon qu'aurait l'entrepreneur de se considérer.

Des projets issus de ce travail sont en cours, une étude sera menée dans une PME spécialisée dans l'habillement possédant plusieurs magasins. Ainsi, en restant dans le domaine du négoce et en appliquant la même méthodologie, il sera possible de croiser les résultats obtenus. Une autre étude sera lancée en 2019 auprès des membres d'un club d'entrepreneurs d'envergure nationale, l'idée étant de compiler un maximum de données pour pouvoir généraliser le modèle. Un projet de couplage de la mesure CAE aux règles d'une tontine est en cours, l'individu qui poursuivrait l'action d'entreprendre à une hauteur choisie par les membres continuerait de bénéficier de la tontine. La possibilité de créer un permis d'entreprendre à partir de l'évaluation de la CAE a été soumise à la communauté scientifique en 2017, lors d'un colloque de l'Institut Européen d'Etudes Avancées en

Gestion (EIASM). Enfin, nos études sur la possibilité d'évaluer l'entrepreneuriat responsable continuent ; ces travaux mobilisant plusieurs chercheurs, chacun spécialiste dans un domaine touché par cette recherche : entrepreneuriat, mais aussi capital humain, RSE, comptabilité, etc.

L'intérêt est là, la curiosité aussi. Les questions restent nombreuses quant au consensus que nous pourrions trouver autour d'une méthode de calcul, sensée, fiable, acceptable par toutes les parties. Maintenant que l'intérêt qu'ont les acteurs pour une évaluation de la CAE est démontré, nous attendons avec impatience les résultats d'une future recherche de plus grande envergure. Les études futures sur la capacité à entreprendre que nous mènerons pourront maintenant s'appuyer sur les résultats obtenus par ce travail de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM, Katharine et MACKIE, Christopher. Beyond the market. *Washington, DC: National Academy of Sciences*, 2005.
- AHMAD, Nadim et HOFFMANN, Anders. A framework for addressing and measuring entrepreneurship. 2008.
- AHMAD, Nadim et SEYMOUR, Richard G. Defining entrepreneurial activity: Definitions supporting frameworks for data collection. 2008.
- AISSA, H. Ben. Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. In : Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. 2001. p. 27.
- ANDRADE, Pedro et SOTOMAYOR, Ana Maria. Human capital accounting--measurement models. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2011, vol. 1, no 3, p. 78-89.
- ANG, James S. Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of small business finance*, 1991, vol. 1, no 1, p. 1-13.
- ANSOFF Igor, *Corporate strategy*, J. Wiley, 1^{re} édition, 1965. Traduction française : *Stratégie de développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 1968.
- APPLETON, Jane V. et KING, Lindy. Journeying from the philosophical contemplation of constructivism to the methodological pragmatics of health services research. *Journal of advanced nursing*, 2002, vol. 40, no 6, p. 641-648.
- ARDICHVILI, Alexander, CARDOZO, Richard, et RAY, Sourav. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 2003, vol. 18, no 1, p. 105-123.
- ARNAUD, Hervé, GARMILIS, Ali, et VIGNON, Véronique. *Le contrôle de gestion--en action*. Éditions Liaisons, 2001.
- ARTUS, Patrick, LEGENDRE, François, et MORIN, Pierre. Entreprise en essor ou en déclin : pourquoi ? *Économie & prévision*, 1989, vol. 88, no 88, p. 41-55.
- ÅSTBRO, Thomas et BERNHARDT, Irwin. The winner's curse of human capital. *Small Business Economics*, 2005, vol. 24, no 1, p. 63-78.
- ATKINSON, John. The flexible firm and the shape of jobs to come. *Labour market issues*, 1984, vol. 5, p. 26-29.
- AUGUSTIN, Gérald. Faut-il chercher chez Delaporte, un auteur du début du XXe siècle. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, no 2, p. 147-155.

AVENIER, Marie-José. Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & avenir*, 2011, no 3, p. 372-391.

AVENIER, M.-J., GAVARD-PERRET, M.-L., et al. *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. 2012.

AZAN, Wilfrid et BELDI, Adel. Apport de la théorie de l'action humaine à la compréhension des usages des systèmes d'information. *Systèmes d'information & management*, 2009, vol. 14, no 3, p. 79-107.

BAJAN-BANASZAK, G. L'expert-comptable et le conseil en gestion. *Revue française de comptabilité*, 1993, vol. 249, no 1, p. 95-101.

BAMPOKY, Boniface et WADE, Mouhamed El Bachir. Effets d'un usage d'ERP sur les pratiques comptables normées dans le contexte de l'OHADA. *Question (s) de management*, 2017, no 1, p. 61-76.

BANDURA, Albert, REESE, Linda, et ADAMS, Nancy E. Microanalysis of action and fear arousal as a function of differential levels of perceived self-efficacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, vol. 43, no 1, p. 5.

BANKER, Rajiv D., POTTER, Gordon, et SRINIVASAN, Dhinu. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 2000, vol. 75, no 1, p. 65-92.0

BAPTISTA, Rui, KARAÖZ, Murat, et MENDONÇA, Joana. *Entrepreneurial backgrounds, human capital and start-up success*. Jena economic research papers, 2007.

BARNETO, Pascal et VERSTRAETE, Thierry. Finance et entrepreneuriat. *Revue du Financier*, 2008, vol. 170.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 1991, vol. 17, no 1, p. 99-120.

BARRY, Christine A. Choosing qualitative data analysis software: Atlas/ti and Nudist compared. *Sociological research online*, 1998, vol. 3, no 3, p. 1-13.

BARTHÈS DE RUYTER, G. et GÉLARD, G. L'abus de droit : une arme contre la comptabilité imaginative. *Revue française de comptabilité*, 1992, vol. 238, p. 31-35.

BARTUNEK, Jean M. et EGRI, Carolyn P. Introduction: can academic research be managerially actionable? What are the requirements for determining this? *Academy of Management Learning & Education*, 2012, vol. 11, no 2, p. 244-246.

BAUM, J. Robert et LOCKE, Edwin A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 2004, vol. 89, no 4, p. 587.

BAUMOL, William J. Entrepreneurship in economic theory. *The American economic review*, 1968, p. 64-71.

BAYAD, Mohamed et SIMEN, Serge. Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. In : *XI^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage–Tunis*. 2003.

BECKER, Gary S. Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy*, 1993, vol. 101, no 3, p. 385-409.

BELLEY, André, DUSSAULT, Louis, et LORRAIN, Jean. Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). *4^{ème} CIFPME*, 1998.

BERNARD, Odile et CULIÉ, Jean-Denis. Le dirigeant de petite entreprise sollicite une aide pour la création d'un système de contrôle de gestion : la légitimité du concepteur. *Management & Avenir*, 2016, no 4, p. 15-34.

BERNARD, Odile. Contrôle de gestion en petite entreprise : indicateurs quantitatifs explicites vs indicateurs qualitatifs abscons ? *11^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Brest, 2012.

BERNOUX, Philippe et LIVIAN, Yves-Frédéric. L'entreprise est-elle toujours une institution ? *Sociologie du travail*, 1999, p. 179-194.

BESSIEUX-OLLIER, Corinne, LACROIX, Monique, WALLISER, Elisabeth, *et al.* Le capital humain : approche comptable versus approche managériale. *Revue internationale sur le travail et la société*, 2006, vol. 4, no 2, p. 25-57.

BESSIEUX-OLLIER, Corinne et WALLISER, Élisabeth. Le capital immatériel. *Revue française de gestion*, 2010, no 8, p. 85-92.

BESSIEUX-OLLIER, Corinne, CHAVENT, Marie, KUENTZ, Vanessa, *et al.* L'adoption en France des normes IFRS relatives aux incorporels. *Revue française de gestion*, 2010, no 8, p. 93-110.

BIRD, Barbara J. The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and practice*, 1992, vol. 17, no 1, p. 11-20.

BIRKINSHAW, Julian. Le paradoxe de l'entrepreneuriat. *L'Expansion Management*, 2003, n°109, juin, p19-29

BLOOR, Michael et WOOD, Fiona. *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. Sage, 2006.

BOLLECKER, Marc, *et al.* Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. *Revue Finance, Contrôle et Stratégie*, 2004, vol. 7, no 4, p. 59-85.

BOLLECKER, Marc. *Les contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercice de la profession*. Editions Le Harmattan, 2004.

BON, Véronique, PENSEL, Jean-Luc, et MORLET, David. Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2015, no 4, p. 75-100.

BOSMA, Niels S., LEVIE, Jonathan, et al. Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report. 2010.

BOUDREAU, John W. Strategic human resource management measures: Key linkages and the People VANTAGE model. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1998, vol. 3, no 2, p. 21-40.

BOUGHATTAS, Yosra et BAYAD, Mohamed. Métier d'entrepreneur : Étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences'. *AGRH, Dakar, Novembre*, 2008.

BOUQUIN, Henri. La modélisation des flux internes par la comptabilité de gestion. Presses universitaires de France, 2003.

BOURGUIGNON, Annick. Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*, 1995, vol. 269, p. 61-66.

BOURNOIS, Franck, POINT, Sébastien, et VOYNNET-FOURBOUL, C. L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur. *Revue française de gestion*, 2002, p. 71-84.

BOUTIGNY E. (2005), « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? », *Management & Avenir*, n°4, p. 59-69.

BOUTILLIER, Sophie. L'utilité marginale de l'entrepreneur. *Innovations*, 2001, no 1, p. 17-42.

BOWLING, A. Research methods in health. Buckingham. *Open University Press. Buttle F (1996) SERVQUAL: review, critique, research agenda. European Journal of Marketing*, 1997, vol. 30, no 1, p. 8-32.

BOYD, Nancy G. et VOZIKIS, George S. The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, 1994, vol. 18, no 4, p. 63-77.

BRAUN, Thorsten V., KRISPIN, Sebastian, et LEHMANN, Erik E. Entrepreneurial human capital, complementary assets, and takeover probability. 2010.

BRÉCHET, Jean-Pierre et PROUTEAU, Lionel. À la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l'agir projectif. *Revue française de socio-économie*, 2010, no 2, p. 109-130.

BRETON, Gaetan, SCHATT, Alain, et al. Manipulation comptable : les dirigeants et les autres parties prenantes. *La revue du financier*, 2003, vol. 139, p. 18-25.

- BRICKLEY, James. *Managerial Economics & Organizational Architecture* 4th. 1997.
- BRIDGES, William et LE SAGET, Meryem. *La conquête du travail : au-delà des transitions*. Editions Village mondial, 1995.
- BRÜDERL, Josef, PREISENDÖRFER, Peter, et ZIEGLER, Rolf. Survival chances of newly founded business organizations. *American sociological review*, 1992, p. 227-242.
- BRUYAT, Christian. *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. 1993. Thèse de doctorat. Université Pierre Mendès-France-Grenoble II.
- BRUYAT, Christian. *Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat*. 1994.
- BYGRAVE, William D. et HOFER, Charles W. Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 1992, vol. 16, no 2, p. 13-22.
- CAGETTI, Marco et DE NARDI, Mariacristina. Entrepreneurship, frictions, and wealth. *Journal of political Economy*, 2006, vol. 114, no 5, p. 835-870.
- CAGETTI, Marco et DE NARDI, Mariacristina. Wealth inequality: Data and models. *Macroeconomic Dynamics*, 2008, vol. 12, no S2, p. 285-313.
- CAJAIBA, Aura Parmentier, AVENIER, Marie-José, et al. Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique: éclairages pratiques. *Recherches qualitatives*, 2013, vol. 32, no 2, p. 201-226.
- CAPPELLETTI, Laurent G. et BAKER, Charles Richard. Developing human capital through a pragmatic oriented action research project: A French case study. *Action Research*, 2010, vol. 8, no 2, p. 211-232.
- CARRAHER, Shawn et VAN AUKEN, Howard. The use of financial statements for decision making by small firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 2013, vol. 26, no 3, p. 323-336.
- CARTER, Sara, ANDERSON, Susan, et SHAW, Eleanor. Women's business ownership: A review of the academic, popular and internet literature with a UK policy focus. *ARPENT: Annual review of progress in entrepreneurship*, 2000, vol. 1, p. 66.
- CASCIO, WAYNE F. The role of utility analysis in the strategic management of organizations. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1996, vol. 1, no 2, p. 85-95.
- CASSON, Mark. *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield, 1982. (Traduction de Piere Jeanblanc chez Economica, 1991)
- CHABAUD, Didier. *Qui sont (vraiment) les dirigeants des PME*. EMS Editions, 2013.
- CHABAUD, Didier et SAMMUT, Sylvie. Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2016, vol. 15, no 1, p. 7-13,
- CHANDLER, Gaylen N. et JANSEN, Erik. The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business venturing*, 1992, vol. 7, no 3, p. 223-236.

CHAPELLIER, Philippe. Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1997, vol. 10, no 1, p. 9-41.

CHARLES-PAUVERS, Brigitte, SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie, et URBAIN, Caroline. La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2004, vol. 17, no 1, p. 67-99.

CHARMAZ, K. Grounded theory: Objectivist and constructivist methods, in (Eds, Denzin, NK and Lincoln, YS) *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods*, pp249-91. 2003.

CHARREAUX, Gérard, DESBRIÈRES, Philippe, *et al.* Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1998, vol. 1, no 2, p. 57-88.

CHARREAUX, Gérard, *et al.* Le point sur la mesure de performance des entreprises. *Banque et Marchés*, 1998, vol. 34, p. 46-51.

CHATELIN, Céline, *et al.* Epistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas. *Document de recherche*, 2005, vol. 1, p. 3-29.

CHEN, Chao C., GREENE, Patricia Gene, et CRICK, Ann. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of business venturing*, 1998, vol. 13, no 4, p. 295-316.

CHENU, Florent. Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence. *Éducation permanente*, 2005, vol. 162, no 1, p. 201-208.

CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, 1997, vol. 18, no 1, p. 43-76.

COHEN, E. Epistémologie des sciences de gestion. *Encyclopédie de Gestion*, 1996, vol. 24.

COHEN, Elie et PEREZ, Roland. Vingt ans d'analyse financière en France. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1999, vol. 5, no 3, p. 61-76.

COMMISSION EUROPEENNE, Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME. *Guide de l'utilisateur pour la définition des PME*, Edition 2017

CONDOR, Roland. Le contrôle de gestion dans les PME : Une approche par la taille et le cycle de vie1. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2012, vol. 25, no 2, p. 77-97.

COOK, Thomas D., CAMPBELL, Donald Thomas, et SHADISH, William. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin, 2002.

COPE, Jason. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 2011, vol. 26, no 6, p. 604-623.

COUGHLAN, P. et BRADY, E. Understanding performance limiting practices in product development. In: *2nd International EurOMA Conference on Management and New Production Systems, University of Twente, The Netherlands*. 1995.

COVIN, Jeffrey G. et SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 1989, vol. 10, no 1, p. 75-87.

COVIN, Jeffrey G. et SLEVIN, Dennis P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 1991, vol. 16, no 1, p. 7-26.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, E. L'acteur et le système Paris : ed. *Du Seuil. [Links]*, 1977.

DAVAL, H., DESCHAMPS, B., et GEINDRE, S. Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs. *1er congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, 1999.

DAVID, Albert, *et al.* Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In: *Conférence de l'AIMS*. 1999. p. 1-23.

DAVILA, Tony. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, organizations and society*, 2000, vol. 25, no 4-5, p. 383-409.

DAVIS, Tim. Understanding entrepreneurship: Developing indicators for international comparisons and assessments. In: *Measuring entrepreneurship*. Springer, Boston, MA, 2008. p. 39-63.

DE PAULA, Aureo et SCHEINKMAN, José A. *The informal sector*. National Bureau of Economic Research, 2007.

DE VAUJANY, François-Xavier. *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS Editions, 2005.

DEAN, Passard C., MCKENNA, Kaitlin, KRISHNAN, Vyas, *et al.* Accounting for Human Capital: Is the Balance Sheet Missing Something?. *International Journal of Business and social science*, 2012, vol. 3, no 12.

DEEKS, John. The small firm—asset or liability? *Journal of Management Studies*, 1973, vol. 10, no 1, p. 25-47.

DEGOS, Jean-Guy et LECLÈRE, Didier. *Méthodes matricielles de gestion comptable approfondie*. Eyrolles, 1990.

DELAPORTE, R. Histoire et caractère de l'action comptable en France. *Le livre d'or des comptables d'Alsace Lorraine*, 1928, vol. 25, p. 45-57.

DELBECQ, Andre L. et VAN DE VEN, Andrew H. A group process model for problem identification and program planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, vol. 7, no 4, p. 466-492.

DESAI Sameeksha et al. (2009), Measuring entrepreneurship in developing countries, United Nations University, World Institute for Development Economics Research, Research Paper No. 2009/10.

DIMAGGIO, Paul. Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 1988, p. 3-21.

DING, Yuan, HOPE, Ole-Kristian, JEANJEAN, Thomas, *et al.* Differences between domestic accounting standards and IAS: Measurement, determinants and implications. *Journal of accounting and public policy*, 2007, vol. 26, no 1, p. 1-38.

DIONNE, Georges et LEBEAU, Martin. Le calcul de la valeur statistique d'une vie humaine. *L'Actualité économique*, 2010, vol. 86, no 4, p. 487-530.

DIXIT, Avinash. Entry and exit decisions under uncertainty. *Journal of political Economy*, 1989, vol. 97, no 3, p. 620-638.

DOMINGUEZ, Noémie et MAYRHOFER, Ulrike. « Il n'est jamais trop tard pour entreprendre » : l'internationalisation des born-again globals. *Revue de l'entrepreneuriat*, 2016, vol. 15, no 1, p. 61-80.

DONNADIEU, Gérard, DENIMAL, Philippe, et GENTIL, Bruno. *Classification-qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*. Liaisons, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres : the effective executive*. Trad. de l'américain par J.-E. Leymarie. Éditions d'Organisation, 1970.

DUBLIN, Louis Israel, LOTKA, Alfred James, et SPIEGELMAN, Mortimer. *The money value of a man*. The Ronald press company, 1947.

DUNKELBERG, William C. et COOPER, Arnold C. Entrepreneurial typologies. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1982, p. 1-15.

DUPRIEZ, Quentin. *Inequality and growth: A labor mobility and human capital analysis*. 2002. Thèse de doctorat. London School of Economics and Political Science (United Kingdom).

DUPUIS, Jean-Claude. Économie et comptabilité de l'immatériel. *Enjeux du reporting non financier*, Paris, De Boeck Supérieur, 2014.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, no 253, p. 267-295.

EDVINSSON, Leif et MALONE, Michael S. Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. 1997.

EGGRICKX, Ariel. Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF. *Management & Avenir*, 2012, no 4, p. 61-82.

EISENHARDT, Kathleen M. et MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 2000, vol. 21, no 10-11, p. 1105-1121.

EMSFORS, Erling et HOLMBERG, Leif. Uncertainty, information practices and accounting in small firms. *Small Business Institute Journal*, 2015, vol. 11, no 1.

ESCAFFRE, Lionel. La qualité d'une représentation comptable de la performance. In : *20ÈME CONGRES DE L'AFC*. 1999. p. CD-Rom.

ESSID, Moez et BERLAND, Nicolas. Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. *Revue française de gestion*, 2013, vol. 39, no 234.

EVANS, David S. et JOVANOVIC, Boyan. An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints. *Journal of political economy*, 1989, vol. 97, no 4, p. 808-827.

FADIL, Nazik. Contribution de la cotation en Bourse à l'entrepreneuriat international. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2016, vol. 15, no 1, p. 81-97.

FAMA, Eugene F. et JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 1983, vol. 26, no 2, p. 301-325.

FAYOL, Henry. Conseils aux futurs ingénieurs. Extrait de *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1999, p115

FAYOLLE, Alain. Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 2003, no 200, p. 15.

FAYOLLE, Alain. *Le métier de créateur d'entreprise*. Ed. D'Organisation, 2003.

FAYOLLE, Alain et LEGRAIN, Thomas. Orientation entrepreneuriale et grande entreprise. *La Revue des sciences de gestion*, 2006, no 3, p. 27-33.

FAYOLLE, Alain. Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités. *Revue française de gestion*, 2010, no 7, p. 149-169.

FELTHAM, Gerald A. et OHLSON, James A. Valuation and clean surplus accounting for operating and financial activities. *Contemporary accounting research*, 1995, vol. 11, no 2, p. 689-731.

FERNANDEZ, Valérie, PICORY, Christian, et ROWE, Frantz. Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1996, vol. 9, no 1, p. 79-102.

FERRARY, Michel. Mécanismes de régulation de la structure des qualifications et spécificité du capital humain. Une analyse du capital social des conseillers bancaires. *Sociologie du travail*, 2002, vol. 44, no 1, p. 119-130.

FILION, Louis Jacques. Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers. *Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, 1997.

FILION, Louis Jacques. Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1997, vol. 10, no 2, p. 129-172.

FILION, Louis Jacques. Le métier d'entrepreneur. *Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, 1997.

FLAMHOLTZ, Eric. Toward a theory of human resource value in formal organizations. *The Accounting Review*, 1972, vol. 47, no 4, p. 666-678.

FONROUGE, Cécile. L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique. *Revue française de gestion*, 2002, vol. 28, no 138, p. 145-158.

FONSECA, Raquel, MICHAUD, Pierre-Carl, et SOPRASEUTH, Thepthida. Entrepreneurship, wealth, liquidity constraints, and start-up costs. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 2006, vol. 28, p. 637.

FORBES, Daniel P. Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of business venturing*, 2005, vol. 20, no 5, p. 623-640.

FRÉDÉRIC, FRÉRY. Benetton ou l'entreprise virtuelle, 2^e édition, Paris, Vuibert, 2003.

FUSTEC, Alan et MAROIS, Bernard. *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Editions Eyrolles, 2006.

GARTNER, William B. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship theory and practice*, 1989, vol. 14, no 1, p. 27-38.

GATHMANN, Christina et SCHÖNBERG, Uta. How general is specific human capital? 2006.

GATHMANN, Christina et SCHÖNBERG, Uta. How general is human capital? A task-based approach. *Journal of Labor Economics*, 2010, vol. 28, no 1, p. 1-49.

GERMAIN, Christophe, TREBUCQ, Stéphane, et al. La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 2004, vol. 1186, p. 35-41.

GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamin, et BACRI, Nicole. Les dires analysés (l'analyse propositionnelle du discours). 1985.

GHOSHAL, Sumantra. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 2005, vol. 4, no 1, p. 75-91.

GIBBONS, Robert et WALDMAN, Michael. Task-specific human capital. *American Economic Review*, 2004, vol. 94, no 2, p. 203-207.

GILBERT, Patrick et PARLIER, Michel. La compétence : du mot valise au concept opératoire. *Actualité de la formation permanente*, 1992, vol. 116, p. 14-18.

GIMENO, Javier, FOLTA, Timothy B., COOPER, Arnold C., et al. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative science quarterly*, 1997, p. 750-783.

GIORDANO-SPRING, Sophie et LACROIX, Monique. Juste valeur et reporting de la performance : débats conceptuels et théoriques. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2007, vol. 13, no 3, p. 77-95.

GIRAUDEAU, Martin. Le travail entrepreneurial, ou l'entrepreneur schumpetérien performé. *Sociologie du travail*, 2007, vol. 49, no 3, p. 330-350

GLASER, Barney G. et STRAUSS, Anselm L. *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge, 2017.

GLASERSFELD, E. von. Introduction au constructivisme radical. *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988, p. 19-43.

GORZ, André. La personne devient une entreprise. *Revue du MAUSS*, 2001, no 2, p. 61-66.

GOURIEROUX, Christian. *Théorie des sondages*. Economica, 1981.

GREEN, J. et THOROGOOD, N. In-depth interviews. *Qualitative methods for health research*, 2004, vol. 2, p. 93-122.

GREEN, Thad B. An empirical analysis of nominal and interacting groups. *Academy of Management Journal*, 1975, vol. 18, no 1, p. 63-73.

GREENBANK, Paul. Objective setting in the micro-business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2001, vol. 7, no 3, p. 108-127.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. 1972.

GUEGUEN, Gaël. Équipe entrepreneuriale et survie de l'entreprise créée : une analyse longitudinale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2013, vol. 12, no 1, p. 101-120.

GUÉRY-STÉVENOT, Anne. Conflits entre investisseurs et dirigeants. *Revue française de gestion*, 2006, no 5, p. 157-180.

GUEYE, Birahim. La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle. *Management & Avenir*, 2009, no 2, p. 171-187.

GUILHON, Alice et TREPO, Georges. RÉUSSIR LES CHANGEMENTS PAR LE DÉVELOPPEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL Les leçons du cas Shell. 2001.

GUILLARD, Alexandre et ROUSSEL, Josse. Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 2010, no 1, p. 160-181.

GUMB, Bernard et DESMOULINS-LEBEAULT, François. De la pertinence du capital humain comme objet comptable : le cas des joueurs de football. In : *Capital immatériel : état des lieux et perspectives*. 2010. p. Pas de pagination (Actes sur CD-ROM).

HAMEL, Gary et PRAHALAD, The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 2010, vol. 3, p. 79-92.

HAMEL, Gary et PRAHALAD, Coimbatore K. Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*, 1993, vol. 71, no 2, p. 75-84.

HANNA, Victoria et WALSH, Kathryn. Interfirm cooperation among small manufacturing firms. *International small business journal*, 2008, vol. 26, no 3, p. 299-321.

HASHIMOTO, Masanori. Firm-specific human capital as a shared investment. *The American Economic Review*, 1981, vol. 71, no 3, p. 475-482.

HATTABOU, Anas et LOUITRI, Abdenbi. Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. *Management & avenir*, 2011, no 3, p. 122-142.

HEKIMIAN, James S. et JONES, Curtis H. Put people on your balance sheet. *Harvard business review*, 1967, vol. 45, no 1, p. 105-113.

HELME-GUIZON, Agnès et GAVARD-PERRET, Marie-Laure. L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels. *Décisions Marketing*, 2004, p. 75-90.

HERMANSON, Roger H. Accounting for Human Assets, Michigan State University, Bureau of Business and Economic Research. *Occasional Paper*, 1964, vol. 14.

HERNANDEZ, Émile-Michel. Sur les traces des créateurs : vers un modèle de comportement entrepreneurial. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1994, vol. 7, no 1, p. 127-139.

HERNANDEZ, Émile-Michel. L'entrepreneuriat comme processus. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1995, vol. 8, no 1, p. 107-119.

HERNANDEZ, Emile-Michel. Le processus entrepreneurial. 1999.

HERNANDEZ, Émile-Michel. Les trois dimensions de la décision d'entreprendre. *Revue française de gestion*, 2006, no 9, p. 337-357.

HERRON, Lanny et ROBINSON JR, Richard B. A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of business venturing*, 1993, vol. 8, no 3, p. 281-294.

HINDLE, Kevin. A measurement framework for international entrepreneurship policy research: From impossible index to malleable matrix. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2006, vol. 3, no 2, p. 139-182.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, CAMP, S. Michael, *et al.* Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 2001, vol. 22, no 6-7, p. 479-491.

HMIELESKI, Keith M. et BARON, Robert A. When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2008, vol. 2, no 1, p. 57-72.

HORNADAY, Robert W. Thinking about entrepreneurship: A fuzzy set approach. *Journal of small business management*, 1992, vol. 30, no 4, p. 12.

HOWE, Kenneth R. Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis or dogmas die hard. *Educational researcher*, 1988, vol. 17, no 8, p. 10-16.

HUBERMAN M.A., MILES, B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 2^{ème} édition, 2003.

IMBS, Pia et RAMBOARISON-LALAO, Lovanirina. Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 2013, no 1, p. 35-55.

ITTNER, Christopher D. et LARCKER, David F. Total quality management and the choice of information and reward systems. *Journal of Accounting Research*, 1995, p. 1-34.

JAGGI, Bikki et LAU, Hon-Shiang. Toward a model for human resource valuation. *The Accounting Review*, 1974, vol. 49, no 2, p. 321-329.

JANY-CATRICE, Florence. *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?* Presses universitaires du Septentrion, 2016.

JORGENSEN, Dale W. et FRAUMENI, Barbara M. Investment in education and US economic growth. *The Scandinavian Journal of Economics*, 1992, p. S51-S70.

JUBENOT, Marie-Noelle *et al.* Inclusion of Human Factor Both in Economics and In Management. *Annals of Faculty of Economics*, 2015, vol. 1, no 2, p. 221-227.

JULIEN, P. A. et CHICHA, J. Vers une typologie multicritère des PME manufacturières. *Cahiers de recherche du GREPME*, 1982, no 82-06.

JULIEN, Pierre-André et MARCHESNAY, Michel. La petite entreprise. *Paris, Vuibert*, 1988, p. 70-73.

JULIEN, Pierre-André. Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1990, vol. 3, no 3-4, p. 411-425.

JULIEN, Pierre-André et MARCHESNAY, Michel. *L'entrepreneuriat*. Economica, 1996.

JULIEN, Pierre-André. Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2008, vol. 21, no 2, p. 119-144.

JUNG, Dong I., EHRLICH, Sanford B., DE NOBLE, Alex F., *et al.* Entrepreneurial self-efficacy and its relationship to entrepreneurial action: A comparative study between the US and Korea. *Management International*, 2001, vol. 6, no 1, p. 41.

KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 2001, vol. 15, no 1, p. 87-104.

KATZ, Jerome et GARTNER, William B. Properties of emerging organizations. *Academy of management review*, 1988, vol. 13, no 3, p. 429-441.

KESSLER, Anke S. et LÜLFESMANN, Christoph. The theory of human capital revisited: on the interaction of general and specific investments. *The Economic Journal*, 2006, vol. 116, no 514, p. 903-923.

KEYNES, John Maynard. *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Éditions Payot, 2017.

KHARROUBY, Amale. *L'apprentissage organisationnel dans les banques libanaises*. 2006. Thèse de doctorat. Toulon.

KIRZNER, Israel M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 1997, vol. 35, no 1, p. 60-85.

KIRZNER, Israel M. *Perception, opportunity, and profit*. University, 1979.

KITZINGER, Jenny. Focus groups. *Qualitative research in health care*, 2006, p. 21-31.

KNIGHT, Gary A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing*, 1997, vol. 12, no 3, p. 213-225.

KOHN, Laurence et CHRISTIAENS, Wendy. Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2014, vol. 53, no 4, p. 67-82.

KOTEY, Bernice et MEREDITH, G. G. Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of small business management*, 1997, vol. 35, p. 37-64.

KRIEF, Nathalie et ZARDET, Véronique. Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 2013, no 2, p. 211-237.

KRUEGER JR, Norris F. et BRAZEAL, Deborah V. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 1994, vol. 18, no 3, p. 91-104.

KRUEGER, R. A. et CASEY, Mary Anne. Overview of focus groups. *Focus groups: a practical guide for applied research*, 2000, p. 3-19.

KUKOC, Kruno, REGAN, Dominic, *et al.* Measuring entrepreneurship. *Economic Round-Up*, 2008, no Summer 2008, p. 15.

LACOMBE-SABOLY, Michèle. *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant*. 1994. Thèse de doctorat. Poitiers.

LAGARDE, Vincent. Interrogation du mythe de l'entrepreneur à travers la trajectoire inégale d'un créateur persistant. *Management & Sciences Sociales*, 2006, no 1, p. 69-97.

LAITINEN, Erkki K. From complexities to the rules of thumb: towards optimisation in pricing decisions. *International Journal of Applied Management Science*, 2009, vol. 1, no 4, p. 340-366.

LAMY, Erwan. Le désir de faire science de gestion. *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, 2015, no 35.

LARSON, Robert K. et STREET, Donna L. Convergence with IFRS in an expanding Europe: progress and obstacles identified by large accounting firms' survey. *Journal of international accounting, auditing and taxation*, 2004, vol. 13, no 2, p. 89-119.

LAVIGNE, Benoit, *et al.* Les États Financiers des PME sont-ils seulement utiles pour des fins fiscales. *Actes du XVIIème congrès de l'AFC*, 1996, p. 951-966.

LAVIGNE, Benoit. Contribution À L'Étude De La Genèse Des Systèmes D'Information Comptable Des PME : Une Recherche Empirique. In : *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*. 2002. p. CD-Rom.

LAVIOLETTE, Eric Michaël et LOUE, Christophe. Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel. *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales-Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse*, 2006, vol. 25, p. 26-27.

LAZEAR, Edward P. Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of political economy*, 2009, vol. 117, no 5, p. 914-940.

LAZONICK, William et O'SULLIVAN, Mary. Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications. 1998.

LE BOTERF, Guy. *Ingénierie et évaluation des compétences*. Editions Eyrolles, 2011.

LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management*. La découverte, 1996.

LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF, 1994.

LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les épistémologies constructivistes : « Que sais-je ? »* n 2969. Presses universitaires de France, 2012.

LEBAUDE, A. Le travail. *Paris Le Monde*, 1997

LEJEUNE, Christophe. Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 2010, vol. 9, p. 15-32.

LEPOUTRE, Jan, JUSTO, Rachida, TERJESEN, Siri, *et al.* Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 2013, vol. 40, no 3, p. 693-714.

LEV, Baruch et SCHWARTZ, Aba. On the use of the economic concept of human capital in financial statements. *The Accounting Review*, 1971, vol. 46, no 1, p. 103-112.

LETHIELLEUX, Laëtitia et PATUREL, Dominique. Innovation sociale et travail social. In : *Forum*. Champ social, 2017. p. 7-15.

LEV, Baruch et ZAMBON, Stefano. Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue. *European Accounting Review*, 2003, vol. 12, no 4, p. 597-603.

LÉVY-TADJINE, Thierry, CHELLY, Amine, et PATUREL, Robert. Pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en Management Stratégique. *Communication présentée au*, 2006, vol. 8.

LIKERT, Rensis. The human organization: its management and values. 1967.

LILES, Patrick R. Who are entrepreneurs. *MSU business topics*, 1974, vol. 22, no 1, p. 5-14.

LINCOLN, Yvonna S. et GUBA, Egon G. Ethics: The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 1989, vol. 12, no 3, p. 221-240.

LINCOLN, Yvonna S. et DENZIN, Norman K. (ed.). *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief*. Rowman Altamira, 2003.

LOPEZ, Jean-Claude, FEIGE, Jimmy, et BIDI, Georges. Entrepreneuriat et capital humain socialement responsable : proposition d'un modèle de capacité à entreprendre RSE. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2016, no 2, p. 109-128.

LORINO, Philippe. Le balanced Scorecard Revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. In : *22ÈME CONGRES DE L'AFC*. 2001. p. CD-Rom.

LORINO, Philippe et TARONDEAU, Jean-Claude. De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, no 253, p. 231-250.93, vol. 71, no 2, p. 75-84.

LOUÉ, Christophe, LAVIOLETTE, Eric-Michaël, et BONNAFOUS-BOUCHER, Maria. L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2008, vol. 7, no 1, p. 63-83.

LOUÉ, Christophe et BARONET, Jacques. Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel. *Entreprendre & innover*, 2015, no 4, p. 112-119.

LOW, Jonathan (2000). The value creation in DCex. *Journal of intellectual capital*, 2000, vol. 1, no 3, p. 252-262.

LUCAS JR, Robert E. On the size distribution of business firms. *The Bell Journal of Economics*, 1978, p. 508-523.

LUMPKIN, G. Tom et DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 1996, vol. 21, no 1, p. 135-172.

MARCHESNAY, Michel et JULIEN, Pierre-André. The small business: as a transaction space. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1990, vol. 2, no 3, p. 267-278.

MARCHESNAY, Michel. La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 1991, vol. 206, no 1, p. 11-17.

MARCHESNAY, Michel. L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2000, vol. 13, no 1, p. 105-116.

MARMUSE, Christian. *Politique générale : langages, intelligence modèles et choix stratégiques*. 1992.

MARTIN, Bruce C., MCNALLY, Jeffrey J., et KAY, Michael J. Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 2013, vol. 28, no 2, p. 211-224.

MARTINET, A. C. Sciences du management. Ethique, pragmatique et épistémique. 2007.

MARTINET, Alain-Charles. *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*. Vuibert, 2007.

MCGRATH, Rita Gunther, MACMILLAN, Ian C., et VENKATARAMAN, Sankaran. Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic management journal*, 1995, vol. 16, no 4, p. 251-275.

MCMAHON, Richard GP et HOLMES, Scott. Small business financial management practices in North America: a literature review. *Journal of Small Business Management*, 1991, vol. 29, no 2, p. 19.

MERCHANT, Kenneth A. et VAN DER STEDE, Wim A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, 2007.

MÉREAUX, Jean-Paul, FEIGE, Jimmy, et MBENGUE, Ababacar. Evaluation comptable du capital humain : Enjeux, pratiques et modalités. *Humanisme et Entreprise*, 2012, no 5, p. 41-56.

MÉREAUX, Jean-Paul et FEIGE, Jimmy. Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2015, no 5, p. 41-48.

MESSEGHEM, Karim et VERSTRAETE, Thierry. La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2009, vol. 8, no 1, p. 91-105.

MESSEGHEM, Karim, NOGUERA, Florence, et SAMMUT, Sylvie. GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés. *Management & Avenir*, 2010, no 9, p. 87-95.

MEZZOUR, Samyr et AUTIO, Erko. Effects of Internationalization on the Firm's Entrepreneurial Behavior'. In: *ICSB World Conference*. 2007.

MILES, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.

MILLER, Danny et FRIESEN, Peter H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 1982, vol. 3, no 1, p. 1-25.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 1983, vol. 29, no 7, p. 770-791. MILLER, Danny et SHAMSIE, Jamal. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 1996, vol. 39, no 3, p. 519-543.

MILLIER, Paul et REY, Jean-Pascal. Traduire l'intention entrepreneuriale en chiffres dans le business plan. *Entreprendre & innover*, 2012, no 3, p. 50-65.

MILLS, Albert J., DUREPOS, Gabrielle, et WIEBE, Elden (ed.). *Encyclopedia of case study research: L-Z; index*. Sage, 2010.

MINET, Francis et MALGLAIVE, Gérard. *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. L'Harmattan, 1995.

MONNET, Eric, et al. *La théorie des "capabilités" d'Amartya Sen face au problème du relativisme*. 2007.

MORIN, Edgar. *Sociologie*. Fayard, 1984.

MORIN, Edgar. Diriger dans la complexité. In : *Colloque Entreprise et Progrès*. 1989.

MORSE, Wayne J. A note on the relationship between human assets and human capital. *The Accounting Review*, 1973, vol. 48, no 3, p. 589-593.

MUCCHIELLI, Alex. Méthodologie d'une recherche qualitative en soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, 1997, vol. 50, p. 65-70.

MULLEN, Brian, JOHNSON, Craig, et SALAS, Eduardo. Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and applied social psychology*, 1991, vol. 12, no 1, p. 3-23.

NAMAN, John L. et SLEVIN, Dennis P. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic management journal*, 1993, vol. 14, no 2, p. 137-153.

NEAL, Derek. Industry-specific human capital: Evidence from displaced workers. *Journal of labor Economics*, 1995, vol. 13, no 4, p. 653-677.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what NCext? *International journal of operations & production management*, 1999, vol. 19, no 2, p. 205-228.

NOBRE, Thierry, *et al.* Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance contrôle stratégie*, 2001, vol. 4, no 2, p. 119-148.

NOBRE, Thierry et ZAWADZKI, Cindy. Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2013, vol. 19, no 1, p. 91-116.

OGAN, Pekin. A human resource value model for professional service organizations. *The accounting review*, 1976, vol. 51, no 2, p. 306-320.

OMRANE, Amina, FAYOLLE, Alain, et BEN-SLIMANE, Olfa Zeribi. Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des sciences de gestion*, 2011, no 5, p. 91-100.

ORIoT, Fabienne et MISIASZEK, Evelyne. Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française. *Revue française de gestion*, 2012, no 6, p. 27-43.

QUEGHLISSI, Rim. La RSE et les PME. *Revue française de gestion*, 2013, no 7, p. 163-180.

OUZIEL, Jacky. La valorisation du capital humain. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 2004, vol. 39, no 210, p. 7.

PARADAS, Agnès. Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2007, vol. 20, no 3-4, p. 43-67.

PARANQUE, Bernard. Fonds propres, rentabilité et efficacité chez les PMI. Méthodes d'analyse et appréciation des situations financières. *Revue d'économie industrielle*, 1994, vol. 67, no 1, p. 175-190.

PENROSE, Edith et PENROSE, Edith Tilton. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press, 2009.

PESQUEUX, Yvon. La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion. In : *6° Congrès de l'ADERSE*. 2009.

PETTERSEN, Normand et ST-PIERRE, Josée. Élaboration et validation d'un modèle de compétences pour des dirigeants de PME aux fins de perfectionnement professionnel. In : *12e Congrès AIPTLF*. 2002.

PETTERSEN, Normand. Leadership et PME : comment être un bon chef ? *Gestion*, 2005, vol. 30, no 4, p. 43-50.

PIOLLE, Jean-Marie. *Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise*. Ed. EMS, 2001.

PLUCHART, Jean-Jacques. L'évaluation comptable et financière des ressources humaines de l'entreprise. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2005, no 57.

POINCELOT, Evelyne et WEGMANN, Grégory. Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2005, vol. 11, no 2, p. 109-125.

POLGE, Marion et FOURCADE, C. Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence : Le cas d'un Club de Dirigeants artisans. *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg, Suisse*, 2006, p. 25-27.

POULAIN, Édouard. Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel. *Revue économique*, 2001, vol. 52, no 1, p. 91-116.

POUTVAARA, Panu et KANNIAINEN, Vesa. Imperfect transmission of tacit knowledge and other barriers to entrepreneurship. 2007.

POWELL, Walter. Expanding the scope of institutional analysis. *The new institutionalism in organizational analysis, Chicago*, 1991, p. 183-203.

PREISENDÖRFER, Peter et VOSS, Thomas. Organizational mortality of small firms: The effects of entrepreneurial age and human capital. *Organization Studies*, 1990, vol. 11, no 1, p. 107-129.

PREISENDÖRFER, Peter et ZIEGLER, Rolf. Adressenaktualisierung und Feldverlauf einer Studie über Gründung und Erfolg von Kleinbetrieben. *ZUMA Nachrichten*, 1991, vol. 14, no 27, p. 93-108.

QUAIREL, Françoise et AUBERGER, Marie-Noëlle. Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 2005, vol. 40, no 211/212, p. 111.

QUEMENER, Yann et FIMBEL, Eric. Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale. In : *Comptabilités et innovation*. 2012. p. cd-rom.

RAYMOND, Louis, BERGERON, Francois, et BLILI, Sam. The assimilation of E-business in manufacturing SMEs : Determinants and effects on growth and internationalization. *Electronic Markets*, 2005, vol. 15, no 2, p. 106-118.

REASON, Peter et BRADBURY, Hilary (ed.). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage, 2001.

RÉDIS, Jean et SAHUT, Jean-Michel. Entrepreneuriat répété, capital organisationnel et accès au financement par capital-risque. *Gestion 2000*, 2013, vol. 30, no 4, p. 85-108.

REGAN, Dominic, TUNNY, Gene, et al. Venture capital in Australia. *Economic Round-up*, 2008, no Summer 2008, p. 1.

REZAEI, Jafar, ORTT, Roland, et SCHOLTEN, Victor. Measuring entrepreneurship: Expert-based vs. data-based methodologies. *Expert Systems with Applications*, 2012, vol. 39, no 4, p. 4063-4074.

ROGOFF, Edward G., LEE, Myung-Soo, et SUH, Dong-Churl. "Who done it?" Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 2004, vol. 42, no 4, p. 364-376.

ROMELAER, Pierre. Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Méthodes & Recherches*, 2005, p. 101-137.

RONSTADT, Robert. Ex-entrepreneurs and the decision to start an entrepreneurial career. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1984, p. 437-460.

ROSLENDER, Robin et DYSON, J. R. Accounting for the worth of employees: a new look at an old problem. *The British Accounting Review*, 1992, vol. 24, no 4, p. 311-329.

ROSLENDER, Robin. The prospects for satisfactorily measuring and reporting intangibles: time to embrace a new model of (ac) counting? *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2009, vol. 13, no 4, p. 338-359.

ROUBELAT, Fabrice Collaborateur, CAZES, Bernard Collaborateur, HATEM, Fabrice, et al. *La prospective : pratiques et méthodes*. Editions Economica, 1993.

ROUCHON, Sylvie Chalayer, PEREZ, Muriel, et TEYSSIER, Christine. L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers. *Management & Avenir*, 2006, no 3, p. 127-140.

RUSSO, Raimondo LO. Où en est-on du projet de l'IASB de normes IFRS pour les PME ? *Revue française de comptabilité*, 2008.

RYNES, Sara. Editor's foreword: Tackling the "great divide" between research production and dissemination in human resource management. 2007.

SADLER-SMITH, Eugene, HAMPSON, Yve, CHASTON, Ian, et al. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 2003, vol. 41, no 1, p. 47-67.

SANTIN, Sarah et VAN CAILLIE, Didier. Le design du système de contrôle de gestion des PME : une quête de stabilité adaptative. In : *LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE*. 2008. p. CD Rom.

SAULQUIN, Jean-Yves et SCHIER, Guillaume. Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007, no 1, p. 57-65.

SAUTEL, Olivier et CÉZANNE-SINTÈS, Cécile. Firme intensive en capital humain et coordination : vers une redéfinition du rapport entre intégration et dé-intégration. *Économie appliquée : archives de l'Institut de science économique appliquée*, 2007, vol. 60, no 4, p. pp. 81-106.

SAVALL, H. et ZARDET, V. Ingénierie stratégique du roseau [Strategic engineering of the reed, flexible and rooted]. *Paris: Economica*, 1995.

SCHULTZ, Theodore W. The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of economic literature*, 1975, vol. 13, no 3, p. 827-846.

SCHUMPETER, Joseph A. La théorie de l'évolution économique, Librairie Dalloz 1935, deuxième édition, p 330-331 ; traduction de: *The theory of economic development*, 1912.

SCHWARTZ-SHEA, Peregrine et YANOW, Dvora. *Interpretive research design: Concepts and processes*. Routledge, 2013.

SEN, Amartya. Éthique et économie (1987). *Paris, PUF, Quadrige*, 2008.

SHANE, Scott et VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 2000, vol. 25, no 1, p. 217-226.

SHAPERO, Albert et SOKOL, Lisa. The social dimensions of entrepreneurship. 1982.

SHAW, Eleanor. Small firm networking: An insight into contents and motivating factors. *International Small Business Journal*, 2006, vol. 24, no 1, p. 5-29.

SHEPHERD, Dean A. Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning & Education*, 2004, vol. 3, no 3, p. 274-287.

SIAN, Suki et ROBERTS, Clare. UK small owner-managed businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2009, vol. 16, no 2, p. 289-305.

SKURAS, Dimitris, MECCHERI, Nicolas, MOREIRA, Manuel Belo, *et al.* Entrepreneurial human capital accumulation and the growth of rural businesses: a four-country survey in mountainous and lagging areas of the European union. *Journal of Rural Studies*, 2005, vol. 21, no 1, p. 67-79.

SMITH, Norman R. et MINER, John B. Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic management journal*, 1983, vol. 4, no 4, p. 325-340.

SPRADLEY, J. P. Participant observation. New York: Holt, Rinehart and Winston. Stake, RE (1995). The art of case study research. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*. Suizzo, MA (2007). *Parents goals and values for children: Dimensions of independence and interdependence across four US ethnic groups*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1980, vol. 38, no 4, p. 506-530.

STORMER, Flora, KLINE, Theresa, et GOLDENBERG, Sheldon. Measuring entrepreneurship with the general enterprising tendency (GET) test: criterion-related validity and reliability. *Human Systems Management*, 1999, vol. 18, no 1, p. 47-52.

ST-PIERRE, Josée, LAVIGNE, Benoit, et BERGERON, Hélène. Les indicateurs de performance financière et non Financière : complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières. In : *XXVIe Congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC)*. 2005.

ST-PIERRE, Josée et DELISLE, Sylvain. An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. *Benchmarking : An International Journal*, 2006, vol. 13, no 1/2, p. 106-119.

ST-PIERRE, Josée et CADIEUX, Louise. La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2011, vol. 10, no 1, p. 33-52.

STRAUSS, Anselm et CORBIN, Juliet M. *Grounded theory in practice*. Sage, 1997.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 1995, vol. 20, no 3, p. 571-610.

SVEIBY, Karl Erik. *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers, 1997.

TATIKONDA, Lakshmi U. et TATIKONDA, Rao J. We need dynamic performance measures. *Strategic Finance*, 1998, vol. 80, no 3, p. 49.

THIÉTART, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod, 2014.

TORRES, Olivier. Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 2000, p. 25-27.

TORRÈS, Olivier. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, no 253, p. 333-352.

TOUTAIN, Olivier et FAYOLLE, Alain. Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation. *Marché et organisations*, 2008, no 1, p. 31-72.

UCBASARAN, Deniz, WESTHEAD, Paul, et WRIGHT, Mike. Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 2008, vol. 30, no 2, p. 153-173.

VAN CAILLIE, Didier, SANTIN, Sarah, et ROUHANA, Rima. Le design du système de contrôle de gestion des PME : une quête de stabilité adaptative. *Actes du XXIIIème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, 2008.

VAN DE VEN, Andrew H., et al. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand, 2007.

VARGAS, Gérard. Les crises de croissance de la PMI-PME. *Revue française de gestion*, 1984, no 44, p. 13-22.

- VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. In: *International Economic Policies and their Theoretical Foundations (Second Edition)*. 1992. p. 415-435.
- VERSTRAETE, Thierry. Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil. *Congrès « Enseignement supérieur et PME », ESC Rennes*, 1998
- VERSTRAETE, Thierry. Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2001, vol. 1, no 1, p. 5-23.
- VERSTRAETE, Thierry. Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat. *Editions de l'ADREG*, 2003.
- VERSTRAETE, Thierry et FAYOLLE, Alain. Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2005, vol. 4, no 1, p. 33-52.
- VON GLASERSFELD, Ernst. Pourquoi le constructivisme doit-il être radical ? *Revue des sciences de l'éducation*, 1994, vol. 20, no 1, p. 21-27.
- VON GLASERSFELD, Ernst. The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 2001, vol. 6, no 1-3, p. 31-43.
- WALKER, Elizabeth et BROWN, Alan. What success factors are important to small business owners? *International small business journal*, 2004, vol. 22, no 6, p. 577-594.
- WANLIN, Philippe. L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 2007, vol. 3, no 3, p. 243-272.
- WATSON, C. H. Small business versus entrepreneurship revisited. *Entrepreneurship Education: A Global View*. Aldershot: Ashgate, 2001.
- WESTHEAD, Paul, WRIGHT, Mike, et UCBASARAN, Deniz. The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of business venturing*, 2001, vol. 16, no 4, p. 333-358.
- WHITLEY, Richard. The fragmented state of management studies: reasons and consequences. *Journal of management studies*, 1984, vol. 21, no 3, p. 331-348.
- WIKLUND, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 1999, vol. 24, no 1, p. 37-48.
- WIKLUND, Johan et SHEPHERD, Dean. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 2005, vol. 20, no 1, p. 71-91.
- WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 2003, vol. 24, no 10, p. 991-995.

YIN, Robert K. Case study research: Design and methods 4th ed. In: *United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data*. 2009.

YIN, Robert K. *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications, 2017.

ZAHRA, Shaker A. et COVIN, Jeffrey G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 1995, vol. 10, no 1, p. 43-58.

ZAHRA, Shaker A., SAPIENZA, Harry J., et DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 2006, vol. 43, no 4, p. 917-955.

ZAMBON, Stefano, LEV, Baruch, ABERNETHY, Margaret, *et al.* Study on the measurement of intangible assets and associated reporting practices. 2003.

ZARIFIAN, Philippe. *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Editions Liaisons, 1999.

ZARLOWSKI, Philippe. Recherche prescriptive et contrôle de gestion : une illustration d'enjeux méthodologiques. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2000, vol. 6, no 3, p. 137-148.

ZAWADZKI, Cindy. L'évolution du fonctionnement de la PME lors de l'introduction du contrôle de gestion : leçons d'un échec. In : *Comptabilités, économie et société*. 2011. p. cd-rom.

ZINGALES, Luigi. In search of new foundations. *The journal of Finance*, 2000, vol. 55, no 4, p. 1623-1653.

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

Annexe 01. Tableau des typologies d'entrepreneur source : Daval, Deschamps ,Geindre (1999,p 127-132).....	284
Annexe 02. Compétences entrepreneuriales source Loué et Baronet (2011)	291
Annexe 03. Rôles spécifiques attribués aux approches contractuelle et cognitive et exemples d'indicateurs selon les deux approches source : Poincelot, Wigman (2005)	293
Annexe 04. Revue de la littérature présentant les variables spécifiques à la performance entrepreneuriale, source : Naman et Slevin (1993)	294
Annexe 05. Condensé et analyse des verbatim des entretiens individuels semi directifs et tableaux de restitution et d'analyse	295
Annexe 06. Gérer la comptabilité analytique dans EBP Comptabilité Open Line™, source : support EBP 2018.	300
Annexe 07. Données extraites de la comptabilité de l'entreprise EB	301
Annexe 08. Recueil Des Normes Comptables Françaises, Version du 1er janvier 2018, p 31 à 33	304

Annexe 01. Tableau des typologies d'entrepreneur source : Daval, Deschamps, Geindre (1999, p 127-132)

Auteurs	Typologies	Caractéristiques et commentaires
Smith (1967), cité par Lorrain et Dussault (1988), Woo et alii (1991), Julien et Marchesnay (1996), etc.	Entrepreneur artisan : possède peu d'éducation, peu d'expérience notamment en gestion, mais il a une forte compétence technique. Le travail constitue son centre d'intérêt. Il se focalise essentiellement sur des activités faiblement innovantes. Il a une certaine aversion pour le risque et ne recherche ni des investisseurs multiples, ni des partenaires, car il craint la perte de contrôle de son entreprise ; son attitude est paternaliste. Entrepreneur opportuniste : possède plus d'éducation et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses, notamment en matière de gestion. Il est généralement plus âgé et a mûri son projet de création. Cet entrepreneur est plus orienté vers le futur, le changement. Il fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux. Son organisation croît rapidement grâce, non seulement aux partenaires financiers, mais également à la poursuite d'une stratégie innovante. Il est généralement motivé par des considérations financières et par l'opportunité de construire une organisation réussie. Entrepreneur technologique : catégorie ajoutée ultérieurement.	- niveau d'éducation ; - expérience professionnelle (technique et de gestion) ; - engagement personnel ; - créativité – innovation ; - attitude face au risque ; - besoin d'autonomie ; - recherche de l'indépendance ; - style de management ; - âge ; - attitude face au changement ; - confiance en soi ; - recherche de la croissance ; - recherche du profit ; - construction d'une organisation réussie.
Chalvain (1971), cité par Varlet (1996)	Le participatif : privilégie la coopération par rapport à l'engagement ; il ne veut pas établir de véritables relations hiérarchiques. Il veut former avec ses subordonnés une équipe, dans laquelle chacun se sent solidaire des résultats de l'entreprise. L'entrepreneur : privilégie l'engagement. Ce type d'entrepreneur a pris le pouvoir et l'exerce, il veut faire passer ses idées et ses conceptions. Il aime la compétition et il aime influencer sur le cours des événements. Les relations hiérarchiques dans son entreprise sont basées sur la compétence. Le maximaliste : recherche à la fois l'engagement et la coopération. Il recherche la croissance de l'entreprise et l'obtention de bons résultats.	- attitude face au pouvoir ; - attitude face à la croissance ; - attitude face au profit ; - esprit de compétition ; - engagement ; - gestion des relations intra-organisationnelles ; - coopération.
Laufer (1975)	L'auteur met en avant le rôle des motivations psychologiques (et non pas seulement des motivations économiques) et souligne l'importance du milieu familial et du rapport avec le père dans la formation de cette personnalité. Le besoin d'autonomie est fort quel que soit l'entrepreneur : celui-ci refuse donc toutes formes de dépendance. Le manager ou l'innovateur : il est désireux de favoriser la croissance et est capable de s'adapter aux exigences de celle-ci. L'entrepreneur propriétaire : orienté vers la croissance mais désireux de conserver l'autonomie financière de son entreprise. L'entrepreneur refusant la croissance mais cherchant l'efficacité. L'entrepreneur artisan.	L'auteur met en évidence trois besoins principaux de l'entrepreneur, ainsi que trois objectifs de politique générale d'entreprise par rapport à la croissance : - besoin d'autonomie ; - besoin de réalisation de soi ; - besoin de statut (de reconnaissance) et de pouvoir ; - innovation ; - maintien de l'autorité au sein de l'organisation ; autonomie financière.

Stanworth et Curran (1976), cités par Lorrain et Dussault (1988)	Entrepreneur artisan : attache une grande importance à son autonomie, peu concerné par la croissance avec un leadership autocratique et paternaliste. Entrepreneur classique : orienté par le profit. Entrepreneur manager : intéressé par la reconnaissance de son excellence managériale. Les tentatives de rachat ou de fusions sont caractéristiques de son identité.	- Besoin d'autonomie ; - Attitude face à la croissance ; - Gestion des relations intra-organisationnelles ; - Attitude face au profit ; - Besoin de reconnaissance ; - Style de management.
Braden (1977), cité par Lorrain et Dussault (1988), Woo et alii (1991), Cooper, Artz (1993)	Attentionné Manager	Quatre objectifs : - procurer un emploi stable besoin de sécurité, recherche de la pérennité ; - faire le type d'activité que l'on souhaite - besoin de réalisation de soi, besoin d'autonomie ; - procurer un revenu suffisant à l'entrepreneur et à sa famille besoin de sécurité ; - s'enrichir recherche du profit..
Miles et Snow (1978), cités par Julien et Marchesnay (1996)	Prospecteur : innovateur pur, la création est son centre d'intérêt. Le suivi et le développement ultérieur l'intéresse moins. Innovateur : créateur également, il recherche et exploite les innovations. Il se distingue par sa volonté d'engager un processus plus complet de développement Suiveur : imitateur, il n'innove pas et cherche à améliorer l'innovation et à gérer les coûts. Moins l'innovation est protégée et plus sa stratégie peut s'avérer payante. Réacteur : il s'adapte après coup, de manière ponctuelle. Son attitude plus passive est adaptée à des environnements faiblement turbulents.	Classification des entrepreneurs en fonction de leur stratégie face à l'innovation - Créativité - innovation ; - Attitude face au risque.
Filley, Aldag (1978), cités par Woo et Alii (1991), par Cooper et Artz (1993)	Artisanales : Ces organisations rejoignent le concept de l'artisan de Smith (non croissance). Evolutives (« promotion ») : ces organisations exploitent des opportunités temporaires et sont amenées à évoluer. Administratives : Ces organisations ont une structure formelle très hiérarchique et différencient fortement les tâches. Leurs dirigeants sont des managers professionnels qui cherchent à s'adapter à une situation concurrentielle par l'utilisation de la planification, de la budgétisation, de procédures de contrôle formelles. Croissance linéaire. Cette organisation est moins dépendante de la personnalité du dirigeant.	- Pérennité ; - Réalisation de soi ; - Capacité d'adaptation ; - Attitude face à la croissance ; - Gestion des relations intra-organisationnelles ; - Réflexion stratégique.
Dunkelberg, Cooper (1982)	Artisan : rejoint la définition de Smith (1967), de Filley, Aldag (1978). Orienté vers la croissance : similaire à l'évolutif de Filley et Aldag (1978). Il ressemble au type opportuniste de Smith (1967). Indépendant : motivé par un besoin d'autonomie, il veut éviter à tout prix de travailler pour les autres, il a moins d'expérience que les deux autres mais affiche une croissance plus importante ; il a un niveau d'éducation plus élevé.	- Background (éducation, expérience du secteur, taille d'entreprise, nature de l'activité précédente, expérience de direction, raison du départ de l'entreprise précédente, secteur d'origine) ; - Moyen d'accès à la direction de l'entreprise ; - Attitude face à la croissance, face au profit ; - Besoin d'autonomie.

Stevenson et Gumpert (1985)	Le promoteur : se caractérise par sa confiance en lui et sa capacité à profiter des occasions qui se présentent sur le marché. Il sait faire face à l'imprévu et se tient prêt non seulement à réagir à toute annonce de changement, mais aussi à en tirer profit et même à le provoquer. L'administrateur : S'effraie de toute modification ; il gère parfaitement le prévisible, mais ses compétences de gestionnaire sont limitées par l'imprévu.	- Confiance en soi ; - Capacité d'adaptation ; - Esprit d'initiative.
Carland, Hoy, Carland (1988)	Entrepreneur Propriétaire de petite entreprise	- Objectifs et buts d'un individu ; - Perceptions ; - Personnalité ; - Pratiques de management.
Davidson (1988)	Entrepreneur : reconnaît la valeur d'une idée et l'exploite activement, Manager : il devient manager au moment de l'expansion de la firme, Dirigeant propriétaire : pour qu'un propriétaire de petite entreprise soit qualifié d'entrepreneur, il doit être orienté vers le changement. Typologie basée sur 14 indicateurs regroupés en 4 ensembles : - éducation et expérience ; - conscience et implication sociales ; - flexibilité et confiance dans l'environnement économique et social ; vision stratégique.	- éducation générale et du métier - expérience du management, de la création, de l'activité - locus of control / contrôle de soi ; - confiance en soi ; - recrutement ; - relations familiales ; - attitude face à la croissance ; - détention du capital ; - ventes locales et à l'étranger ; - taux de croissance.
Chaussé (1988)	Gestionnaire vs Entrepreneur.	- gestion des relations intra - organisationnelles.
Gartner (1989b)	Entrepreneur ; Propriétaire de petite entreprise	- Besoin de réalisation de soi ; - Locus of control ; - Attitude face au risque ; - Valeurs ; - Age.
Lafuente et Salas (1989)	Artisan : il est motivé par la nature du travail ; Famille : il recherche le bien être de sa famille ; Managérial : il est motivé par le prestige et son propre développement personnel ; Risque : il est très fortement attiré par le risque, le challenge.	- Engagement personnel ; - Besoin de sécurité ; - Besoin de réalisation de soi ; - Besoin de reconnaissance ; - Attitude face au risque ; - Esprit de compétition.

Smith (1990), cité par Filion (1997) et Julien et Marchesnay (1996)	Smith aménage sa typologie de 1967. Il s'intéresse plus à l'organisateur qu'au créateur et distingue, en termes de formation et d'orientation professionnelle : Le manager : se concentre surtout sur les problèmes de gestion des ressources. Le technicien : s'intéresse avant tout aux conditions de fabrication du produit. Il cherche à valoriser ses compétences professionnelles.	- Réflexion stratégique ; - Gestion des relations intra-organisationnelles ; - Style de management.
Miner (1990)	Entrepreneurs. Managers. Entrepreneurs à forte croissance.	- Attitude face à la hiérarchie ; - Esprit de compétition ; - Besoin de pouvoir ; - Réalisation de soi ; - Besoin de reconnaissance ; - Capacité d'organisation ; - Attitude face au risque ; - Recherche du profit ; - Innovation.
Woo, Cooper, Dunkelberg (1991)	Etude évaluant et discutant les critères utilisés sur la formation des typologies d'entrepreneurs	3 types de caractéristiques : - les buts : indépendance, autonomie, profit, organisation à succès ; - le background : éducation (niveau), expérience (direction, entrepreneuriat) ; - le style de management (intérêt pour le technique, contrôle organisationnel, répartition du temps de travail).
Chell et Haworth (1993)	Entrepreneur : chercheur d'opportunités à poursuivre avec une forte probabilité de succès, opportuniste, innovateur, imaginatif, aventurier, proactif, large stratégie financière ; Quasi-entrepreneur : aventurier, créatif, assez innovateur, proactif ; Administrateur : réactif, modérément innovateur ; Attentionné	- recherche d'opportunités compatibles avec les ressources ; - propension à l'aventure ; - créativité, innovation ; - stratégie financière ; - définition claire des rôles ; - plans stratégiques ; planification informelle ; - emploi ; - âge ; - ancienneté de l'entreprise ; - expérience du métier / entraînement ; - équipe professionnelle de dirigeants ; - antécédents familiaux dans l'entrepreneuriat ; - propension au changement ;

		- besoin de réalisation de soi ; - locus of control; - attitude face au risque ; - croissance des effectifs ; - changement de l'environnement local.
Wai Sum Siu (1995)	Citoyen (Senior citizen) : proche de l'artisan de Smith, plutôt gros commerçant que chef d'entreprise, faible niveau d'éducation, créateur, faible réseau, capital personnel ou familial, absence d'orientation stratégique, peu d'intérêt pour la croissance. Travailleur (Workaholic) : Créateur, l'entreprise sert à occuper son temps libre, le niveau d'éducation technique et managérial est supérieur au citoyen, ancien ingénieur ou manager dans une grande entreprise. Il sait s'entourer (en interne et à l'extérieur), le capital peut provenir de l'extérieur (famille). Sa motivation pour la croissance est plus faible dans la mesure où il est plus âgé et a une faible orientation stratégique. Danseur (Swinger) : Anciens techniciens bien payés d'une grande entreprise, motivation pour créer leur propre affaire, jeunes, faiblement éduqués, ils privilégient une activité de commerce. Le capital est familial, sans orientation stratégique, logique à court terme, faible intérêt pour le marketing, leur principal objectif est le profit et devenir self made man. Ils se diversifient pour engranger un maximum de bénéfices. Ils disposent d'un réseau personnel très dense qui leur offre des opportunités d'affaires. Idéaliste : Ils ont lancé leurs affaires parce qu'ils ont un fort besoin de réalisation et d'indépendance. Ils ont un niveau technique et managérial moyen. Le capital et la direction d'entreprise sont familiaux. Acteurs sur des marchés de consommation ou industriels, ils ont une orientation stratégique vague mais impartissent. Voltigeur (Hi-flyer) : Ils ont lancé leur affaire car ils n'avaient pas de satisfaction dans leurs activités précédentes (absence d'autonomie). Ils ont un bon niveau d'éducation technique, de bonnes connaissances en management. Ils sont acteurs du secteur industriel, ont conscience du pouvoir d'un bon réseau, acceptent d'ouvrir leur capital et développent des partenariats. Connaissant leurs forces et leurs faiblesses, les menaces et les opportunités de l'environnement, ils ont une stratégie claire.	- Nature et niveau d'éducation ; - Tissu relationnel ; - Créativité-innovation ; - Détention de capital ; - Vision stratégique ; - Attitude face à la croissance ; - Expérience technique et/ou managériale ; - Age ; - Recherche du profit ; - Besoin de réalisation de soi ; - Besoin d'autonomie/d'indépendance ; - Stratégie relationnelle ; - Autonomie financière.

Varlet (1996)	Entrepreneur – manager met tout en œuvre pour obtenir une croissance forte. Entrepreneur – propriétaire recherche la croissance pour satisfaire un besoin de pouvoir et de statut. Toutefois, il souhaite conserver son autonomie. Chef de petite entreprise ne souhaite pas gérer une organisation de grande taille. Il est autoritaire mais favorise le travail en équipe. Artisan : refuse la croissance et de se conduire en leader d'homme. il a la volonté de maintenir son indépendance et n'a pas de véritable souci de réussite.	- attitude face à la croissance ; - besoin de pouvoir et statut ; - indépendance / autonomie ; - construire quelque chose de réussi ; - autorité ; - travail en équipe ; - pérennité.
Julien, Marchesnay (1996)	PIC: (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive) recherche, avant tout, stabilité et durée pour son entreprise. La croissance est secondaire. L'indépendance du capital est très importante à ses yeux. CAP : a une approche opposée. L'indépendance du capital ne l'intéresse pas, seule l'Autonomie de décision est importante. L'objectif de Croissance est essentiel. L'entrepreneur PIC est plutôt « risk averse », alors que le CAP sera « risk taker ».	La distinction PIC et CAP met essentiellement en opposition des objectifs de croissance et pérennité. - attitude face à la croissance ; - pérennité ; - autonomie – indépendance ; - attitude face au risque.
Marchesnay (1997)	Artisan « Réactor » Entrepreneur « Innovator » Manager ou « Professionnel » « Adaptor » Opportuniste « prospector »	- Style de décision : adhocratique ou hiérarchique. - Mode de décision : réactif ou proactif.
Filion (1997)	Le bûcheron (lumberjack) Le séducteur (seducer) Le sportif (player) Le vacancier (hobbyist) Le converti (convert) Le missionnaire (missionary)	- Engagement personnel ; - Recherche de profit ; - Besoin de réalisation de soi ; - Besoin d'autonomie ; - Vision stratégique ; - Tissu relationnel ; - Expérience ; - Pérennité ; - Besoin de sécurité ; - Construire quelque chose de réussi.
Miner (1997)	« Personnel achiever » : L'entreprise est un aboutissant de la réalisation de soi. Manager pur (real manager) : Il s'agit de l'entrepreneur manager capable de gérer l'évolution de son organisation. « Expertidea generators » : Il est innovant, mais mesuré (faible preneur de risque) intelligent. Super vendeur (super sales person) : Il est très relationnel, proche de son personnel et de ses clients, focalisé sur la vente.	- Besoin de réalisation de soi ; - Réflexion stratégique ; - Innovation ; - Attitude face au risque ; - Tissu relationnel ; - Gestion des relations intra-organisationnelles ; - Stratégie relationnelle.

Marchesnay (1998)	Isolé : logique de survie, attitude de défiance , « éviteur de risques ». Nomade : logique managériale d'efficacité et d'efficacité besoin de pouvoir , confiance à l'égard des techniques, « préveneur de risques ». Notable : fort besoin de socialisation proche du « PIC », conformisme, gestionnaire du risque. Entreprenant : degré de satisfaction des partenaires direction coopérative, réseau personnalisé, non conformiste sur le plan des affaires, « preneur de risques ».	Les types sont des idéal-types d'entrepreneurs. la distinction se fonde sur deux formes de légitimité : - territoriale : réponse aux attentes du milieu environnement ; - concurrentielle : adaptation aux pressions concurrentielles (+ caractéristiques associées à PIC et CAP).
-------------------	--	---

Annexe 02. Compétences entrepreneuriales source Loué et Baronet (2011)

Détection et exploitation d'opportunités

- Détecter une opportunité d'affaires
- Sentir le marché
- Développer un Business Model
- Développer des partenariats, cultiver son réseau
- Développer une vision stratégique : être capable de déterminer les approches stratégiques les plus efficaces pour l'entreprise
- Elaborer un business plan
- Innover, faire preuve de vision entrepreneuriale, positionner l'entreprise par rapport aux concurrents en développant de nouveaux produits
- Attirer des investisseurs et des partenaires potentiels (business angels) en présentant l'entreprise sous un angle attractif
- Donner une impulsion à une organisation en mobilisant des ressources humaines, financières et matérielles

Compétences managériales - Leadership

- Mettre en place un système de management participatif en déléguant les tâches et en favorisant la prise d'opinion des collaborateurs
- Être un support pour ses collaborateurs
- Faire preuve d'écoute vis-à-vis des collaborateurs, être attentifs aux problèmes
- Mettre en place des structures incitatives, motiver ses collaborateurs
- Installer un esprit d'équipe, une dynamique d'équipe, une bonne ambiance

Gestion des ressources humaines

- Évaluer les compétences des collaborateurs en utilisant des outils adéquats
- Évaluer le potentiel des collaborateurs, dessiner un plan de carrière individualisé
- Évaluer la performance des collaborateurs en utilisant l'entretien annuel d'évaluation
- Définir le contenu des postes de travail en termes d'activités et de compétences, les positionner dans l'organigramme de l'entreprise
- Mettre en œuvre une politique de rémunération en définissant les salaires, les bonus éventuels et autres composantes individuelles liées à un système de rémunération
- Mener un entretien de recrutement en utilisant les techniques adéquates
- Licencier un collaborateur en respectant les règles adéquates

Commercial et marketing

- Fidéliser le client en utilisant des techniques spécifiques
- Respecter ses engagements, donner une image de l'entreprise, une « éthique » à l'entreprise
- Négocier en utilisant les techniques spécifiques
- Adapter les produits à la demande du client, « cibler », le bon produit pour le bon client
- Déployer un argumentaire de vente dans le but de convaincre un client
- Développer une stratégie commerciale spécifique, des moyens pour attirer des nouveaux clients (plans d'actions hebdomadaires, mensuels...)

Gestion financière

- Savoir lire un bilan, un compte de résultat, un compte de résultat prévisionnel, les décrypter, les analyser et en tirer des pistes d'action, des conclusions
- Gérer la trésorerie
- Gérer la facturation, le recouvrement, minimiser les délais de paiement et les négocier avec les clients
- Calculer les coûts, les prix de revient, la marge

- Remplir un état déclaratif : fiscal, parafiscal, social
- Identifier et prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et moyen terme
- Utiliser des ratios, des indicateurs, des tableaux de bord pour analyser, diagnostiquer l'entreprise, faire un audit qualitatif et quantitatif de l'entreprise

Gestion de soi, organisation

- Être méticuleux
- Être rigoureux
- Faire preuve de créativité
- Être persévérant
- Organiser le travail, les tâches des collaborateurs, l'activité de l'entreprise

Marketing et gestion des activités

- Animer une équipe de commerciaux, de vente, en fixant les objectifs de CA à atteindre et en contrôlant les résultats
- Faire une étude de marché, une analyse SWOT, analyser les prix pratiqués par l'entreprise et les comparer à ceux de la concurrence
- Faire du benchmarking, mettre en œuvre une veille concurrentielle

Intuition et vision

- Faire preuve d'intuition
- Être visionnaire

Annexe 03. Rôles spécifiques attribués aux approches contractuelle et cognitive et exemples d'indicateurs selon les deux approches source : Poincelot, Wigman (2005)

RÔLES SPÉCIFIQUES DES INDICATEURS DANS UNE PERSPECTIVE COGNITIVE	TYPES D'INDICATEURS SUSCEPTIBLES D'ILLUSTRER CES RÔLES
Accompagner la modernisation des systèmes d'informations d'une entreprise	Indicateurs appréciant le potentiel des systèmes d'information (capacité à anticiper des évolutions concurrentielles et à stimuler l'apprentissage : présence de systèmes experts, d'EDI, de bases de données relationnelles, etc.)
Manager une organisation souple où la circulation de l'information est bonne et rapide	Indicateurs mesurant le niveau et la vitesse de diffusion des informations (proportion des indicateurs non-financiers accessibles à tous les salariés, lesquels, etc.)
Apprécier les capacités d'innovation et les compétences des salariés	Indicateurs évaluant l'efficacité à long terme de nos actions de formation (taux d'employabilité », etc.)
Orienter le management vers la création de solides liens de confiance (clients, fournisseurs, etc.)	Indicateurs appréciant la capacité à nouer des partenariats de long terme avec des clients et/ou des fournisseurs, à mesurer le poids de ces partenariats
Améliorer le climat social en améliorant entre autres la communication interne	Mesure de l'évolution du nombre de conflits sociaux et de leurs caractéristiques (conflits majeur/mineur, etc.)
Faciliter la création d'un esprit d'équipe au sein des groupes de travail d'une unité	Estimer la cohésion des différents groupes de travail, leurs synergies (degré de mobilité des fonctions à l'intérieur d'un groupe)
Accroître le niveau d'implication des salariés (initiatives, autocontrôle, etc.)	Taux de participation des salariés à des projets, proportion des activités sous l'auto- contrôle des salariés
Devancer les évolutions de notre environnement et les attentes des clients	Indicateurs mesurant l'évolution du temps consacré par les salariés à des tâches créatives/administratives

RÔLES SPÉCIFIQUES DES INDICATEURS DANS UNE PERSPECTIVE CONTRACTUELLE	TYPES D'INDICATEURS SUSCEPTIBLES D'ILLUSTRER CES RÔLES
Concentrer les efforts vers les priorités stratégiques définies par la direction générale	En fonction des stratégies suivies: mesure des défauts de qualité des produits, com- paraison des offres de l'entreprise/demandes (prix, délais, mode de distribution, etc.)
Évaluer la performance des subordonnés	Taux horaire de productivité des salariés
Relier les performances des salariés à des mécanismes incitatifs	Part des rémunérations au mérite dans la masse salariale
Assurer une bonne remontée des informations à la direction générale	Délais de collecte et de remontée des données budgétaires et de reporting
Justifier une sanction	Taux d'absentéisme, nombre d'infractions à la sécurité
Apprécier si les actions managériales vont dans le sens souhaité par les actionnaires	Taux de satisfaction des actionnaires (des clients s'il s'agit d'apprécier la pertinence de nos actions/clients)
Permettre une analyse pertinente de l'environnement concurrentiel	Indicateurs de mesure des positions comparées (benchmarking) d'une entreprise/ concurrents
Apprécier l'efficacité des structures productives et organisationnelles	Taux d'utilisation de l'outil de production, délai de réalisation de certaines tâches administratives, etc.

Annexe 04. Revue de la littérature présentant les variables spécifiques à la performance entrepreneuriale, source : Naman et Slevin (1993)

A titre d'aperçu, le tableau résume les résultats trouvés dans la littérature, énumérés pour des variables Littérature sur des couples de variables spécifiques associées à la performance entrepreneuriale.

Entrepreneurship as firm behavior	Entrepreneurship–environment
1977 Khandwalla	1971 Kilby
1983 Miller	1973 Mintzberg
1984 Burgelman	1976 Biggadike
1987 Khandwalla	1978 Pfeffer and Salancik
1989 Jennings and Lumpkin	1982 Miller and Friesen
1990 Slevin and Covin	1983 Miller
1990 Stevenson and Jarillo	1987 Khandwalla
1991 Covin and Slevin	1987 Sandberg and Hofer
Entrepreneurship–mission strategy	Mission strategy
1980 Gellar	1962 Chandler
1982 Tichy, Fombrun, and Devanna	1974 Rumelt
1984 Gupta and Govindarajan	1978 Miles and Snow
1984 Maidique and Hayes	1979 Abell and Hammond
1986 Zahra	1980 Hall and Saias
	1984 Gupta and Govindarajan
	1989 Venkatraman
Organizational structure	Entrepreneurship–organization structure
1962 Chandler	1977 Khandwalla
1974 Rumelt	1983 Miller
1979 Mintzberg	1984 Burgelman
1980 Hall and Saias	1984 Maidique and Hayes
1982 Miller and Friesen	1985 Drucker
	1985 Stevenson and Gumpert
Entrepreneurship–performance	1986 Schuler
1982 Miller and Friesen	1986 Zahra
1986 Covin and Slevin	1987 Bahrami and Evans
1986 Zahra	1988 Covin and Slevin
1988 Covin and Slevin	1989 Hisrich and Peters
1990 Cornwall and Perlman	1990 Slevin and Covin

Annexe 05. Condensé et analyse des verbatim des entretiens individuels semi directifs et tableaux de restitution et d'analyse

Tableau de restitution n°1

Pourquoi connaître la CAE											
Occurrence	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
	Indicateur utile au dirigeant	Confiance	Indicateur utile aux partenaires	Aider les nouvelle entreprises	Aider les entreprises pour difficulté	Analyse locale	Transparence	Connaitre l'expérience	Assurance et garantie	Transmission succession	En période de mutation
Expert-comptable :	<i>Le dirigeant lui-même a du mal parfois à comprendre la situation, Un dirigeant doit avant tout connaître l'essentiel</i>	<i>Faire prendre conscience au chef d'entreprise que l'entreprise c'est lui-même</i>		<i>Capacité à se projeter à cinq ans</i>			<i>Si j'ai des choses à cacher c'est que je ne suis pas fiable</i>			<i>En cas de succession CAE différente entre ancien et nouveau entrepreneur</i>	
Banquier d'affaire	<i>Aujourd'hui si le secteur n'est pas porteur on a tendance à refuser, si nous avions une CAE</i>	<i>CAE aide à accepter alors que cotation BDF aide à refuser</i>	<i>CAE aiderai les franchiseurs a choisi des franchisés</i>		<i>CAE aiderai à trier les entrepreneurs capables des autres</i>	<i>Il faut connaître le marché local</i>	<i>Aujourd'hui il y a un manque de transparence</i>				

	<i>bonne cela pourrait changer notre façon de voir</i>										
Directeur CCI	<i>Les entrepreneurs doivent mettre en place des systèmes d'alerte de vigie</i>				<i>Évaluer la CAE sert aussi quand l'entreprise à des difficultés</i>	<i>Si secteur pas porteur et CAE bonne alors financement accordé</i>					
Directeur MEDEF				<i>Pour aider les jeunes entrepreneu rs</i>				<i>L'expérience professionnell e t'aide beaucoup, il faut évaluer dans la durée</i>			
Coach de dirigeant			<i>Il y a incompétence entrepreneurial e des organisations qui jugent l'entrepreneur</i>								
Assureur	<i>La CAE est le problème personnel de l'entrepreneur</i>	<i>Savoir si c'est réellement l'homme</i>						<i>Il faut du temps pour connaître</i>			

	<i>sa responsabilité vis-à-vis de sa famille et ses employés</i>	<i>clé de l'entreprise</i>									
Expert-comptable 2	<i>La CAE permet à l'entrepreneur de se poser les bonnes questions</i>	<i>La CAE aiderait à faire confiance</i>		<i>La CAE n'est pas infinie</i>	<i>CAE serait à mesurer aussi en cas d'échec</i>	<i>Il y a un aspect géographique</i>	<i>Permettrait de détecter les mensonges</i>	<i>Toute la crédibilité passe parce qu'un jour on est passé par là</i>	<i>- Actuellement on a un problème avec l'assurance sociale personnelle du dirigeant</i>		<i>Utile en cas de diversification</i>
Entrepreneur 1	<i>Permettrait de se comparer aux autres entrepreneurs . Ce serait une vraie aide un encouragement</i>	<i>Pourrait limiter les accidents de paiement</i>	<i>Limiter le risque de se tromper si on ne sent pas la personne</i>						<i>Permettrait d'assurer le risque entrepreneurial</i>		
Entrepreneur 2		<i>Confiance polluée par des paramètres pas toujours objectifs</i>	<i>La CAE permet d'exister face aux grands groupes- Il faut revaloriser la PME - Il faut reconsidérer l'entrepreneur</i>	<i>C'est facile d'analyser un bilan, c'est difficile de le créer</i>						<i>En cas de reprise, il y a des carnets de commandes qui sont là mais sont-ils fiables ?</i>	<i>S'il faut délocaliser ou relocaliser</i>

Tableau de restitution n°2

Compétences entrepreneuriales, considérées comme primordiales						
Occurrence	7	7	6	5	4	4
	Gestion financière	Capacité à recombinaison ou innover	Qualités humaines	GRH	Technique	Proactivité
Expert-comptable :	<i>Dégager du résultat</i>	<i>Ne pas hésiter à se remettre en question</i>	<i>Esprit d'intégrité d'honnêteté</i>	<i>Savoir écouter savoir se faire écouter</i>	<i>Certains très bon technicien a du mal à prendre du recul</i>	<i>On le voit lors de la réactivité du dirigeant</i>
Banquier d'affaire	<i>On est moins exigeant sur les compétences de gestion</i>	<i>Capacité à se projeter</i>		<i>Compétence managériale</i>	<i>La connaissance du métier est la motivation première de la banque pour financer</i>	
Directeur CCI		<i>Capacité à être chef d'orchestre à décider</i>		<i>Management des hommes</i>		<i>Capacité à être chef d'orchestre à décider</i>
Directeur MEDEF	<i>C'est un double métier technique et de gestion</i>	<i>Proximité avec l'expert-comptable</i>	<i>Il faut de l'ambition personnelle</i>		<i>C'est un double métier technique et de gestion</i>	<i>Capacité à prendre des décisions plutôt que d'attendre que les choses se fassent toutes seules</i>
Coach de dirigeant		<i>Comprendre les opportunités</i>	<i>Compenser les non compétences par le savoir être</i>		<i>On ne compense pas un non savoir être par une hyper compétence</i>	
Assureur	<i>Il faut être « très carré au niveau financier »</i>		<i>Il faut savoir se limiter</i>	<i>Savoir manager et non gérer les hommes, savoir déployer des forces pour que l'ensemble de collaborateurs appliquent la stratégie</i>		
Expert-comptable 2	<i>Être trop prudent financièrement risque de</i>	<i>Avoir des idées</i>		<i>C'est celui qui va savoir gérer les hommes</i>		

	<i>bloquer les projets</i>					
Entrepreneur 1	<i>S'attacher à la gestion</i>	<i>Ne pas partir dans tous les sens</i>	<i>L'excès d'optimisme me fait peur</i>			
Entrepreneur 2	<i>Important de savoir comment se crée la Valeur Ajoutée</i>	<i>Délocaliser et relocaliser c'est entreprendre</i>	<i>Je mettrai en avant la tolérance</i>			<i>Capacité à analyser et à décider</i>

<u>Occurrence</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>1</u>		
	Réseau	Expérience	Polyvalence	Travail		
Expert-comptable :						
Banquier d'affaire			<i>Capacité à toucher à tout, à se débrouiller vis-à-vis des partenaires</i>			
Directeur CCI	<i>Importance du réseau</i>	<i>Comprendre le passé pour comprendre l'avenir</i>				
Directeur MEDEF	<i>Il faut être entouré assez rapidement</i>			<i>La capacité de travail est primordiale</i>		
Coach de dirigeant						
Assureur						
Expert-comptable 2						
Entrepreneur 1	<i>Savoir s'entourer de gens compétents</i>	<i>Importance de l'expérience des trois dernières années</i>				
Entrepreneur 2			<i>Polyvalence technique et marketing</i>			

Annexe 06. Gérer la comptabilité analytique dans EBP Comptabilité Open Line™, source : support EBP 2018.

<https://support.ebp.com/hc/fr/articles/360000110737-G%C3%A9rer-la-comptabilit%C3%A9-analytique-dans-EBP-Comptabilit%C3%A9-Open-Line->

CONSULTATION ANALYTIQUE : La fenêtre **Consultation analytique** vous permet d'afficher les lignes de ventilation selon différents critères de filtrage (plan, fourchette de postes, nature et fourchette des comptes comptables, dates).

EBP Comptabilité PRO 2017 (OL Technology) - Du 01/01/16 au 31/12/16

Fichier Édition Affichage Quotidien / Saisie Consultation / Lettrage Échéancier / Trésorerie Analytique / Budgétaire Notes de frais Exercices / Clôtures Opérations

Paramètres Outils Fenêtres ?

Analytique / Budgétaire «

Tâches

- Consultation / Lettrage
- Saisie par journal
- Ventilations analytiques
- Voir les lignes d'écritures non ventilées
- Créer une OD analytique

Favoris

- Quotidien / Saisie
- Consultation / Lettrage
- Échéancier / Trésorerie
- Analytique / Budgétaire**
- Notes de frais
- Exercices / Clôtures
- Opérations
- Paramètres

Consultation analytique

Modifier | <Rechercher> | ROL | Déplier tout | Plier tout | Vues | Vue par défaut (...)

Tous Lignes d'écritures OD Analytique

Postes analytiques

Plan (Axe) analytique AFF

Du code ATTENTE

Au code PICOSO_AF1

Comptes généraux

Nature Tous

Du 1

Au ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ

Dates

Du 01/01/2016

Au 31/12/2016

Appliquer les filtres

Poste analytique ▾

☐	Code journal	Date	Compte général	Libellé	Débit	Crédit	Solde progressif	Type
▾	Poste analytique: ATTENTE (Somme Débit : 2 203,34), (Somme Crédit : 5 819,82)							
☒	YE	01/01/2016	707	FACTURE GESPI	2 500,00		-2 500,00	Lignes d'écritures
☐	AC	03/01/2016	6132	LOYER DU MOIS 03/01/11	1 003,34		-1 496,66	Lignes d'écritures
☐	AC	03/01/2016	614	LOYER DU MOIS 03/01/11	200,00		-1 296,66	Lignes d'écritures
☐	VE	08/01/2016	707	TONIER		2 006,69	-3 303,35	Lignes d'écritures
☐	VE	17/01/2016	707	FACTURE TONIER		1 313,13	-4 616,48	Lignes d'écritures
☐	AC	20/01/2016	6064	FOURNITURES DE BUREAU	1 000,00		-3 616,48	Lignes d'écritures
					2 203,34	5 819,82		
▾	Poste analytique: ECCA_AF1 (Somme Débit : 2 570,00), (Somme Crédit : 1 505,02)							
☐	AC	01/01/2016	607	FACTURE COMPO SA	800,00		800,00	Lignes d'écritures
☐		15/01/2016	601	REGULARISATION	120,00		920,00	OD Analytique
☐	VE	15/01/2016	701	FACTURE ECCA SARL		1 505,02	-585,02	Lignes d'écritures
					905,00	12 300,00		

Sélection : 1/21 | Traitements terminés | À nouveaux à mettre à jour | Pilotage en ligne | EBP Demo Compta 2017 9.0 FR Pro

Annexe 07. Données extraites de la comptabilité de l'entreprise EB

	Code	Libellé	Débit	Crédit	Débit	Crédit
			Antérieur		Solde	
2004	371	Stock Marchandises	49 595,81	-	55 381,82	-
	401	Fournisseurs	1 754,43	212 690,36	-	263 167,71
	411	Clients	339 242,47	482,36	365 884,38	-
	607	Achats			1 145 440,49	
	707	Ventes				1 623 681,93
2005	371	Stock Marchandises	55 381,82	-	63 569,06	-
	401	Fournisseurs	-	263 167,71	-	342 522,72
	411	Clients	366 932,23	1 047,85	428 044,80	-
	607	Achats			1 315 767,48	
	707	Ventes				3 942 282,30
2006	371	Stock Marchandises	63 569,06	-	91 374,94	-
	401	Fournisseurs	-	342 522,72	-	344 938,68
	411	Clients	428 630,78	585,98	436 413,00	-
	607	Achats			1 420 006,03	
	707	Ventes				1 979 163,82
2007	371	Stock Marchandises	91 374,94	-	88 222,34	-
	401	Fournisseurs	666,64	345 605,32	-	293 871,72
	411	Clients	439 644,58	3 231,58	414 248,44	-
	607	Achats			1 308 367,67	
	707	Ventes				1 909 335,50
2008	371	Stock Marchandises	88 222,34	-	56 538,87	-
	401	Fournisseurs	363,58	294 235,30	-	276 969,03
	411	Clients	415 852,40	1 603,96	374 470,95	-
	607	Achats			1 347 919,94	
	707	Ventes				1 983 506,06
2009	371	Stock Marchandises	56 538,87	-	79 082,41	-
	401	Fournisseurs	-	276 969,03	-	361 058,69
	411	Clients	374 829,42	358,47	354 004,83	-
	607	Achats			1 419 533,33	
	707	Ventes				2 032 393,84

2010	371	Stock Marchandises	79 082,41	-	191 889,33	-
	401	Fournisseurs	-	361 058,69	-	288 784,51
	411	Clients	355 666,01	1 661,18	288 312,42	-
	607	Achats			1 385 859,42	
	707	Ventes				1 911 730,09
2011	371	Stock Marchandises	79 082,41	-	191 889,33	-
	401	Fournisseurs	-	361 058,69	-	288 784,51
	411	Clients	355 666,01	1 661,18	288 312,42	-
	607	Achats			1 385 859,42	
	707	Ventes				1 911 730,09
2012	371	Stock Marchandises	191 889,33	-	138 220,25	-
	401	Fournisseurs	25,39	288 809,90	-	206 112,56
	411	Clients	290 331,33	2 018,91	296 657,32	-
	607	Achats			1 249 437,80	
	707	Ventes				1 873 651,29
2013	371	Stock Marchandises	116 969,88	-	131 490,10	-
	401	Fournisseurs	43 891,17	221 512,13	-	189 979,89
	411	Clients	268 690,69	869,13	258 574,72	-
	607	Achats			1 213 839,67	
	707	Ventes				1 805 286,49
2014	371	Stock Marchandises	131 490,10	-	112 757,01	-
	401	Fournisseurs	29 508,69	219 488,58	-	190 918,72
	411	Clients	261 195,37	2 247,02	272 206,21	-
	607	Achats			1 084 575,01	
	707	Ventes				1 679 599,50
2015	371	Stock Marchandises	112 757,01	-	118 969,82	-
	401	Fournisseurs	31 743,49	222 662,21	-	212 813,95
	411	Clients	261 195,37	2 247,02	272 206,21	-
	607	Achats			1 128 303,88	
	707	Ventes				1 680 815,08

	Charges de personnel
2004	275314,77
2005	308635,36
2006	356894,74
2007	375289,95
2008	370076,57
2009	360627,89
2010	350627,96
2011	349769,11
2012	324161,11
2013	327989,84
2014	315727,34
2015	344903,38

Annexe 08. Recueil Des Normes Comptables Françaises, Version du 1er janvier 2018, p 31 à 33

Section 1 – Définitions d'un Actif

Art. 211-1 : Un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs. RECUEIL DES NORMES COMPTABLES FRANÇAISES. Version du 1er janvier 2018 32

Art. 211-2 : L'avantage économique futur représentatif d'un actif est le potentiel qu'a cet actif de contribuer, directement ou indirectement, à des flux nets de trésorerie au bénéfice de l'entité. Le potentiel de services attendus de l'utilisation d'un actif par une association ou une entité relevant du secteur public est fonction de l'utilité sociale correspondant à son objet ou à sa mission.

Avantage économique futur – Note de présentation de l'avis CNC n° 2004-15 du 23 juin 2004 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs

L'assurance que les avantages économiques futurs iront à l'entreprise n'existe que lorsque l'entreprise reçoit les avantages attachés à cet actif et assume les risques associés

Sous-section 1 – Actifs incorporels

Art. 211-5 : Une immobilisation incorporelle est un actif non monétaire sans substance physique. Une immobilisation incorporelle est identifiable : si elle est séparable des activités de l'entité, c'est-à-dire susceptible d'être vendue, transférée, louée ou échangée de manière isolée ou avec un contrat, un autre actif ou passif, ou si elle résulte d'un droit légal ou contractuel même si ce droit n'est pas transférable ou séparable de l'entité ou des autres droits et obligations.

IR 3 Caractère identifiable - Avis CNC n° 2004-15 du 23 juin 2004 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs

Les contrats liant l'entité à son personnel ne peuvent pas, en règle générale, être reconnus en tant qu'actifs. En effet, il est peu probable qu'un talent spécifique en matière de direction ou de technique satisfasse à la définition d'une immobilisation incorporelle, à moins que ce talent ne soit protégé par des droits permettant son utilisation et l'obtention des avantages économiques futurs attendus de ce talent et qu'il ne satisfasse également aux autres dispositions de la définition. Une entreprise peut avoir un portefeuille de clients ou détenir une part de marché et s'attendre à poursuivre ses relations commerciales avec ces clients du fait des efforts qu'elle consent pour les fidéliser et pour maintenir avec eux de bonnes relations. Toutefois, en l'absence de droits lui permettant de protéger ou de contrôler de toute autre façon, ses relations avec ces clients ou leur fidélité à l'égard de l'entreprise, celle-ci n'a généralement pas un contrôle suffisant des avantages économiques résultant de la fidélité de ces clients et de ses relations avec eux pour considérer que de tels éléments (portefeuille de clients, parts de marché, relations avec la clientèle et fidélité de celle-ci) satisfont à la définition des immobilisations incorporelles. En l'absence de droits légaux protégeant les relations avec la clientèle, les transactions d'échange portant sur des relations avec la clientèle, non contractuelles similaires (autres que dans le cadre d'un regroupement d'entreprises) fournissent la preuve que l'entité est néanmoins capable de contrôler les bénéfices futurs attendus de ces relations avec la clientèle. Dans la mesure où de telles transactions d'échange donnent également des preuves que les relations avec la clientèle sont séparables, elles répondent à la définition d'un actif incorporel.

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 01 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE ISSUE DES TRAVAUX DE CETTE ETUDE SUR LE THEME DE LA CAPACITE A ENTREPRENDRE (CAE) DES ENJEUX ET DES MODALITES DE SON EVALUATION	12
TABLEAU 02 : STRUCTURE DE LA THESE	20
TABLEAU 03 : REPRESENTATION DES QUATRE PARADIGMES DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE LEURS LIENS.....	25
TABLEAU 04 : DEFINITIONS D'ENTREPRENEURS, D'ENTREPRENEURIAT ET D'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE	27
TABLEAU 05 : UN MODELE INTEGRATEUR DE L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE.....	36
TABLEAU 06 : LES TACHES ENTREPRENEURIALES SELON LA LITTERATURE	40
TABLEAU 07 : DEFINITION DES MICROS, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, ADOPTEE PAR LA COMMISSION EUROPEENNE	42
TABLEAU 08 : CATEGORIES D'ENTREPRISE SELON LA LOI DE MODERNISATION DE L'ECONOMIE DE 2008.....	42
TABLEAU 09 : DIFFERENTS CENTRES D'ANALYSE DE LA PME.....	43
TABLEAU 10 : CARACTERISTIQUES DE LA PME, TYPOLOGIE MULTICRITERE	46
TABLEAU 11 : CONDITIONS D'AUTONOMIE DE LA PME	48
TABLEAU 12 : LE « PROFIL ENTREPRENEURIAL » DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DE PME	51
TABLEAU 13 : LA DISTINCTION ENTRE LES DIFFERENTES CAPACITES DU DIRIGEANT DE PME.....	54
TABLEAU 14 : LES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES REQUISES ET ACQUISES DURANT CHAQUE ETAPE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL	58
TABLEAU 15 : LE PARAMETRE D'INFLUENCE MAJEURE SUR LA RICHESSE D'APRES LE THESAURUS BERCY	64
TABLEAU 16 : VENTILATION DES ACTIFS INTANGIBLES ET DES ACTIFS TANGIBLES	71
TABLEAU 17 : CONDITIONS REQUISES POUR LA RECONNAISSANCE COMPTABLE D'UN ACTIF	73
TABLEAU 18 : ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES : CONSIGNES POUR QUE L'IMMATERIEL SOIENT AU CŒUR DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES PME.....	74
TABLEAU 19 : RECUEIL DES NORMES COMPTABLES FRANÇAISES : PRINCIPES COMPTABLES	75
TABLEAU 20 : EVALUATION DES ACTIFS SELON L'AUTORITE DES NORMES COMPTABLES FRANÇAISE	79
TABLEAU 21 : UN DIAGRAMME INDICATIF DES PROCESSUS D'ACCUMULATION DU CAPITAL HUMAIN	85
TABLEAU 22 : STRATEGIE, ALLOCATION DES DROITS DECISIONNELS ET CRITERES NON FINANCIERS.....	90
TABLEAU 23 : FONDEMENTS THEORIQUES DES MODELES COMPTABLES	92
TABLEAU 24 : LES TYPES DE « PERFORMANCE », SELON LES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DE PME	93
TABLEAU 25 : PRINCIPALES DEFINITIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES DANS L'ENTREPRISE	99
TABLEAU 26 : LE CADRE OCDE / EUROSTAT POUR LES INDICATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT	100
TABLEAU 27 : COMPARAISON DES DIFFERENTS CRITERES D'EVALUATION DE LA CAE DANS UNE PME	102
TABLEAU 28 : LES PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION DANS LES PME.....	105
TABLEAU 29 : DECOMPOSITION DES PHASES DU CYCLE D'EXPLOITATION D'UNE PME	116
TABLEAU 30 : DECOMPOSITION ET LECTURES DU CYCLE D'EXPLOITATION D'UNE PME INDUSTRIELLE	117
TABLEAU 31 : DECOMPOSITION ET LECTURES DU CYCLE D'EXPLOITATION D'UNE PME INDUSTRIELLE	117
TABLEAU 32 : DECOMPOSITION ET LECTURES DU CYCLE D'EXPLOITATION D'UNE PME DE SERVICE	118
TABLEAU 33 : BILAN FONCTIONNEL ENCHAÎNEMENT DES DIFFERENTS CYCLES	120
TABLEAU 34 : BILAN FONCTIONNEL SEPARATION DES CYCLES D'EXPLOITATION DE NATURE ENTREPRENEURIALE (CEX ENT) OU GESTIONNAIRE (CEX GES).....	121
TABLEAU 35 : REPRESENTATION DES CAPITAUX PROPRES	128
TABLEAU 36 : SCHEMATISATION DES FLUX DU HAUT DE BILAN, PILOTES PAR L'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE.....	131
TABLEAU 37 : PROPOSITION DE RECOMPOSITION DES FONDS PROPRES EN AJOUTANT L'INTANGIBLE	132

TABLEAU 38 : EXEMPLE DE CALCUL DES INDICES ICEx ^{ENT} ET ICARE	133
TABLEAU 39 : RAPPEL DES PRINCIPES COMPTABLES	135
TABLEAU 40 : LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DES DIFFERENTS PARADIGMES	144
TABLEAU 41 : HYPOTHESES FONDATRICES DES DEUX PRINCIPAUX PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES CONSTRUCTIVISTES CONTEMPORAINS	145
TABLEAU 42 : LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DANS LE PROCESSUS DE RECHERCHE.....	149
TABLEAU 43 : DESIGN DE LA RECHERCHE.....	150
TABLEAU 44 : LE MODELE DIALOGIQUE DE RECHERCHE COLLABORATIVE	155
TABLEAU 45 : LA MATRICES DE DONNEES ET DE VARIABLES	162
TABLEAU 46 : LA MATRICE LISTE DE CONTROLE	163
TABLEAU 47 : LA MATRICE PAR ROLE (FONCTION DANS L'ORGANISATION)	164
TABLEAU 48 : LA MATRICE A GROUPEMENTS CONCEPTUELS	165
TABLEAU 49 : TABLEAU CROISE DE VARIABLES.....	166
TABLEAU 50 : SUFFIXE DES CODES COMPTABLES D'EB.....	171
TABLEAU 51 : CODE DES FAMILLES D'ARTICLE D'EB	171
TABLEAU 52 : REGROUPEMENT ANALYTIQUE DES FAMILLES D'ARTICLES D'EB	172
TABLEAU 53 : NUMERO DE COMPTE UTILISES POUR LES REGROUPEMENTS DE FAMILLE D'ARTICLE.....	173
TABLEAU 54 : LES RUBRIQUES DU BILAN DES COMPTES D'EXPLOITATION	173
TABLEAU 55 : RECAPITULATIF EN VOLUME DES CYCLES D'EXPLOITATION.....	174
TABLEAU 56 : EXTRAIT DE LA BALANCE DE LA PME EB.....	175
TABLEAU 57 : ORGANIGRAMME D'EB EN 2016.....	190
TABLEAU 58 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE D'EB DEPUIS 1995.....	191
TABLEAU 59 : PARTICIPANTS ET CODAGE ATELIERS FOCUS GROUPE.....	196
TABLEAU 60 : RELEVES DES POINTS SAILLANTS DES VERBATIM PAR QUESTIONS POSEES	202
TABLEAU 61 : COMPETENCES ENTREPRENEURIALES, CONSIDEREES COMME PRIMORDIALES.....	207
TABLEAU 62 : EXTRAIT DES VERBATIM : COMMENT FAITES-VOUS POUR EVALUER LA CAE ?.....	211
TABLEAU 63 : RECAPITULATIF DES VERBATIM : EST-IL UTILE DE CONNAITRE LA CAE ?.....	213
TABLEAU 64 : RECAPITULATIF DES VERBATIM : RECHERCHE DE CORRELATION ENTRE CONFIANCE ET MESURE DE LA CAE	214
TABLEAU 65 : EXTRAIT DES VERBATIM : QU'EST-CE QUE LA CAE POUR VOUS	217
TABLEAU 66 : EXTRAIT DU PLAN COMPTABLE D'EB	219
TABLEAU 67 : CALCUL DES RATIOS HYBRIDES D'EB	220
TABLEAU 68 : VOLUMES DES CYCLES, DONNEES EXTRAITES DU COMPTE DE RESULTATS D'EB.....	221
TABLEAU 69 : CALCUL D'ICARE ET DU KHS ^{ENT}	222
TABLEAU 70 : EXTRAIT DU JOURNAL DE OD D'EB APRES ENREGISTREMENT DU KHS ^{ENT}	223
TABLEAU 71 : RATIOS DE GESTION CLASSIQUES TIRES DES ETATS FINANCIERS D'EB.....	225
TABLEAU 72 : TRADUCTION DU TABLEAU 71 EN COURBES	226
TABLEAU 73 : VARIATION DU KHS ^{ENT} D'EB DE 2006 A 2014.....	227

INDEX

C

CAE, 7, 9, 14, 18, 21, 22, 74, 91, 105, 117, 125, 126, 129, 137, 139, 141, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 186, 190, 201, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 231, 239, 244, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 258, 259, 260, 262, 263, 297, 298, 299, 309, 310, 315, 316

capacité, 1, 4, 5, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 25, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 48, 50, 52, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 75, 81, 83, 88, 89, 90, 91, 92, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 106, 110, 111, 112, 115, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 139, 144, 146, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 174, 179, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 198, 201, 205, 206, 208, 210, 212, 214, 215, 216, 219, 221, 222, 223, 231, 238, 240, 242, 244, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 275, 286, 288, 295, 301, 315, 316, 318

capacité à entreprendre, 1, 5, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 48, 50, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 75, 81, 88, 89, 90, 91, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 115, 122, 125, 126, 128, 129, 130, 132, 133, 139, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 163, 164, 166, 174, 179, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 198, 201, 205, 206, 212, 215, 222, 231, 238, 240, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 275, 318

capital humain, 5, 9, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 38, 55, 63, 70, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 104, 115, 121, 122, 126, 127, 128, 132, 133, 135, 137, 152, 161, 166, 187, 220, 222, 231, 234, 235, 236, 237, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 258, 262, 263, 266, 270, 272, 275, 276, 278, 279, 309, 315, 318

Capital humain spécifique, 5, 7, 14, 15, 89, 104, 122, 318

compétences, 5, 17, 18, 19, 20, 21, 35, 36, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 70, 71, 85, 86, 87, 89, 90, 97, 102, 105, 109, 112, 113, 125, 128, 130, 157, 160, 172, 176, 187, 189, 192, 206, 207, 211, 214, 215, 235, 240, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 258, 265, 266, 269, 275, 276, 277, 278, 288, 289, 293, 295, 300, 309, 318

comptabilité, 10, 15, 20, 26, 41, 44, 65, 66, 70, 72, 75, 78, 79, 80, 83, 94, 105, 106, 108, 109, 112, 113, 118, 129, 136, 138, 144, 152, 155, 171, 173, 175, 197, 228,

230, 239, 257, 259, 260, 262, 263, 265, 266, 270, 275, 279, 280, 285, 303, 304, 317

cycles d'exploitation, 5, 19, 21, 43, 98, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 155, 172, 174, 176, 179, 198, 215, 222, 224, 226, 227, 228, 231, 240, 250, 253, 254, 257, 258, 259, 309, 310, 318

D

dirigeant, 1, 5, 9, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 31, 37, 40, 42, 44, 47, 48, 49, 50, 53, 55, 56, 58, 63, 64, 65, 70, 83, 85, 86, 89, 91, 95, 97, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 124, 125, 127, 128, 130, 132, 141, 145, 151, 152, 154, 155, 158, 163, 174, 213, 215, 217, 219, 220, 222, 223, 239, 241, 243, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 257, 258, 265, 267, 274, 278, 287, 297, 298, 299, 300, 301, 309, 315, 316, 318

E

entrepreneur, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 104, 105, 107, 109, 110, 115, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 135, 137, 139, 144, 145, 151, 152, 157, 158, 159, 160, 162, 165, 167, 168, 170, 173, 174, 175, 176, 179, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 201, 202, 203, 205, 207, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 231, 236, 237, 240, 242, 244, 245, 246, 247, 249, 250, 251, 253, 254, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 266, 267, 271, 274, 276, 280, 281, 285, 286, 287, 288, 289, 291, 297, 298, 299, 315, 317, 318

entrepreneuriat, 5, 9, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 44, 56, 58, 59, 60, 61, 64, 66, 89, 97, 101, 103, 104, 125, 126, 143, 145, 151, 152, 156, 157, 159, 160, 161, 163, 170, 183, 185, 187, 190, 202, 205, 207, 212, 223, 224, 237, 238, 241, 242, 246, 247, 254, 260, 261, 262, 263, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 275, 276, 278, 281, 289, 309, 315, 316, 318

I

ICARE, 7, 9, 117, 125, 130, 132, 135, 136, 226, 229, 234, 258, 310, 315, 316

indicateurs, 10, 18, 19, 20, 21, 35, 37, 63, 64, 65, 77, 92, 95, 103, 104, 107, 111, 113, 114, 125, 128, 144, 192,

193, 217, 218, 224, 243, 246, 251, 252, 257, 265, 270,
280, 285, 288, 294, 295, 309, 316, 317

M

manager, 42, 55, 56, 58, 64, 68, 90, 122, 151, 274, 286,
287, 288, 290, 291, 300, 318

N

Normes Comptables, 10, 66, 77, 79, 82, 137, 285, 307,
309, 317

O

outils de gestion, 9, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113,
114, 115, 269, 270, 276, 278, 315

P

paradigme, 26, 27, 146, 148, 149, 150
performance, 10, 19, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 77, 81,
89, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103,
104, 105, 111, 112, 113, 114, 128, 171, 173, 184, 187,
207, 239, 240, 242, 246, 248, 250, 257, 259, 265, 266,
267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278,
279, 280, 281, 282, 285, 293, 295, 296, 309, 315, 317,
318
PME, 1, 5, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24,
25, 26, 37, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53,

54, 55, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 69, 70, 72, 74, 75, 76,
77, 78, 79, 80, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 97, 98, 99, 104, 105, 106, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 113, 114, 115, 118, 122, 124, 126, 127,
128, 129, 131, 133, 136, 139, 141, 145, 146, 151, 152,
154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 165, 168, 169,
170, 172, 173, 180, 183, 185, 187, 188, 189, 191, 194,
196, 198, 203, 207, 209, 212, 222, 226, 234, 237, 238,
239, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251,
252, 253, 257, 258, 259, 260, 262, 265, 266, 267, 268,
270, 271, 272, 273, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281,
282, 299, 309, 310, 315, 316, 318

progiciel, 106, 108, 109, 111, 129, 155, 172, 195, 196,
198, 252, 253, 258, 259

propriétaire, 5, 9, 17, 18, 20, 37, 40, 42, 44, 48, 49, 50,
53, 55, 57, 64, 65, 70, 83, 84, 85, 88, 90, 106, 107,
115, 124, 127, 139, 152, 155, 158, 174, 222, 239, 241,
257, 286, 288, 291, 315, 318

R

ressource, 42, 63, 66, 69, 83, 85, 88, 91, 107, 121, 122,
231, 237, 240, 243, 307

ressources, 4, 17, 18, 28, 33, 38, 41, 42, 43, 44, 59, 60,
61, 62, 64, 74, 79, 83, 84, 88, 89, 92, 97, 98, 99, 101,
102, 104, 109, 112, 118, 121, 123, 124, 127, 131, 144,
151, 171, 172, 176, 180, 214, 234, 235, 239, 240, 246,
247, 248, 253, 258, 259, 272, 278, 289, 293

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	9
1.1. Objectif de la recherche	10
1.2. Définition et articulation des concepts mobilisés	15
1.1. Intérêt du sujet	16
1.2. Cadre de la recherche.....	17
1.3. Design de la recherche	18
1.4. Résultat de la recherche.....	19
1.5. Plan de thèse	20
 PARTIE I LA NOTION DE CAPACITE A ENTREPRENDRE DU DIRIGEANT DE PME ET SON EVALUATION	21
 Chapitre 1 : Le dirigeant de PME, la notion de capacité à entreprendre et son évaluation	22
1. L'entrepreneur de PME, un entrepreneur spécifique.....	23
1.1. Les concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat.	23
1.2. L'entrepreneur de PME dirigeant propriétaire majoritaire	41
1.2.1. La PME : Petite et Moyenne Entreprise	41
1.2.2. Différencier les entrepreneurs propriétaires de PME.....	47
1.3. La notion de capacité à entreprendre.....	52
1.3.1. Compétences entrepreneuriales.....	52
1.3.2. Approche comptable vs approche managériale	60
2. L'évaluation de la Capacité à Entreprendre (CAE) un état de l'art	71
2.1. Normes comptables et évaluation comptable du capital humain de la PME	71
2.1.1. Normes comptables d'évaluation de l'intangible	71
2.1.2. L'Entrepreneur de PME comme capital humain spécifique	82
2.1.2.1. Le capital humain spécifique à l'entreprise	82
2.1.2.2. L'entrepreneur capital humain spécifique	84
2.2. Synthèse des travaux sur l'évaluation de la CAE.....	88
2.2.1. Mesure de la performance de la PME.....	88

2.2.2.	Mesure de la performance entrepreneuriale	94
2.3.	Les outils de gestion dans les PME et leur appropriation	103
2.3.1.	Les outils de gestion dans les PME.....	103
2.3.2.	L'appropriation des outils de gestion par les PME.....	108
Chapitre 2 : Proposition d'un modèle de la CAE : Indice ICARE		114
1.	Un modèle construit à partir des Cycles d'exploitation (Cex).....	115
2.	Proposition de l'indice ICARE (Indice Caractérisant l'Activité Réellement Entrepreneuriale)	122
2.1.	Conceptualisation du modèle.....	122
2.1.1.	Propositions d'indicateurs utiles à la mesure de la capacité à entreprendre.....	122
2.2.	Traduction comptable	127
PARTIE II L'OPERATIONNALITE DU MODELE DE LA CAE DU DIRIGEANT DE PME.....		137
Chapitre 1 : Design de la recherche		138
1.	Posture épistémologique	139
1.1.	La recherche en entrepreneuriat : science de gestion.....	139
1.2.	Le choix du Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) selon la nomenclature d'Avenier (2011)	142
1.3.	Design de la recherche	149
2.	Démarche méthodologique	153
2.1.	Méthode de la collecte des données par observation participante et entretiens.....	153
2.2.	Echantillonnage	156
2.3.	Méthode retenue pour l'analyse des données	160
2.3.1.	Méthode d'analyse des entretiens : exemple matrice comparative	160
2.3.2.	Présentation de la méthode d'analyse des cycles avec un logiciel comptable.....	166
3.	Présentation de nos études terrain.....	177
3.1.	Recueil du flux d'expérience par focus groupe et brainstorming, guide d'entretien.	177
3.2.	Enquête exploratoire réalisée : guide d'entretien	182

3.3.	Présentation du cas étudié : une PME de négoce de 1995 à 2018	188
3.3.1.	E.B une PME de négoce.....	188
3.3.2.	Etude du cas selon Yin (2009).....	192
Chapitre 2 : Résultats et discussion.....		194
1.	Présentation des résultats de l'enquête exploratoire	195
1.1.	Résultat du focus groupe.....	195
1.2.	Résultat des entretiens individuels semi directifs.....	206
1.2.1.	Compétences entrepreneuriales, considérées comme primordiales, (Cf. Tableau 61) 207	
1.2.2.	Aujourd'hui comment faites-vous pour évaluer la CAE ? (Cf. Tableau 62)	210
1.2.3.	Est-il utile de connaître la CAE ? (Cf. Tableau 63)	213
1.2.4.	Choix des variables à mesurer	215
2.	Présentation des résultats obtenus lors de l'étude de cas longitudinale à l'aide du modèle	219
2.1.	Présentation des principaux résultats.....	219
2.1.1.	Calcul de NCex, DCex, VCex, et ICARE	219
2.1.2.	Commentaires	224
2.2.	Discussion	230
2.2.1.	Commentaires sur la méthode, ses biais.....	230
2.2.2.	Commentaires sur les résultats observés avec référence à la littérature.....	233
CONCLUSION		249
Bibliographie		257
Annexes		282

Table des annexes	283
Annexe 01. Tableau des typologies d'entrepreneur source : Daval, Deschamps, Geindre (1999, p 127-132).....	284
Annexe 02. Compétences entrepreneuriales source Loué et Baronet (2011).....	291
Annexe 03. Rôles spécifiques attribués aux approches contractuelle et cognitive et exemples d'indicateurs selon les deux approches source : Poincelot, Wigman (2005).....	293
Annexe 04. Revue de la littérature présentant les variables spécifiques à la performance entrepreneuriale, source : Naman et Slevin (1993)	294
Annexe 05. Condensé et analyse des verbatim des entretiens individuels semi directifs et tableaux de restitution et d'analyse	295
Annexe 06. Gérer la comptabilité analytique dans EBP Comptabilité Open Line™, source : support EBP 2018.....	300
Annexe 07. Données extraites de la comptabilité de l'entreprise EB	301
Annexe 08. Recueil Des Normes Comptables Françaises, Version du 1er janvier 2018, p 31 à 33	304
Table des Tableaux	306
Index	308

L'évaluation comptable et financière de la capacité à entreprendre du dirigeant de PME : enjeux, modalités et proposition d'un modèle

Dans cette étude, nous proposons, à l'aide d'une approche pluridisciplinaire, de mieux rendre compte des compétences entrepreneuriales d'un dirigeant de PME, de jeter les bases d'un modèle d'évaluation de la capacité à entreprendre à partir de l'analyse des cycles d'exploitation. Une estimation pertinente de la capacité à entreprendre pourrait rendre possible une meilleure évaluation de la valeur ajoutée des dirigeants de PME et une esquisse plus précise de la stratégie de soutien aux actions entrepreneuriales. Au niveau macro-économique, la mesure de la performance des dirigeants d'entreprises pourrait être un indicateur pertinent et pourrait alors permettre la construction de politiques économiques spécifiques au service de la performance nécessaire à l'intensification de l'activité entrepreneuriale. Evaluer la capacité à entreprendre est tout autant un défi pour la communauté financière et comptable que l'est l'évaluation du capital humain. La présente recherche constitue un défi majeur, en ce que nous proposons une nouvelle approche pour mesurer et mieux aborder la "vraie" valeur d'une entreprise, avec l'espoir que notre modèle sera utile aux parties prenantes de l'entrepreneuriat (créanciers, prêteurs, investisseurs, clients fournisseurs, agences d'état).

Cette problématique est majeure car la richesse créée par l'entrepreneur propriétaire-dirigeant n'est que partiellement traduite dans les comptes de l'entreprise, ce qui induit un écart entre la valeur comptable et la valeur actualisée de l'entreprise.

L'on perçoit dès lors l'intérêt du modèle théorique de mesure de la capacité à entreprendre que nous proposons, et qui sera testé dans le cadre de notre étude, afin d'en vérifier la pertinence et d'en améliorer l'applicabilité.

Comptabilité - entrepreneuriat - Capital humain spécifique - PME - Mesure de l'activité entrepreneuriale - Indicateurs -

The accounting and financial assessment of the entrepreneur's capacity to undertake: issues, modalities and proposal of a model

In this study, we suggest, by means of a multidisciplinary approach, reporting better entrepreneurial skills of a manager of SME (SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE), to lay the foundations for a model of evaluation of the capacity to undertake from the analysis of the cycles of exploitation. A relevant estimation of the capacity to be undertaken could make possible a better evaluation of the added value of the managers of SME (SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE) and a more precise sketch of the strategy of support for the entrepreneurial actions. At the macroeconomic level, the measurement of performance of the company directors could be a relevant indicator and could then allow the construction of specific economic policies in the service of the performance necessary for the intensification to estimate the capacity to undertake is just as much a challenge for the financial and accounting community than is it the evaluation of the human resources. The present research establishes constitutes a major challenge, in the fact that we propose a new approach to measure and better approach the "real" value of a company, with the hope that our model will be useful for the stakeholders of the entrepreneurship (creditors, lenders, investors, customers suppliers, agencies of state).

This problem is major because the wealth created by the entrepreneur owner-manager is only partially translated in the accounts of the company, what leads a gap between the book value and the value updated by the company.

We perceive from then on, the interest of the theoretical model of measure of the capacity to be undertaken that we propose, and which will be tested within the framework of our study, to verify the relevance and improve the applicability.

Accounting - Entrepreneurship - Specific Human Capital - SMEs - Measurement of Entrepreneurial Activity - Indicators

Discipline : SCIENCES DE GESTION

Spécialités : Comptabilité, Entrepreneuriat

Université de Reims Champagne-Ardenne

Laboratoire REGARDS (EA 6292)

57, bis rue Pierre Taittinger
51096 Reims Cedex

