

Michel MARCHESNAY

Université de Montpellier I Président de l'ERFI

**UNE VISION RENOUVELEE DU RISQUE
ENTREPRENEURIAL**

Communication au colloque AIRE-PME

Nancy-Metz Octobre 1998

Dans cette contribution, nous avons souhaité aborder le problème de l'attitude de l'entrepreneur à l'égard du risque. On sait qu'il existe dans la littérature de diverses disciplines (économie, sociologie, gestion, etc...) des acceptions différentes, voire divergentes, de la notion de risque. Mais on sait également qu'il existe des opinions, parfois tranchées, parfois dubitatives, à l'égard de la propension entrepreneuriale à assumer des risques : on reviendra sur ces deux thèmes.

Cette expectation de la théorie nous a semblé avant tout liée au fait que, dans la pratique des entreprises, les risques étaient en réalité de divers ordres, et de différents niveaux. Mais, de plus, les propriétaires-dirigeants, ou les responsables d'entreprise, ont des représentations différentes, des comportements spécifiques, dans des contextes variables. Nous nous attacherons à sérier les diverses formes du risque, tel qu'entendu par les décideurs. Puis nous tenterons de construire une typologie d'"entrepreneurs" en fonction de leur appréhension (dans tous les sens du terme...) du "risque", au sens où ils le conçoivent et le gèrent ou l'assument.

L'intérêt de cette contribution se situe donc à plusieurs niveaux :

-Au niveau descriptif, la typologie pourrait permettre de mieux cerner les différents types d'entrepreneurs. Elle s'inscrit au demeurant dans une recherche personnelle, destinée à dépasser la classification "PIC-CAP", que nous avons proposée il y a maintenant une dizaine d'années.

-Au niveau explicatif, elle devrait permettre de mieux comprendre la relation risque-entrepreneuriat, en mettant en avant l'existence de modes de gestion différenciés du risque.

-Au niveau prescriptif, cette recherche s'inscrit dans un souci de proposition d'outils de diagnostic du risque entrepreneurial prenant en compte la nature de l'entrepreneur, eu égard à son inscription dans une démarche territoriale, et/ou concurrentielle.

Cette contribution à l'évidence, devra être prolongée par des travaux de terrain, afin de vérifier la vraisemblance des allégations relatives au risque entrepreneurial.

Comme l'a montré Fritz Machlup dans ses célèbres Essais de Sémantique économique, bien des termes, trop vite appelés "concepts", sont en fait kaléidoscopiques. Ainsi, celui de capital (et sa dépréciation), celui de profit (et de retour sur investissement), parmi une multitude d'autres. Dans notre littérature, d'économie et de gestion, il est courant de recourir à des néologismes (parce que, comme l'a dit Baumol "nous autres économistes, Si nous inventons tant de mots nouveaux, c'est parce que ça ne coûte pas cher"¹). Pire, nous utilisons certains vocables venus d'ailleurs, par métaphore ou par analogie (ainsi, les termes guerriers, en stratégie, comme l'a montré Frédéric Le Roy dans sa thèse, ou la théorie des catastrophes, effectivement une calamité !).

Les notions de risque, ou d'entrepreneur sont à cet égard caricaturales. Le traitement "**du**" risque, ou "des" risques, la définition de l'« entrepreneur » autorisent toutes les amphigouries. Et, bien entendu, lorsque l'on prétend traiter du "¹comportement", de l'"attitude"^t de l'entrepreneur à l'égard du risque, on aboutit à des résultats contradictoires.

Ces quelques lignes ont pour but de tenter de clarifier, sans grande illusion, le débat. Au lieu de parler "¹du" risque (certains parlent même de "risque pur") tentons de distinguer les diverses acceptions et représentations « des » risques. De même, au lieu de parler à tout bout de champ de l'"entrepreneur", osons une nième typologie, dont l'objet sera d'aider à mieux comprendre les relations entre "^Tles" risques et "les" entrepreneurs.

A "ENTRE LE VIDE ET L'EVENEMENT PUR"¹ : DU RISQUE AUX RISQUES

Sans tomber dans un post-modernisme outrancier, force est de reconnaître que les mots ne sont pas innocents. L'acception accordée à tel vocable, et notamment au risque repose sur des processus complexes : des processus cognitifs (schèmes, représentations, conception du Monde, etc...) , voire pré-cognitifs (psychanalytiques par exemple), sur des processus conatifs (perception des problèmes, intentionalité, mise en action, etc..). La "raison" d'utiliser tel ou tel vocable, comme le risque, repose sur des ordres et des niveaux de "rationalité" variables, comme le suggèrent, avec beaucoup de limites, les cartes cognitives.

Pour tenter d'y voir plus clair, examinons les différents signifiants du mot "risque". Nous nous appuyerons sur la distinction commode, bien mise en valeur par Baumard dans l'Organisation déconcertée, entre le logos, la technè, la phronésis et la métis.

Le risque s'apparente tout d'abord à un problème logique consistant à développer un modèle prédictif, causal, quasi-déterministe, par rapport à des événements futurs, par nature incertains. Le recours à la méthode hypothético-déductive, à une instrumentation logico-mathématique plus ou moins sophistiquée permet de déterminer la probabilité de survenance des événements. La théorie du « profit pur » constitue une caricature du réductionnisme : le problème est ramené à la mathématique, il repose nécessairement sur des hypothèses irréalistes. Telle est, au demeurant, la triste situation de l'économiste "pur" (!) lorsqu'il aborde, par exemple, le problème de la stratégie à l'aune de la rationalité économique, comme l'a développé Paulré dans un récent ouvrage consacré à cette question. Dans un récent article du Monde, à l'humour inévitablement contrôlé, il est dit que "les mathématiques colonisent le monde de la Bourse et de la finance". En bas de page, il est mentionné la théorie du "trend following" : "Avec la gestion systématique, l'opérateur ignore les données fondamentales.. Purement objectif.. il essaie de mettre en lumière des régies dont il peut tester la validité statistique.. La gestion systématique aborde les marchés à la façon des sciences physiques, etc..." Plus loin, force est de reconnaître que "les pistes explorées sont innombrables, mais beaucoup aboutissent à une impasse". Or, l'"trendfollowing", très en vogue aux Etats-Unis... considère que la hausse entraîne la hausse et inversement: c'est l'application disciplinée (sic) du fameux adage boursier,¹¹ "the trend is your friend". En d'autres termes, dès que la théorie pure du risque, de prédictive, prétend se faire prévisionnelle, elle retrouve les us et coutumes de l'habitus boursier : la phronésis prend le dessus.

Fondamentalement, l'approche logico-mathématique a la double mission, kantienne, de légitimation d'une double démarche, ce que l'on qualifiera de transfert

-un transfert "théologique", gnostique. La théorie pure du

risque vient conforter la foi, la croyance profonde en une certaine conception du Monde. Celle-ci est avant tout de l'ordre du Religieux -y compris pour l'athée. On songe immédiatement au pari pascalien: dans l'ordre de l'entrepreneuriat, l'analogie suggère que l'acte innovateur ou créateur implique un pari pascalien entre "tout" (style Bill Gates) et "rien" (échec et retour à la case départ). Dans un autre ordre d'idées, la référence au "beruf", à la vocation, pour légitimer l'éthique du protestantisme, entraîne ipso facto une forte légitimation de la prise de risque individuelle.

On voit ainsi que les croyances personnelles (souvent liées à son éducation, à son milieu) de l'entrepreneur (lato sensu) conditionnent sa conception du risque. Allons plus loin : le "jeune" entrepreneur peut dans son opposition oedipienne au père, adopter une attitude opposée à la "parentèle" face au risque (idée à rapprocher du concept de déplacement de Shapero).

-un transfert "technologique" : les outils et techniques de gestion du risque sont légitimées par la référence à un appareillage scientifique". En témoigne le développement (et l'attrait) de la "finance moderne", fondée au premier chef sur le principe fondamental de l'efficacité du marché - notion développée par le philosophe post-kantien Antoine-Augustin Cournot (ce qui renvoie au paradigme Cournot-Bertrand-Edgeworth-Nash, et tutti quanti).

Ainsi, l'approche du risque aurait suivi trois phases : une phase empirique (objet Vation empirique des potentialités des firmes et des industries, au travers notamment du paradigme S-C-P), une phase analytique (paradigme du MEDAF, autour de Markowitz, de Modigliani, Miller, etc...), et enfin, une approche "systématique" (systémique?) fondée sur un traitement de l'information à l'aide des nouveaux systèmes.

Les outils et techniques de gestion du risque relèvent pour l'essentiel, non seulement de la première approche, mais plus en amont, découlent d'une exploitation procédurale des pratiques de gestion, généralement propres à une profession (sa phronésis).

La discipline "risk management"¹¹ constitue en conséquence une sorte de "melting pot", voire d'auberge espagnole. Essayons d'y voir plus clair:

-Il y a tout d'abord des "risques gérables". Il s'agit pour l'essentiel des risques liés à la gestion courante de l'entreprise. La maîtrise de ces risques passe par une prévention (ainsi les risques de rupture de stock, d'illiquidité, et plus généralement, d'insuffisance de certaines ressources, en flux ou en stock, permanente ou épisodique). Dans la mesure où l'on dispose de distributions de fréquences, de prévisions fiables sur les flux, les risques sont censés être maîtrisés en recourant à des procédures. Ils sont alors intégrés dans une rationalité procédurale, comme l'a montré Simon dans le "Holt, Modigliani, Simon" de Recherche Opérationnelle.

Les risques opérationnels sont ainsi distingués selon les fonctions concernées : risques financiers, commerciaux, de production, etc...

-Toutefois, certains risques, s'ils obéissent à des lois de probabilité de grands nombres (probabilité de sinistre en France) présentent, au niveau de l'entreprise, un caractère plus aléatoire. Ces risques, essentiellement opérationnels, seront assurés.

-Enfin, convenons d'appeler les risques stratégiques ces risques qui obéissent difficilement à la loi des grands nombres, et qui sont donc difficilement assurables. Certes, les compagnies d'assurance ont développé des produits innovants, aux limites du risque stratégique, telle, par exemple, l'assurance pour risque d'exploitation. Il n'en reste pas moins que l'entrepreneur doit assumer des risques non probabilitisables, même s'ils sont intuitivement prévisibles. Mais, en l'occurrence, le traitement du risque est de l'ordre de la rationalité processuelle (heuristique de la décision) et non procédurale (de type stimulus-réponse). L'entrepreneur peut avoir plusieurs comportements liés à ses représentations, à ses traits de personnalité, au type d'activité, etc....

- * il peut chercher à éviter le risque, en décidant de ne pas entreprendre des actions qui accroîtraient ses risques, en augmentant par exemple sa vulnérabilité ou sa dépendance,

- * il peut chercher à conjurer le risque, en s'alliant à d'autres acteurs, ou en se conformant à l'action collective (la phronèsis),

- * il peut enfin jouer sur le risque, conformément à la représentation "théologique" de l'entrepreneur "entreprenant". Acceptant le pari pascalien, il va déployer sa métis : astuce, ruse, "ploy" (dans les 5 P de

Mintzberg), connivence avec d'autres acteurs, etc...

Au total, on voit ainsi se dessiner plusieurs conceptions du risque, relevant de divers ordres de rationalité. Les propriétaires-dirigeants que l'on peut observer auront à l'évidence des représentations, des perceptions et des intentions diversifiées du risque. Dans un célèbre article, March et Shapira avaient suggéré que les "managers face au risque" ont une rationalité fort éloignée de la rationalité substantive. Cette opinion est encore plus évidente pour des dirigeants de petites entreprises.

Il nous semble donc opportun de tenter de dégager des idéaltypes en fonction du traitement du risque.

5

B ENTRE CESAR BIROTTEAU ET BILL GATES : L'ENTREPRENEUR EN QUETE D'IDENTITES

Tout chercheur en entrepreneuriat s'est un jour ou l'autre prêté au petit jeu de la définition de l'entrepreneur. On peut en avoir une vision quasi-théologique (Schumpeter), historico-logique (Marx) juridico-financière (Code Napoléon), sociologique (Max Weber), etc.. Il nous semble inutile d'insister sur la polysémie, que nous avons évoquée avec notre complice Pierre-André Julien, dans des ouvrages et articles à diverses reprises.

Evoqué sans la dénoncer : comme pour le risque, chaque interprétation répond à une représentation et une intention du chercheur. En ce sens, les typologies ne résolvent pas cet obstacle épistémologique :

chacune d'entre elles est conçue au regard d'une "logique d'action" du chercheur. Ainsi, la dualité apparente artisan-opportuniste obéissait à un souci de Norman Smith de mieux sérier les conditions de création, dans des conditions historiques précises, que l'auteur a lui-même dénoncées au début des années 90 ... pour proposer une nouvelle typologie. Notre propre dualité PIC-CAP, extrêmement réductrice, se centrait sur une compréhension des logiques d'action ("patrimoniale"¹¹ et "entrepreneuriale") déjà utilisée par Henri Weber, (dans un sens et dans un contexte différents). On pourrait multiplier les

exemples, avec les classifications de Woo, de Sue Birley, de Bigrave et Hofer, etc...

En l'occurrence, quelle typologie peut nous être utile, pour mieux comprendre l'attitude à l'égard du risque ? Nous avons vu que celui-ci était conçu, perçu, ¹¹"pratiqué" selon des modalités variables selon les types de rationalité invoqués. En ce qui concerne l'entrepreneur au sens générique du terme, nous mettrons l'accent sur deux types de légitimités. Nous savons en effet que la littérature détecte plusieurs types de besoins chez l'individu : un besoin d'affiliation (reconnaissance du groupe d'appartenance : famille, ethnie, profession, etc...), un besoin de socialisation (reconnaissance d'un positionnement social statut, catégorie sociale, etc...), besoin de pouvoir (reconnaissance de son autorité), besoin de réalisation personnelle (reconnaissance de son accomplissement, épanouissement de sa personnalité). Ces besoins s'expriment à des degrés variables chez les entrepreneurs, mais il est difficile de les appréhender directement; la "ruse" du chercheur consistera à passer par le canal des bases de légitimité :

-Une légitimité que nous allons qualifier de "territoriale". Elle correspond assez largement aux besoins d'affiliation et de socialisation. L'entrepreneur souhaite être reconnu par ses pairs et son entourage. Cette légitimité, pour faire bref, repose sur deux bases:

* Dans la durée, elle s'exprime en termes d'enracinement. Celui-ci correspond à la longévité de l'entreprise, aux antécédants locaux de l'entrepreneur (depuis combien lui et ses ascendants sont sur le territoire). Cette légitimité se traduit en termes de réputation, de connaissance de l'entreprise et de son dirigeant.

La volonté d'enracinement peut constituer un aspect déterminant de la logique d'action de l'entrepreneur.

* Dans l'espace, la légitimité s'exprime en termes d'imprégnation territoriale (ce qui renvoie au terme d'"embeddedness" de Granovetter). Cette imprégnation se traduit d'abord en termes de transactions économiques, mais aussi sociales et institutionnelles, aboutissant à un réseau relationnel fortement territorialisé. Bien entendu, certaines activités, et certains individus, y sont plus propices. Là encore, cette dimension est susceptible de constituer un élément déterminant de la logique d'action.

On peut ramener le problème de la légitimité territoriale à des notions presque triviales : l'entreprise ¹¹ "se doit" d'être intégrée à son environnement. Mais, indépendamment de formulations plus complexes de cet aphorisme, force est de reconnaître que tel n'est pas l'avis dominant dans l'idéologie libérale, depuis Smith (Adam) jusqu'à Hannan et Freeman (et Friedman...). La légitimité de l'entreprise repose sur l'atteinte de sa fonction fondamentale, consistant à être performante. Faute d'y parvenir, il est préférable pour la Communauté qu'elle disparaisse. D'ailleurs, les mécanismes du marché, s'ils fonctionnent, assurent cette sélection naturelle. De Malthus-Darwin à l'écologie des populations, la teneur du discours reste similaire.

Cette légitimité concurrentielle met donc l'accent sur la compétitivité de l'entreprise, c'est-à-dire sur son aptitude à soutenir durablement la concurrence. La nécessaire atteinte d'un niveau de performance compétitif s'analyse en fait en trois éléments d'"efficace":

- L'efficacité se définit comme le degré d'atteinte des buts de l'entreprise. Glissons sur la distinction entre buts, objectifs, cibles, pour faire remarquer que le panier de buts de l'entrepreneur est évidemment plus complexe que la seule maximisation du profit. Toutefois, on sait que pour un néo-libéral ¹¹ "pur jus", l'entrepreneur qui n'agirait pas comme Si'? ("as if" de Friedman) il recherche le profit maximal ne serait pas compétitif, et serait normalement" exclu du jeu du marché concurrentiel.

Pour être efficace, l'entreprise-entrepreneur doit être efficient, et, ce que l'on oublie trop souvent, effectif

-L'efficience implique une gestion "rationnelle" des ressources engagées dans l'entreprise. Les outils de management doivent servir à mobiliser ces ressources de telle sorte que les activités créatrices de valeur (d'usage ou d'échange) soient privilégiées, sur la base d'arbitrages, au sens de Porter 1996. Ces outils intègrent les risques opérationnels, lesquels doivent être prévenus, maîtrisés, assurés, minimisés, etc..., au travers de procédures. La "ressource humaine" (expression symbolique) génère des risques opérationnels

qui doivent être gérés en tant que tels.

-L'effectivité est une notion courante chez les sociologues des organisations, mais souvent ignorée (en France) des gestionnaires, qui s'en tiennent au couple efficacité-efficience. Toutefois, dans l'organisation de petite taille (nous évitons le terme polysémique "entrepreneuriale"), les relations interindividuelles sont plus prégnantes les processus relationnels l'emportent bien souvent sur les procédures organisationnelles .Or, les outils de management reposent sur un postulat positiviste de béhaviorisme pavlovien (la prime fait saliver le salarié) en excluant les autres mobiles de l'engagement organisationnel. L'effectivité évalue le degré de satisfaction perçue par les acteurs de l'entreprise, eu égard à leur implication perçue dans l'entreprise. Bien souvent une faible effectivité se traduit par des dysfonctionnements, lesquels suscitent des risques opérationnels, qui seront traités selon des procédures préétablies, en insistant sur les facteurs d'hygiène, au détriment des facteurs de motivation, au sens de Herzberg, conformément à une conception managériale de la GRH, dénoncée par Julienne Brabet dans un ouvrage au titre évocateur ("Repenser la Gestion des Ressources Humaines"?)

Cette triple acception de l'efficace débouche sur une sorte de combinatoire de la performance. Dans l'optique de l'Ecole du Management (style "Design School" de Mintzberg),la prééminence est accordée à la "grande performance" de l'efficacité (la maximisation pour les actionnaires). L'efficience technico-économique apparaît comme un moyen nécessaire, l'effectivité étant ramenée à un couple différenciation -intégration , somme toute sommaire.

A ce point de notre exposé, se pose le problème, évidemment central, de la compatibilité entre ces deux bases de légitimité. Les réponses sont variées. On peut opposer un capitalisme proto-industriel à la César Birotteau, où la légitimité territoriale est dominante, à un capitalisme managérial, à la Bill Gates, où l'essentiel n'est pas de participer, mais de gagner.

Notre réponse est plus nuancée, et repose sur la proposition de quatre idéaltypes, que nous avons développée dans d'autres contributions:

- Le "patron " correspond à l'idéaltype du "notable". Celui-ci recherche une forte légitimité territoriale. Elle peut trouver son origine dans l'enracinement local, parfois sur plusieurs générations. Elle peut être liée à

l'imprégnation par les ressources utilisées (matières premières, capitaux locaux, personnel local, etc...), ou par les débouchés de proximité (exemple du B.T.P.). La légitimité territoriale renvoie, enfin, à un réseau d'alliances, de connivences, d'intérêts communs au sein d'institutions locales les plus diverses, sans que cette présence locale présente nécessairement un caractère mafieux!

-Le "dirigeant" (ou PDG) correspond à l'idéaltype du "nomade". Le nomade est avant tout un manager, un gestionnaire par sa formation et son C.V. (responsable dans une grande organisation). Il a pu reprendre à son compte une PME, ou en assume la direction pour le compte d'un groupe industriel ou financier, ou des "héritiers", dont il sera l'agent. Si à l'évidence le notable a un fort besoin d'affiliation le nomade présente un fort besoin de pouvoir, ce qui le conduit à développer des procédures administratives, au sens de Fayol (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler). Guidé par un souci d'efficacité, pour augmenter son efficacité, il est peu sensible aux problèmes d'effectivité

Sa base de légitimité territoriale lui est indifférente, elle peut même être très mauvaise, lorsqu'il reprend une entreprise pour la rendre compétitive. Mais il n'en a cure, car il recherche justement une forte mobilité territoriale, pour sa propre gouverne ou pour celle du principal

- Le "petit patron" se retrouve dans l'idéaltype de l'"isolé". Apportant peu à son environnement de proximité, par les ressources mobilisées comme par les satisfactions apportées, il est à la fois peu compétitif, satisfaisant à peine le besoin de survie, n'attendant pas une pérennisation de son affaire, et mal intégré au territoire, surtout lorsque celui-ci est soumis à de forts mouvements de déstructuration et restructuration.

-Enfin, l'"entrepreneur"¹ se retrouve dans l'idéaltype de l'« entreprenant » Celui-ci possède à la fois une forte légitimité territoriale et concurrentielle. Mais les constituants de ces deux légitimités sont complexes, et les situations très variées. Notre idéaltype ne retient donc que les traits essentiels.

En ce qui concerne la légitimité territoriale, l'entreprenant peut s'appuyer sur un fort enracinement local (il sera par exemple originaire de la région, dont il accepte les us et coutumes); mais sa légitimité peut aussi reposer sur une forte imprégnation : il mobilise des ressources locales ou dessert

un marché local.

Toutefois, l'entrepreneur dépasse cet ancrage territorial, pour développer des réseaux institutionnels et transactionnels hors du territoire. Celui-ci peut jouer le rôle de levier entrepreneurial, en valorisant, par exemple, l'image locale (exemple-type des AOC).

La légitimité concurrentielle apparaît donc symbiotique avec la légitimité territoriale, chacune confortant l'autre.

Au total, nos quatre idéaltypes nous fournissent des situations permettant de décrypter des observations concrètes. Cette approche est notamment utile pour repérer, dans des études de cas d'entrepreneuriat, le profil de tel ou tel entrepreneur, en ce qu'il sera plus ou moins proche de tel ou tel idéaltype.

Il convient maintenant, dans la seconde partie de notre exposé, de mettre en lumière les différences de nature du risque, des différences de traitement et de comportement du risque, au regard de chacun des idéaltypes.

C UN TRAITEMENT DIVERSIFIÉ DES RISQUES

Assez bizarrement, l'attitude à l'égard du risque est finalement peu abordée par les spécialistes d'entrepreneurship, et, quand ils le font, c'est avec une très grande circonspection. Ainsi, dans l'encyclopédie éditée par Kent, Sexton et Vesper, le problème est brièvement évoqué par Yvon Gasse, qui se résout à quelques formulations prudentes :

"Les entrepreneurs peuvent voir le risque différemment et rencontrer plusieurs types de risques : risque d'affaires, risque social; risque psychologique, risque familial.. Finalement, nous ne possédons pas un instrument approprié de mesure des différents aspects de la prise de risque entrepreneuriale, ou pour distinguer entre les différents motifs contributifs. Nous avons besoin d'instruments conçus spécifiquement à cet effet ».

On retrouve la même prudence chez les autres auteurs. AinSi ,

Bird, dans son ouvrage sur le comportement entrepreneurial, consacre-t-elle une petite dizaine de pages sur 400 au problème, pour aboutir aux mêmes conclusions. Elle montre, en particulier, que les tests psychologiques destinés à mesurer la propension au risque se révèlent peu probants, et préfère s'en tenir aux tests relatifs à la confiance en soi.

De façon générale, la gêne des chercheurs vient, à notre avis, de deux insuffisances

-Une clarification insuffisante entre les types de risques. Or, comme nous l'avons brièvement montré, les risques liés à la gestion courante des ressources sont gérables : on peut les prévenir, les réduire, y remédier de façon procédurale, et même les assurer pour une grande partie d'entre eux. D'autres risques, plus difficilement probabilisables à l'échelle de l'entreprise, peuvent être évités, ou assumés, en fonction de choix qui relèvent d'options fondamentales, que l'on appellera par convention stratégiques, dans la mesure où elles concernent la logique d'action de l'entreprise et d'intention de l'entrepreneur.

Le problème est sans doute que, plus l'entreprise est petite et personnalisée, plus ces deux grands types de risques sont interactifs. Mais ils ont logiquement des solutions.

-D'autre part, une clarification insuffisante entre les différents types d'entrepreneurs. Il nous semble que notre classification entre quatre grands types de propriétaires-dirigeants (isolé, notable, nomade et entreprenant) peut contribuer à clarifier le débat. Bien entendu, il ne s'agit que de cadres de référence, que nous allons tenter d'explicitier.

Prenons, en premier lieu, le cas le plus simple : celui de l'entrepreneur "isolé". Rappelons qu'il dispose d'abord d'une faible légitimité concurrentielle. Le revenu qu'il obtient repose sur des marges commerciales faibles, et l'on ne saurait parler chez lui d'un comportement de maximiseur de profit. Il est généralement positionné sur un "marché", au sens large, très accessible, soumis à de fortes turbulences (ruptures dans les technologies ou dans les habitudes de consommation), et complexe, avec beaucoup d'acteurs : il est donc vulnérable, et il ne peut "gouverner" cette situation. Il innove peu, son comportement commercial est passif. Souvent, il est fortement dépendant des clients et des fournisseurs. Enfin, ses concurrents directs sont très agressifs, soit dans une optique de survie, soit dans une optique de prédation du marché. Cette

situation de faible compétitivité se retrouve dans nombre d'activités menacées, ou en voie de restructuration.

Mais, de plus, l'isolé l'est également au plan de sa légitimité territoriale : il est , alternativement ou conjointement, peu enraciné dans son milieu, et/ou peu imprégné. Il ne doit guère s'attendre à un soutien extérieur en cas de difficultés.

Dans cette situation extrême (rappelons qu'il s'agit d'un idéaltype), l'isolé obéit avant tout à un comportement de survie (le revenu est un revenu de subsistance, plus que le fruit d'un acte entrepreneurial, c'est-à-dire de récompense d'un risque librement assumé). Dans ces conditions, on peut s'attendre à ce que sa vision du monde soit empreinte de fatalité. L'analyse et la perception des risques restent très sommaires : le marché est appréhendé de façon réactive ; on peut même observer un refus de voir les clients ! L'environnement concurrentiel et territorial est représenté comme une source de menaces plus que d'opportunités, avec éventuellement des réactions paranoïaques.

En conséquence, le comportement vis-à-vis du risque est aisé à typer. L'isolé, bien que très vulnérable, ne cherche pas, paradoxalement, à éviter les risques, à l'exemple des vacanciers qui partent sur les glaciers en jogging.. Cette absence d'appréhension se traduit par l'absence d'une gestion des risques . .. de gestion : pas de prévention, pas de traitement, peu d'assurance (sauf imposée de l'extérieur, par une autorité quelconque). Aussi, le moindre incident (défaillance d'un client, départ d'un salarié, voire simple absence, non couverture d'une échéance) prend des dimensions catastrophiques, non maîtrisées.

Au total, une observation superficielle permettrait de dire que l'isolé "assume"¹ le risque, disons stratégique. Mais la représentation et la perception du risque sont également très pauvres.

Prenons, en second lieu, le cas du "notable". Ce type d'entrepreneur pâtit en principe d'une faible légitimité concurrentielle; selon la grille que nous avons proposée, on peut s'¹attendre à ce qu'il soit mal positionné dans son environnement concurrentiel : vulnérable, dépendant, et en butte à

l'agressivité concurrentielle. En revanche, il bénéficie d'une forte légitimité territoriale : l'entreprise est par exemple implantée de longue date, elle est "honorablement connue" sur la place, elle bénéficie d'un fort soutien des "autorités". Le dirigeant, patron d'entreprise, sera lui-même un notable. A ce titre, il bénéficie de soutiens institutionnels forts. Ceux-ci se manifesteront dans l'obtention de marchés, la limitation de la concurrence "étrangère", l'appui en cas de difficultés passagères, voire plus profondes.

Dans notre terminologie, le notable est mû par une logique d'action patrimoniale. Il s'agit avant tout de pérenniser l'affaire, de développer un patrimoine familial. En conséquence, le besoin de sécurité est primordial, ce qui explique que la croissance soit perçue de façon essentiellement réactive. Le besoin de sécurité se manifeste également par une préférence marquée pour les investissements matériels, voire immobiliers (ce qui explique l'existence fréquente d'une SCI). Le souci de préserver l'indépendance patrimoniale, et d'éviter le risque de perte de commande du capital, se traduit, peu ou prou, par l'existence d'une holding familiale.

Dans sa vision du monde, le notable va privilégier les valeurs non concurrentielles. La concurrence est perçue, dans la carte cognitive, comme négative (elle est source de chômage, de disparitions d'entreprises, elle est 'sauvage', "effrénée", etc...). Il convient de maintenir une compétition "loyale" (les grandes surfaces sont présumées "déloyales") "organisée".

Dans ces conditions, la recherche capitaliste, "entrepreneuriale", du profit, repose sur le maintien de rentes de situation, Si bien analysées par Adam Smith. Des conventions vont s'établir au sein du territoire. A la limite des collusions s'établissent, par exemple sur le partage des marchés, voire sur la reprise des entreprises défailtantes, comme l'attestent les multiples scandales autour de la profession d'administrateur judiciaire.

Mais cette protection territoriale aura pour conséquence la sous-estimation des risques de gestion. Ceux-ci sont maîtrisés au travers de l'entretien d'un réseau de relations interpersonnelles, y compris avec les "corps constitués" et l'Administration territoriale. Par exemple, les relations commerciales seront fortement personnalisées (la convention voudra qu'on ne signe pas de contrats écrits avec les clients et les fournisseurs, qu'on ne

débauche pas les clients ou les salariés des "confrères", etc...).De même les relations avec les banques reposent largement sur la confiance, la réputation, le "coefficient personnel" du dirigeant.Bien entendu, la gestion du personnel est fortement empreinte de paternalisme, et le recrutement est avant tout territorial, voire familial.

L'idéaltype de notable est, par définition, caricatural.Ainsi, la professionnalisation de la gestion va à l'encontre d'une gestion personnalisée des risques opérationnels.

En fait, la prévention porte essentiellement sur ce que l'on appellera les risques ¹¹"stratégiques", qui mettent en cause l'identité et l'image de l'entreprise.Le patron-entrepreneur sera particulièrement attentif aux risques suivants

-Risques liés à la maîtrise du capital.D'abord pour la famille et les propriétaires. Ensuite pour lui-même, et la liberté de direction de son affaire.En ce domaine, les risques de conflits sont fréquents.

-Risques liés à la perte de légitimité territoriale.Le notable se doit d'être présent dans les instances locales de tous types, car c'est souvent dans ces sphères que peut se dessiner le sort de son affaire.Jl importe donc de cultiver l'image locale : le parrainage d'activités sportives ou culturelles participe de cette exigence.

-Risques liés au choix des activités.En effet, la notoriété territoriale repose sur des activités "traditionnelles", qui risquent d'être soumises à de profonds changements.En modifiant le domaine d'activité, le notable risque de perdre ses racines territoriales ; en voulant conserver celles-ci, il risque de conduire sa faible légitimité concurrentielle à un niveau intolérable - surtout lorsque les défenses immunitaires territoriales tombent : les notables de la ganterie de Millau en savent quelque chose!

Au total, on peut dire que le notable assume les risques stratégiques, et s'efforce de les prévenir, de façon défensive.En revanche, il gère de façon réactive les risques de gestion, en s'appuyant sur un réseau de conventions, sur la phronésis ambiante.

A l'inverse, le "nomade" privilégie la légitimité concurrentielle, et se désintéresse de la légitimité territoriale. Il entend se conduire en "professionnel", en "gestionnaire performant". En tant qu'idéaltype, nous sommes donc bien aux antipodes du notable. Au regard du comportement à l'égard du risque, l'opposition est manifeste.

En effet, le nomade va se centrer sur les risques de gestion. Cela peut s'interpréter de diverses manières:

-Il est fréquent que l'entreprise "pédégée" soit en fait contrôlée par un groupe industriel ou financier. Celui-ci définit «l'essence» de l'affaire, sa raison d'être, le PDG son "existence", sa façon d'être. En conséquence, il se focalise sur les risques de gestion

--Qu'on le catalogue dans les "managers", les "professionnels", les "techniciens", le nomade se veut avant tout professionnel, comme l'attestent ses diplômes, ou son passé de cadre ou d'ingénieur.

-Enfin, sa logique d'action, plus entrepreneuriale que patrimoniale, le pousse à investir "scientifiquement" de nouvelles sphères d'activité, dans sa recherche prioritaire de la croissance.

Ainsi, dans ses représentations, le nomade affiche une foi du charbonnier envers les "lois du marché", les "vertus de la concurrence", la "sélection naturelle des plus aptes". Individualiste, il refuse les conventions locales. Son champ d'action est largement extra-territorial, y compris dans la gestion des ressources et l'application des procédures de planification et de contrôle. Le profit apparaît alors comme le fruit récolté du fait de compétences supérieures -d'autres diraient de l'application d'un pouvoir de marché supérieur...

L'environnement, avant tout concurrentiel, est perçu (ou conçu) de façon plus mécaniste que biologique, plus compliqué que complexe. En conséquence, tout risque doit être logiquement soumis à des lois de probabilité. Le "risque stratégique", non probabilisable, géré de façon heuristique et émergente, lui semble une hérésie (il suffit d'enseigner la stratégie dans une Ecole d'ingénieurs pour mesurer la force de cette croyance!). En conséquence, le nomade se focalise sur la "gérabilité" des risques. Il s'agira de développer des méthodes de prévention, d'alerte et de traitement des risques.

Toutes les techniques de couverture et d'assurance des risques, parfois fort sophistiquées, seront mobilisées.

En revanche les risques liés à la complexité des situations (de nombreux facteurs interactifs et à faible probabilité de survenance, ou difficilement quantifiables) seront sous-estimés. Il en va notamment ainsi des risques organisationnels et humains. Dans ce type d'organisation, les problèmes d'effectivité sont sous-estimés, ramenés à des procédures d'évitement des problèmes propres aux bureaucraties.

Au total, l'entrepreneur nomade accorde une attention sélective à certains types de risques. En se demandant s'il est "risk taker" ou "risk avoider", il conviendra de donner des définitions fort précises du type de risque auquel on se réfère.

Enfin, l'entrepreneur ¹¹entrepreneur¹¹ recherche la double légitimité. Face à l'évolution extrêmement rapide des espaces territoriaux, entre l'espace urbain surpeuplé et l'espace rural désertifié, on constate que de nombreuses TPE, PE, voire ME, cherchent à s'ancrer sur un territoire. Au demeurant, la DATAR a sanctionné cette évolution en proposant le contrat territorial, ancré sur un "pays", et notamment les villes moyennes..

L'entrepreneur entend prendre un risque, en jouant sur une incertitude qu'il aura créée pour en tirer un profit d'innovation. Par nature, il est donc conduit à assumer un risque qu'il aura suscité. Ceci peut s'entendre de plusieurs façons, assez classiques:

-L'entrepreneur utilise d'une façon plus appropriée les ressources locales, celles-ci pouvant évoluer.

--L'entrepreneur arrive avec ses propres compétences et idées, et mobilise de façon imprévue les ressources locales.

-L'entrepreneur innove sur les procédés, et transforme un secteur d'activité, généralement menacé, pour développer des micro, voire des nanomarchés.

En fait, l'entrepreneur mobilise deux types de compétences

-des compétences de technique, mais aussi de management.

-des compétences relationnelles. L'entrepreneur est un "homme DES réseaux" : réseaux locaux, mais aussi réseaux extra-territoriaux.

En conséquence, il est en mesure d'appréhender de façon cohérente les risques stratégiques et de gestion. En tant que stratège, son besoin de réalisation s'affirme au travers de la mise en oeuvre de son projet. Mais il est appréhendé de façon croissante à l'aide des outils de décision propres à la démarche stratégique en petite entreprise. C'est sans doute la raison pour laquelle les entreprises de conseil en management stratégique s'intéressent de façon croissante à ce marché.

De même, l'entrepreneur gère ses risques en procédant systématiquement à une externalisation de fonctions et d'activités, en se concentrant sur ses compétences-clés. Il fera notamment appel comme le manager nomade, à des produits d'assurance de plus en plus sophistiqués.

L'image que l'on a donné de cet idéaltype d'entrepreneur pourra paraître quelque peu idyllique. Elle reflète néanmoins une réalité croissante, liée au développement de la Société entrepreneuriale. Mais cette situation n'est pas aussi confortable qu'il n'y paraît. Les risques de défaillance, de prise de contrôle, de conflits entre associés, voire entre collaborateurs et même entre parties prenantes, sont élevés. Les risques liés à l'innovativité et à la volatilité des causes de succès sont généralement aussi importants qu'imprévisibles. Mais, en fin de compte, c'est sans doute dans cette dernière catégorie que l'on trouve les vertus attribuées au capitalisme entrepreneurial.

C'est pourquoi il devient urgent de substituer à l'enseignement académique axé sur le management procédural du capitalisme managérial, un enseignement qui mette au premier plan les vertus de la prise de risque, pour les étudiants comme pour les enseignants.

BIBLIOGRAPHIE

MARCH (J.G.) et SHAPIRA (Z) Les managers face au risque
In : March, Décisions et organisations Editions d'Organisation 1991

MARCHESNAY (M) Confiances et logiques
entrepreneuriales Economie et Sociétés Série SG Numéro spécial Septembre
1998

MARCHESNAY (M) et RUDEL (S) La gestion du risque
dans la TPE Faits et théorie Série SG n^o6 Pp43 à 76