

This working paper is also available in English. See working paper no. 98-11 Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary - Consequences for Education. Texte publié dans Pleitner, H.J. (Ed.) 1998 *Renaissance of SMEs in globalized economy*, p. 261-270.

**Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur
et le visionnaire
Conséquences pour l'éducation**

Par Louis Jacques FILION

Cahier de recherche no. 1998-10
Septembre 1998

ISSN : 0840-853X

*Copyright © 1998. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.
Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous
quelque forme que ce soit est interdite.
Les textes publiés dans la série des cahiers de recherche de la Chaire
d'entrepreneurship Maclean Hunter n'engagent que la responsabilité de leurs
auteurs.*

Deux types d'entrepreneurs: l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation

par Louis Jacques Fillion
École des HEC de Montréal

Résumé

À partir de l'étude empirique des systèmes d'activités d'entrepreneurs qui étaient propriétaires et dirigeaient une PME, nous avons analysé où se situaient leurs systèmes de gestion en relation des éléments du P.O.D.C. : planifier, organiser, diriger, contrôler. Nous avons dégagé deux types : opérateurs et visionnaires. Un modèle de gestion est dégagé pour chaque type. Les activités du processus de gestion de l'opérateur sont : choisir, accomplir, assigner, allouer, vérifier, ajuster. Celles du visionnaire sont : visionner, architecturer, animer, vérifier et apprendre. Les conséquences de ces activités pour l'éducation de l'un et l'autre type sont discutées.

Deux types d'entrepreneurs: l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation

Introduction

On ne peut aborder le domaine de l'entrepreneuriat et de la PME sans parler de typologies d'entrepreneurs. L'intérêt pour les typologies est aussi grand chez les chercheurs que chez les enseignants. Elles deviennent particulièrement utiles lors de la conception de programmes et de cours en entrepreneuriat et en PME. Elles permettent d'aller plus loin en ce qui a trait à la cohérence des apprentissages entrepreneuriaux. Elles fournissent une base de conceptualisation mieux adaptée dans un domaine où il existe une grande diversité de personnes et de comportements entrepreneuriaux. Le nombre de typologies développées en entrepreneuriat et en PME est considérable. Nous en présentons quelques-unes avant d'en suggérer une, puis d'en discuter les conséquences pour l'éducation entrepreneuriale.

Typologies d'entrepreneurs et de propriétaires-dirigeants de PME

Plusieurs auteurs ont établi des typologies et des taxonomies pour classifier les entrepreneurs et les propriétaires-dirigeants de PME. La liste ci-dessous présente certaines de ces contributions jugées parmi les plus utiles pour l'éducation entrepreneuriale. Cole (1959) a établi trois types d'opérations d'affaires : innovation, imitation, répétition. Collins, Moore et al. (1964) et Collins et Moore (1970) ont établi une distinction entre l'«entrepreneur administratif» et l'«entrepreneur indépendant». Smith (1967) a d'abord observé deux types d'entrepreneurs : l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste ou entrepreneur d'affaires. Il a considéré l'entrepreneur technologique comme faisant partie d'une catégorie à part. Smith et Miner (1983) ont ensuite regardé les implications de chaque type pour mieux comprendre le type d'entreprise qui découle de chacun. Lorrain et Dussault (1988) ont analysé le comportement de gestion de chacun et trouvé que la gestion de l'entrepreneur opportuniste apparaît plus équilibrée. Suite à la recherche de Miner, Smith et al. (1989), Miner (1990) a montré des différences entre trois types : entrepreneur, entrepreneur axé sur une forte croissance et manager. Laufer (1974) a suggéré quatre types d'entrepreneurs, soit : le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur-propriétaire orienté vers la croissance, l'entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité, l'entrepreneur artisan. Glueck (1977) a établi une distinction entre trois types de travailleurs autonomes : l'entrepreneur, le propriétaire-dirigeant de PME, le dirigeant d'entreprise familiale. Chicha et Julien (1979) ont catégorisé les PME en trois types : traditionnelles, entrepreneuriales (orientées vers la promotion), administratives (ou professionnelles). Schollhammer (1980) a établi cinq types d'entrepreneuriat corporatif : administratif, opportuniste, acquisitif, incubatif, imitatif. Vesper (1980) a suggéré qu'il existe au moins 11 types d'entrepreneurs : 1. Travailleurs autonomes travaillant seuls, 2. Bâtisseurs d'équipes, 3. Innovateurs indépendants, 4. Multiplicateurs de modèles existants, 5. Exploitants d'économies d'échelle, 6. Rassembleurs de capitaux, 7. Acquéreurs, 8. Artistes qui achètent et vendent, 9. Constructeurs de conglomerats, 10. Spéculateurs, 11. Manipulateurs de valeurs apparentes. Gartner, Mitchell et Vesper (1989) ont identifié huit types : 1. Recherche de la nouveauté. 2. Facilite la transaction. 3. Continuité des habiletés et des contacts. 4. Achat d'une entreprise. 5. Supériorité de l'expertise. 6. Vigueur du service. 7. Poursuite de l'idée unique. 8. Rigueur de l'organisation. Fillion (1988) a suggéré deux catégories de PME : la classique et la comète. Il a aussi suggéré cinq types d'intrapreneurs qui correspondent à autant de niveaux intrapreneuriaux : 1. Végétatif, 2.

Bienveillant, 3. Engagé, 4. Innovateur, 5. Visionneur (1990). Il a proposé deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire (1996a) et deux types de travailleurs autonomes : le volontaire et l'involontaire (1996b). Il a proposé six types de propriétaires-dirigeants de PME : le bûcheron, le séducteur, le sportif, le vacancier, le converti, le missionnaire, (1998). Se référant seulement au type de propriété de l'entreprise, Hornaday (1990) a suggéré trois types : artisan, promoteur et gestionnaire professionnel. Ibrahim (1994) a suggéré une relation entre les types de stratégies et la performance des PME. S'appuyant sur Miles et Snow (1978), Julien et Marchesnay (1996), tenant compte du critère de l'innovation, ont suggéré quatre types d'entrepreneurs : le prospecteur, l'innovateur, le suiveur, le réacteur. Tenant compte de la logique d'action, ils ont suggéré deux types de propriétaires-dirigeants : le PIC (pérennité, indépendance, croissance) et le CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité) (1987). Lafuente et Salas (1989) ont établi une typologie des nouveaux entrepreneurs ayant créé une entreprise en Espagne. Elle est basée sur leurs aspirations au travail et comprend quatre types : artisan, orienté vers le risque, orienté vers la famille, managérial. Siu (1995) a identifié cinq types de propriétaires-dirigeants en Chine : 1. Citoyen âgé. 2. Obsédé du travail. 3. Transfuge. 4. Idéaliste. 5. Ambitieux. Des auteurs se sont aussi interrogés sur la classification des entrepreneurs technologiques : Miner, Smith et Bracker (1992), Westhead (1996), Livesay, Lux et Brown (1996). Woo, Cooper et al. (1991) ont évalué et discuté l'impact des critères utilisés sur la formulation des typologies d'entrepreneurs.

Évidemment, il n'existe pas de typologie assez complète pour pouvoir classifier tous les entrepreneurs et tous les propriétaires-dirigeants. À la limite, chaque cas est unique. Toutefois, l'intérêt d'une typologie consiste à mieux comprendre les points d'ancrage, les valeurs, l'ensemble du système d'activités, le type de pensée et de vision qui précède l'action. Cela permet de pouvoir se donner des repères pour comprendre la cohérence d'ensemble du comportement d'un acteur et de mieux le préparer à sa pratique entrepreneuriale future.

L'objet des recherches dont il est principalement question dans ce texte consistait à mieux comprendre le processus de gestion des propriétaires-dirigeants de PME qui avaient joué un rôle entrepreneurial, et ce, à partir des activités de gestion reliées à la métaphore mécanique (Morgan 1989). Celle-ci prend ses origines chez Fayol (1916) et Emerson (1912), Gulick et Urwick (1937). Autrement dit, nous avons regardé de quelle façon se comportaient les entrepreneurs en relation des éléments du P.O.D.C. : planifier, organiser, diriger, contrôler. Nous avons dégagé deux types de comportements de gestion chez les entrepreneurs étudiés, ce qui nous a amené à suggérer deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire. Ces recherches ont déjà été présentées (Filion, 1994 et 1996a). Elles portaient sur l'étude du système d'activités de 116 propriétaires-dirigeants de PME, reconnus pour leur comportement entrepreneurial, répartis dans 18 pays. Nous en reprenons très brièvement les éléments essentiels ici pour en discuter les conséquences sur l'éducation entrepreneuriale.

Processus de gestion de l'opérateur

Le processus de gestion de l'opérateur de PME reflète un rôle de personne orchestre dans la marche d'une petite entreprise. C'est une personne qui n'a pas apporté d'innovation substantielle en ce qui a trait aux produits/marchés. L'entreprise n'a pas eu une forte croissance. Il s'agit d'une personne très professionnelle dans la façon de rendre son produit ou service. Souvent, l'image de marque de l'entreprise se distinguera sur le marché à cause de l'expertise reflétée par son opérateur. Ils font très bien ce qu'ils font, mieux que la majorité des gens qui opèrent dans leur secteur. Ces entreprises emploient généralement moins de 20 employés dans le secteur manufacturier. L'absence de son dirigeant ne permettrait pas à l'entreprise de survivre plus de quelques semaines ou tout au plus quelques mois. Le tableau 1 ci-dessous décrit sommairement les éléments de ce processus dégagé de l'analyse des activités réalisées en relation des éléments du PODC.

Tableau 1

Éléments du processus de gestion de l'opérateur

Éléments principaux	Éléments composites
Choisir	. Identifier et choisir un secteur d'activités d'affaires.
Accomplir	. Exécuter des activités techniques, de gestion et d'affaires.
Assigner	. Employer des ressources humaines et leur attribuer une tâche, des tâches.
Allouer	. Rendre disponible l'utilisation des ressources matérielles requises à l'exécution des tâches.
Vérifier	. Suivre une partie de ce qui est réalisé.
Ajuster	. Corriger les façons de faire.

Processus de gestion du visionnaire

Le processus de gestion de l'entrepreneur visionnaire reflète un rôle de conquérant dans la marche d'une entreprise en continu développement. C'est une personne très axée sur la nouveauté, la différenciation, l'innovation, l'expansion. L'entreprise connaît des séquences de croissance et de replis. Le mouvement est continu. Tout comme c'est le cas pour l'opérateur, l'entreprise dirigée par le visionnaire évolue autour d'une expertise distinctive développée par l'entrepreneur. Mais, à la différence de l'opérateur, celui-ci met de moins en moins la main à la pâte et délègue tout ce qu'il peut. Ses activités et ses rôles sont multiples. C'est parce qu'il a appris à concevoir qu'il peut déléguer et continuer à explorer de nouvelles avenues. Le système relationnel dont il s'est entouré joue des rôles de complémentarité et de balises majeurs dans sa progression. Certains de ces visionnaires développeront une entreprise qui deviendra grande. Le tableau 2 ci-dessous décrit les éléments repères du processus de gestion.

Tableau 2

Éléments du processus gestionnaire du visionnaire

Éléments principaux	Éléments composites
Visionner	. Identifier un intérêt pour un secteur d'activités d'affaires. . Comprendre un secteur d'activités d'affaires ; . Déceler une occasion d'affaires ; . Cibler une niche de façon différenciée ; . Concevoir des visions émergentes ; . Imaginer et définir un contexte organisationnel ; . Planifier.
Architecturer	. Concevoir des visions complémentaires : tâches et activités de gestion à réaliser ; . Structurer son système d'activités ; . Organiser.
Animer	. Allier tâches à accomplir et ressources humaines ; . Recruter, sélectionner, embaucher des ressources humaines ; . Mouvoir ces ressources humaines vers la réalisation des visions complémentaires ; . Communiquer, motiver ; . Diriger.
Vérifier	. Surveiller ce qui a été accompli et les ressources utilisées pour le faire y compris le temps ; . Analyser les écarts avec ce qui avait été prévu ; . Corriger, ajuster, améliorer.
Apprendre	. À chaque étape, questionner tant ce qui est accompli que la façon suivant laquelle cela a été accompli ; . Étudier des alternatives ; . Rechercher des éléments de cohérence ; . Raisonner ; . Imaginer ; . Définir et redéfinir des visions émergentes, la vision centrale et des visions complémentaires.

La grande différence entre les processus de l'opérateur et du visionnaire réside essentiellement dans les points d'ancrage à la base de leurs systèmes respectifs. Les deux n'évoluent pas à partir des mêmes modèles, ni des mêmes valeurs, ne définissent pas le succès de la même façon. Ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs. L'opérateur veut gagner sa vie en utilisant son expertise. Pour la majorité d'entre eux, le travail à leur entreprise suit un horaire relativement fixe, un peu comme s'ils occupaient un poste de responsabilité dans une grande entreprise. La place occupée par l'entreprise dans leur vie semble moins grande que celle occupée dans la vie des visionnaires par leur entreprise. La vie professionnelle de l'opérateur apparaît comme une des dimensions d'un système de vie où d'autres éléments jouent un rôle tout aussi, parfois plus important : famille,

certaines loisirs, violons d'Ingres. Ces points d'ancrages différents les amènent à échafauder des systèmes de gestion fort différents, gérés et qui fonctionnent de façons différentes. Les choix d'activités qu'ils privilégient ne sont pas non plus les mêmes. Pour l'opérateur, elles portent beaucoup sur ce qu'ils aiment faire. Le visionnaire a un rêve, une vision, qu'il tient à réaliser. Il s'y engage à fond. Son système est englobant et totalitaire tant pour lui-même que pour les collaborateurs dont il s'entoure pour l'aider à réaliser sa vision. Le visionnaire initie le développement tandis que l'opérateur accomplit des opérations. Les points d'ancrage choisis reflètent des cultures entrepreneuriales très différentes qui engendrent des systèmes d'activités managériaux et entrepreneuriaux très différentes.

Une des différences très visibles entre les deux se manifeste par un écart majeur au niveau des systèmes organisationnels sociaux construits par l'un et par l'autre. Pour l'opérateur, l'embauche des ressources humaines se fait en fonction de la tâche à accomplir et très souvent en tenant compte du fait de connaître déjà la personne. Les opérateurs se plaignent souvent de l'incompétence des gens qui les entourent. Cela se comprend. On les a engagés pour une tâche donnée à accomplir mais un ou deux ans plus tard la tâche n'est plus exactement la même et la personne qui l'effectue ne présente plus tout à fait les éléments de compétence qu'il faut pour bien l'accomplir. Et l'évolution de la tâche n'a été suivie ni de l'évolution de la personne qui l'accomplit ni de celle qui en est responsable, l'opérateur lui-même. Pour le visionnaire, la vision centrale, puis les visions complémentaires à réaliser offrent des critères de base déterminants. Parce que le visionnaire a une vision, il se donne par là un recul et une vue d'ensemble qui lui permettent de sélectionner quelqu'un qui pourra cheminer longtemps avec lui. On remarque que le dirigeant visionnaire conserve ses ressources humaines longtemps et qu'il montre un plus haut niveau de satisfaction face au personnel qui l'entoure que ne le fait l'opérateur. Le temps passé à communiquer où il veut aller et ce qu'il attend d'eux aura permis d'évoluer ensemble autour d'une culture d'apprentissage qui engendre des ajustements mutuels continus. On ne fait pas qu'accomplir du travail, on évolue ensemble à partir d'un contrat psychologique où respect et fidélité mutuels prennent de plus en plus d'importance avec le temps. On apprend à se connaître, à connaître ses forces, faiblesses et expertises mutuelles. On apprend à évoluer ensemble, à continuer à apprendre chacun dans sa sphère d'activités réciproque et complémentaire. Avec le temps, on devient de plus en plus indispensable l'un à l'autre. En construisant quelque chose ensemble, on se construit réciproquement, on évolue ensemble et on ressent du plaisir à le faire.

Comme un des objectifs de ce texte consiste à faire prendre conscience de quelques éléments de complexité dans la préparation à l'exercice du métier d'entrepreneur, nous abordons maintenant les activités sous-jacentes à la marche du processus de l'un et de l'autre type ainsi que l'éducation requise pour les réaliser. Le tableau 3 ci-dessous suggère quelque prérequis pour réaliser les activités sous-jacentes au processus de chacun.

TABLEAU 3
Prérequis pour réaliser les activités

Opérateurs	Visionnaires
Connaissance du secteur, centré sur la production et la vente	Connaissance générale du secteur dans son ensemble à partir d'une perspective marketing
Élaboration d'une visée	Conception d'une vision
Décision de carrière, choix d'activités professionnelles	Décision d'affaires, engagement personnel
Production et/ou vente et/ou R&D	Mise en place d'une vision par des choix relationnels
Travail avec d'autres	Conception et mise en œuvre d'un système d'activités organisationnel
Organisation	Partage visionnaire
Ressources	Responsabilisation
Suivis	Observation et vérification
Corrections	Analyse et imagination

La majorité des opérateurs sont des personnes qui excellent dans leur domaine d'activité. Parce qu'ils y sont reconnus pour leurs compétences, ils se lancent à leur compte dans le secteur concerné. Ils y réussissent en fournissant un produit/service de qualité supérieure. Leur entreprise devient l'extension de ce qu'ils sont, de ce qu'ils font et de la façon suivant laquelle ils le font : quelqu'un qui fait " la chose " et la commercialise. Il a besoin de personnes autour de lui pour exécuter ce qu'il leur demande de faire. Il s'attend à ce que ce soit bien fait, comme lui-même l'aurait fait. C'est un système organisationnel qui vise la stabilité. Il semble exister chez le visionnaire un état qui l'amène à agir différemment de la norme. Il a besoin de construire quelque chose qui va au-delà de ce qui existe déjà. Il ne semble pas tant axé sur le faire que sur la conception de modèles qui définissent des contextes à partir desquels il fait faire. Il a besoin de personnes autour de lui qui peuvent agir de façon autonome pour faire ce qui doit être fait pour qu'il puisse se consacrer lui-même au développement de nouvelles choses. C'est un système organisationnel qui évolue rapidement, souvent dans un climat relativement chaotique où certains projets réussissent, d'autres pas, mais où l'ensemble atteint généralement des résultats nettement plus élevés que ceux de la moyenne du secteur concerné.

Regardons maintenant les apprentissages généraux (tableau 4), puis de savoir-faire (tableau 5) pour préparer à l'exercice du métier d'entrepreneur tel que pratiqué par l'un et par l'autre type. Compte tenu du type d'activités privilégiées par chacun, on aura compris que l'opérateur est très ciblé sur des besoins d'apprentissage qui concernent d'abord son propre savoir-faire lequel se situe très près des opérations. Le visionnaire recherche davantage l'apprentissage, tant formel qu'informel, que ne le fait l'opérateur. Il recherche des apprentissages qui portent sur une grande variété de thématiques et qui s'adressent tant à lui qu'à ses collaborateurs.

TABLEAU 4
Apprentissages généraux

Opérateurs		Visionnaires
	<u>Savoir</u>	
Produit - marché		Marché - secteur
	<u>Savoir être</u>	
Distinction		Différenciation
	<u>Savoir faire</u>	
Opérations		Délégation
	<u>Savoir devenir</u>	
Pérennité		Croissance

Des exercices ont été conçus pour préparer l'un et l'autre type à bien exercer son métier. Il est certain que les opérateurs préfèrent les exercices très concrets qui portent sur des éléments de faire ainsi que de savoir-faire. Les visionnaires aiment les exercices d'imagination, de créativité et de projection ainsi que tout ce qui porte sur l'analyse des tendances de l'environnement. Il est utile de séparer les apprentissages de même que de concevoir des exercices d'apprentissage en fonction des diverses catégories de savoirs à acquérir, mais il est inévitable d'accorder une place importante aux savoirs faire, lesquels diffèrent pourtant entre l'un et l'autre type.

TABLEAU 5
Apprentissages de savoir-faire pour préparer aux activités

Opérateurs		Visionnaires
	<u>Niveau stratégique</u>	
Information sur le produit		Information sur le marché
Identification d'occasions de faire		Identification d'occasions d'affaires
Analyse de faisabilité		Conception visionnaire
Engagement		Communications
	<u>Niveau stucturel</u>	
Principes de gestion		Conception systémique
Règles organisationnelles		Conception organisationnelle
	<u>Niveau opérationnel</u>	
Gestion des opérations		Conception opérationnelle
Habiletés d'opérations et/ou vente		Habiletés interpersonnelles

Discussion et conclusion

Ce texte visait à montrer l'intérêt d'établir des typologies pour mieux cibler et préparer les apprentissages. Des tests de dépistage n'ont pas été établis pour sélectionner les personnes de l'un et l'autre type au préalable. Mais la présentation de modèles de divers types ainsi que des cheminements d'apprentissage reliés à chacun permet aux entrepreneurs en devenir de mieux se situer dans leur préparation de même que dans leur progression entrepreneuriale.

On peut s'interroger et critiquer les bases conceptuelles à partir desquelles sont élaborées les typologies. Par exemple, dans le cas de la typologie discutée dans ce texte, est-ce qu'un cadre de référence gestionnaire développé dans la grande entreprise, tel celui du PODC est valable pour structurer des types entrepreneuriaux ! Quel que soit le cadre de référence choisi, on pourra y trouver des lacunes. Une des difficultés de plusieurs typologies réside aussi en ce qu'elles sont parfois élaborées à partir de catégories entrepreneuriales diverses qui évoluent dans des secteurs et des contextes très différents. Par exemple, on retrouvera un travailleur autonome œuvrant dans les services à côté d'un franchisé œuvrant dans le commerce de détail. Dans le cas présent, nous n'avons retenu que des propriétaires-dirigeants de PME œuvrant dans le secteur manufacturier. Quelles que soient les difficultés et les limites, il apparaît que le fait de travailler en éducation managériale et entrepreneuriale à partir de typologies procure plus d'avantages que d'inconvénients.

L'éducation entrepreneuriale peut comprendre diverses dimensions et divers niveaux. Avant même de considérer les typologies, il importe d'établir des formations générales de base accessibles à toutes les catégories entrepreneuriales. Par la suite, autant que faire se peut, élaborer cours et programmes dans un premier temps en fonction de catégories entrepreneuriales et dans un deuxième temps à partir de typologies présente beaucoup d'avantages. Par exemple, après un ou quelques cours d'introduction générale à l'entrepreneurship, il devient utile de séparer les travailleurs autonomes, les propriétaires-dirigeants de PME, les dirigeants d'entreprises familiales, les intrapreneurs pour des cours sur le plan d'affaires ou, à tout le moins de laisser à chacun suffisamment d'espace pour être capable de progresser en fonction de ses propres dimensions et intérêts. Il devient utile dans un autre temps de séparer ou à tout le moins de bien identifier les types pour les cours de gestion, de stratégie et de développement. Tout comme le volontaire et l'involontaire, l'opérateur et le visionnaire présentent des racines différentes à leurs systèmes respectifs. Ils auront besoin d'apprendre à développer de façon cohérente chacun leur système. C'est là que les modèles types peuvent revêtir beaucoup d'importance.

L'apprentissage entrepreneurial par l'éducation entrepreneuriale formelle présente des limites. Nous pouvons nous interroger à savoir jusqu'où peut-il aller dans le contexte scolaire formel ! Nous pouvons aussi nous interroger à savoir jusqu'où peut-il être segmenté ! Il est certain que nous avons besoin d'un ensemble d'approches et de stratégies pédagogiques mixtes et complémentaires. Les approches à partir de typologies ne peuvent que nous amener à raffiner nos façons de concevoir et de pratiquer l'éducation entrepreneuriale. À la limite, l'éducation entrepreneuriale bénéficierait à être plus personnalisée et davantage conçue sur mesure.

BIBLIOGRAPHIE

- Chicha, J., Julien, P.A. (1979) Les stratégies des P.M.E. et leur adaptation au changement, Rapport de recherche, Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Cole, A. H. (1959) Business in its Social Setting, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Collins, O. F., Moore, D. G., Unwalla, D.B. (1964) The Enterprising Man, MSU Business Studies, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan.
- Collins, O. F., Moore, D.G. (1970) The Organization Makers : A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs, New York : Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp.).
- Emerson, H. (1912) The Twelve Principles of Efficiency. New-York: Engineering Magazine Co.
- Fayol, H. (1916) Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.
- Filion, L. J. (1988) The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning. Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064).
- Filion, L.J. (1990) L'intrapreneur: un visionnant. Revue internationale des petites et moyennes organisations P.M.O.,5,1:22-33.
- Filion, L.J. (1994) Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, en-trepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique. 39^e colloque annuel mondial du Conseil International de la petite entreprise, CIPE / ICSB, Strasbourg, 27-29 juin 1994. Publié dans : Obrecht, Jean Jacques (Ed.) Les P.M.E./P.M.I. et leur contribution au développement régional et international, Actes de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB / Proceedings of the 30th ICSB World Conference, 107-118.
- Filion, L. J. (1996a) Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. Revue canadienne des sciences de l'administration/ Canadian Journal of Administrative Sciences, 13(4): 306-320.
- Filion, L. J. (1996b) Travail autonome: des volontaires et des involontaires. 13^e colloque annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat/ 13th Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, CCSBE/CCPME , Montréal, Nov.1996. Publié dans : Filion, Louis Jacques, Lavoie Dina, (Eds) Support Systems for Entrepreneurial Societies, Proceedings, Vol.1: 189-204.
- Filion, L.J. (1998) Entrepreneurship: Entrepreneurs and Small Business Owners-Managers (Chap.4). Published in: Julien, P.A. (Ed.) The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship. London: Avebury.

- Gartner, W.B., Mitchell, T.R., Vesper, K.H. (1989) A Taxonomy of New Business Ventures. Journal of Business Venturing, 4,3: 169-186.
- Glueck, W.F. (1977) Management, Hinsdale, I.L.L. : The Dryden Press.
- Gulick, L.H., & Urwick, L.F. (1937) Papers on the Science of Administration. New York: Columbia University Press.
- Hornaday, R.W. (1990) Dropping the E-Words from Small Business Research: An Alternative Typology. Journal of Small Business Management, 28,4: 22-33.
- Ibrahim, A.B. (1994) Strategy Types and Small Firm's Performance: An Empirical Investigation, Journal of Small Business Strategy, vol. 4, no.1.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1987) La petite entreprise, Paris : Vuibert.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996) L'entrepreneuriat, Paris : Economica.
- Laufer, J.C. (1974), Comment on devient entrepreneur, Revue française de gestion, vol. 2, p. 18-29.
- Lafuente, A., Salas, V. (1989) Types of Entrepreneurs and Firms : the Case of New Spanish Firms, Strategic Management Journal, vol. 10, p. 17-30.
- Livesay, H.C., Lux, D. S., Brown, M.A. (1996) Human Factors and the Innovation Process. Technovation, 16, 4: 173-186.
- Lorrain, J., Dussault, L. (1988) Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion, Revue internationale PME, vol. 1, n° 2, p. 157-176.
- Miles, R. E. et C. S. Snow (1978) Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill.
- Miner, J. B. (1990) Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers : Contrasting and Overlapping Motivational Patterns, Journal of Business Venturing, vol. 5, p. 221-234.
- Miner, J. B., Smith, N. R., Bracker, J. S. (1989) Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms, Journal of Applied Psychology, vol. 74, n° 4, p. 554-560.
- Miner, J. B., Smith, N. R., Bracker, J. S. (1992) Defining the Inventor-Entrepreneur in the Context of Established Typologies. Journal of Business Venturing 7: 103-113.
- Morgan, G. (1989) Images de l'organisation. Québec, Qc: Presses de l'Université Laval.
- Schollhammer, H. (1980) Analysis and Assessment of Internal Corporate Entrepreneurship Strategies, Los Angeles, C.A. : Graduate School of Management, U.C.L.A.

- Siu, W.S. (1995) Entrepreneurial Typology: The Case of Owner-Managers in China. International Small Business Journal, 14,1: 53-66.
- Smith, N.R. (1967) The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan : Michigan State University Press.
- Smith, N.R., Miner, J.B. (1983) Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation : Implications for Organizational Life Cycle Theory, Strategic Management Journal, vol. 4 : p. 325-340.
- Vesper, K.H. (1980) New Venture Strategies, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Westhead, P. (1995) Survival and Employment Growth Contrasts Between Types of Owner-Managed High-Technology Firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 20, 1: 5-28.
- Woo, C. Y., Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C. (1991) The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies, Journal of Business Venturing, vol. 6, n^o 2, p. 93-114.