

Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance

6ième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat

19-20 et 21 novembre 2009 - Sophia Antipolis

COMMUNICATION

PROPOSITION DE MODELISATION DE LA DYNAMIQUE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Ilias MAJDOULINE

Enseignant Chercheur

Ecole Polytechnique d'Agadir – Groupe ISIAM

B.P. : 805, Agadir

E-mail : ilias@e-polytechnique.ma

Christophe SCHMITT

Maître de Conférences

Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires

CEREFIGE

2, Avenue de la Forêt de Haye, BP 172

54505 Vandœuvre lès Nancy Cedex

E-mail : Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Résumé

Après avoir dépassé l'approche fonctionnelle et puis l'approche sur les individus (approches centrées sur l'entrepreneur et sur ses caractéristiques), la recherche en entrepreneuriat est passée depuis le début des années 1990 à une approche sur les processus (Hernandez, 1999, Fayolle, 2004, Schmitt, 2006). Différents auteurs ont élaboré des modèles de processus entrepreneurial (Gartner, 1985 ; Vesper, 1990 ; Fillion, 1996 ; Schmitt, 2005). Selon Fayolle (2004), il est nécessaire de décrire et d'expliquer les situations entrepreneuriales dans « leurs dimensions statique et dynamique ». La dimension dynamique nous pousse à nous demander si le mot processus illustre réellement le vécu des entrepreneurs dans leurs démarches entrepreneuriales évolutives. Faut-il alors commencer à parler de « dynamique entrepreneuriale » au lieu de « processus entrepreneurial » ?, ou encore, « quelle dynamique existe dans le processus entrepreneurial ? ». Nous proposons dans ce travail de modéliser cette dynamique à travers un travail conceptuel et empirique.

Mots clés : Entrepreneuriat, dynamique entrepreneuriale, processus entrepreneurial.

Introduction

Après avoir dépassé l'approche fonctionnelle et puis l'approche sur les individus (approches centrées sur l'entrepreneur et sur ses caractéristiques), la recherche en entrepreneuriat est passée depuis le début des années 1990 à une approche sur les processus (Hernadnez, 1999 ; Fayolle, 2004 ; Schmitt, 2006). Cette approche a donné naissance à plusieurs travaux sur le processus entrepreneurial (Gartner, 1985 ; Vesper, 1990 ; Youaleu et Fillion (1996) ; Schmitt, 2005).

Le mot « processus » se définit dans les dictionnaires comme un « ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps ». Décrire le processus entrepreneurial revient donc à définir de manière statique et ordonnée les phénomènes qui le composent. Dans cette logique, différents auteurs ont élaboré des modèles de processus entrepreneurial (Gartner, 1985 ; Vesper, 1990 ; Fillion, 1996 ; Hernandez, 1999 ; Schmitt, 2005). Selon Fayolle (2004), il est nécessaire de décrire et d'expliquer les situations entrepreneuriales dans « leurs dimensions statique et dynamique, afin que les connaissances produites par ce type de recherche puissent faciliter l'action des entrepreneurs et de ceux qui les accompagnent, tout en accroissant l'efficacité des processus d'action et de décision ». La dimension dynamique nous pousse à nous demander si le mot processus illustre réellement le vécu des entrepreneurs dans leurs démarches entrepreneuriales évolutives. Faut-il alors commencer à parler de « dynamique entrepreneuriale » au lieu de « processus entrepreneurial » ? Par définition, le mot dynamique considère les choses dans leur mouvement, leur devenir. Il n'est donc pas contradictoire avec la notion de processus mais plutôt complémentaire. Notre question de recherche devient alors « Quelle dynamique existe dans le processus entrepreneurial ? ».

La réponse que nous tenterons d'apporter dans ce travail, sera construite dans un premier temps de manière conceptuelle et complétée ensuite par un travail empirique. Sur le plan conceptuel, nous tenterons d'établir un lien entre les travaux de recherche sur le processus entrepreneurial. Le schéma conceptuel qui en résulte sera validé et complété par une recherche sur le terrain auprès d'un panel d'entrepreneurs de la région du Souss au Maroc.

La notion de « processus entrepreneurial » et les liens entre les travaux existants

La littérature sur la notion de processus entrepreneurial nous révèle plusieurs modèles du processus. Le modèle conceptuel de Gartner (1985), le modèle taxonomique de Vesper (1990) et le modèle empirique de Youaleu et Filion (1996) sont fréquemment cités. Sous un autre angle et avec une nouvelle finalité, Schmitt (2005) a fait émerger un modèle sous forme de triptyque pour décrire le processus entrepreneurial. En nous interrogeant sur la complémentarité de ces différents modèles et sur les liens qui y peuvent exister, nous tentons d'illustrer l'ensemble des concepts dans un schéma conceptuel global. Pour ce faire, un retour sur ces différents modèles nous permettra d'identifier les principaux concepts.

Le modèle conceptuel de Gartner, 1985 présente le processus entrepreneurial en six étapes (Gartner, 1985) :

- 1) Détection de l'opportunité des affaires
- 2) Accumulation de ressources
- 3) Vente de produits ou services
- 4) Production de produits ou services
- 5) Construction de l'organisation
- 6) Responsabilités sociales de l'entreprise

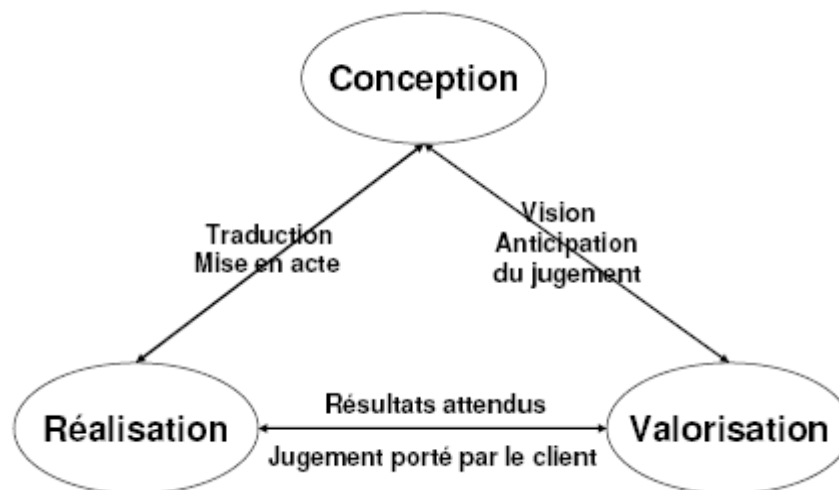
Par contre, le modèle de Vesper (1990) qui est induit de pratiques entrepreneuriales, présente le processus en cinq étapes (Vesper, 1990) :

- 1) Acquisition des connaissances techniques
- 2) Cristallisation de l'idée d'entreprise
- 3) Développement des réseaux de relations personnelles
- 4) Acquisition des ressources physiques et humaines
- 5) Obtention de commandes de clients

A l'image du modèle de Vesper, celui de Youaleu et Filion (1996) se distingue par son caractère empirique. Ce modèle présente le processus en neuf étapes successives mais non linéaires (Youaleu & Filion, 1996) :

- 1) Image différenciée de soi
- 2) Proactivité et apprentissage
- 3) Intérêt du domaine
- 4) Visualisation
- 5) Action
- 6) Organisation
- 7) Positionnement-développement
- 8) Relations milieu
- 9) Transférabilité

Parti d'une critique des modèles introvertis axés sur l'individu (modèles dits de réalisation) et des modèles extravertis axés sur l'environnement (modèles dits de valorisation), Schmitt (2005) a envisagé le processus entrepreneurial non pas sous formes d'étapes linéaires ou non linéaires mais sous forme d'un triptyque « récursif et évolutif » :



(Schmitt, 2005)

Pour établir des liens entre les différents processus entrepreneuriaux présentés dans ces travaux, nous avons tenté d'abord d'identifier les points de convergence de l'ensemble des composantes qui en découlent.

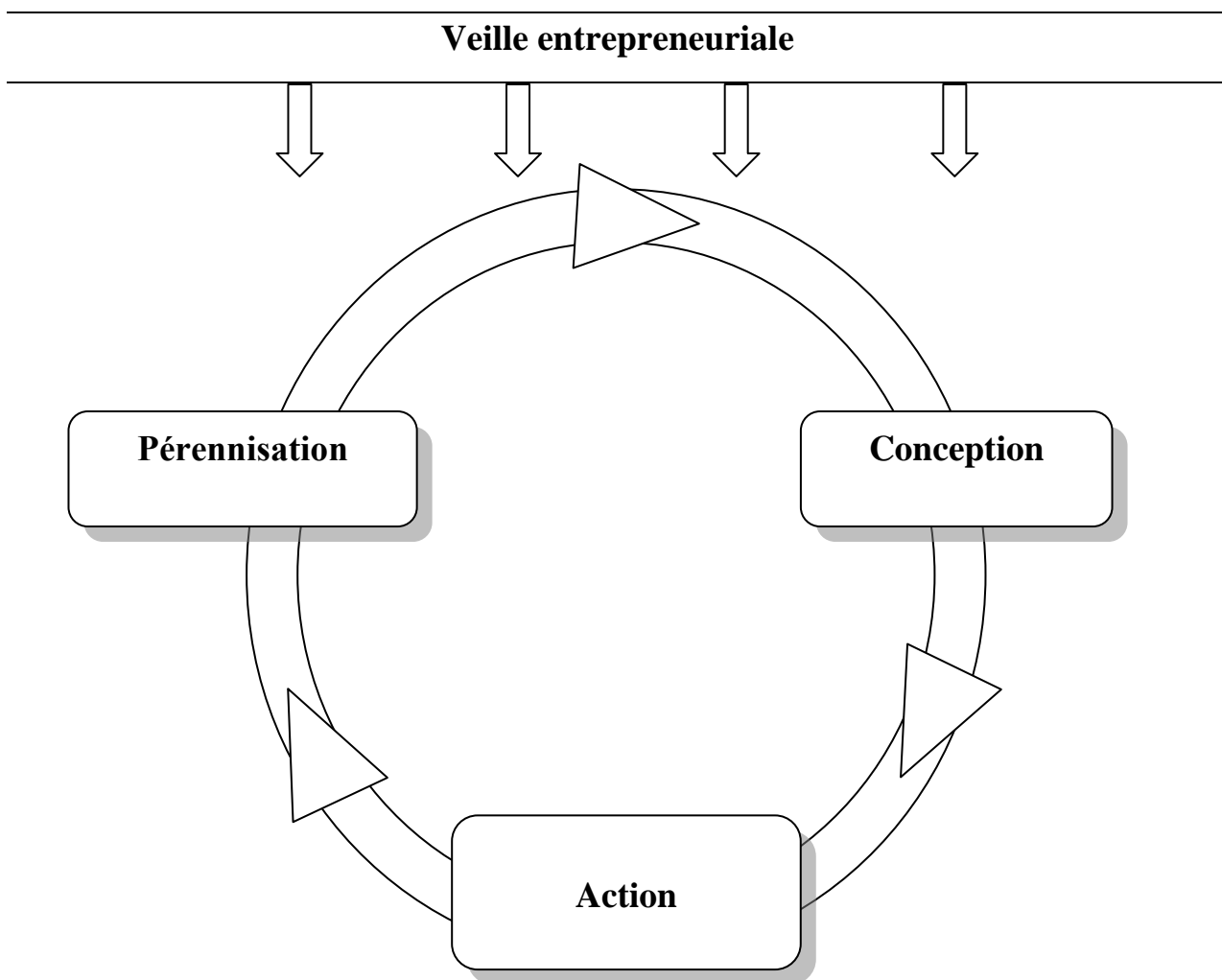
Le tableau suivant illustre quatre points de convergence à savoir :

- La notion de veille entrepreneuriale ;
- La notion de conception entrepreneuriale ;
- La notion d'action entrepreneuriale ; et
- La notion de pérennisation.

Concepts	Auteurs	Point de convergence
Détection de l'opportunité des affaires	Gartner (1985)	} ⇒ Veille entrepreneuriale
Intérêt du domaine	Youaleu et Filion (1996)	
Acquisition des connaissances techniques	Vesper (1990)	
Cristallisation de l'idée d'entreprise	Vesper (1990)	} ⇒ Conception
Visualisation	Youaleu et Filion (1996)	
Conception	Schmitt (2005)	
<ul style="list-style-type: none"> • Accumulation de ressources • Vente de produits ou services • Production de produits ou services • Construction de l'organisation 	Gartner (1985)	} ⇒ Action
<ul style="list-style-type: none"> • Développement des réseaux de relations personnelles • Acquisition des ressources physiques et humaines • Obtention de commandes de clients 	Vesper (1990)	
<ul style="list-style-type: none"> • Action • Organisation 	Youaleu et Filion (1996)	
<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation • Réalisation 	Schmitt (2005)	
<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement-développement • Relations milieu • Transférabilité 	Youaleu et Filion (1996)	
		} ⇒ Pérennisation

Pour illustrer les liens entre ces concepts, nous proposons dans un premier temps un schéma conceptuel sous forme de boucle continue qui fusionne la logique linéaire adoptée dans les différents processus de Gartner (1985), Vesper (1990) et Youaleu et Filion (1996) avec la logique non linéaire adoptée par Schmitt (2005).

Ce schéma fait aussi ressortir la « veille entrepreneuriale » du processus entrepreneurial pour l'intégrer comme processus parallèle continu et présent à tout moment du processus entrepreneurial.



Dans les modèles de Gartner (1985) et de Vesper (1990), la dimension stratégique de temps est limitée car les deux modèles s'arrêtent à la mise en œuvre de l'organisation produite par l'action entrepreneuriale. Le modèle de Schmitt (2005) rompt avec la logique linéaire et intègre ainsi une dimension continue du temps dans un processus itératif. Le modèle d'Youaleu et Fillion (1996) dépasse également les limitations de la notion de temps en étalant le processus entrepreneurial jusqu'aux phases de « positionnement-développement » et de « transférabilité ». Ces dernières phases sous-entendent un processus de « pérennisation » dont l'importance est liée à une dimension stratégique de temps (les entrepreneurs peuvent passer une importante partie de leur vie entrepreneuriale à tenter de pérenniser leurs projets). Développer cette phase de pérennisation nous place devant un concept de dynamique qui ne se limite pas dans le temps et qui relance à chaque fois l'ensemble du processus entrepreneurial. Dans ce sens, nous tentons de modéliser cette « dynamique entrepreneuriale » à partir d'une conceptualisation basée sur le schéma établissant les liens entre les travaux de Gartner (1985), Vesper (1990), Schmitt (2005) et Youaleu, Fillion (1996). Puis, dans la deuxième partie de travail, nous tenterons modéliser la dynamique entrepreneuriale en développant ce schéma à partir de données empiriques.

Du processus entrepreneurial à la dynamique du processus entrepreneurial : Etude empirique

Méthodologie de recherche

Le choix de l'approche qualitative : les récits de vie

Pour réaliser notre étude empirique, nous avons choisi d'adopter une approche qualitative en procédant par la méthode de récit de vie auprès de deux ingénieurs entrepreneurs marocains de la région du Souss. Yin (1989) estime que les études de cas sont les méthodes les mieux adaptées lorsque : des questions du type « comment » ou « pourquoi » sont posées, le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements et le phénomène est contemporain (cité par (BAYAD & BARBOT, 2002)). Le choix d'une approche qualitative par étude de cas est donc motivé par le caractère exploratoire de cette recherche visant à tester notre modèle conceptuel et le compléter par de nouvelles variables de la dynamique du processus entrepreneurial. Dans notre approche qualitative, nous avons adopté la méthode de récits de vie. La méthode de récits de vie est définie par DEMOUGE et al. Comme « un récit de type autobiographique effectué par un acteur social dans le cadre d'une interaction précise (...) On peut donc affirmer que, dès l'apparition de la forme narrative, le sujet l'utilisant pour exprimer une partie de son expérience vécue, il y a récit de vie » contemporain - cité par (BAYAD & BARBOT, 2002) -. Les récits de vie s'avèrent particulièrement adaptés à la saisie des processus, c'est-à-dire des enchaînements de situations et d'actions qui s'inscrivent dans la durée et parfois dans la longue durée (Bertaux 1997 : 88) - cité par (DEMOUGE & OLIVIER, 1999) -. Ils permettent également à l'interviewé de « disposer d'un espace de liberté en s'exprimant en dehors des cadres conceptuels habituels » (DEMOUGE & OLIVIER, 1999). Dans cette optique, nous avons fixé comme objectif des entretiens de faire exprimer les entrepreneurs sur l'ensemble de leurs activités entrepreneuriales et sur les liens et les motivations de leurs différents projets.

Constitution des études cas

Le choix des entrepreneurs interviewés s'est fait sur la base des critères suivants :

- Ils doivent être des entrepreneurs ayant vécu le processus de création d'entreprises au moins 3 fois ;
- Ils doivent avoir un parcours entrepreneurial intéressant et susceptible d'apporter un point de vue enrichissant pour l'étude.

La collecte et l'analyse de données

La collecte des données s'est faite à l'aide d'entretiens semi-directifs respectant le cadrage suivant :

- L'entretien doit exposer la dynamique des processus entrepreneuriaux vécus par les entrepreneurs interrogés,
- L'entretien doit apporter des précisions, valider et compléter le schéma conceptuel de la dynamique entrepreneuriale basé sur la revue de la littérature,
- L'entretien ne doit pas être directif afin de recueillir toutes les expressions et les idées susceptibles d'alimenter le schéma conceptuel par de nouvelles données,
- L'entretien doit ressortir les points de vue propres aux entrepreneurs interrogés et permettre de constater les divergences sur leurs propres expériences.

A partir de ce cadrage, nous avons élaboré un protocole d'entretien pour servir de guide à l'investigateur (voir Tableau 1 : Guide d'entrevue). A l'aide de ce protocole, nous avons conduit les entretiens à partir de trois questions clés portant sur l'historique entrepreneurial, le quotidien entrepreneurial et la vision d'avenir des interrogés. Dans chacune de ces questions clés, nous avons découlé un ensemble de questions d'investigation qui portent précisément sur les composants du schéma conceptuel issu de la littérature afin de le valider et le compléter.

Tableau 1 : Guide d'entrevue

Comment avez-vous démarré votre vie d'entrepreneur ?

- Comment avez-vous eu l'idée de votre premier projet de création d'entreprise ?
- Comment avez-vous évalué son potentiel ?
- Comment l'avez-vous concrétisée ou abandonnée pour une autre idée ?
- Avez-vous étudié chacune de vos idées de projets ? si oui, de quelle façon et avec quels outils ?

En quoi consiste votre quotidien entrepreneurial ?

- Décrivez votre quotidien tant qu'entrepreneur : vos occupations, vos tâches et la nature de vos travaux au quotidien.
- Quelle évolution avez-vous observée dans votre quotidien d'entrepreneur depuis votre premier projet ?

Comment envisagez-vous votre avenir tant qu'entrepreneur ?

- Comment assurez-vous la pérennité de vos projets ?
- Quelles sont vos principales préoccupations ?
- Comment assurez-vous la pérennité de votre statut d'entrepreneur ?

Les entrevues ont été réalisées avec deux entrepreneurs : B.A. et A.M. Nous avons commencé par réaliser la première étude de cas à partir d'entrevues qui ont duré 15 heures environ réparties sur 10 rencontres. La deuxième étude de cas a nécessité 8 rencontres d'une heure chacune. A partir de nos prises de notes, nous avons rédigé un texte synthétisé pour chaque cas.

Cas N°1 :

L'historique d'une vie entrepreneuriale :

Diplômé en ingénierie informatique à l'Université de Sherbrooke en 1981, B.A. a eu l'idée de créer sa première entreprise dès les premières années de sa formation universitaire. Après quelques petites expériences entrepreneuriales au Canada, il a intégré un cabinet de consultation en informatique. Mais, marqué par la différence du système pédagogique nord-américain où il a fait sa formation universitaire, il a décidé, après un parcours professionnel de 8 ans au Canada, de créer au Maroc la première école privée adoptant un système pédagogique nord-américain. Jugée ambitieuse par son entourage, cette idée lui a poussé à suivre une démarche entrepreneuriale rationnelle. Il a donc essayé d'innover à plusieurs niveaux. D'abord, sur le produit en en faisant le premier au Maroc, sur le mode de fonctionnement en s'appuyant sur des ressources humaines canadiennes, sur le financement en sollicitant l'Agence Canadienne de Développement International et sur la clientèle en visant non seulement les élèves marocains mais également les sub-sahariens. L'expérience de B.A. dans le conseil lui a permis d'évaluer le potentiel de son projet et de réaliser un business-plan qu'il a pu présenter à ses différents partenaires. Six années plus tard, il crée un cabinet d'ingénierie informatique commercialisant le premier système « info-scop » au Maroc. Cette activité n'a pas duré longtemps à cause de l'apparition des systèmes multimédias. Il a, donc, dû le convertir dans le conseil en management puis en qualité grâce à la mode des certifications ISO9000. Depuis, les créations d'entreprises se sont multipliées dans différents secteurs : enseignement privé, distribution, agriculture et immobilier. Mais, malgré son intuition développée, la démarche rationnelle basée sur la réalisation de business-plans pour chaque projet était présente. Pour lui, cet outil l'aidait surtout à cerner sa vision et sa conception des choses.

Le vécu quotidien de l'entrepreneur :

Au début de sa carrière entrepreneuriale, le quotidien de B.A. était plus un quotidien d'un dirigeant d'entreprise. Les activités managériales constituaient l'essentiel de son travail. Mais, au fil des années, B.A. s'éloigne progressivement du management opérationnel pour se consacrer au management stratégique et aux activités à projets. Devenue une passion, les activités à projet et la recherche d'opportunités entrepreneuriales constituaient une grande

partie de son quotidien. Pour nourrir cette passion, il fallait être dans une situation permanente de veille. Pour B.A. la veille entrepreneuriale consiste à observer et à écouter son entourage avec un « œil différent », un œil critique et un œil opportuniste. Chaque image ou information qui a attiré son attention, a fait l'objet de recherche de renseignements pour repérer s'il s'agit bien d'une opportunité entrepreneuriale. Chaque jour, de nombreuses idées lui sont inspirées par ce qu'il observe ou entend. Mais, il faut faire des choix et pour cela il faut filtrer ce qui peut représenter un important potentiel. Pour toutes ses idées entrepreneuriales, B.A. pense à deux questions : quelle forme concrète prendra cette idée en termes de produit et d'organisation et quel avenir peut-elle avoir à moyen ou long-terme ? Durant plus de 20 ans de carrière entrepreneuriale, B.A. reconnaît que la réponse à ces deux questions n'a pas toujours été basée sur un travail méthodique (étude de marché, business-plan), et restaient parfois assez floues dans son esprit. L'urgence de certaines opportunités le poussait parfois à passer rapidement à l'acte. Pour chaque projet, il commençait sa concrétisation par identifier dans son entourage les ressources humaines appropriées et le montage financier approprié. Puis il s'implique provisoirement dans le management en assurant une sorte de coaching et de suivi. Pour chaque projet créé, B.A. donne du temps à sa valorisation. Il en parle dans son réseau, s'implique dans le marketing et démontre en permanence son originalité.

La pérennisation entrepreneuriale :

Durant plus de 20 années de carrière entrepreneuriale, B.A. a multiplié les créations d'entreprises pour arriver à 12 créations dans 5 secteurs différents. La diversification des projets entrepreneuriaux et des secteurs d'activité constitue pour lui une démarche classique pour assurer sa survie en tant qu'entrepreneur. B.A. confie au management de chaque entreprise qu'il a créée la responsabilité d'assurer sa propre pérennité. Mais, c'est la situation de veille dans laquelle il vit en permanence qui lui procure la capacité de renouveler ses idées et de relancer des projets de développement ou de création. Ainsi, pour pérenniser ses projets dans le domaine de l'enseignement privé, il a développé de multiples partenariats internationaux, a diversifié les filières de formation, a créé de nouvelles écoles et a créé des entreprises de formation continue et de conseil en vue d'élargir son réseau de recruteurs et renforcer sa notoriété.

Cas N°2 :

L'historique d'une vie entrepreneuriale :

Ingénieur agronome, A.M. a démarré sa vie d'entrepreneur en tant qu'agent immobilier. Grâce à cette activité, il a développé de nombreux contacts avec des touristes européens qui échangeaient avec lui sur les possibilités d'affaires. Deux années lui ont suffi pour constituer un capital financier et social lui permettant de démarrer une nouvelle activité. En remarquant le fort développement des téléboutiques au Maroc, il a décidé de créer une entreprise d'importation d'appareils téléphoniques à jetons. A.M. n'a fait aucune étude de marché pour son projet. Disposant d'un fond propre suffisant pour se lancer, il s'est contenté de recenser quelques renseignements auprès des propriétaires de quelques téléboutiques pour apprécier le potentiel de son projet. La libéralisation des télécoms au Maroc et l'introduction de nouveaux opérateurs a changé la donne et A.M. voyait venir le début de la fin de son entreprise. Voulant capitaliser sur son expérience dans l'importation de produits technologiques, il a décidé d'importer les photocopieurs « 2^{ème} main ». Avec cette activité, il a construit deux business-model différents : vente des photocopieurs et services photocopies aux professionnels. Après avoir développé un important portefeuille clientèle auprès des écoles et des centres de formation, il a observé une demande grandissante en matériel informatique. Ayant un très faible niveau de formation en informatique, il a dû tout apprendre avant de s'engager dans cette nouvelle affaire. Devenu trop concurrentiel, le marché de l'équipement informatique n'offrait plus de grandes opportunités. A.M. reprend alors ses anciens contacts européens et part en quête de nouvelles idées. Quatre ans après la création de son entreprise de vente d'équipement informatique, il monte une nouvelle affaire d'importation de produits de collage industriel. Cette affaire le pousse à constituer un nouveau portefeuille clientèle mais en industrie cette fois-ci. La tâche n'était pas facile car le produit et les techniques étaient complètement méconnus au Maroc. Il a dû suivre lui-même plusieurs formations en Europe avant de pouvoir former et sensibiliser ses clients. Découvrant le milieu industriel, A.M. repère un grand besoin en techniques et produits de lubrification. Il décida de créer une nouvelle activité pour son entreprise de collage industriel, celle des services de graissage et lubrification. Trois ans lui ont suffi pour se positionner sur trois régions différentes et devenir le principal fournisseur des produits de lubrification industrielle dans la région du Sud du Maroc. Sa performance dans le domaine des services a coïncidé avec le boom immobilier au Maroc. Fort de son expérience en tant qu'agent immobilier, il savait qu'il devait profiter de

cette vague. Il créa alors une nouvelle entreprise de construction et de services immobiliers. A 44 ans, A.M. s'est trouvé à la tête de trois entreprises dans trois domaines différents.

Le vécu quotidien de l'entrepreneur :

A.M. travaille en moyenne 12 heures par jour et presque tous les weekends. Une bonne partie de son temps passe dans la gestion opérationnelle et à s'occuper des petits détails de tous les jours. N'ayant pas de formation en gestion, A.M. rencontre beaucoup de difficultés dans la gestion du personnel. Ceci l'a contraint à maintenir un effectif très limité par rapport à la taille de ses entreprises (8 personnes en tout). Toute son équipe est constituée de personnel à profil technique, aucun cadre n'a intégré son groupe jusqu'à date. Il est donc contraint à assumer tout le travail d'encadrement, de planification et de contrôle. Mais, A.M. s'efforce à réserver beaucoup de temps au relationnel, au travail du terrain et aux voyages à l'étranger. Pour lui, ce sont des sources d'inspiration pour de nouvelles idées d'affaires. Il écoute tout ce qui se dit autour de lui et observe tout ce qu'il voit en recherchant des opportunités. C'est une situation qu'il vit tous les jours, dans les réunions externes, les restaurants, les salons et les voyages. Chaque journée peut apporter un lot de nouvelles opportunités d'affaires. A.M. ne s'intéresse pas seulement aux opportunités liées à ses domaines d'activité. Il s'engage souvent sur des opportunités demandant beaucoup d'effort de renseignement voir de formation. Pour chaque opportunité, A.M. visualise un concept d'affaires. Parfois, il s'arrête là. Parfois, il recule en attendant plus d'information. Et parfois, il s'organise pour concrétiser. Travaillant beaucoup en solitaire, il assure tout lui-même pendant le démarrage.

La pérennisation entrepreneuriale :

Ayant vécu le déclin de sa première activité de vente d'appareil téléphonique, puis de sa deuxième activité d'équipement informatique, A.M. est devenu en quête permanente de projets assurant la poursuite de sa carrière d'entrepreneur. Ainsi, pour assurer la survie de sa première entreprise de télécoms il a dû la convertir en entreprise de service et d'équipement de photocopie. Craignant de vivre également un déclin de cette activité, il profite de son portefeuille clientèle pour se lancer dans l'équipement informatique. A.M. sent le marché se resserrer, il cherche à se lancer dans un secteur différent. Il s'oriente vers l'industrie et lance une entreprise de collage et de lubrification. Lançant une autre entreprise dans le domaine de construction et de service immobilier, A.M. confirme sa volonté à assurer sa pérennité en tant qu'entrepreneur. Il ne lâche aucune de ses entreprises. Au contraire, il cherche

continuellement à les développer à travers de nouveaux projets. Il mutualise les ressources de ses entreprises pour assurer la survie du groupe.

Analyse des données : entre validation du schéma conceptuel et introduction de nouveaux concepts

Dans cette partie, nous tentons de développer le schéma conceptuel de la dynamique entrepreneuriale en validant ses composants sur le terrain et en injectant de nouveaux concepts à partir des résultats de l'étude qualitative.

Veille entrepreneuriale :

Identifier des occasions d'affaires est la première étape du processus entrepreneurial dans le modèle de Gartner (1985). C'est aussi la première activité que Fillion (1997) énumère dans les activités courantes de l'entrepreneur. Tremblay (2008) considère que « le repérage d'occasions d'affaires est la première et plus importante compétence à maîtriser par l'entrepreneur ». Or, pour identifier des occasions d'affaires il faut être en veille, « à l'affût de tout ce qui se passe dans le marché » (Fillion, 1997).

Les résultats des entretiens nous ont permis de développer la notion de veille entrepreneuriale telle qu'elle se définit dans la littérature et de confirmer sa position dans le schéma conceptuel. Les cas d'entrepreneurs étudiés voient dans la veille entrepreneuriale une « *situation permanente* » ou encore un « *processus continu* ». Comme l'illustrent les propos d'un entrepreneur « *même pendant les vacances, la machine à idées ne s'arrête jamais... je continue à visualiser dans tout ce que je vois une opportunité d'affaires...* », la veille entrepreneuriale n'est pas une étape du processus entrepreneurial, mais un processus permanent parallèle à l'ensemble du processus entrepreneurial. Cette description justifie la position « flottante » que nous avons donnée à la veille entrepreneuriale dans le schéma conceptuel.

Pour décrire la veille entrepreneuriale, les récits de vie effectués font ressortir, les mots « observation », « repérage », « détection », « renseignements », « écoute » et « filtrage ». Pour tenter de les ordonner, nous analysons ici trois extraits d'entretiens qui décrivent le mieux ce processus :

- « *en observant ces dernières années le développement des espaces verts dans certaines villes au Maroc, je me suis intéressé au sujet et j'ai entendu parler de*

nouvelles mesures juridiques qui se mettent en place pour protéger certaines espèces d'arbres comme le palmier [...] j'ai décidé de planter plusieurs centaines de plants de palmiers dans la perspective de les vendre quelques années plus tard. Au début, tout le monde m'a pris pour un fou [...] aujourd'hui, j'ai réalisé ma vision et je suis fier d'avoir pu voir dans un simple palmier ce que les autres ne voyaient pas [...] il faut dire que j'ai dû apprendre beaucoup de choses sur cet arbre avant de faire le premier pas... ». L'observation de cet entrepreneur (des jardins qui se développent dans les différentes villes) et l'information qu'il a entendue (renforcement de la protection des palmiers) lui ont permis de repérer une réelle opportunité d'affaires. Nous enregistrons ici l'importance des composantes « observer » et « se renseigner ».

- *« pour dénicher de nouvelles affaires je n'arrête pas d'explorer et d'observer les changements, les tendances et les comportements partout. Par exemple, dans les cafés j'ai remarqué que beaucoup de gens passaient leur temps à faire les mots croisés. Moi, qui n'en suis pas un passionné, je me suis renseigné pour découvrir toute une industrie qui se nourrit de ce jeu : des revues spécialisées, des coupants de journaux qui se vendent à l'unité... J'ai donc décidé de concevoir un jeu télévisé sur les mots croisés. J'ai dû faire un énorme effort de conception et l'idée a séduit plus d'une chaîne. Cet exemple, comme plusieurs autres, m'ont appris qu'il faut transformer tout ce que je vois en opportunité. Mais, avec le temps, j'ai aussi appris qu'on ne peut pas tout faire, il ne faut donc conserver que les idées ayant le plus fort potentiel. ».* Ayant une entreprise de service de photocopies, cet entrepreneur voyait au départ dans ce jeu un moyen de booster son activité d'impression et de copie. Cependant, une autre observation du succès des jeux télévisés l'ont inspiré. il a donc créé une autre opportunité d'affaires à partir de deux observations différentes. Il insiste également sur l'importance de filtrer les idées pour en garder que les plus intéressantes. Nous enregistrons ici l'importance des composantes « observer », « repérer » et « filtrer ».
- *« [...] dans l'immobilier, je reçois chaque jour des dizaines d'informations qui peuvent présenter un potentiel d'affaires. Je suis obligé de les filtrer car je n'ai ni les moyens ni l'énergie d'en saisir plusieurs. Pour mieux filtrer, je dois me renseigner auprès des connaisseurs les plus proches du sujet ».* Dans cet exemple aussi, Nous enregistrons ici l'importance des composantes « observer », « repérer » et « filtrer ».

De ces différents extraits, nous synthétisons le processus de veille entrepreneuriale en :

- Observer / écouter : l'entrepreneur est tout le temps en observation de toute image et/ou à l'écoute de toute information pouvant conduire vers des opportunités d'affaires. Il a cette capacité de voir dans certaines choses ce que les autres ne peuvent voir.
- Se renseigner : l'entrepreneur n'hésite pas à se renseigner et à chercher plus de détails sur l'information / l'image ayant capté son intérêt.
- Filtrer : grâce aux renseignements qu'il obtient, l'entrepreneur filtre les informations/image pouvant receler un potentiel d'affaires
- Repérer l'opportunité : l'entrepreneur convertit l'information/ image obtenue / observée après l'avoir filtré en opportunité d'affaires.
- Apprendre sur l'opportunité : Pour chaque opportunité repérée, l'entrepreneur s'engage dans un apprentissage lui permettant de la maîtriser.

La conception :

Les résultats de l'étude empirique nous ont permis de décrire la phase de conception en la positionnant dans une logique de dynamique entrepreneuriale. Les entrepreneurs interrogés placent la conception comme résultat de réflexion sur les idées développées dans le processus de veille et comme point de départ d'un éventuel projet entrepreneurial.

En réponse à la question « qu'est ce qu'on conçoit ? » nous avons constaté que les réponses confirment des concepts largement présents dans la littérature. Dans ce sens, nous retenons trois principaux éléments de la conception telle qu'exprimés par les interrogés :

- La conception du produit/service : Dès qu'ils ont une nouvelle idée, les entrepreneurs dessinent le produit dans leur imagination, sur papier ou même physiquement (création d'un prototype) afin d'en parler, le tester ou évaluer son coût. Cette conception est décrite par les interrogés comme le point de départ pour évaluer les différentes difficultés potentiellement liées au produit/service (en terme de ressources, de technicité, et de savoir faire). Elle leur permet également d'apprécier la valeur ajoutée et de valoriser les aspects innovants (s'il y a lieu).

- La conception du business-model : Après la question « que vais-je produire ? », tous les entrepreneurs interrogés s'accordent que la deuxième question qu'ils se posent tout de suite est « comment vais-je m'organiser ? ». Dans cette question, ils ressortent deux principaux éléments : « comment produire ? » et « comment répartir les richesses ? ». Ces questions nous renvoient au concept de business-model assez présent dans la littérature en entrepreneuriat. Notre panel interrogé évoque la conception donc du business-model comme élément indispensable à la conception d'un projet entrepreneurial. Alors que la plupart des interrogés disent concevoir un business-model en suivant une démarche rationnelle, quelques interrogés disent tenter dans chaque nouveau projet entrepreneurial de calquer leur nouveau business-model sur leurs antérieurs business-model à succès (avec de légers ajustements) afin de garantir la maîtrise et la réussite de leur projet. Dans l'ensemble des cas, la conception du business-model est considérée comme une étape indispensable pour la maturation de l'idée d'un projet entrepreneurial.

- La conception d'une vision : Celle-ci a rarement été évoquée de manière spontanée par les interrogés, seuls quelques entrepreneurs expérimentés et d'autres ayant un niveau supérieur de formation en gestion l'ont explicitement citée. Pour ces entrepreneurs, une vision est dessinée pour chaque nouveau projet de manière souvent mentale (au moins dans un premier temps) basée sur leur « expérience » et leur « intuition ». Si cette vision reflète une certaine tendance « optimiste », certains interrogés disent « tenter l'aventure » alors que d'autres cherchent plus d'assurance à l'aide d'outil méthodique tel que le business-plan. Pour tous les interrogés, une vision est conçue pour chaque projet afin d'apprécier sa pertinence et sa rentabilité et prévoir l'évolution de son business-model à moyen et long terme.

L'action :

Passer à l'acte, concrétiser, réaliser le projet, mettre en œuvre l'idée du projet... sont tous des termes que les interrogés évoquent pour décrire la phase qui suit la conception. Appelée « phase d'action » dans notre schéma conceptuel, elle commence (toujours d'après les interrogés) bien avant la création formelle de l'organisation (entreprise) et se compose de quatre éléments principaux :

Identification des ressources : l'entrepreneur commence par chercher les ressources matérielles et humaines nécessaires à la réalisation de son projet entrepreneurial (terrain,

local, machines, gérant, collaborateurs...) à travers des contacts, des institutions, des documents, des recherches sur le web...etc. Cette première identification le pousse également à identifier les ressources financières mobilisables pour l'acquisition des ressources matérielles et pour le démarrage du projet.

Création de l'organisation : en fonction des caractéristiques de leur business-model et de leurs capacités financières, les entrepreneurs choisissent une forme structurelle et procèdent aux démarches administratives pour la création de l'organisation.

Acquisition des ressources: La création de l'organisation permet aux entrepreneurs de disposer d'une personnalité morale leur permettant de procéder à l'acquisition des ressources matérielles, humaines et financières.

Production et valorisation : Une fois créée, l'organisation prend en charge deux processus immédiats et parallèles, à savoir, la production (du bien ou service) et la valorisation (évoquée par les interrogés dans différents termes « marketing », « promotion », « prospection », « mise en réseau »...).

La pérennisation :

Le caractère non directif des entretiens effectués nous a permis de nous ouvrir sur une nouvelle dimension de la notion de pérennisation telle que évoquée dans notre schéma conceptuel et dans les travaux existants. S'exprimant ouvertement à ce sujet, les entrepreneurs interrogés n'évoquent pas la pérennisation sous une dimension mono-projet, pour certains d'entre eux « la pérennisation d'un projet entrepreneurial n'est qu'un combat de routine entre l'entrepreneur ou le dirigeant contre la phase de déclin du cycle de vie du produit ou de l'entreprise ». Alors que d'après ces mêmes entrepreneurs c'est la dimension multi-projets qui donne « un vrai sens à la dynamique de pérennisation que vit l'entrepreneur à long terme ».

Pour tenter alors de définir ce qu'est la pérennisation entrepreneuriale, nous avons analysé des extraits d'entretiens qui font ressortir deux concepts de pérennisation : une pérennisation mono-projet et une pérennisation multi-projets.

La pérennisation mono-projet : pour les interrogés, c'est un processus qui vise à garantir la survie d'un projet entrepreneurial en agissant sur ces propres composants. D'après eux, ce processus est un travail de managers qui permettra de maîtriser le cycle de vie de l'entreprise à travers différentes stratégies (Diversification de produits/services, innovation, déploiement géographique...).

La pérennisation multi-projets : est définie par certains entrepreneurs comme un processus continu qui est considéré par les interrogés comme la principale stratégie qui leur permet de garantir la pérennité de leurs carrières entrepreneuriales : « partant du simple principe de ne pas mettre tous les œufs dans le même panier, on cherche en permanence à lancer de nouveaux projets souvent loin de notre domaine afin d'assurer notre survie en cas de problème sur les projets antérieurs ». Ce même phénomène prend une autre dimension puisqu'il vu d'un angle de réalisme et d'opportunisme de certains entrepreneurs : « le succès d'un projet entrepreneurial peut donner de la visibilité à l'entrepreneur et peut le positionner devant de multiples opportunités. Alors, par simple opportunisme ou par soucis de pérennisation, on se lance de nouveaux projets qui nourrissent davantage notre sens des affaires ».

Les deux concepts de pérennisation (mono-projet et multi-projets) ne sont pas des processus isolés ou déconnectés comme nous pouvons comprendre de certaines réponses : « Souvent, c'est la préoccupation de pérenniser un projet entrepreneurial qui nous embarquent dans de nouveaux projets. Par exemple, on crée une entreprise qui deviendra notre principal fournisseur, ou une autre qui deviendra notre sous-traitant logistique...etc. ».

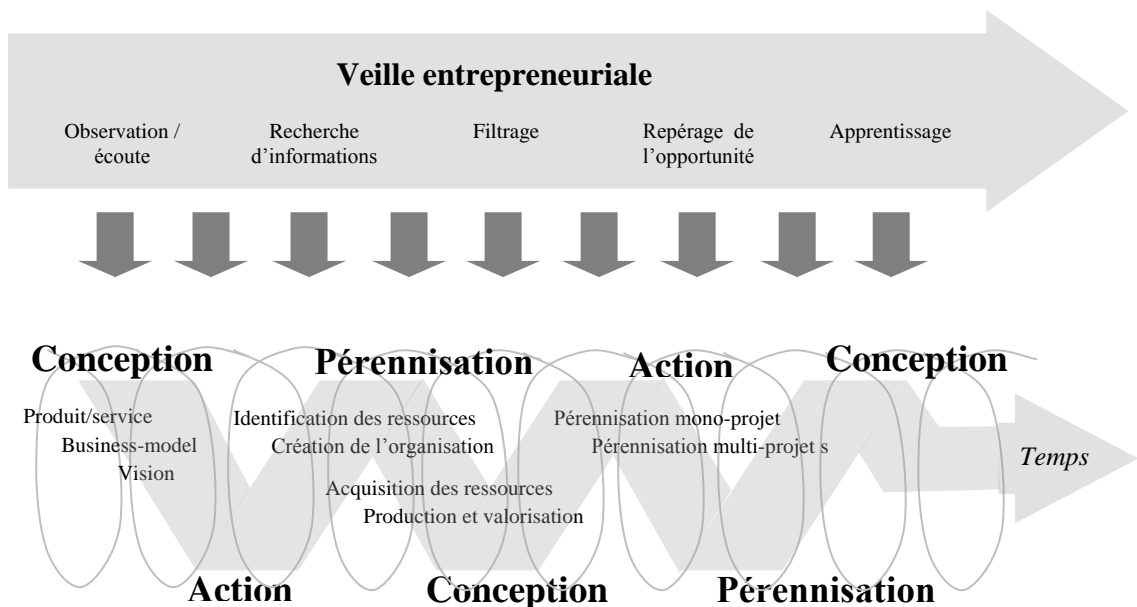
Cependant, les défis de la pérennisation multi-projet mettent l'entrepreneur devant ses limites (physiques ou financières) : « Dès qu'on rentre dans spirale entrepreneuriale, un projet attire l'autre. Si on n'est pas limité par le manque de ressources financières, c'est la limite physique qui risque de nous arrêter, on ne peut pas être par tout... ». Pour palier à ces limites, les entrepreneurs cherchent des ressources de soutien : des associés pour dépasser les limites financières et partager le risque et des intrapreneurs pour prendre en charge la mise en œuvre et le développement de leurs projets.

Pour synthétiser les résultats de notre travail empirique au sujet de la pérennisation, nous appelons « dynamique de pérennisation » les liens et les interactions entre les principaux concepts relevés lors de nos entretiens à savoir la pérennisation mono-projet, la pérennisation multi-projets et les ressources de soutien.

Modélisation de la dynamique du processus entrepreneurial

Les résultats de cette étude empirique font évoluer le schéma conceptuel élaboré au début de ce travail, sur la base des éléments suivants :

- La notion de multi-projets évoquée par les entrepreneurs dans une logique évolutive, nous pousse à illustrer le processus de manière répétitive et évolutive dans le temps ;
- La situation permanente de veille entrepreneuriale telle qu'elle est évoquée par notre panel, exerce une influence dynamique sur chaque composante du processus. Cette influence s'illustre dans les mouvements suivants :
 - La veille entrepreneuriale donne lieu à une/des idée (s)
 - L'idée déclenche un processus de conception
 - La veille entrepreneuriale permet soit d'approuver ou de réajuster la conception
 - La veille entrepreneuriale déclenche ou bloque le passage du processus de conception au processus d'action
 - A moyen et long terme, la veille entrepreneuriale donne lieu à de nouvelles idées permettant de pérenniser le projet entrepreneurial ou de concevoir de nouveaux projets entrepreneuriaux.



Conclusion

L'étude de différents travaux effectués sur le processus entrepreneurial, nous a permis d'identifier un certain nombre de liens. Les concepts liés à la recherche et la détection de l'opportunité d'affaire peuvent être regroupés dans un processus continu de veille entrepreneuriale ; Les concepts liés à l'idée et sa visualisation peuvent être regroupés dans un processus de conception ; Les concepts de création, réalisation, valorisation... peuvent être regroupés dans un processus d'action ; Les concepts de développement peuvent être intégrés dans un processus de pérennisation. Tous ces processus forment de manière parallèle avec le processus de veille entrepreneuriale le processus entrepreneurial. Notre question de recherche étant quelle dynamique existe dans le processus entrepreneurial nous a amenés à étudier tous les mouvements et influences qui peuvent exister entre les différentes composantes de l'ensemble du processus. La modélisation de cette dynamique se base sur les résultats d'une étude empirique démontrant que la veille entrepreneuriale est une situation permanente dans la vie d'un entrepreneur. Ce processus de veille entrepreneuriale agit dynamiquement sur l'ensemble des composantes du processus entrepreneurial à travers les actions suivantes :

- La veille entrepreneuriale donne lieu à une/des idée (s)
- L'idée déclenche un processus de conception
- La veille entrepreneuriale permet soit d'approuver ou de réajuster la conception
- La veille entrepreneuriale déclenche ou bloque le passage du processus de conception au processus d'action
- A moyen et long terme, la veille entrepreneuriale donne lieu à de nouvelles idées permettant de pérenniser le projet entrepreneurial ou de concevoir de nouveaux projets entrepreneuriaux.

Bibliographie

BAYAD, M., & BARBOT, M.-C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales. *6^e Congrès international francophone sur la PME*. Montréal.

DEMOUGE, N., & OLIVIER, G. (1999). L'enquête orale, l'histoire de vie : Une Approche phénoménologique de la recherche. *SPIRALE, Revue de Recherches en Éducation - N° 24*, pp. 195-211.

Fayolle, A. (2004). À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue internationale P.M.E., vol. 17, no 1*.

Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New. *Academy of Management Review, vol. 10, no 4*, pp. 696-706.

Hernandez E.-M., (1999), « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Revue Sciences de Gestion*, n° 26-27, p. 505-526

Schmitt, C. (2005, Juin). Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir. *Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? Epistémologie et pragmatique"*.

SCHMITT C., *De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet*, P. Lievre, M. Lecoutre, M. K. Traoré, dans "Management de projets, les règles de l'activité à projet", Hermes/Lavoisier, p. 125-135

Vesper, K. (1990). New Venture Strategies. *International Thomson Business Press*.

Youaleu, C., & Filion, L. J. (1996). Un modèle du processus entrepreneurial en neuf étapes. *Cahier de recherche no 96-11-04. Chaire d'entrepreneurship*.