



HAL
open science

Le rôle de la source de financement dans le Business Model de la PE/TPE ouest-africaine : de la convention de financement à la convention d'affaires

Maazou Elhadji Issa

► **To cite this version:**

Maazou Elhadji Issa. Le rôle de la source de financement dans le Business Model de la PE/TPE ouest-africaine : de la convention de financement à la convention d'affaires. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014. Français. NNT : 2014PA090057 . tel-01127090

HAL Id: tel-01127090

<https://theses.hal.science/tel-01127090>

Submitted on 6 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ECOLE DOCTORALE DE DAUPHINE
DRM - M&O**

THESE

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(Arrêté du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

Maazou ELHADJI ISSA

Le rôle de la source de financement dans le Business Model de la PE/TPE ouest-africaine : de la convention de financement à la convention d'affaires

JURY

Directeur de thèse

Monsieur Bernard de MONTMORILLON
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Rapporteurs

Monsieur Gérard CHARREAUX
Professeur à l'Université de Bourgogne

Monsieur Ababacar MBENGUE
Professeur à l'Université de Reims Champagne-Ardenne

Suffragants

Monsieur Jean-François CHANLAT
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Madame Andrée DE SERRES
Professeur à l'Université du Québec À Montréal (UQAM)

4 décembre 2014



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Aux enfants non scolarisés

Remerciements

Au terme de cette thèse que je qualifie d'expérience profondément riche, extrêmement constructive et unique, le sentiment d'une profonde reconnaissance envers les personnes ayant contribué à sa réalisation fait que ces quelques mots pour les remercier ne sont que symboliques.

C'est avec un grand honneur que j'ouvre cette page de remerciements en adressant toute ma reconnaissance et ma profonde gratitude à mon Directeur de recherche, le Professeur Bernard de Montmorillon, pour son encadrement, ses conseils, sa disponibilité et son soutien permanent dans mes travaux, y compris dans la recherche de financement et d'importantes (et parfois lourdes) démarches pour la réalisation des terrains et toutes les diligences ayant concouru au bon déroulement de ma recherche. Sa passion pour la recherche et son grand sens de la rigueur scientifique et professionnelle ont fortement contribué à ma motivation, le bon déroulement de mes travaux et plus généralement la consolidation de mon modeste parcours depuis le master 101 en 2010.

Je voudrais adresser mes remerciements à la coopération franco-nigérienne et les Gouvernements français et nigérien pour leurs contributions financière et administrative à ma recherche.

J'aimerais exprimer toute ma gratitude aux membres de jury d'avoir bien voulu consacrer leur temps précieux à l'examen et à l'évaluation de ce travail. Je remercie les professeurs Gérard Charreaux et Ababacar Mbengué pour leur investissement en tant que rapporteurs de cette thèse. C'est un honneur de les avoir dans mon jury, au même titre que les Professeurs Jean-François Chanlat et Andrée De Serres. Je remercie le Pr. Jean-François Chanlat pour ses précieux conseils à l'occasion de ma pré-soutenance. Je tiens à exprimer toute ma gratitude au Pr. Andrée De Serres et l'ensemble de son équipe, pour leur accueil dans le cadre de mon séjour de recherche à Montréal au sein du Groupe International de Recherche en Éthique Financière et Fiduciaire (le Giref). Je souhaite dire merci aux coresponsables du Master 101, Professeurs Pierre Romelaer et Stéphanie Dameron, pour leurs conseils et leur accueil au sein du Master 101, véritable occasion d'introduction à la recherche en Management et Organisation et un cadre d'apprentissage exceptionnel. Merci à l'ensemble du corps professoral de ce programme magnifique et aux membres de l'équipe de recherche Management & Organisation pour leurs précieux conseils à diverses occasions, dont les

journées CREPA. Merci à Hela Yousfi pour ses conseils et ses encouragements. Je remercie Madame Florence Parent pour sa disponibilité et toute son aide.

J'aimerais remercier les personnes qui ont fortement contribué à la partie empirique de cette thèse à travers leur aide dans le cadre des mes travaux sur le terrain. Je remercie Élodie Parent, chargée d'affaires à Proparco (AFD) et Philippe Guichandut, Directeur Exécutif de «European Microfinance Network» pour le temps qu'ils m'ont accordé pour les entretiens. J'aimerais remercier M. Claude Béland, président du Giref, M. Léopold Beaulieu, Président de Fondation, M. David Boivin, chef de la communauté Wemotaci, et toutes les personnes qui m'ont consacré leur temps pour des entretiens à Montréal: Guy Gendron, Jean-Claude Marchand, Jean Marcotte, Éric Coudé, Robert Dumont, Éric Manseau, Yann Mercier.

Un grand merci à Orange France pour sa contribution financière dans le cadre de mon séjour auprès de l'incubateur CTIC Dakar. Dans ce sens, j'aimerais dire particulièrement merci à mes deux interlocuteurs à France Telecom, Ludovic Centonze et Delphine Jegoudez. Delphine m'a ouvert les portes de France Telecom et m'a mis en contact avec Ludovic, qui, à son tour m'a impliqué dans les travaux des deux incubateurs CTIC Dakar et le CIMPEN Niger ayant constituant les principaux terrains de ma thèse.

Aux souvenirs du bon déroulement de mes travaux à Dakar, j'aimerais dire merci à Omar Cissé, Directeur de CTIC Dakar, et à son équipe, notamment Regina Mbodj, Mamadou Laho Diallo et Astou Mbengué. Merci à Mbarou Gassama Mbaye, Directrice de l'incubateur CIEFJ. Je remercie les dirigeants des Start-up, les cadres de sources de financement et l'ensemble des personnes que j'ai interviewées lors de ce séjour, particulièrement Aboubacar Sonko, Abdou Gaye, Seydina Ndiaye, Fatoumata Sow, Souleymane Coulibaly. Une pensée à mes amis Djibril Ba et Ibrahim Harouna dont l'aide était considérable.

Sans pouvoir épuiser la liste des personnes qui m'ont aidé lors de mes travaux empiriques au Niger, ces quelques mots ne sont que symboliques pour dire Merci à mon «Bro» Kader Kaneye, «Executive Partner» de HLB KMC West Africa, à son ami Didi, Directeur de Nova technologies, à Issoufou Zaki, Manager à HLB KMC, et à l'ensemble de l'équipe HLB KMC. Je tiens à remercier Mahaman Kabo, PDG de Gamma informatique, Djibo Ibrahim, Directeur de Sinergi SA et l'équipe de l'incubateur Cimpén Niger, en disant merci à son Directeur Moktar Allahoury.

L'accès au terrain de la Guinée, du Burkina-Faso et du Mali a été possible grâce au cabinet Fiduxis. J'aimerais à ce titre exprimer toute ma gratitude à Alhassane Bah, Président Fondateur de Fiduxis, pour sa grande contribution. Merci à l'ensemble de l'équipe de Fiduxis et aux personnes que nous avons interviewés en Guinée, au Burkina-Faso et au Mali.

Je pense à mes amis et copains, doctorants et anciens de l'équipe CREPA: Raphaël Maucuer, Stephan Pezé, Alexandre Pourchet, Lionel Garreau, Moussa Balla Sissoko, Guillaume Carton, Eric Campoy, David Abonneau, Mélia Djabi, Laura d'Hont, Sakura Shimada, Pierre Laniray, Sacha Lussier, Anthony Gour, Julie Mayer, Ludvig Levasseur, Fabrice Perriac, Claudine Grisard, Simone Zheng, Aleksandra Cofala, Marketa Janickova, Silsa Raymond, Christine Abdalla Mikhaeil, Imane Lallou, Léa Maalouf, Eliel Markman, Anouk Mukherjee, Fang Li, Aurore Haas, Maillard Vaite Anouck Adrot, Philippe Mouricou, Pedro Gonzalo, Dominique Vellin, Jean-Yves Ottmann, Najma Saidani, Mathieu Chauvet, Alexis Laszczuk, Josiane O'Brien, Mounir Farhat, Mehdi Bahri, Hélène Lambrix, Viet Long Nguyen.

Tout au long de cette thèse, le soutien de mes amis a constitué un capital considérable. Je les remercie sans pouvoir les lister en intégralité: Younouss, AbdoulRachid, malam Chouaib, Ousmane, Maliki, Oumarou, malam Ibrahim, Anass, Hassane, Abdoulkarim, Habiboullah, Abbass, Bachir MTB, Seydou, Bachir L, Bachir B, Soufianou, Issoufou, Ali, Samir, Youssef, Md Nour, malam Bachir, Saïd Nour, Alpha Omar, Zarkalneine, Abdoulmoumine, Adamou.

Enfin, j'aimerais exprimer mon profond amour et toute mon affection pour ma famille. Durant cette thèse, mes proches ont subi mes absences et ces longs kilomètres qui séparent la France du Niger. Ils m'ont épaulé et ils ont accompagné et partagé tous les instants de ce travail, malgré la distance géographique. J'aimerais aussi témoigner de toute ma gratitude et de ma reconnaissance à mes proches parents à Kiria, à Koutoumbou, à Kaiwa et à Niamey. Maman et Papa, c'est avec une forte émotion que je clôture ces remerciements avec ces quelques mots pour vous; les valeurs que vous m'avez transmises, vos conseils et vos encouragements ont toujours été mon plus précieux capital, ma principale source d'énergie et de réconfort. Je vous dédie cette modeste œuvre; fruit de votre amour.

Sommaire

Résumé introductif et aperçu de la thèse.....	17
Synthèse du déroulement des travaux	17
Encadré 1. Synthèse des principales dimensions de la recherche	20
Tableaux synthétiques des parties de la thèse	21
Introduction générale	25
Première Partie :	60
Fondements théoriques et conceptuels d'étude du Business Model de la PE/TPE Ouest Africaine	
Chapitre 1 : La petite et très petite entreprise ouest-africaine, une entreprise particulière dans un contexte particulier.....	67
Section 1. La petite et très petite entreprise : des approches plurielles et un champ à regards croisés.....	70
Section 2. Revue des fondements théoriques et empiriques de la petite taille : proposition d'une approche pour la PE/TPE ouest-africaine	86
Section 3. Portrait de l'écosystème de la PE/TPE ouest-africaine.....	96
Chapitre 2 : De la pertinence du concept de Business Model pour l'étude de la PE/TPE ouest-africaine	112
Section 1. Émergence et pertinence du concept de BM pour notre étude.....	114
Section 2. Définition et principales approches du BM.....	121
Section 3. Particularités du modèle d'affaires de la PE/TPE : un management de proximité dans un contexte spécifique.....	134

Chapitre 3 : Une investigation théorique et exploratoire pour une approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE..... 143

Section 1. Éléments du contexte ouest africain et apports de la théorie des Ressources et de l'approche partenariale à la lecture de la PE/TPE ouest-africaine et son BM 145

Section 2. Une approche conventionnaliste du Business Model pour étudier la PE/TPE ouest-africaine 152

Section 3. Cadre conceptuel du BM de la PE/TPE ouest-africaine par la convention de financement: vers le modèle 3C 165

Synthèse de la première partie : du projet à la méthodologie Erreur ! Signet non défini.

Partie II :..... 190

Une exploration autour du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE Ouest africaine

Chapitre 4 : Méthodologie et pilotage de la recherche..... 196

Section 1. Fondements épistémologiques d'une démarche mixte : une triangulation des données qualitatives et quantitatives 199

Section 2. Stratégie et Méthodes de recherche 203

Section 3. Cadre empirique de la recherche et délimitation du champ d'étude..... 223

Section 4. Collecte et de traitement des données 236

Chapitre 5 : Une lecture du BM de la PE/TPE Ouest Africaine par la convention de financement 296

Section 1. À l'origine de la convention de financement : limites du Business Plan et triomphe du Business Model face aux ressources enfouies..... 299

Section 2. Typologie des conventions de financement : Le BM de la PE/TPE comme une fonction de la convention de financement..... 325

Section 3. Typologie de conventions de valeur : le BM une fonction de la relativité de la valeur 337

Section 4. Rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE : une fonction de la triple convention.....	345
Chapitre 6 : Au-delà de la convention de financement : révélateurs du cadre institutionnel et de la logique locale d'affaires	364
Section 1. Dépassement de la logique par la convention de financement : limites méthodologiques et variables émergentes révélatrices du cadre institutionnel local.....	366
Section 2. Retour sur les hypothèses d'études	379
Section 3. Recours à la théorie des institutions	385
Synthèse de la 2ème Partie	395
Partie III.....	402
Vers un modèle d'affaires de la PE/TPE ouest-africaine	
Chapitre 7 : De la convention de financement à la convention d'affaires	408
Section 1. Culture et logique locales d'affaires face au management de l'entreprise moderne	410
Section 2. La PE/TPE ouest-africaine moderne : véhicules de modernité et nouveaux territoires	420
Section 3. La notion de la convention d'affaires et cadre conceptuel évolué : la PE/TPE ouest-africaine au carrefour des logiques d'affaires	431
Chapitre 8 : BM de la PE/TPE ouest-africaine face au dualisme de la logique d'affaires	438
Section 1. Les stratégies extrêmes de conciliation : conformisme et révolution	441
Section 2. Les stratégies intermédiaires de conciliation : ambivalence et adaptation.....	447
Section 3. Revue des approches théoriques des stratégies de conciliation des valeurs divergentes dans les BM	454

Chapitre 9 : Vers un BM de la PE/TPE ouest-africaine	460
Section 1. Préalables à une triple convention soutenable du BM de la PE/TPE : approche intégrée du positionnement institutionnel	462
Section 2. Quelle triple convention pour le BM de la PE/TPE ouest-africaine ?.....	473
Section 3. Une preuve supplémentaire à la pertinence du modèle 3C : Les PE/TPE de Wemotaci	481
Section 4. Vers un BM de la PE/TPE ouest-africaine : une taxonomie basée sur le positionnement institutionnel et la triple convention	489
Chapitre 10. Discussion: recul critique sur la recherche et retour sur les théories et concepts clefs	496
Section 1. Recul critique sur la recherche : des contributions, des limites et des perspectives	498
Section 2. Retour sur les approches théoriques : des apports de la théorie des conventions à l'opportunisme conventionnaliste et institutionnaliste	503
Section 3. réinterrogation du concept de BM et de la lecture de la PE/TPE ouest-africaine .	509
Conclusion Générale.....	517
Bibliographie	522
Table des matières.....	544
Liste des encadrés	551
Liste des schémas	552
Liste des tableaux.....	554
Liste des graphiques	556
Liste des figures.....	557
Liste des annexes	558

Annexes 560

Résumé introductif et aperçu de la thèse

Préalablement au déroulement du corps de notre thèse, ce résumé est consacré à une présentation synthétique du déroulement et de l'ossature générale de nos travaux. Il introduit l'objectif de notre étude, présente un condensé de ses résultats et de la démarche méthodologique les soutenant, et résume la contribution de ses différentes parties à la construction des apports de nos travaux.

Synthèse du déroulement des travaux

Le projet de la présente thèse a pour point de départ les résultats de notre mémoire majeur autour du «*Rôle de la microfinance dans le modèle d'affaires des petites entreprises des pays en développement*» élaboré à l'occasion du Master 101, Politique Générale et Stratégie des Organisations, de l'Université Paris-Dauphine, année universitaire 2009 - 2010. Les conclusions de cet essai étaient, entre autres, une invitation à approfondir la connaissance de la petite entreprise des pays en développement; invitation à laquelle nous avons nous même tenté de répondre. Notre problématique visant à expliquer le rôle de la source de financement dans la conception et l'opérationnalisation du modèle d'affaires des la PE/TPE ouest-africaine trouve son origine dans ces premiers travaux. La finalité de la recherche est de proposer une approche du Business Model (BM) adéquate à la PE/TPE ouest africaine; l'étude du rôle de la source de financement, à travers une approche conventionnaliste du BM constitue notre choix conceptuel pour atteindre cet objectif. Ce choix est justifié et détaillé dans les trois premiers chapitres consacrés aux cadrages théoriques et conceptuels de notre étude.

Dans cette visée, nos travaux se sont déroulés en trois étapes principales :

La première étape : elle couvre le cadrage théorique et conceptuel pour la construction d'une approche du BM de la PE/TPE ouest-africaine, l'approche conventionnaliste, ayant guidé nos travaux, et la première intervention sur le terrain. Notre grille d'analyse du rôle de la source de financement sur le BM de la PE/TPE a été élaborée autour du concept de la convention de financement. La convention de financement (voir chapitre 3) est le cadre de conception et d'opérationnalisation du BM entre le dirigeant de la PE/TPE et la source de financement. Elle s'insère dans notre conceptualisation du BM de la PE/TPE basée sur le modèle que nous avons appelé *modèle 3C* de la triple convention : la convention de la valeur

(système de proposition, de perception et d'appréciation de la valeur), la convention de financement (dispositifs d'acquisition des ressources financières et de partage des revenus) et la convention d'exploitation (rôles des parties dans la génération des revenus). Ainsi, la grille d'analyse a été construite sur :

- le modèle 3C (notre approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE),
- une combinaison des composantes du modèle RCOV de Lecocq et al, (2006) et du canevas d' Osterwalder et Pigneur (2010),
- des hypothèses et des propositions sous-jacentes aux questions de recherche.

Les résultats de l'intervention sur le terrain qui ont marqué cette première étape ont été doubles: 1) ils ont apporté des connaissances supplémentaires sur la PE/TPE et son BM à travers les constats et les analyses du rôle de la source de financement, et 2) ils ont fait émerger des variables non prévues initialement tout en mettant en évidence les limites de nos hypothèses de départ. En effet les variables de l'étude par la convention de financement sont axées sur deux acteurs clefs : la PE/TPE (incluant son dirigeant) et la source de financement (de diverses catégories). Or les résultats de cette étude par la convention de financement ont mis en évidence une forte présence d'autres variables liées à la logique locale d'affaires et au cadre institutionnel; c'est le début de dépassement de la première approche, celle de la convention de financement, vers l'approche par la convention d'affaires qui fera l'objet de la phase deux de l'étude.

La deuxième étape : elle a consisté en un dépassement de l'approche par la convention de financement, à travers la prise en compte du contexte social local, de la logique locale d'affaires et du cadre institutionnel, qui ont permis de proposer l'approche par la convention d'affaires. Cela a fait l'objet d'un retour à la littérature et ensuite au terrain, à partir du cadre conceptuel évolué. Le retour sur le terrain, guidé par l'approche par la convention d'affaires, a permis d'étudier les résultats de la rencontre entre les exigences de la logique du BM moderne et celles de la logique locale d'affaires au sein du BM de la PE/TPE ouest-africaine. Ce BM apparaît ainsi comme étant sujet aux influences combinées :

- de la dynamique sociale locale à travers le rôle des institutions sociales localement ancrées, et,

- des vecteurs de la modernité à travers les nouveaux territoires d'affaires de la PE/TPE, indépendamment de son ancrage sociale.

Ces influences combinées des institutions locales traditionnelles d'une part et des institutions règlementaires et normatives d'autre part, conjuguées aux divergences entre ces deux familles d'institutions, expliquent le dualisme de la logique d'affaires qui caractérise le contexte de conception et d'opérationnalisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine.

La troisième étape : elle a repris les résultats des deux premières étapes pour proposer une synthèse du BM de la PE/TPE ouest-africaine cohérente avec les questionnements initiaux et les variables ayant émergé de la première étape. Notre proposition de BM a pris donc en compte :

1. Les apports et les limites du rôle des sources de financement dans la triple convention du BM de la PE/TPE,
2. Le rôle des institutions locales sociales et des institutions règlementaires et normatives,
3. L'analyse axiale (croisée), entre les rôles des sources de financement et des cadres institutionnels.

C'est cette combinaison qui a nourri notre proposition du BM de la PE/TPE ouest-africaine ayant fait l'objet d'un test sommaire d'adéquation et d'un enrichissement dans un milieu présentant des problématiques similaires, le contexte des communautés autochtones québécoises (communauté de Wemotaci). En effet, nous avons effectué, en troisième année de notre thèse, un séjour de 3 mois à L'UQAM au sein du Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (Giref), à Montréal au Canada. Le séjour a été l'occasion d'enrichir nos travaux empiriques, notamment des entretiens auprès de la communauté autochtone québécoise de Wemotaci.

La discussion des résultats de notre étude est consacrée à un recul critique sur la recherche ainsi qu'un retour sur les apports des théories et concepts clefs mobilisés. L'encadré suivant présente une fiche signalétique de notre étude :

Encadré 1. Synthèse des principales dimensions de la recherche

Objet d'étude : Petites et Très Petites Entreprises dans le contexte ouest-africain.

Champ d'étude : Financement, Modèle d'Affaires ou Business Model, PE/TPE, écosystème d'affaires des pays en développement.

Sujet : Modèle d'affaires des petites et très petites entreprises dans le contexte ouest-africain.

Cadre conceptuel d'analyse : Approche conventionnaliste du Business Model

Problématique : Quel modèle d'affaires pour les petites et très petites entreprises ouest-africaines?

Théories de base : Théorie des conventions ; RBV, Théorie des droits de propriété.

Contribution envisagée et finalité de la recherche: proposition d'une conceptualisation du BM des petites entreprises dans le contexte ouest-africain et retour sur le cadre conceptuel de BM.

Cadre empirique et terrain de recherche :

*Pays (Niger, Sénégal, Guinée, Mali, Burkina-Faso),

*Sources des données qualitatives : Incubateurs d'entreprises, PE/TPE (formelles et informelles), sources de financement,

* Sources des données quantitatives : bases de données de la banque mondiale (*Enterprises Survey 2014*).

Démarche méthodologique : Démarche abductive, avec un recours à la fois aux outils qualitatifs et quantitatifs et un positionnement épistémologique mixte de positivisme ouvert.

Tableaux synthétiques des parties de la thèse

Synthèse de la première partie				
Titres	Intitulés	Breve description	Travaux effectués	Apports à la thèse
Première Partie	Fondements théoriques et conceptuels d'étude du Business Model de la PE/TPE Ouest Africaine	Cette partie est consacrée à : 1) la revue de littérature sur les concepts de base de la recherche (PE/TPE ouest africaine et le concept de Modèle d'Affaires ou Business Model); 2) le cadrage théorique; et 3) le cadrage conceptuel (approche conventionnaliste du BM).	Cette partie a fait l'objet d'un état de l'art mis à jour tout au long de la thèse. Les cadrages théoriques et conceptuels proposés ont été traités en deux temps : ils ont évolué suite à la 1ère intervention sur le terrain.	- Problématique et objectifs de la recherche - Revues de littérature - Cadrage théorique et conceptuel
Chapitre 1	La petite et très petite entreprise ouest africaine, une entreprise particulière dans un contexte particulier	Le 1er chapitre propose une genèse de la théorisation de la petite entreprise et de son management, tout en positionnant notre étude par rapport à la littérature des PE/TPE. Ensuite, nous avons dressé le portrait de la PE/TPE ouest africaine et de son écosystème.	Travaux basés sur une revue analytique de la littérature et des données quantitatives tirées des statistiques de la banque mondiale. Travaux enrichis par des rapprochements avec la PE/TPE française et canadienne.	- Genèse des théories et revue de littérature de la PE/TPE - Portrait de la PE/TPE ouest africaine et de son écosystème
Chapitre 2	De la pertinence du concept du Business Model pour l'étude de la PE/TPE ouest africaine	L'objectif de ce chapitre est d'approfondir l'émergence et l'état de l'art sur le concept du Business Model (cadre d'analyse de notre recherche). Cette revue a inclus la littérature ainsi que les approches managériales du BM.	Le travaux ont couvert une argumentation autour de la pertinence du concept du BM à notre étude et une revue de littérature et des applications managériales du modèle d'affaires.	- Revue de la théorisation et usages professionnels du concept du BM - Particularités du BM de la PE/TPE ouest africaine
Chapitre 3	Proposition d'une approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE à travers une investigation théorique et exploratoire	Le chapitre 3 traite du cadrage théorique fondé sur la théorie des conventions enrichies par la RBV et les Droits de propriété et de cadrage conceptuel permettant l'élaboration du protocole d'investigation empirique.	Après avoir démontré la capacité explicative et les intérêts de la théorie des conventions pour la PE/TPE ouest africaine, nous avons proposé une approche conventionnaliste du BM à partir des hypothèses théoriques et pratiques.	- Apports de la théorie des conventions, de la RBV et des droits de propriété au BM de la PE/TPE - Le modèle 3C du BM (modèle tri-conventions)

Synthèse de la deuxième partie				
Titres	Intitulés	Brève description	Travaux effectués	Apports à la thèse
Deuxième Partie	Une exploration autour du rôle de la source de financement sur le BM de la PE/TPE Ouest africaine	Cette partie est consacrée à la méthodologie de recherche, la restitution des résultats de l'approche par la convention de financement et le dépassement de cette logique pour introduire l'approche par la convention d'affaires.	Les travaux ont consisté à l'opérationnalisation du cadre conceptuel et l'application de la grille d'analyse aux PE/TPE ouest africaines, le traitement des données et la présentation des résultats de la première intervention sur le terrain.	<ul style="list-style-type: none"> - Grille d'entretiens - Codage et analyse des données - Conclusions intermédiaires de la recherche
Chapitre 4	Méthodologie et pilotage de la Recherche	Le chapitre 4 présente les méthodes et la stratégie de recherche adoptées. Il justifie le positionnement épistémologique et explique les outils et les méthodes de traitement de données. Enfin il explique l'application de la grille d'analyse aux données.	<ul style="list-style-type: none"> - La définition d'une stratégie de recherche - Collecte des données et application de la grille d'analyse - Traitement des données en appliquant la grille basée sur l'approche par la convention de financement 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition d'une approche mixte de recherche - Proposition de la méthode des radars pour l'étude de l'évolution du BM des PE/TPE
Chapitre 5	Une lecture du BM de la PE/TPE Ouest Africaine par la convention de financement	Le cinquième chapitre présente les résultats de l'investigation sur le rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE ouest africaine et une lecture de ce BM à partir de la grille de convention de financement. Il revient sur les hypothèses de la recherche.	Le chapitre a synthétisé les résultats de la 1ère intervention sur le terrain et a permis de tirer les conclusions par rapport aux hypothèses de la recherche.	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminants de la convention de financement et des composantes du BM - Types de conventions de financement et leurs influences sur le BM
Chapitre 6	Au-delà de la convention de financement	À partir des résultats du rôle de la convention de financement, le chapitre 6 analyse les variables émergentes et met en évidence les limites des hypothèses de départ. Le chapitre établit les bases de l'approche par la convention d'affaires.	Les résultats de la 1ère intervention sur le terrain ont permis une remise en cause partielle des hypothèses et la mise en évidence des variables nouvelles.	<ul style="list-style-type: none"> - Identification de nouvelles variables - Description des cadres institutionnels influençant le BM de la PE/TPE.

Synthèse de la troisième partie				
Titres	Intitulés	Brève description	Travaux effectués	Apports à la thèse
Troisième Partie	Vers un modèle d'affaires de la PE/TPE ouest africaine	La 3ème partie est consacrée à la proposition de modélisation du BM de la PE/TPE ouest africaine à partir du cadre conceptuel évolué, l'approche par la convention d'affaires. La partie a fait l'objet d'un enrichissement du terrain au Québec.	En 3 chapitres, la partie a permis de proposer un cadre ayant pris en compte les variables ayant émergé du terrain pour proposer une conceptualisation du BM de la PE/TPE ouest africaine.	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution conceptuelle - Enrichissement théorique - Enrichissement empirique - Proposition conceptuelle
Chapitre 7	De la convention de financement à la convention d'affaires	Le chapitre 7 introduit le concept de convention d'affaires en intégrant les dimensions du cadre institutionnel et de la logique locale d'affaires à la convention de financement.	Les travaux ont consisté à la proposition d'un cadre conceptuel évolué basé sur la notion de la convention d'affaires, plus large que la convention de financement.	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de la notion de convention d'affaires - Cadre conceptuel intégré du BM de la PE/TPE ouest africaine
Chapitre 8	BM de la PE/TPE ouest africaine face au dualisme de la logique d'affaires	Le chapitre 8 présente les résultats de l'investigation à partir du cadre conceptuel évolué, à travers l'analyse des pratiques des dirigeants des PE/TPE ouest africaines en matière de conciliation du dualisme des logiques d'affaires.	Les travaux ont identifié les différentes stratégies de conciliation adoptées par les dirigeants des PE/TPE et ont analysé leurs influences sur le BM.	<ul style="list-style-type: none"> - Taxonomies des stratégies des dirigeants des PE/TPE en matière de conciliation des logiques d'affaires - Revue des approches théoriques des BM dialogiques
Chapitre 9	Proposition d'une conceptualisation du Modèle d'Affaires pour la PE/TPE ouest africaine	Ce chapitre, capitalise les résultats des deux étapes des nos travaux pour suggérer une modélisation du BM de la PE/TPE ouest africaine.	3 axes de travaux : <ul style="list-style-type: none"> - Modélisation du BM de la PE/TPE - Test sommaire d'adéquation en contexte ouest africain - Enrichissement du modèle dans la communauté autochtone du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition d'une modélisation du BM de la PE/TPE ouest africaine - Rapprochement avec un contexte similaire.
Chapitre 10	Discussions: recul critique sur la recherche et retour sur les théories et concepts clefs	Ce dernier chapitre fait un retour sur les théories et les concepts clefs de la recherche à la lumière des résultats de notre étude.	Des discussions autour : <ul style="list-style-type: none"> - de la théorie des conventions - du concept du BM - de la PE/TPE ouest africaine dans son écosystème. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recul sur les apports de l'approche conventionnaliste - Recul sur le concept du BM et la lecture de la PE/TPE ouest africaine.

Introduction générale

«... On peut en effet analyser la diffusion et la prégnance d'outils de gestion, de pratiques ou de modes managériales comme l'effet de la mise en place de conventions : il y a bien là communautés larges d'acteurs, principes supérieurs avec distinction et sanction, et aussi dispositifs marqués par des contacts (diffusion académique, conseil...) et des marges d'interprétation.[...]. Les nombreux travaux qui mobilisent cette approche [conventionnaliste] témoignent à la fois de la généralité des phénomènes analysés et de l'utilité des cadres proposés. Sans doute cette mobilisation n'est-elle pas exempte de limites liées notamment au traitement assez rapide de l'environnement organisationnel dans lequel sont situés les acteurs...» B. de Montmorillon (2012)

«...Pensez-vous qu'il serait pertinent de parler d'un modèle d'affaires propre aux petites entreprises africaines en général, et ouest africaines en particulier?» MEI¹

«... Evidemment, Il existe un modèle d'affaires africain, et d'ailleurs qui marche très bien pour ceux qui le maîtrisent ! C'est juste que ce modèle d'affaires n'est pas formalisé... La preuve c'est qu'il y a des grands commerçants qui opèrent dans l'informel et qui sont capables de s'enrichir plus que nous qui opérons dans le formel... Mais si quelqu'un comme vous et moi, [qui], ayant reçu une formation déconnectée de ce business, essaie de s'aventurer la dedans, il ne peut aller nulle part...» (ENSDINCS11-01)²

Ces extraits donnent un aperçu condensé de l'essence de notre recherche : sa finalité et son objet, le modèle d'affaires de la petite entreprise ouest-africaine, son positionnement et son approche théoriques, l'approche conventionnaliste du concept du «Business Model», et enfin

¹ MEI (initiales de notre nom : Maazou Elhadji Issa, utilisé dans la retranscription de nos entretiens).

² Extrait d'un entretien semi directif effectué avec le Directeur de l'incubateur CTIC Dakar, le 24 août 2011, à Dakar, au Sénégal. (ENSDINCS11_01) est le code signalétique de référence de l'entretien.

sa démarche et son approche méthodologiques, une approche qualitative exploratoire contextuellement ancrée. La délimitation de notre étude mobilise trois dimensions clefs : la petite et très petite entreprise, (désormais PE/TPE), le concept de modèle d'affaires ou «Business model» (désormais BM), et le contexte ouest-africain. Cela nous amène à la question centrale qui a guidé nos travaux tout au long de notre investigation, ayant démarré en juin 2010 avec l'essai sur le mémoire du Master 101³, à savoir : «*quel modèle d'affaires pour la PE/TPE ouest africaine?*». De ce fait, notre projet de recherche a réuni trois niveaux de complexité majeurs. D'abord son objet d'étude, la PE/TPE, bien qu'il constitue un champ d'étude reconnu, reste très peu maîtrisé (Marchesnay, 2012). Ensuite, son cadre d'analyse, le concept du BM, nécessite encore une maturation théorique (Lecocq, Demil et Ventura, 2010; Maucuer, 2012). Et enfin son contexte, le contexte ouest-africain, qui, en plus d'être particulier, n'a pas encore connu, du moins à notre connaissance, d'essai d'opérationnalisation du concept du BM.

L'entreprise africaine, celle de l'Afrique subsaharienne en particulier, a certes fait l'objet d'un certain nombre de travaux, essentiellement axés sur l'économie informelle (Kamdem, 1998; Julien, 2006; Mutabazi, 2008; Boukar, 2009), mais celle-ci comporte encore d'importantes dimensions très peu connues par les théoriciens et les managers. À l'occasion de notre mémoire majeur du master 101, ayant précédé cette thèse, nous avons repéré les principaux thèmes traités par la littérature sur les petites et moyennes entreprises dans les pays en développement et sur le concept du modèle d'affaires.

Une des caractéristiques majeures de la petite et très petite entreprise est qu'elle constitue une préoccupation commune à toutes les économies, avancées, en développement, comme les moins avancées. La petite et moyenne entreprise (PME), en général, et la PE/TPE en particulier, est devenue un phénomène mondial et universel. Elle représente des enjeux économiques, sociaux, et même politiques (pour les emplois qu'elle génère; la dynamique qu'elle crée dans le cadre institutionnel et le laboratoire qu'elle représente pour l'écosystème industriel de tout pays), et suscite dès lors les intérêts croissants des chercheurs et des managers. C'est donc un enjeu partagé par les théoriciens, les praticiens et les décideurs publics et privés. Il est particulièrement important de noter le caractère évolutif et grandissant

³ Le Master 101 est le master 2 Recherche en Management et Organisation de l'Université Paris-Dauphine. Le sujet de notre mémoire majeur dans le cadre de ce Master a consisté à étudier «*le rôle de la microfinance dans le modèle d'affaires des petites et très petites entreprises*».

de cette importance des petites entreprises dans toutes les économies. En 1999, selon la Banque Mondiale, à l'échelle mondiale, les petites et moyennes entreprises (PME) et les microentreprises dépassent 95 % de la totalité des entreprises et représentent entre deux tiers et la moitié de l'emploi total et du produit intérieur brut (PIB) en dehors de l'agriculture. En 2004, l'OCDE affirme que les PME représentent plus de 65% des emplois dans l'économie mondiale. En France, comme au Canada, la proportion des PME (incluant les autoentrepreneurs) est restée au-dessus de 99,8% des entreprises depuis 2003⁴; sachant que celle-ci n'a pas la même taille dans les deux contextes. Ce taux est pratiquement de 100% dans les pays couverts par notre recherche, les pays ouest africains.

Au-delà du cadre purement scientifique, la PE/TPE est désormais, non seulement un outil et un partenaire économique important pour les décideurs publics et pour les dirigeants des grandes entreprises, mais aussi un sujet de discussion élargi. Elle est à la fois un client important et un fournisseur très utile à l'écosystème des affaires, particulièrement aux grandes entreprises qui y voient un sous-traitant entièrement intégré dans la chaîne de valeur et un consommateur clef. Même les institutions financières qui la voyaient, traditionnellement comme un client très risqué, font d'elle de plus en plus un client à conquérir. Le magazine «Chef d'entreprise» a consacré spécialement un numéro⁵ à ce rapport entre «les grands» et «les petits» du monde des affaires en octobre 2012; de surcroît, l'article s'ouvre avec un exemple de relation entre entreprises africaines et françaises. Les raisons généralement évoquées de l'intégration de la petite entreprise au monde des grands, et à l'écosystème d'affaires en général, sont l'innovation et la sous-traitance; des exemples concrets ont été cités, dans l'article de «chef d'entreprise», dans les domaines du financement, de l'innovation, de l'export, et des ressources humaines. La petite entreprise est devenue un véritable sujet de discussion, partagé par toutes les catégories d'acteurs économiques et sociaux, dans différentes sphères et domaines d'activités humaines.

Le moteur de recherche, Google, affiche 3.350.000 résultats pour le terme «petite entreprise» le 5 septembre 2013. Ce résultat est de 4.455.000 pour la «très petite entreprise». Il atteint 4.720.000 pour les «petites et moyennes entreprises». Google Scholar quant à lui,

⁴ Source des données pour la France : Insee, *Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene*. Source des données pour le Canada : Statistique Canada, *Registre des entreprises*. En France la PME est l'entreprise qui emploie moins de 250 salariés; au Canada c'est celle employant moins de 500 salariés.

⁵ «Chef d'entreprise», Magazine N°73 - 19/10/2012, «*On a souvent besoin d'un plus grand que soi*»; disponible en ligne (<http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/ON-A-SOUVENT-BESOIN-D-UN-PLUS-GRAND-QUE-SOI-44846-1.htm?Print=1>); consulté le 15 mai 2013.

affiche, à la même date, 254.000 résultats pour la «très petite entreprise», 279.000 pour la «petite entreprise» et 133.000 pour la «petite et moyenne entreprise».

Malgré cet intérêt partagé et l'enjeu que représente la petite et très petite entreprise, à la fois pour les théoriciens et les praticiens, les pays en développement et les pays avancés, les acteurs publics et privés, les grands et petits managers, celle-ci reste encore non suffisamment maîtrisée sur les plans théorique et pratique. L'engouement pour la PE/TPE peut paraître aujourd'hui naturel, pourtant ce n'est que dans les années 80 que les jalons ayant fondé sa théorisation ont fait leur apparition dans le monde académique (Julien et Chicha, 1982). Le paradoxe entre les enjeux théoriques et pratiques que représentent les PE/TPE et le niveau de maîtrise qu'on a de celles-ci reste encore d'actualité; M. Marchesnay (2003) qualifie cette catégorie d'entreprise, encore, de «grand inconnu». Notre contexte d'étude, l'Afrique de l'ouest, ne peut faire exception à cette contradiction; elle y est plus forte, car la formalisation de connaissance dans ce milieu est encore plus rare.

La PME a, des années 80 à aujourd'hui, constitué un champ reconnu sur le plan théorique. Elle a fait l'objet de l'accumulation de connaissances fondamentales et expérimentales; des centres de recherche et des communautés de scientifiques lui sont consacrés. Les centres et groupes de recherche les plus importants dans les milieux francophones sont situés au Canada et en France. Parmi les centres les plus célèbres, citons le groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), de l'Université Trois-Rivières au Canada, créé en 1979 et devenu l'institut de recherche sur les PME (INRPME) depuis 1997. L'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME)⁶, créée en 1996 et ayant son siège social à l'Université Montpellier I en France est le plus important réseau de chercheurs sur les PME dans le monde francophone. La «Revue Internationale PME» et le «Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME» sont les principaux canaux de diffusion de connaissance produite sur la PME dans le monde francophone. Néanmoins, cette affirmation de la petite et moyenne entreprise comme domaine de recherche n'est pas synonyme de maturité et de stabilité scientifique définitive du champ.

Notre recherche s'inscrit dans les contributions à la connaissance et à la compréhension du fonctionnement de cette entité particulière qu'est la PE/TPE et vise à participer à la

⁶ Site de l'AIREPME; présentation disponible en ligne; consulté le 13 mai 2013. (<http://web.hec.ca/airepme/index.php?action=section&id=53&lang=fr>).

construction des fondements de sa découverte dans un contexte spécifique, le contexte ouest-africain. Tout en se basant sur les acquis théoriques et pratiques du champ, accumulés depuis le début de la théorisation des PME dans les années 80, notre étude soulève trois défis majeurs: 1) la redécouverte de la PE/TPE «moderne»⁷ dans le contexte de l'Afrique de l'ouest, un contexte très peu exploré en ce qui concerne les études sur le management moderne (Henry, 1991; Hernandez, 2007), 2) l'étude de cette entité à travers un cadre d'analyse nouveau, le BM (Warnie, Weppe et Lecocq, 2013), 3) la proposition d'une approche conventionnaliste (de Montmorillon, 2012) de ce cadre d'analyse, encore jeune. Pour lever ces trois grands défis, le traitement de notre projet de recherche a fait l'objet des travaux préalables d'élaboration d'un protocole de recherche autour des choix théoriques, empiriques et méthodologiques et la construction évolutive d'un cadre conceptuel. Avant de présenter les détails des arguments plaidant pour ces choix dans les parties consacrées à cet effet, soulignons les grandes lignes des fondements les soutenant. D'abord la mobilisation du concept du BM comme cadre d'analyse, puis le choix de la convention comme approche théorique.

Le concept du BM est un concept jeune, demandant à être stabilisé théoriquement et favorable à des constructions contributives et des travaux innovateurs (de Montmorillon, 2011)⁸. Ayant constitué une alternative largement accueillie par les praticiens et les chercheurs dans des contextes nouveaux, ayant mis en évidence certaines limites des cadres d'analyse classiques, sur le plan professionnel (avec le business virtuel) et sur le plan académique (avec les défis organisationnels et stratégiques des start-ups), le BM présente un potentiel pertinent dans le projet de la découverte de la PE/TPE, un objet peu connu, dans le contexte insuffisamment exploré, le contexte ouest-africain.

Pour identifier une approche pertinente du concept du BM pour notre étude, notre état de l'art sur le concept a porté sur une double dimension : les approches conceptuelles et fonctionnelles d'une part, et les approches opérationnelles d'autres part. Si la PE/TPE est particulière, en tant qu'organisation, son BM ne l'est pas moins en tant que concept managérial. Sur le plan théorique, depuis les premiers essais de conceptualisation du BM, datant des années 80, celui-ci a connu d'importantes évolutions grâce à la constitution

⁷ Comme expliqué dans le chapitre méthodologique, dans la définition de notre objet d'étude, la PE/TPE moderne est celle qui a une existence juridique et qui est identifiable comme entreprise de façon distincte et indépendante de l'entrepreneur.

⁸ Présentation d'un état de l'art sur le concept du BM aux journées CREPA, 2011.

progressive d'une communauté des chercheurs autour du concept. De la critique de la chaîne de valeur de Porter dans les années 90, au canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010), en passant par la formalisation de Lecocq et al. (2006), la littérature foisonnante sur le BM permet de dégager plusieurs approches de celui-ci. Sans prétendre à une typologie exhaustive des travaux sur le BM, nous avons identifié les principales approches du concept, développées dans la littérature. Cette première catégorisation, basée sur la dimension fonctionnelle du BM, nous a permis de dégager quatre principales approches : l'approche managériale, l'approche stratégique, l'approche entrepreneuriale et l'approche immatérielle.

L'approche managériale : les premiers essais de conceptualisation du concept du BM sont marqués par l'héritage opérationnel et pratique de celui-ci, car ses premiers usages viennent du monde des affaires. La fonction du BM, dans cette approche, est de décrire ou de servir de support de management. Par exemple la définition proposée par Markides (1997) est très proche de certaines définitions du management stratégique. Cet auteur formalise le BM sur trois dimensions : « *le qui, le quoi et le comment* ». Dans cette approche la fonction du BM consiste à identifier, à définir ou à décrire les acteurs, les rôles, les responsabilités et les procédures ; ce qui correspond à la fonction classique du management. Les travaux qui ont suivi l'ont traité comme un objet relevant de la stratégie, au-delà d'un simple outil managérial.

L'approche stratégique : cette approche est introduite vers la fin des années 90 avec certains travaux des tenants de la RBV comme Hamel et Prahalad. En effet la stratégie de « l'océan bleu » de Hamel (1998), par opposition à la stratégie porterienne, basée sur la structure du marché, est fondée sur la proposition d'une valeur nouvelle par l'entreprise. Cette approche correspond à la formalisation basée sur la prise de décisions et la proposition de valeur de Lecocq, Demil et Warnier (2004) qui définissent le BM comme « *les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus.* ». Les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus relèvent des décisions stratégiques et opérationnelles. Le BM est ainsi conçu comme la matérialisation de la stratégie et un concept entre la stratégie et l'opérationnel (Lecocq et al, 2006). Plus récemment, on a assisté à des approches de plus en plus opérationnalisantes du concept, c'est le cas de l'approche que nous avons qualifiée d'entrepreneuriale.

L'approche entrepreneuriale : l'approche entrepreneuriale du BM est un prolongement du Business Plan. Elle est centrée sur l'idée que celui-ci puisse constituer un cadre permettant de supporter et de consigner les négociations et les accords entre l'entrepreneur et les bailleurs de

fonds (Verstraete, 2000). Jouisson (2005) reprend cette idée et propose une formalisation faisant du BM un outil dont la fonction principale est de convaincre les différentes parties prenantes à adhérer au «business» envisagé par l'entrepreneur; il s'agit d'un retour à l'usage initial du concept dans le cadre du «business» sur Internet. Selon cet auteur le BM constitue l'objet autour duquel se déploie l'exercice de conviction des *stakeholders*. L'approche entrepreneuriale trouve ainsi ses fondements dans le contexte d'émergence du concept du BM. Des travaux plus récents, orientés vers l'analyse stratégique, abordent le concept d'un point de vue de la révolution des formes des actifs et des valeurs à capter par les organisations; c'est l'approche immatérielle.

L'approche immatérielle : Cette approche tente d'établir un cadre d'analyse aux divers travaux d'application qui se multiplient de plus en plus autour du concept du BM. Étant un concept pouvant capter des valeurs immatérielles, voir même virtuelles dans le cas des affaires sur Internet de la nouvelle économie (Beck, 1994), le BM gagne du terrain dans des travaux de formalisation des valeurs immatérielles. B. de Montmorillon (2011)⁹ définit les principaux axes de l'immatériel et les fondamentaux du modèle d'affaires que sont : la gestion de l'accès aux services, la responsabilité sociétale, le réseau de valeur et la gestion de la réputation. Ces fondamentaux constituent un programme de recherche qui fait apparaître plusieurs axes de réflexion trouvant leurs applications dans la sphère de l'immatériel. L'idée fédératrice autour de ce programme de recherche est de proposer des modèles permettant la traduction de chacun de ces fondamentaux en une source de valeur pour l'organisation.

Le deuxième niveau d'élaboration de notre revue de littérature sur le BM a consisté à l'analyse des approches de design de celui-ci. L'état de l'art selon le design du BM vise à dresser les principales approches de construction et de représentation du BM. Trois approches principales sont ressorties de notre investigation théorique : l'approche par composantes, l'approche par valeur stratégique, l'approche par le canevas et l'approche dynamique.

Le design par composantes : cette approche, avec comme principaux auteurs Lecocq, Demil et Warnier (2004), définit les principales composantes constituant le BM et les principales dimensions concourant à la génération des revenus pour l'organisation. Selon Lecocq et al, (2006) et Jonhson et al. (2008), le modèle d'affaires se constitue de principales

⁹ Présentation d'un état de l'art sur le concept du BM aux journées CREPA, 2011.

dimensions suivantes : l'offre de valeur, les ressources, les structures des charges et des revenus et l'organisation interne et externe; c'est le modèle RCOV de Lecocq et al. (2006).

Le design par valeurs stratégiques : cette approche repère les dimensions des valeurs (essentiellement immatérielles) que le modèle d'affaires doit permettre de capter et autour desquelles devrait s'articuler celui-ci. L'approche immatérielle de B. de Montmorillon pose les bases de cette analyse. Dans ce design, le modèle d'affaires est donc un cadre d'acquisition et de construction des valeurs stratégiques permettant à l'entreprise de générer et de pérenniser ses revenus.

Le design par le canevas : initié par Osterwalder et Pigneur (2010), le design par le canevas offre un cadre stratégique de construction et de pilotage des modèles d'affaires nouveaux ou existants au sein d'une organisation. Ce design correspond à l'approche managériale du BM évoquée ci-dessus.

Construite sur la base des deux notions clefs ci-dessus résumées, la PE/TPE et le BM, et fondée sur les constats et hypothèses issues de notre essai précédent sur «*le rôle de la microfinance dans le modèle d'affaires des PE/TPE*», notre recherche a pour finalité centrale de proposer une conceptualisation du modèle d'affaires adéquate pour la PE/TPE ouest-africaine. Ainsi à partir de la découverte du rôle de la microfinance sur le BM des microentreprises, nous avons souhaité approfondir cet essai en étendant l'étude aux autres sources de financement de PE/TPE. À cet effet, notre projet de thèse a eu pour problématique de savoir :

La source de financement permet elle de comprendre et d'expliquer le BM de la PE/TPE ouest-africaine ?

Les questionnements entourant notre problématique et ayant servi à structurer notre essai visent principalement à répondre aux interrogations suivantes :

- Le management et le BM de la PE/TPE ouest-africaine sont-ils spécifiques ?

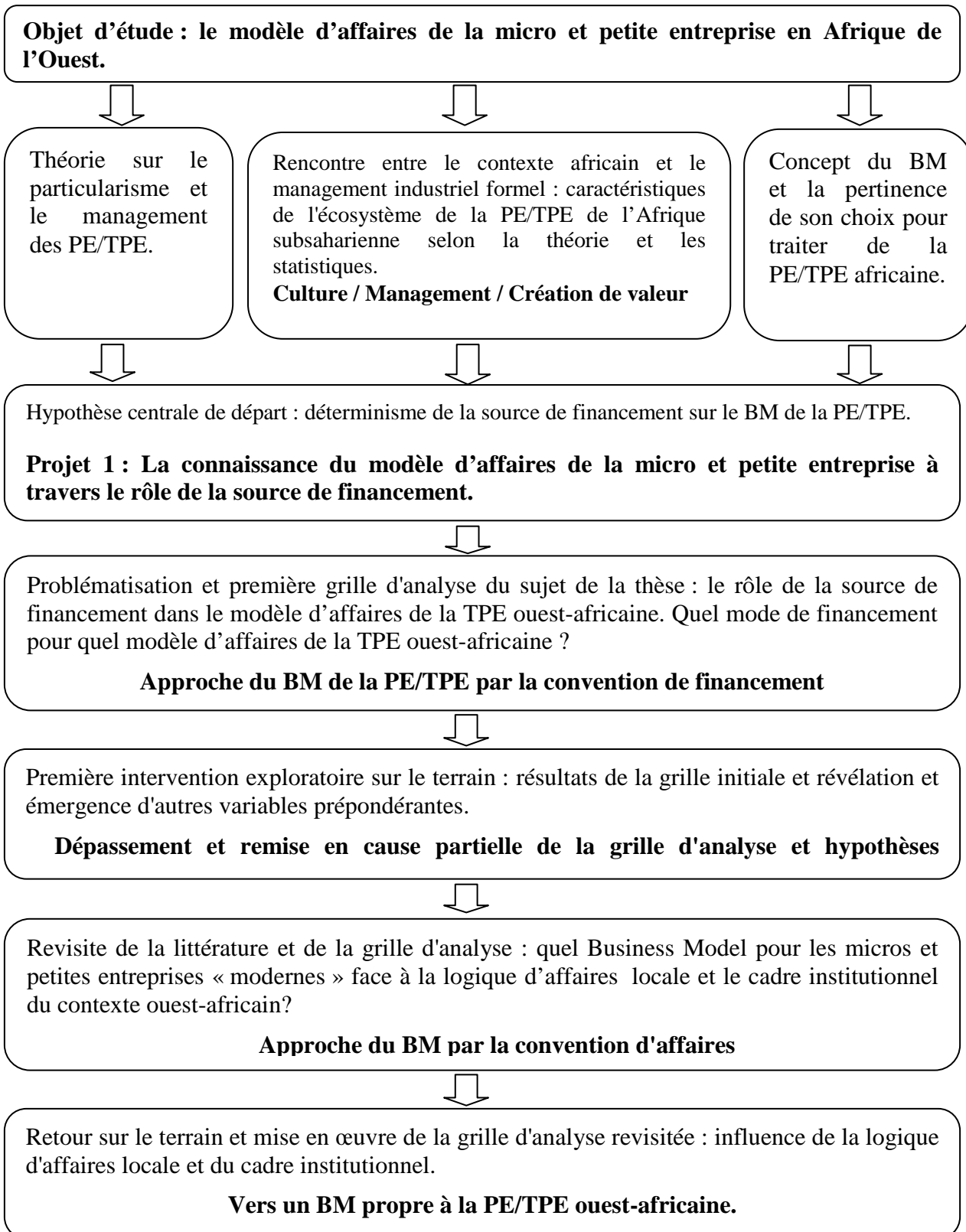
- Comment la source de financement influence-t-elle la conception et l'opérationnaliser du BM de la PE/TPE ouest africaine ?

- Peut-on définir un BM adéquat pour la PE/TPE selon la source de financement ?

Pour répondre à cette problématique, visant à proposer et à définir un modèle d'affaires correspondant à la PE/TPE ouest africaine, notre investigation s'est construite en étapes successives, faisant intervenir de façon alternée, la théorie et le terrain d'une part, et des analyses qualitatives et quantitatives d'autres part. Le protocole de notre recherche a eu pour point de départ, des hypothèses tirées de la littérature et de nos constats relatifs au rôle du microcrédit dans le BM des petites entreprises des pays en développement (voir tableau 1, ci-après). À partir des questions de recherche soulevées par ces constats et ces hypothèses, nous avons proposé une première grille d'analyse sur le comment et la manière dont la convention de financement structurant les rapports entre les dirigeants des petites entreprises et les sources de financement, permet de déterminer le modèle d'affaires adéquat pour la PE/TPE. Dans cette approche, les influences de la convention de financement seraient déterminantes dans la co-construction et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE.

Les résultats tirés de notre première intervention sur le terrain ont mis en évidence les insuffisances et les limites de la première approche à résoudre complètement notre problématique en révélant de nouvelles variables non prises en compte dans la première grille d'analyse, mais qui sont utiles, voir indispensables, à la conception et l'opérationnalisation du BM des PE/TPE dans le contexte de notre étude. Notre approche est ainsi passée de la convention de financement, reliant la PE/TPE à la source de financement, à la convention d'affaires, approche plus large incluant d'autres acteurs et d'autres dimensions essentielles, relevant du contexte et de la logique d'affaires locale. La convention de financement s'opère dans un contexte avec une logique d'affaires ancrée et des caractéristiques institutionnelles (qui influencent forcément le BM de la PE/TPE) : la convention d'affaires inclut la convention de financement et les cadres institutionnels. Ainsi, notre démarche globale de recherche peut se résumer par le schéma suivant :

Schéma 1 : Cheminement de la pensée et trajectoire des travaux de recherche



(construction personnelle)

La démarche adoptée pour répondre à cette problématique s'appuie notamment sur les liens que nous avons identifiés entre les caractéristiques des offres de microcrédit et les microentreprises financées. Comme l'indique le tableau suivant, le modèle d'affaires des PE/TPE financées par les IMF¹⁰ et autres organisations de microcrédit, a un lien important avec le modèle de financement et les éléments inclus dans l'offre de financement. Ces deux dimensions du microcrédit, le modèle de financement (variant sur le continuum du financement social au financement commercial) et la constitution de l'offre (selon qu'elle soit constituée uniquement du microcrédit ou qu'elle inclue d'autres services comme l'éducation et la formation professionnelle) ont permis d'élaborer une taxonomie de modèles d'affaires des PE/TPE selon le type de microcrédit. Ces constats, résumés par le tableau ci-après, ont partiellement alimenté nos hypothèses de recherche.

¹⁰ IMF : Institution de Micro Finance

Tableau 1 : Modèles d'affaires des PE/TPE en fonction de types de microfinancement

(tableau tiré du mémoire majeur Master 101; M. Elhadji Issa (2010), Université Paris-Dauphine)

Types de microfinanceurs	Banques de microfinance et Sociétés d'investissement	<p>Modèle d'affaires type 3 : Modèle de développement des micros business très rentables à court terme basés sur le crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convention : Développement des micros business à très court terme • Activité et mode de gestion : Activité très rentable dans le court terme • Ressources et compétences : ressources privées et des formations visant à limiter les risques 	<p>Modèle d'affaires type 4 : Modèle de développement des petits business rentables basés sur une logique entrepreneuriale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convention : Logique entrepreneuriale à long terme • Activité et mode de gestion : Activité rentable avec une gestion claire • Ressources et compétences : ressources privées et des formations professionnelles 	
	IMF non capitalistiques	<p>Modèle d'affaires type 1 : Modèle de développement de personne basé sur l'acquisition de crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convention : Développement des personnes – lutte contre la pauvreté- • Activité et mode de gestion : activité génératrice de revenus avec une gestion non formelle • Ressources et compétences : ressources des bailleurs sociaux 	<p>Modèle d'affaires type 2 : Modèle de développement de personne basé sur l'acquisition de crédit et l'éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convention : Développement des personnes – lutte contre la pauvreté- • Activité et mode de gestion : activité génératrice de revenus • Ressources et compétences : ressources des bailleurs sociaux avec des formations et des suivis 	
	Financiers sociaux			
		Microcrédit classique	Microcrédit + éducation	Microcrédit + formation professionnelle
	Modèles d'offres			

Source : extrait des résultats du mémoire majeur Master 101; M. Elhadji Issa (2010)

Partant de ces premiers résultats sur l'étude du rôle de la microfinance, nous avons émis des hypothèses ayant permis la formulation de nos questionnements et la construction de notre grille d'analyse :

- *Hypothèse 1 : la source de financement a un impact déterminant sur la conception et l'opérationnalisation du BM des PE/TPE et les sources de financement ont des attentes et finalités de financement différentes.*

- *Hypothèse 2 : le dirigeant de la PE/TPE a une finalité généralement différente de celle de la source de financement.*

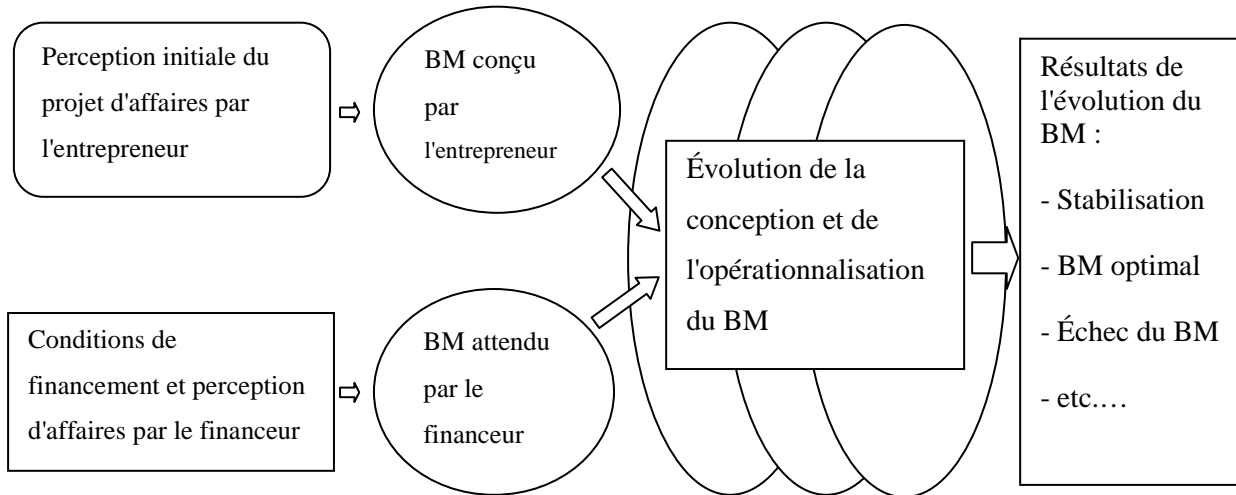
- *Hypothèse 3 : il y aurait un modèle d'affaires adéquat en fonction de la source de financement et de type de financement.*

Ces hypothèses s'articulent autour de la proposition suggérant que : ***la convention de financement¹¹ permet de définir et d'optimiser le modèle d'affaires de la PE/TPE.*** La traduction de ces hypothèses en axes d'interrogations sur le terrain à travers la grille d'analyse a été élaborée autour des principales questions suivantes :

- Peut-on analyser les influences de la source de financement dans la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE ?
- Observe-t-on de changements dans le BM de la PE/TPE selon la source de financement ?
- Peut-on définir un BM optimal pour la PE/TPE à partir de la convention de financement ?

¹¹ Nous avons introduit le concept de "convention de financement" pour traiter des rapports (contractuels et extra contractuels) découlant de la relation de financement entre la source de financement et la PE/TPE. La convention de financement est basée sur l'objet du contrat, le business de la PE/TPE, le financement et ses conditions, les échanges extra financiers et les influences mutuels. Ce concept sera détaillé dans la suite de notre travail.

Schéma 2. Schéma conceptuel de la grille d'analyse par la convention de financement



(construction personnelle)

Les propositions théoriques et conceptuelles de notre protocole de recherche sont fondées sur une approche conventionnaliste du BM. Le choix de l'approche conventionnaliste se justifie à triple titre : sa pertinence pour des situations caractérisées par l'incertitude, son pouvoir explicatif des décisions dans des cadres où la règle ne suffit pas à expliquer les comportements (Orléan, 1994) et sa force structurante dans les théories et les pratiques de management, surtout dans le cadre des concepts de management non suffisamment stabilisés comme le BM. La convention est particulièrement adaptée pour le contexte d'étude ouest-africain, au vu de la prédominance de la logique informelle et sociale sur les règles formelles et juridiques; sachant que la théorie des conventions se positionne entre la microéconomie et la sociologie (Gomez, 1994). Ce contexte est donc très proche des contextes d'incertitudes décrits par la théorie de convention. Ensuite, la convention est un cadre permettant de comprendre et d'expliquer des logiques et des processus des décisions stratégiques dans des situations non formalisées. Et enfin, l'approche conventionnaliste est adéquate au développement des outils de management nouveaux; à l'instar du BM; selon B. de Montmorillon (2012), « On peut en effet analyser la diffusion et la prégnance d'outils de gestion, de pratiques ou de modes managériales comme l'effet de la mise en place de conventions...». La théorie de convention présente un avantage important dans la

compréhension et l'explication du contexte d'émergence du concept du BM, comme nous le verrons dans la partie théorique de cette thèse. Ainsi, pour construire notre cadre conceptuel, nous avons proposé une approche conventionnaliste et dynamique du BM; nous avons suggéré que l'évolution du BM d'une PE/TPE se fait à travers des étapes de maturation de ses composantes.

Certes, la théorie des conventions constitue la base théorique centrale de notre essai, mais notre cadrage théorique est enrichi et complété par deux autres théories socles : la théorie des ressources et des compétences, trouvant ses fondements dans les travaux de Penrose (1959), et l'approche par la valeur. La théorie des ressources et des compétences a un rôle important dans l'explication de la nature des ressources (Hamel et Prahalad, 1994) en jeu aux différentes phases de la vie du BM des PE/TPE ainsi que les conditions de construction, d'acquisition et de partage de ces ressources. Ensuite, sachant que la génération des revenus (Lecocq et al., 2006) et leur partage font partie de la première dimension de notre conceptualisation du BM de la PE/TPE, la théorie de ressources permet de qualifier ces revenus ainsi que le rôle des ressources et des compétences dans ce processus. Enfin, la théorie des ressources et des compétences présente un intérêt pour expliquer et comprendre l'état des compétences correspondant à chaque état de BM étudié. Quant à l'approche par la valeur, elle nous a permis d'abord de qualifier la ou les valeur (s) visée (s) dans le cadre du BM de la PE/TPE. Ensuite, en nous basant sur la thèse de la relativité de la valeur visée par les parties prenantes clefs, nous avons construit l'hypothèse de la pluralité des attentes des financeurs et de leurs influences sur le BM de la PE/TPE. Le BM peut donc être un moyen permettant de créer et de générer de valeurs différentes en fonction des objectifs de l'entrepreneur et des autres parties prenantes influentes (Charreaux, 1998).

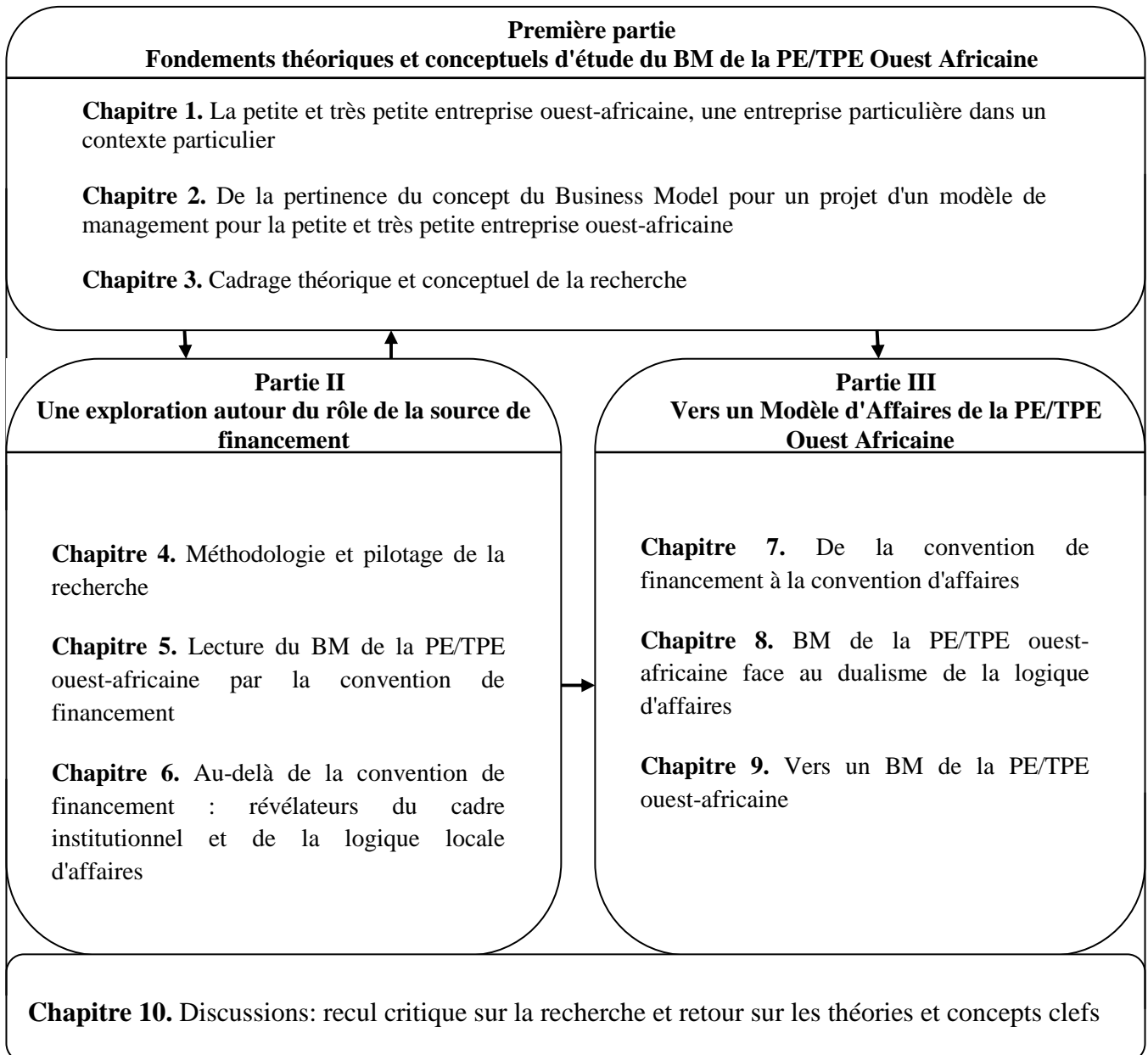
Sur le plan méthodologique, plusieurs approches sont possibles pour traiter des théories managériales dans des contextes peu concernés par les théories classiques de la firme, comme le contexte ouest-africain : on peut "importer" les théories existantes pour les adapter aux réalités locales; ou bien faire abstraction des théories existantes pour en construire des nouvelles (Corbin et Strauss, 2004); ou entreprendre un travail approfondi de dialogue entre la théorie et la réalité propres au contexte (Koenig, 1995) pour en ressortir des propositions adaptées. Nous avons opté pour cette dernière approche; sachant que la cohérence et la pertinence des choix méthodologiques et épistémologiques déterminent la qualité et la validité des résultats de la recherche. Ainsi comme le souligne Romelaer (2005), la recevabilité et la

fiabilité de la démarche scientifique adoptée pour une recherche conditionnent la validité et la crédibilité de ses résultats.

Dans notre cas, le manque des données préétablies par rapport au contexte étudié, et donc l'absence des grilles préalablement validées, nous a conduit à privilégier une investigation approfondie visant à prendre en compte la cristallisation des faits sociaux et l'ancrage local des données étudiées (Le Moigne, 1994). Ce qui nous amène à opter «naturellement» pour une approche qualitative de recherche, avec une position épistémologique mixte, prenant en compte à la fois la nécessité de comprendre la «réalité» du contexte étudié et la finalité de notre recherche, la «proposition» d'un BM pour la PE/TPE. Nous empruntons à ce stade, la thèse de Miles et Huberman (2004) qui soutiennent la richesse d'un positionnement épistémologique mixte quand la finalité de la recherche, la nature de l'objet étudié, et les caractéristiques des données le justifient.

Notre démarche d'investigation, détaillée dans le chapitre méthodologique, est abductive, en raison du recours alterné à la déduction et à l'induction, d'une part, et des étapes croisées entre le terrain et la théorie d'autre part (Koenig, 1993). Notre mode d'investigation a par ailleurs emprunté quelques démarches propres à la théorie enracinée "Grounded Theory", par la nécessité de découvrir une «réalité» (Corbin et Strauss, 2008), sans nulle prétention de revendiquer les caractéristiques de cette théorie, aux résultats de notre étude. Ainsi notre design de recherche et les étapes de nos travaux font ressortir les caractéristiques de la démarche abductive comme l'indique le résumé du plan de notre thèse présenté dans le schéma ci-après:

Schéma 3. Plan synthétique et architecture générale de la thèse



Sur le plan empirique, notre terrain d'étude a couvert cinq pays de la sous-région ouest africaine : Niger, Sénégal, Guinée Conakry, Burkina Fasso et Mali. Au Sénégal, nous avons effectué un séjour de deux mois, allant du 1^{er} juillet à 31 août 2011 auprès de CTIC Dakar, un incubateur des jeunes entreprises, où nous avons collecté des données de trois sources principales : observations, participations aux travaux de l'incubateur et des entretiens avec les entrepreneurs (incubés et non incubés), les Directeurs et responsables de l'incubateur CTIC

Dakar et d'autres incubateurs et des responsables d'autres sources de financement. À l'occasion de ce séjour, nous avons eu à développer un outil de suivi et d'évaluation des BM des entreprises incubées; cela constitue une première implication managériale «testée» de notre proposition de modélisation du BM des PE/TPE. Au Niger, notre intervention s'est étalée du 1er avril au 25 mai 2012. Les travaux ont consisté essentiellement à des entretiens avec des dirigeants des entreprises locales et le Directeur d'un fonds d'investissement local. Nous avons par ailleurs participé à la création d'un incubateur d'entreprises dénommé CIPMEN Niger. Ces deux pays constituent le terrain de la première phase de traitement de notre problématique et l'amorçage de la deuxième phase.

La collecte des données a été effectuée selon trois méthodes : l'observation (Dumez, 2006), les entretiens directifs et semi-directifs (Romelaer, 2005), et des participations aux travaux et aux réunions d'évaluation et de suivi des jeunes entreprises incubées ou financées. Ces méthodes de collecte sont communes à nos deux phases d'étude. Les méthodes de collecte et de traitement de données sont synthétisées dans l'encadré suivant :

Encadré 2 : Canevas des étapes de collecte et de traitement des données

* Analyse des caractéristiques de la PE/TPE ouest africaine et de son écosystème

- Données : bases de données de la banque mondiale (*Enterprises Survey / IFC* (2009; 2014) pour les 5 pays couverts par l'étude
- Méthodes de traitement : Analyse statistique des indicateurs et chiffres clefs
- Outils : Microsoft Excel et SPSS 22.0

* Étude des sources de financement et de l'existence d'une influence sur le BM

- Données : entretiens directifs auprès des dirigeants des PE/TPE (Niger et Sénégal)
- Méthodes de traitement : étude quantitative et analyse thématique
- Outils : Microsoft Excel et Word; et SPSS 22.0

* Étude du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE (grille d'analyse 1)

- Données : entretiens semi-directifs, observations et participations (Niger et Sénégal)
- Méthodes de traitement : Analyse thématique
- Outils : Nvivo 08 et 10

* Étude des caractéristiques du cadre institutionnel et de la perception locale d'affaires

- Données : entretiens semi-directifs et bases de données de la banque mondiale (*Enterprises Survey / IFC* (2009; 2014) pour les 5 pays étudiés
- Méthodes de traitement : Analyse thématique et analyse des données statistiques
- Outils : Nvivo 10 et Microsoft Excel

* Analyse des stratégies d'adaptation du BM au dualisme de la logique d'affaires (grille d'analyse 2)

- Données : entretiens semi-directifs
- Méthodes de traitement : Analyse thématique
- Outils : Nvivo 10

* Test d'adéquation du modèle proposé dans un contexte différent (réserves des autochtones québécoises : Wemotaci)

- Données : entretiens semi-directifs, observation
- Méthodes de traitement : analyse thématique
- Outils : Nvivo 10

Sur le plan technique, le traitement des données qualitatives s'est effectué avec le logiciel Nvivo, versions 08 et 10, selon les étapes proposées par Lyn Richards (2005) : le codage signalétique (phase préalable), la constitution des thèmes et des catégories, et le codage analytique. Le codage s'est déroulé tout au long des phases empiriques de notre étude, à étapes successives. Nous avons fait recours aux outils de traitement, allant des fiches de synthèse après chaque recueil de données au codage thématique, en passant par la préparation du corpus, dans le but de fiabiliser notre analyse (Romelaer, 2005). Notre démarche de codage correspond à celle adoptée par Glaser (1978), consistant à démarrer le codage thématique après au moins un passage sur le terrain. Notre codage peut ainsi être résumé par les trois phases de l'analyse des données généralement utilisées (Gavard-Perret et al., 2008, p.254), que sont : 1) la préanalyse, ayant permis la constitution de nos premières catégories, 2) l'exploitation du corpus, ayant alimenté nos premières catégories tout en faisant émerger d'autres (Mbengué, 2007), et 3) le traitement des résultats.

Les traitements quantitatifs des données issues des bases de données de la banque mondiale et d'entretiens directifs effectués par nos soins ont été effectués à l'aide des logiciels SPSS 22.0 et de l'outil de la bureautique Microsoft Excel.

Les résultats de notre étude se répartissent entre les deux phases d'intervention sur le terrain. Les premières conclusions de l'étude par la convention de financement montrent que la source de financement est un révélateur important du BM de la PE/TPE sans en être le principal déterminant; elle permet de le découvrir sans le déterminer (du moins à elle seule). Les principaux points de conclusions ayant constitué le pont de passage de l'approche par la convention de financement à l'approche par la convention d'affaires sont relatifs aux PE/TPE pour certains et à la source de financement pour d'autres. Concernant les PE/TPE, leur hétérogénéité impose une analyse nuancée des données. Les discours et les choix des dirigeants des PE/TPE ont permis d'identifier deux grandes familles distinctes avec des caractéristiques de BM nettement différentes : les PE/TPE que nous avons qualifiées de «modernes» et les PE/TPE «traditionnelles». Quant aux sources de financement, les limites relatives à leur rôle dans le BM des PE/TPE et les problèmes de la séparabilité ou de discrimination de ce rôle nous ont conduit à revisiter nos hypothèses d'étude.

Les PE/TPE «modernes» : les dirigeants de ces entreprises, bien que très petites (de moins de 20 salariés), ont une perception et un discours sur le management en général, et sur le BM en particulier, qui est très similaire au management moderne qu'on rencontre généralement

dans les pays avancés. Ils expriment et affichent une volonté de concevoir et d'opérationnaliser le BM de leurs entreprises selon les méthodes modernes de management. Ils sont capables de décrire la stratégie de leurs entreprises et ils ont généralement l'ambition de devenir une grande entreprise structurée. Leurs entreprises disposent d'un BM identifiable et évaluable. Par ailleurs, ils ont exprimé des contraintes largement partagées entre eux, en matière d'opérationnalisation de leurs BM. Il s'agit principalement : des difficultés à assimiler les règles du fonctionnement du marché local et à surmonter les contraintes administratives, des difficultés à mettre la stratégie en œuvre, des difficultés d'acquisition des ressources et de l'ambivalence entre le fonctionnement informel et formel (identifiable, structuré et régulier).

Les PE/TPE traditionnelles : leurs dirigeants (généralement exploitant des commerces informels, des artisans ou des travailleurs autonomes informels) ont une perception différente de l'entreprise et de son rôle, par rapport à la première catégorie d'entrepreneurs. L'entrepreneur n'arrive pas à se distinguer de l'entreprise. La gestion des flux de trésorerie de l'entreprise est confondue à celle de l'entrepreneur et le patrimoine affecté à l'exploitation n'est pas distingué du patrimoine personnel. L'entrepreneur n'a généralement pas d'objectif de croissance ou de développement de son entreprise ; mais de tirer le maximum de revenus. La gestion de l'entreprise est confondue avec la vie privée de l'entrepreneur. Le BM est fortement similaire aux modèles de développement de personnes et non pas de développement d'affaires, tel que expliqué dans le tableau 1, (page 36; modèles de type 1 et 2).

Le pouvoir explicatif de la source de financement et quelques limites à l'approche initiale : l'analyse des données recueillies auprès des différentes sources de financement, des incubateurs et des entrepreneurs eux-mêmes nous ont permis d'apprécier à quel point la source de financement est déterminante dans la conception et l'opérationnalisation des BM des PE/TPE tout en mettant en évidence les limites de notre approche initiale ayant permis de la faire évoluer. En effet la source de financement est un véritable réservoir d'expérience en matière de relations avec la PE/TPE permettant de découvrir cette dernière ainsi que son BM. Un constat marquant a remis en cause partiellement notre proposition concernant la forte influence que pourrait avoir la source de financement sur le BM de la PE/TPE. En effet, les sources de financement formelles ont un mode de fonctionnement similaire à celui des banques modernes. Elles concentrent moins leurs relations de financement sur l'entreprise, mais plutôt sur l'entrepreneur et la qualité de son BM pendant la phase de sélection des dossiers à financer. L'influence de la source de financement résulte du processus de sélection des entreprises à financer, et des relations post financement. Pour le cas des financeurs

classiques de crédit, comme les banques, cette influence se limite à la phase de sélection et elle reste plus formelle que réelle. Alors que dans le cadre des financements de proximité comme la famille, l'influence est plus significative et plus visible à toutes les étapes. Cela ressort largement du discours des entrepreneurs; ce qui nous amène à conclure que l'influence de la source de financement est plus liée à la composition de l'offre de financement (selon qu'elle soit constituée uniquement du crédit ou qu'elle comporte d'autres aspects comme la formation et l'encadrement) qu'aux objectifs du financeur. Il est important de noter qu'on peut clairement observer les effets de la loi économique du marché de «l'offre et de la demande» des «bons BM» sur l'influence que la source de financement peut avoir sur la PE/TPE. En effet, la qualité et la rareté du BM d'une PE/TPE peuvent lui conférer une position de force sur la source de financement.

La mise en œuvre de la grille d'analyse du rôle de la source de financement a fait ressortir des limites concernant :

Le problème de discrimination des types de financement : notre approche initiale était basée, entre autre, sur l'hypothèse qu'on puisse dégager des profils des PE/TPE en fonction de leur source de financement. Or cette hypothèse est conditionnée par la possibilité de déterminer des critères de discrimination pertinents permettant de distinguer les différentes sources de financement. En matière des règles de fonctionnement, toutes les sources de financement formelles sont basées sur des principes orientés vers la recherche de la rentabilité. Seul le secteur, selon qu'il soit formel ou informel, permet de distinguer nettement les modes de financement. Une analyse qui se limiterait à la dichotomie habituelle entre le formel et l'informel réduirait la force explicative de notre modèle.

Le fonctionnement collaboratif des différentes sources de financement dans le cadre de financement des PE/TPE : le fonctionnement collaboratif de plus en plus généralisé entre les sources de financement est un facteur limitant la possibilité de discriminer des influences propres à chaque source. Par exemple, le gouvernement sénégalais a externalisé la gestion financière d'un programme de financement des taxis urbains auprès de la Banque Régionale de Solidarité (BRS). Les ONG et autres organismes internationaux exécutent généralement leurs programmes de financement des entreprises locales en collaboration avec l'État, des ONG locales ou des IMF. Cette collaboration entraîne une convergence des conditions de financement.

Le problème des structures de financement hybrides : les PE/TPE sont financées par plusieurs sources de financement à la fois. Ceci pose la difficulté d'isoler les effets d'un type de financement, car l'influence d'une source donnée n'est pas forcément proportionnelle à l'importance relative de cette source dans le financement global.

Ces premières observations et conclusions, résumées dans les constats présentés dans l'encadré ci-après, ont mis en évidence des nouvelles variables ayant fait évoluer notre cadre conceptuel.

Encadré 3 : principaux constats issus de la première intervention sur le terrain

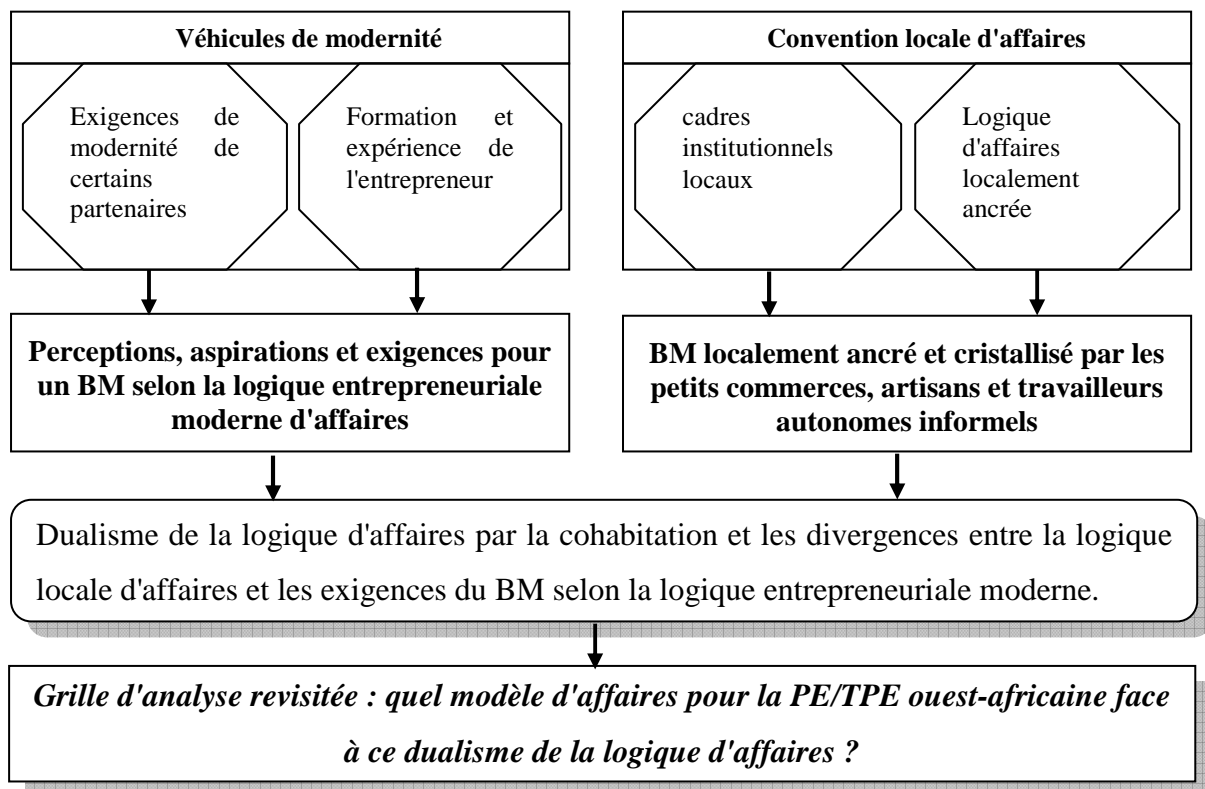
Constat n° 1 : les PE/TPE «modernes» ciblées pour notre étude ne reflètent pas le management ouest-africain traditionnel; elles ont des aspirations au management moderne et partagent généralement le «rêve» de la grande entreprise structurée. Cela est lié au profil de l'entrepreneur ayant construit sa perception d'affaires sur la base de sa formation et de son expérience professionnelle. Par ailleurs, ces PE/TPE sont des partenaires (clients ou fournisseurs) des grandes entreprises locales ou multinationales; ce qui constitue une contrainte de modernisation de leur BM. Nous avons qualifié ces facteurs concourant à la modernisation du BM de la PE/TPE de «véhicules de modernité». Comme nous le verrons en détail dans le chapitre 6, le véhicule de modernité, pour nous, désigne *tout facteur constitutif du profil de l'entrepreneur concourant à une perception moderne de la gestion ou toute contrainte d'affaires exigeant un fonctionnement formel et structuré*. Et dans ce cadre, les rapports avec la source de financement seront analysés comme un véhicule de modernité ou un élément de la convention locale d'affaires selon le cas.

Constat n° 2 : il existe une logique locale d'affaires cristallisée par les PE/TPE traditionnelles. Nous faisons l'hypothèse que celles-ci fonctionnent selon la logique de la convention locale d'affaires. En attendant de détailler la notion de convention d'affaires dans le chapitre 7, en voici la définition : nous entendons par convention d'affaires, *le dispositif collectif partagé par les entreprises, les détenteurs des ressources et les partenaires clefs (clients, fournisseurs, l'État), et fondé sur les perceptions, les attentes et les consensus sur la valeur, la manière de la créer, et de la distribuer, qui gouverne les accords et les règles de fonctionnement, auxquels se réfère chaque organisation pour concevoir et mettre en œuvre son modèle d'affaires en prenant en compte les cadres social, économique et institutionnel*.

Constat n° 3 : les PE/TPE formelles orientées vers un fonctionnement moderne sont soumises simultanément à leurs aspirations à une gestion évoluée et à la convention locale d'affaires; c'est donc un fonctionnement au carrefour de la dualité de la logique d'affaires. On peut parler de la dualité de la logique d'affaires d'autant plus que les impératifs d'un management moderne cohabitent avec les règles locales de fonctionnement d'affaires et des échanges, sans être forcément compatibles.

Les variables ayant émergé s'apparentent aux cadres institutionnelles expliquant les principes structurant la triple convention de notre modèle 3C. Au-delà de la source de financement, les conventions encadrant la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE s'expliquent par les cadres institutionnels régissant les acteurs. Les cadres institutionnels se répartissent en deux grandes catégories : le cadre social local traditionnel (cognitif et informel) et le cadre moderne (réglementaire, normatif et formel). Pour prendre en compte ces variables relatives aux cadres institutionnels, nous avons redéfini notre grille d'analyse comme l'indique le schéma ci-après.

Schéma 4. Schéma conceptuel de la grille d'analyse par la convention d'affaires



(construction personnelle)

L'évolution de notre grille d'analyse a fait évoluer notre protocole de recherche.

Sur le plan théorique, nous avons complété notre socle des fondements théoriques en faisant recours à la théorie institutionnaliste pour, à la fois analyser le contexte ouest-africain

et pour comprendre l'influence du cadre contextuel sur la logique d'affaires et sur le BM des PE/TPE. À cet effet, nous nous sommes appuyé sur les travaux notamment de North (1971, 1990 et 2010), Ostrom (1990 et 2010) et De Soto (2000). Nous avons par ailleurs effectué un approfondissement de la littérature sur le BM. Sur le plan méthodologique et empirique, le traitement de la grille revisitée a fait l'objet d'un élargissement du terrain. Pour cette deuxième phase, la méthode de collecte de données est constituée exclusivement des entretiens. La construction de notre proposition du BM s'est appuyée sur les données collectées préalablement au Sénégal et au Niger et les données supplémentaires collectées au Mali, au Burkina Faso et en Guinée. La phase 2 a inclus une étape d'enrichissement et de test de notre modèle dans le contexte québécois. L'enrichissement des données a été réalisé grâce à des entretiens effectués auprès de deux grands financeurs et un incubateur des PE/TPE à Montréal à savoir Fondation¹² et le Centech¹³. Nous avons par ailleurs tenté d'effectuer un test sommaire de notre modèle (sur le plan analytique et non pratique) dans le cadre de l'entrepreneuriat communautaire auprès de la communauté Wemotaci¹⁴. Ces travaux complémentaires ont été réalisées lors d'un séjour de recherche que nous avons effectué à l'UQAM au sein du groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (Giref), de mars à juillet 2013.

La deuxième phase de nos travaux a traité des configurations du BM de la PE/TPE ouest-africaine face à la divergence et au dualisme des cadres institutionnels. Le BM de la PE/TPE hérite ainsi un fonctionnement dual (Mbengué, 1997) lié à la divergence des cadres institutionnels. Cette phase a fait l'objet d'un approfondissement théorique et d'un retour sur le terrain. Nous avons d'abord interrogé les théories des approches institutionnalistes concernant les solutions d'intégration du formel et de l'informel d'une part et celles de prise en compte de la diversité des cadres institutionnels d'autre part. Puis, nous avons analysé les propositions théoriques existantes en matière de design de BM répondant aux exigences des valeurs et des attentes divergentes. Enfin, nous avons observé les stratégies et les pratiques des dirigeants

¹² Fondation est un fonds créé par Loi, au Québec, en 1995, à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) qui se positionne comme un fonds partenaire de l'économie sociale et qui a pour principale mission de contribuer à la création et au maintien des emplois au Québec, tout en privilégiant l'approche de la responsabilité sociale.

¹³ Le Centre de l'entrepreneurship technologique (Centech) est un incubateur d'entreprises, créé en 1990 par l'École de technologie supérieure (ÉTS). Sa mission initiale était d'aider les étudiants et diplômés de l'ETS porteurs de projets d'entreprises. Il est maintenant ouvert aux porteurs de projets externes à l'ETS.

¹⁴ Wemotaci est une communauté autochtone canadienne du Québec, une des trois communautés de la nation Atikamekw.

des PE/TPE pour surmonter les contradictions et bénéficier des avantages liés au dualisme des cadres institutionnels et de la logique d'affaires. En effet, chaque niveau d'exigence des parties prenantes, qu'elle découle de la convention locale d'affaires ou du modèle d'affaires moderne, peut se traduire par une valeur que la PE/TPE doit créer ou dont elle a besoin. Seulement, ces valeurs sont parfois difficilement conciliables. Par exemple la convention locale d'affaires a une forte exigence en matière de performance sociale tandis que les règles de fonctionnement du management moderne met l'accent sur la rentabilité et la croissance. Le business local traditionnel fonctionne habituellement selon les accords d'un cadre institutionnel implicite et flexible tandis que le business structuré selon les règles modernes exige un cadre formel et plus strict. Nous avons identifié trois approches principales dans la littérature pour résoudre cette contradiction des valeurs à créer par l'entreprise : une approche d'éclatement, celle de segmentation et celle hybridation de BM.

Approche par l'éclatement : Dans le cadre de l'approche de BM éclaté, on ne traite pas des valeurs contradictoires ou divergentes dans le même BM. Il faut qualifier et concevoir chaque BM selon sa finalité ou le but poursuivi. Ainsi Mohammed Yunus en 2006 a proposé la notion du BM social comme un business qui ne vise ni profit ni dividende à partager. Le BM social serait-il l'équivalent du BM «responsable» comme il a été le cas dans la théorie de la gouvernance qui a fait l'objet d'importants développements dans le courant de la Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'Entreprise (RSE)? Le «Social Business» est certainement plus extrême, car la RSE ne vise pas une absence de profit ou de dividende.

Approche par la segmentation : proposée et utilisée notamment par Maucuer (2011) dans l'étude des partenariats ONG-Entreprises, cette approche est un outil stratégique visant à segmenter l'activité de l'entreprise selon des axes de BM correspondant à des situations de marchés et des missions coréalisées avec les partenaires. Selon qu'une activité soit dans un marché rentable et pérenne, partiellement rentable ou pas du tout rentable ou selon le besoin stratégique de faire intervenir des partenaires spécifiques, le BM sera différent. Maucuer (2012) a défini des segments stratégiques correspondant au BM classique, au BM participatif et au BM philanthropique. Quand l'entreprise pilote plusieurs BM à la fois, ceux-ci sont réunis dans le méta BM.

Approche par hybridation : l'hybridation consiste à la réunion et l'utilisation dans la construction des composantes organisationnelles, structurelles ou stratégiques de l'organisation des aspects «apparemment et traditionnellement» incompatibles. L'hybridation

peut provenir d'un mixage des finalités (sociale et économique), de formes de structures (coopérative et société par actions), des stratégies (classique par l'avantage concurrentiel et par la création de valeur), etc. Camisón et Villar-López (2010) évoquent cette catégorie de BM dans leur étude des modèles d'affaires de l'industrie espagnole. Dahan et al. (2010) traitent de la création d'une chaîne de valeur en intégrant des secteurs différents, le public et le privé. Lee et Battilana (2013) font une métaphore comparant les organisations hybrides et les motifs du corps des zèbres.

D'un point de vue pratique, les discours des dirigeants des PE/TPE modernes font ressortir diverses stratégies de conciliation des deux sphères des cadres institutionnels. À l'issue de notre analyse, nous avons réparti ces stratégies en quatre catégories : le conformisme, la révolution, l'ambivalence et l'adaptation. Ces stratégies sont résumées dans l'encadré ci-après.

Encadré 4 : Profils d'entrepreneurs dans la stratégie d'adaptation du BM

Les conformistes : ils sont de deux types : les passifs et les opportunistes. Les conformistes passifs ont tendance à n'opposer aucune résistance aux exigences locales et sont généralement démotivés par rapport à leurs projets d'entrepreneuriat. Quant aux conformistes opportunistes, ils adoptent la logique locale au détriment de leurs ambitions d'entreprise moderne pour tirer des profits éventuels du fonctionnement informel. Dans les deux cas, les conformistes finissent par adopter un fonctionnement similaire à celui du BM local traditionnel.

Les révolutionnaires : ils cherchent à imposer leur perception d'affaires indépendamment de la logique locale. Ils affrontent les conséquences des divergences entre leur management et le contexte local et assument les impacts de ces divergences sur leurs entreprises. Ils ont une démarche proche de la «croyance» à leur perception et œuvrent à faire conformer les réalités locales à leur perception et leur mode de gestion.

Les ambivalents : ils sont partagés entre les deux logiques d'affaires; ils ne font pas forcement de distinction entre les deux. Ils font recours à des principes de gestion en fonction du problème qu'ils ont à résoudre ou des objectifs à atteindre. Il s'agit généralement des dirigeants qui n'ont pas de compétences en management ou qui ne sont pas en mesure d'appliquer un mode de fonction cohérent. C'est aussi le cas des dirigeants qui cherchent à faire des compromis aux règles locales en dérogeant aux procédures officielles de leurs entreprises.

Les adaptateurs ou les conciliateurs : ils ont généralement conscience des écarts entre les principes de leur BM officiel et les réalités locales. Ils essaient d'innover pour s'adapter au contexte et adapter leurs procédures tout en maintenant la ligne initiale de leur BM. C'est le cas d'un entrepreneur, parmi les entrepreneurs interviewés au Niger, qui a utilisé le principe de solidarité locale pour créer une caisse destinée à prendre en charge la restauration des salariés. Un autre exemple est celui de transformer les dépassements de la durée des pauses en réunions. En effet, les salariés ont tendance à se regrouper pendant les pauses de travail et à discuter de divers sujets; ce qui les conduit généralement à dépasser la durée réglementaire de pause. Cet entrepreneur utilise ce slack organisationnel pour faire travailler ses employés différemment. Seulement cette stratégie comporte des risques de tomber dans le conformisme, car la bonne position du curseur est difficilement identifiable sans règles précises pour cette adaptation.

Notre proposition de BM de la PE/TPE vise à répondre aux questions relatives à la triple convention du modèle 3C. Le BM adéquat serait celui qui permet de prendre en compte les cadres institutionnels régissant la PE/TPE et qui permet de répondre aux questions de savoir :

- Quel positionnement institutionnel pour le BM de la PE/TPE ouest-africaine?
- Quelles conventions de la valeur et de financement du BM de la PE/TPE au vu des cadres institutionnels la régissant?
- Quelle convention d'exploitation pour des rôles financiers et extrafinanciers de l'accompagnement du BM de la PE/TPE?

Cette proposition est passée par la proposition d'une taxonomie des conventions de financement, des conventions de la valeur et des conventions d'exploitation du BM de la PE/TPE. L'encadré ci-après présente un résumé des bases de cette taxonomie.

Encadré 5. Composantes clefs de notre proposition du BM de la PE/TPE ouest-africaine

Positionnement institutionnel : L'approche intégrée permettrait de répondre aux exigences des conditions favorables à la soutenabilité de la triple convention du BM : la conformité légale et normative nécessaire aux conventions de la valeur et de financement et le management localement ancré et adapté aux institutions locales pour l'alignement de la convention d'exploitation aux institutions sociales, économiques et politiques sur le plan formel et informel.

Taxonomie de conventions de financement : elle est définie selon les attentes des sources de financement et les rapports aux types de PE/TPE. L'analyse de nos données a permis d'identifier 8 catégories de conventions de financement (voir le tableau 43: page 358). Les deux conventions extrêmes sont la convention de financement informel, entre les sources de financement informelles et les PE/TPE informelles, et la convention de financement de croissance (financement formel), entre les sources de financement formelles commerciales et les PE/TPE formalisées.

Taxonomie de conventions de la valeur : elle définit le support de la proposition de valeur, les caractéristiques de la valeur et le modèle économique. La valeur peut être objective et mesurable, comme elle peut être subjective. Elle peut être économique liée au produit ou à l'activité comme elle peut être émotionnelle ou liée à l'entrepreneur. Nos données nous ont permis de distinguer quatre types de conventions de la valeur : économique, entrepreneuriale, stratégique et sociale.

Taxonomie de conventions d'exploitation : la typologie de conventions d'exploitation est établie sur les axes suivants :

- la participation de la source de financement à la génération des revenus;
- le mode de répartition des revenus : selon qu'il soit prédéterminé ou prédéfini.

L'analyse des types d'implication de la source de financement dans la génération des revenus ou l'opérationnalisation du BM a permis d'identifier quatre types de conventions d'exploitation : la cogénération de revenus, l'exploitation participative, l'exploitation surveillée et l'exploitation libre.

Les implications managériales de notre étude découlent de l'approche conceptuelle proposée et de la mise en œuvre du design suggéré. En effet, nos résultats permettent de dresser une taxonomie de BM optimal de la PE/TPE en fonction des caractéristiques de la triple convention et du positionnement institutionnel. Les modes opératoires auront pour objet d'aboutir aux mixtes adéquats de ces dimensions de BM. Cela implique la proposition des méthodes d'appréciation de BM et de la triple convention à partir des bases de nos typologies. Il faudrait définir des grilles d'appréciation des dimensions sociale, économique et institutionnelle de la convention d'affaires. La mise en œuvre du design intégré du BM des PE/TPE suggère une évolution des méthodes d'accompagnement et de financement de celles-ci.

Les discussions, objet du dixième chapitre, ont consisté en un retour sur les théories et les concepts clefs de notre recherche à la lumière des résultats issus des deux phases de notre étude. Ce retour sur les bases de notre approche théorique et conceptuelle est un exercice de relecture de la théorie des conventions, du concept de BM et de la PE/TPE ouest-africaine avec le recul des résultats de notre investigation. Ce regard sur les apports du concept de BM et des approches conventionnalistes et institutionnalistes à notre étude est source d'interrogations en faveur des perspectives et d'approfondissements théoriques et conceptuels futurs.

La suite du document revient sur les développements des parties introduites ci-dessus.

Première Partie

**Fondements théoriques et conceptuels d'étude du Business
Model de la PE/TPE Ouest Africaine**

Première Partie

Fondements théoriques et conceptuels d'étude du Business Model de la PE/TPE Ouest Africaine

Chapitre 1 : La petite et très petite entreprise ouest-africaine, une entreprise particulière dans un contexte particulier

Chapitre 2 : De la pertinence du concept de Business Model pour l'étude de la petite et très petite entreprise ouest-africaine

Chapitre 3 : Une investigation théorique et exploratoire pour une approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE

Première Partie :

Fondements théoriques et conceptuels d'étude du Business Model de la PE/TPE Ouest Africaine

« ... plus l'entreprise est petite, plus sa compétitivité est conditionnée par l'adoption de règles de gestions spécifiques. »

Marchesnay (1991)

Introduction à la première partie

L'objectif de notre thèse est de contribuer à redécouvrir et à expliquer le fonctionnement des petites et très petites entreprises ouest africaines, à travers un cadre d'analyse managérial, le Business Model (BM), et de proposer un modèle d'affaires revisité de celles-ci en prenant en compte leur ancrage local et les exigences de la création de valeur. Ainsi, d'un point de vue théorique, le positionnement de notre étude s'appuie sur deux axes principaux : contribuer au dépassement des limites de la littérature sur les petites et microentreprises dans les pays en développement, mais aussi et surtout tirer profit du concept de modèle d'affaires qui tend vers sa maturité théorique. Pour ce faire, le préalable incontournable à nos travaux est de proposer un cadre théorique et conceptuel adéquat, indispensable à la pertinence du protocole de recherche. Le cadrage théorique et conceptuel de notre étude est construit sur les dimensions

fondamentales de notre recherche et vise à répondre aux exigences de clarification de ses objets, ses objectifs et son approche.

Concernant les dimensions clefs à prendre en charge par le cadrage théorique et conceptuel, il s'agit :

- de la définition et du positionnement théorique de notre objet d'étude, à savoir la PE/TPE;
- du choix de cadre d'analyse, le concept du Business Model (désormais BM) ou Modèle d'Affaires, et de la revue de littérature sur le celui-ci;
- de la définition d'une approche théorique et conceptuelle pour la conduite de notre investigation.

Cet essai de cadrage théorique et conceptuel, ayant constitué la première étape de notre projet, a été construit autour de trois chapitres : le chapitre 1, du positionnement théorique de la PE/TPE ouest-africaine; le chapitre 2, du choix du cadre d'analyse, le concept du modèle d'affaires; et enfin le chapitre 3, du cadre conceptuel et d'élaboration de la grille d'analyse autour des questionnements de la recherche.

Cette partie a ainsi permis de dresser l'état de l'art et de proposer une approche conceptuelle, à travers les trois chapitres.

- **Le premier chapitre** a permis de définir le champ et l'objet de la recherche pour une meilleure délimitation de la problématique et pour mieux identifier les interlocuteurs et les sources de données pertinentes. Les dimensions majeures de la recherche ainsi traitées par le premier chapitre sont: le champ d'étude, celui de la petite et très petite entreprise dans le contexte ouest africain; la problématique, visant à rechercher le modèle d'affaires adéquat aux caractéristiques et aux réalités de la PE/TPE ouest africaine; et les interlocuteurs clefs de notre investigation qui sont les dirigeants et les acteurs clefs de la convention de la PE/TPE.

- **Le deuxième chapitre** a été l'occasion d'approfondir le cadre d'analyse choisi, de ressortir les principales approches qui en ont été faites dans la littérature et de proposer l'approche pertinente pour notre recherche.

- ***Le troisième chapitre*** est consacré à un approfondissement du socle théorique pour proposer un cadre conceptuel et une première grille d'analyse. Il a allié des investigations théoriques et analytiques autour des concepts clefs issus de la littérature, des questionnements de recherche et des premières propositions théoriques.

Chapitre 1

La petite et très petite entreprise ouest-africaine, une entreprise particulière dans un contexte particulier

Chapitre 1 : La petite et très petite entreprise ouest-africaine, une entreprise particulière dans un contexte particulier

Section 1. La petite et très petite entreprise : des approches plurielles et un champ à regards croisés..... 70

Section 2. Revue des fondements théoriques et empiriques de la petite taille : proposition d'une approche pour la PE/TPE ouest africaine 86

Section 3. Portrait de l'écosystème de la PE/TPE ouest africaine 96

Chapitre 1 : La petite et très petite entreprise ouest-africaine, une entreprise particulière dans un contexte particulier

« À l'échelle mondiale, les petites et moyennes entreprises (PME) et les microentreprises dépassent 95 % de la totalité des entreprises et représentent plus des deux tiers à la moitié de l'emploi total et du produit intérieur brut (PIB) en dehors de l'agriculture... Elles se heurtent à de nombreux obstacles dans les pays en développement. Outre l'accès aux moyens de financement, aux services de conseil, à l'information, aux compétences, à la technologie et aux marchés qui leur posent des problèmes, elles fonctionnent dans un environnement général et économique qui change aujourd'hui rapidement... ».

(Banque Mondiale, 1999)

Introduction au chapitre 1

Dès lors qu'on s'accorde que le modèle d'affaires est la manière de générer et de distribuer de la valeur (Lecocq et al, 2006), alors la connaissance de l'acteur qui est au centre de cette valeur, à travers la conception et l'opérationnalisation du BM s'impose. Il apparaît donc important de commencer par qualifier et positionner le type d'organisation qui nous intéresse, sur le plan théorique et managérial. Et par la suite, dresser le portrait de ses caractéristiques et de son contexte. Bien que le concept de BM soit notre cadre d'analyse, il nous a paru essentiel d'introduire notre revue de littérature par l'entité à laquelle il s'appliquera dans le cadre de notre essai, la PE/TPE ouest-africaine.

Ce chapitre vise à effectuer une revue de littérature sur la théorie relative à la petite et très petite entreprise (Torres, 1999) et à étudier le positionnement de l'entreprise ouest-africaine par rapport à cette théorie. C'est d'abord pour présenter l'état de l'art sur cette catégorie d'entreprise, la PE/TPE en général, puis interroger le contexte ouest-africain en particulier. Plusieurs questions concernant la légitimité du champ d'étude de la petite entreprise et ses particularités méritent de parcourir la littérature sur cet objet de recherche qui nous intéresse. Ainsi notre revue de littérature sur la PE/TPE tente de revisiter les principales approches et les propositions de théorisations qui ont été faites, en passant par les définitions et les délimitations de cette organisation particulière; particularité qui mérite aussi d'être justifiée. Ce n'est qu'au bout de cet exercice qu'il est possible de positionner la PE/TPE ouest africaine pour mieux cibler notre objet, auquel nous appliquons le cadre d'analyse du BM.

Le premier aspect de l'état de l'art sur la théorisation de la PE/TPE a consisté à étudier la genèse de son champ organisationnel qui est différent de celui de la firme classique selon les postulats des diverses propositions des chercheurs. De « The Nature of the Firm » de Coase (1937) et la firme croissante de Penrose (1959) aux plus récents travaux sur la théorie des organisations (Romelaer, 2006; de Montmorillon, 2008), en passant par les larges développements et théorisations des années 80, l'économie des organisations ainsi que les théories managériales des organisations ont considérablement évolué et sont passées par des étapes successives avant d'atteindre leur maturité actuelle.

Alors que les méta théories classiques ont permis de décrire et d'étudier la grande firme, des plus petites structures ont toujours cohabité avec les géantes firmes; mais celles-ci n'ont intéressé le théoricien que dans les années 80. Désormais, après une accumulation des contributions, la petite entreprise est reconnue comme champ d'étude particulier (Marchesnay, 2003).

La section 1 de ce chapitre tente de retracer la trajectoire de ces évolutions théoriques de la petite entreprise, dans le but de situer notre projet de recherche.

La section 2 analyse la légitimité du champ théorique de la petite entreprise sur le plan de la littérature et des travaux empiriques. Un test sommaire sur les statistiques des entreprises en France et au Canada permet d'étayer cette investigation. Les analyses des caractéristiques de la PE/TPE ouest-africaine ont été enrichies à l'aide des bases de données de la banque mondiale (2009, 2010 et 2013).

La section 3 est consacrée à l'interrogation autour du positionnement de la petite entreprise ouest-africaine sur le plan théorique et managérial. Celle-ci s'est trouvée en dehors du champ des théories de la firme. Il est donc opportun d'analyser ses caractéristiques sur le continuum allant de la firme capitaliste classique à l'entreprise sociale. Cela nous semble nécessaire à l'essai d'application de ce concept managérial qu'est le BM à l'entreprise ouest-africaine.

Section 1. La petite et très petite entreprise : des approches plurielles et un champ à regards croisés

Les PE/TPE sont des entités particulières tant sur leurs caractéristiques intrinsèques, en tant qu'organisations, que sur leur management. Les critères de définition des PE/TPE varient selon les auteurs. Leurs spécificités font d'elles un champ d'étude à part entière et les règles classiques du management des firmes ne peuvent leur être appliquées en faisant abstraction de leurs particularités. Il est donc légitime de parler d'un modèle d'affaires pour les PE/TPE, de façon spécifique.

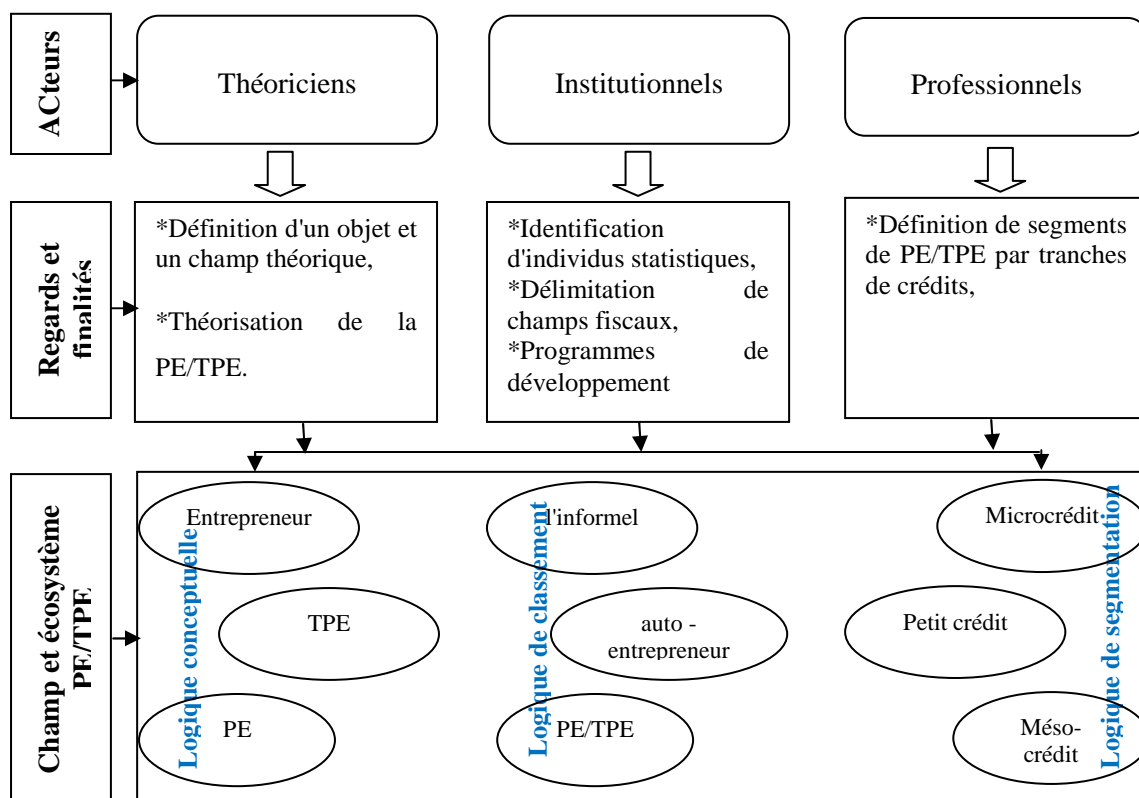
I.1.1. Définitions et champs de la PE/TPE : des regards croisés

Pour parler de la PE/TPE comme objet d'étude au sens de Huberman et Miles (1993), il est indispensable de l'identifier et de la définir. Si la «taille» fait l'unanimité comme critère de distinction entre la petite et la grande entreprise (Julien et Chicha, 1982), la délimitation de cette taille quant à elle n'est pas unanime. Bien qu'il soit évident et facile à comprendre, le critère de taille peut soulever des questions d'ordre épistémologique sur le management de la PE/TPE. À partir du moment où la taille suffirait pour définir la petite entreprise, alors le management qui s'applique à celle-ci serait-il une conséquence de sa taille ou une autre caractéristique qui la définit? Au-delà de la portée théorique qui entoure la définition de la famille des petites entreprises, cette délimitation comporte des enjeux politiques et institutionnels. Cela confère à cette catégorie d'entreprises des empreintes et des «préconcepts» dont la théorie puise de la pratique. Il est donc compréhensible que les critères de discrimination de la PE/TPE soient à la fois de source théorique et d'origine pratique et institutionnelle. Des aspects culturels et sociaux, qui influencent l'institutionnel (North, 1990), sont aussi des éléments de contingence de la définition de la PE/TPE. Nous proposons ainsi une structuration du champ et de la littérature relative aux PE/TPE selon les trois dimensions suivantes :

- les propositions théoriques;
- les segmentations professionnelles;
- les délimitations institutionnelles.

Ce sont tous ces trois regards qui sont source de la diversité des définitions de la PE/TPE et qui contribuent à la formation d'un champ d'étude dédié. Les trois sous-champs formés par les conceptions de la PE/TPE par les différents acteurs (théoriciens, professionnels et politiques) ne sont pas juxtaposables bien qu'ils aient des points communs. Mais c'est la réunion de ces trois sous-champs qui forme le champ de la petite entreprise. Chaque acteur regarde et conçoit la PE/TPE dépendamment de ses finalités et de son rapport à elle. Quand le chercheur tente de théoriser la PE/TPE, l'institution financière la conçoit sous forme de segments de marchés auxquels il faut proposer des produits financiers adaptés, tandis que l'État se préoccupe de la recenser et de la délimiter pour conduire des politiques fiscales et économiques ou des programmes de financement des jeunes entreprises.

Schéma 5. Regards croisés sur la PE/TPE



(construction personnelle)

Les différentes définitions des TPE (Très Petites Entreprises) ou des PME (Petites et Moyennes Entreprises), dans la littérature comme dans la pratique, se basent sur des critères quantitatifs et/ou qualitatifs. Sur le plan quantitatif, comme l'ont fait la commission Européenne (2005) et l'INSEE¹⁵ (2012), les définitions se basent sur l'effectif, le chiffre d'affaires et le total bilan apparaissant dans les états financiers et autres documents de gestion des entreprises. Ces définitions répondent à une logique de classement des entreprises pour former des individus statistiques dans le cadre de recensements nationaux et internationaux afin de produire des informations économiques et d'élaborer des politiques et des programmes des États et des institutions internationales. Les critères qualitatifs sont notamment l'autonomie¹⁶, l'activité, l'appartenance sectorielle¹⁷ (formelle ou informelle), etc. Les critères qualitatifs permettent de remédier à certaines limites des critères quantitatifs ou de les compléter. En effet le ratio effectif/chiffre d'affaires ou le ratio effectif/total bilan peuvent fortement varier d'une activité à une autre ou d'un secteur à un autre. Les définitions font généralement la différence entre le secteur de services et celui de la production industrielle.

Selon les auteurs, chaque définition des PE/TPE peut prendre en compte une partie ou la totalité de ces critères quantitatifs et qualitatifs. Les définitions des PE/TPE ont des frontières variables d'un auteur à un autre ou d'une institution à une autre. La conceptualisation des notions autour de la PE/TPE a suscité l'intérêt d'une communauté de chercheurs de plus en plus large dont les propositions théoriques et conceptuelles ne cessent d'évoluer. Les différences entre les propositions des auteurs académiques ou institutionnels résident non seulement au niveau des définitions, mais aussi au niveau du choix des concepts et de leur délimitation. Il existe aussi une évolution des termes chez les mêmes auteurs. Par exemple quand Marchesnay (2003) parle de la « toute petite entreprise », la Banque Mondiale (1999) et la Commission Européenne (2005) parlent de la « microentreprise ». Par ailleurs, d'autres auteurs qualifient la microentreprise de la très petite entreprise. Le découpage TPE (Très ou Toute Petite Entreprise), PE (Petite Entreprise) et ME (Moyenne Entreprise), proposé par la

¹⁵ INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) est l'organisme français créé par la loi de finances du 27 avril 1946 (art. 32 et 33) dont la mission consiste à collecter, produire, analyser et diffuser des informations sur l'économie et la société françaises.

¹⁶ Le critère d'autonomie permet d'exclure de la catégorie des petites entreprises une entreprise de petite taille mais dont le propriétaire est une grande entreprise.

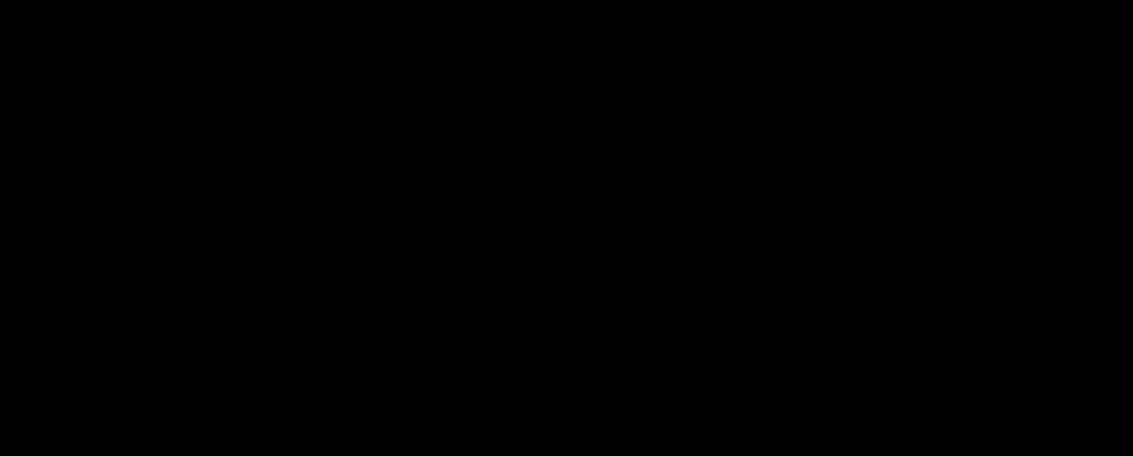
¹⁷ Le critère de l'appartenance au secteur formel ou informel présente des limites pour classer les entreprises dans les pays en développement car l'informel ne se limite pas aux micro-entreprises. Il n'est pas rare de rencontrer des entreprises de taille moyenne dans le secteur informel.

Commission Européenne, n'est pas toujours celui qui est retenu, mais il est largement mobilisé par les chercheurs et les statisticiens.

Certaines définitions distinguent la microentreprise de la très petite entreprise ou la toute petite entreprise. Selon le classement de l'AFD (Agence Française de Développement), reprise par certaines institutions de financement et dans diverses études dans les pays en développement, comme le rapport de l'IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement) écrit par De Noray (2004), la microentreprise se distingue clairement de la Très Petite Entreprise. Depuis 2005, la définition de la Commission de l'Union Européenne semble faire le consensus et les auteurs y font souvent référence surtout sur les plans institutionnels et académiques.

Selon la Commission Européenne (2005) la microentreprise est celle dont l'effectif est inférieur à 10 salariés et dont le chiffre d'affaires ou dont le total bilan n'excède pas 2 millions d'Euros. La petite entreprise occupe moins de 50 personnes, réalise un chiffre d'affaires ou affiche un total bilan de moins de 10 millions d'Euros. Quant à la moyenne entreprise, c'est celle dont le nombre de salariés dépasse 50 et ne dépasse pas 250 ; dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions d'Euros ou le total bilan n'excède pas 43 millions d'Euros. La définition de la Commission Européenne prend aussi en compte des critères qualitatifs liés à l'autonomie de l'entreprise. En effet, selon cette institution, pour qu'elles puissent être considérées comme autonomes, les entreprises ci-dessus définies ne doivent pas être détenues ni détenir une autre entreprise à hauteur de 25% ou plus, que ce soit sur le plan purement financier ou en terme de droit de vote. Cette définition prend en compte les centres du pouvoir et les possibilités de financement d'une entreprise. Une entreprise peut répondre aux critères quantitatifs relatifs à la taille, à l'activité ou au patrimoine de la définition de la TPE/PME, mais disposer d'une réalité économique ou juridique différente de ce que reflètent ses données individuelles.

Tableau 2 : Définitions de la micro, petite et moyenne entreprise selon la Commission Européenne (2005)



(construction personnelle)

La Banque Mondiale (1999) quant à elle, définit deux catégories d'entreprises, la PME et la Microentreprise. La définition de la Banque Mondiale comporte aussi des aspects qualitatifs. Sur le plan quantitatif, selon cet organisme, « *on peut considérer... comme PME les entreprises occupant entre cinq et 200 personnes et faisant partie du secteur structuré (c'est-à-dire officiellement enregistrées comme établissement industriel ou commercial).* ». Par ailleurs, la définition de la Banque inclut des critères qualitatifs en mettant en dehors du champ des PME les entreprises du secteur informel. Dans cette définition, la Banque Mondiale ne met pas de frontière explicite entre la petite et la moyenne entreprise. La définition de la Banque Mondiale a évolué dans le temps; elle tente, entre autres, de faire une synthèse des définitions retenues par les différentes économies du monde. Il est d'autant plus complexe de parvenir à un consensus mondial de la définition des différentes catégories d'entreprises qu'on ne peut pas arriver à fédérer les politiques de statistiques nationales et de seuils fiscaux, répondant aux objectifs spécifiques de chaque pays. Néanmoins, la Banque Mondiale définit des seuils indicatifs qu'elle utilise dans ses études, recensements et classements mondiaux. En 2005, la délimitation retenue par la Banque Mondiale s'approche beaucoup des fourchettes définies par la Commission Européenne.

Tableau 3 : Critères de définition des PE/TPE selon la Banque Mondiale (2005)¹⁸

Taille de l'entreprise	Nombre d'employés	Actifs	Chiffre d'affaires annuel
Micro	<10	<USD 100 000	<USD 100 000
Petite	<50	<USD 3 millions	<USD 3 millions
Moyenne	<300	<USD 15 millions	<USD 15 millions
Montant des prêts (indicateur supplétif)			
Micro	< USD 10 000		
Petite	< USD 100 000		
Moyenne	< USD 1 million (<USD 2 millions dans certains pays développés)		
Source : Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt (2005)			

Source : IFC (2010)

La classification récente de la Banque Mondiale est plus élaborée et distingue la petite entreprise de la moyenne. Néanmoins, elle ne distingue pas, du moins officiellement, la microentreprise de la petite; elle les classe dans la même catégorie. Ainsi la Banque Mondiale (2014) définit la petite entreprise «*small business*», comme une entreprise ayant un effectif d'au moins 5 salariés et d'au plus 19 salariés. La moyenne entreprise «*medium business*», est celle qui compte entre 20 et 99 employés. Au-delà de 99 employés, on parle de la grande entreprise «*large business*». La Banque Mondiale définit donc le seuil minimum des salariés pour considérer une entreprise comme une grande entreprise à 100 salariés; ce qui représente moins de la moitié de l'effectif retenu par la Commission de l'Union Européenne, la France ou le Canada. On peut par ailleurs déduire que la Banque Mondiale considère la classe des microentreprises comme celles ayant un effectif de 0 à 4 salariés, bien que cette catégorie ne soit pas explicitement définie dans la description des indicateurs du dernier rapport de «*Enterprises Survey*», celui de mai 2014. Selon la note 7 de la méthodologie d'échantillonnage des entreprises de «*Enterprises Survey, 2009*» de la banque mondiale, «*Enterprise Surveys and Indicator Surveys are stratified following 3 criteria: sector of*

¹⁸ Tableau tiré de la Société Financière Internationale IFC (2010) - Groupe de la banque mondiale - page 10. Disponible en ligne; consulté en mai 2014 (<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e4f0938049585ff0a18ab519583b6d16/SMEF.pdf?MOD=AJPERES>)

activity, firm size, and geographical location. Stratification by firm size divides the population of firms into 3 strata: small firms (5-19 employees), medium firms (20-99 employees), and large firms (100 or more employees)». C'est cette délimitation qui est retenue dans le rapport 2014 de cette étude mondiale.

Tableau 4 : Délimitation de la taille des PE/TPE (Banque Mondiale, 2014)¹⁹

Subgroup	Subgroup levels	Description
Note: The cuts below are included in the levels of sampling stratification. The sufficient sample sizes should ensure the intended level of precision for the indicator values analyzed at these levels. Please refer to the Sampling Note on the Methodology page of the website.		
Firm Size	Small: 5-19 workers Medium: 20-99 workers Large: 100+	Firm size is a composite measure of permanent and temporary workers. The number of temporary workers is adjusted by the average number of months worked in a year.

Source : Banque mondiale/«Enterprises survey» (2014)

L'AFD (Agence Française de Développement) quant à elle, identifie et définit trois catégories d'entreprises : les microentreprises, les très petites entreprises et les moyennes entreprises. La définition de l'AFD se base sur les besoins de crédit de l'entreprise. Pour l'AFD, « les TPE sont les acteurs économiques dont les besoins de crédit sont supérieurs à ceux de la microfinance classique, mais inférieurs à 150 000 F. Au-delà de 150 000 F, il s'agit de PME... ». Un certain nombre de critères permettent de distinguer les trois catégories d'entreprises proposées par l'AFD. Il s'agit de l'intention et des caractéristiques du « promoteur », du niveau de l'activité, des barrières à l'entrée, et du potentiel d'évolution de l'activité.

Les implications fiscales des politiques des États pour les soutiens financiers ou structurels aux jeunes entreprises dans pratiquement tous les pays, conduisent à des définitions

¹⁹ Extrait de la description des indicateurs de «Enterprises Survey» (2014); source : banque mondiale; ENTERPRISE SURVEYS INDICATOR DESCRIPTIONS; 1er Mai 2014; page 10; disponible en ligne : <http://www.enterprisesurveys.org/Data/ExploreEconomies/2007/~/-/media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Misc/Indicator-Descriptions.pdf>

institutionnelles visant à fixer les contours des PE/TPE et à délimiter leur champ. Parfois les délimitations et les classements des PE/TPE à des fins fiscales ou de subventions de l'État, peuvent revêtir un caractère arbitraire. Par exemple un autoentrepreneur ou une petite entreprise qui vient à dépasser le seuil de chiffre d'affaires défini par les règles fiscales ne peut plus être considéré(e) comme petite entreprise ou autoentrepreneur même si par ailleurs l'entité respecte les autres critères quantitatifs et qualitatifs.

Les définitions des PE/TPE peuvent comporter des particularités culturelles ou institutionnelles selon les pays. Les définitions retenues dans certains pays tentent de remédier aux biais que peut cacher le critère de nombre des salariés. La définition coréenne par exemple tient compte du nombre des travailleurs permanents au lieu du nombre des personnes occupées retenu dans la définition Européenne. Le critère de nombre de salariés est difficilement applicable pour certains secteurs d'activité. Par exemple, le critère de l'effectif ne s'applique pas au secteur agricole en Australie²⁰. Au Japon, les critères sont les mêmes pour tous les secteurs, mais les seuils diffèrent d'un secteur à un autre. La définition de la Commission Européenne est largement reprise par les auteurs du champ des TPE/PME. Néanmoins, certains chercheurs proposent des définitions différentes. Mais les fondements quantitatifs ou qualitatifs des définitions restent généralement les mêmes. Par exemple, pour Cyr, Meier et Pacitto (2009), les très petites et petites entreprises sont celles dont l'effectif est moins de 20 salariés.

L'objet qui intéresse notre étude, la PE/TPE, est sujet à moins de divergences en matière de définition que la moyenne entreprise. La taille en terme d'effectif est généralement maintenue en dessous de 20 salariés dans les définitions de la petite entreprise. Elle est moins de 5 ou 10 salariés pour les très petites, les micros ou les toutes petites entreprises. Au vu de la disparité des critères financiers et la difficulté à identifier les caractéristiques juridiques des PE/TPE dans le contexte de notre étude, l'Afrique de l'Ouest, nous avons retenu le critère d'effectif pour définir la population des entités que nous avons étudiées, en nous basant sur la dernière définition de la banque mondiale. Notre choix se justifie par la couverture des pays que nous étudions par l'essentiel des enquêtes et statistiques de la banque mondiale sur la base des

²⁰ Source : Rapport de l'OCDE sur « Les statistiques sur les PME : vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME organisation de coopérative et de développement économique » présenté lors de la 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (3-5 juin 2004 Istanbul, Turquie).

critères présentés ci-dessus. Nous reviendrons sur les détails de définition de notre échantillon dans la partie méthodologique au chapitre 4. À ce stade de définition de notre objet d'étude, nous nous limitons à souligner le caractère représentatif de ce critère de taille dans la littérature et en pratique. Par exemple, les définitions françaises et canadiennes des entreprises sont similaires sur les PE/TPE, tandis qu'elles divergent considérablement pour les moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Tableau 5 : Comparaison des définitions française et canadienne des PE/TPE basées sur l'effectif²¹



(construction personnelle)

Malgré les divergences qui les entourent, la définition de la petite et très petite entreprise présente moins de complexité que la théorisation de celle-ci. Une fois identifiée, la petite et très petite entreprise présente encore des défis en matière de conceptualisation et de théorisation; on peut au moins affirmer le caractère récent et évolutif des concepts définissant son cadre théorique et managérial.

I.1.2 Genèse de la théorisation de la PE/TPE et positionnement de notre étude

Des premiers essais remontant aux années 80 aux plus récents travaux, la théorisation du concept de la TPE/PME a suscité l'intérêt d'une communauté de chercheurs de plus en plus

²¹ Source des données canadiennes : Industrie Canada, Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises 2011. Source des données françaises : Insee, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene).

large dont les pionniers se situent notamment en France et au Canada. L'entreprise de petite taille a certes constitué un objet pratique depuis les années 50, avec notamment le *Small Business Act* américain (1953) qui propose une définition de la PME basée sur les critères de la taille, de l'autonomie financière et de l'absence de monopole sur le marché, mais il fallut attendre les années 80 pour assister aux premiers essais de théorisation. Une des premières propositions de conceptualisation de la petite et moyenne entreprise est celle du GREPME (Groupe de Recherche en PME). Julien et Chicha (1982) ont le mérite de poser les jalons des travaux et de la littérature foisonnante qui ont suivi dans ce champ d'étude spécifique. Julien et Marchesnay (1988), avec leur article « *La petite entreprise* », ont abordé la catégorie spécifique des petites et très petites entreprises, en plaidant pour un management spécifique pour celles-ci, tout en proposant une approche théorique et conceptuelle applicable. C'est une véritable invitation à un programme de recherche et tout un plaidoyer pour un regard spécifique sur la petite entreprise comme champ d'étude. Julien (1993), avec son article « *Small business as a research subject : some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory* », établit la PME comme un champ d'étude spécifique et en propose un programme d'étude et des axes de réflexions qui sont propres à cette famille d'entreprises.

À ce stade, il faut souligner que la très petite entreprise était encore perçue comme une entité artisanale, tant son organisation que son management. La littérature s'est certes considérablement développée dans les années 80 sur la petite entreprise, mais ce n'est que dans les années 90 voir 2000 que la très petite et la toute petite entreprise commencent à véritablement intéresser les théoriciens du management. Jusqu'à cette période, la microentreprise est traitée dans le champ de l'informel et de l'artisanat, sans règles managériales «modélisables». Ainsi les travaux sur cette catégorie d'entreprises sont restés descriptifs. Marchesnay (2003) souligne la nécessité de travaux de recherche spécifiques aux très petites entreprises car on ne peut pas leur appliquer les règles de fonctionnement issues des recherches relatives aux grandes entreprises. Mais l'essentiel des premiers travaux concernant les TPE/PME a été conçu par opposition aux grandes entreprises. Or, on ne peut pas limiter la particularité des TPE/PME à une simple opposition aux théories classiques de management de la firme.

D'un point de vue théorique, le principe de l'accumulation de la connaissance s'opposerait à cette logique d'opposition simpliste entre la petite entreprise et la firme. Et d'un point de vue empirique, la cohabitation entre les grandes et les petites entreprises les oblige, malgré leur

différence, à évoluer dans des environnements communs; ce qui leur fait partager certaines réalités et certaines caractéristiques. D'ailleurs, on peut aisément constater que les premières définitions de la petite entreprise, ayant commencé avec le concept de la PME dans les années 50, font référence aux éléments du marché dans le contexte américain marqué par le libéralisme économique. Il apparaît donc que la petite entreprise a hérité des critères du marché comme les théories de la firme. En effet, la définition de la PME du *Small Business Act* (1953) a retenu trois critères, dont le dernier se rattache au marché; les deux premiers sont relatifs aux aspects juridiques et financiers : *la PME est une entreprise possédée et dirigée de manière indépendante et qui n'est pas dominante dans son secteur d'activité.*

La PME en général, et la PE/TPE en particulier, a certes donné lieu à une littérature importante, mais le champ ne peut encore prétendre à la stabilité théorique et conceptuelle. Le champ de la PE/TPE doit parcourir la trajectoire de l'accumulation des connaissances au travers des expérimentations de la réalité et des modélisations intellectuelles au sens de Popper (1934 et 1982). L'émergence progressive et l'introduction permanente des nouveaux concepts dans le champ de la petite entreprise témoignent de son immaturité et de son développement en cours. C'est généralement les innovations pratiques qui suscitent l'intérêt des chercheurs dans le champ de la petite entreprise et des disciplines connexes; c'est une caractéristique importante des domaines de recherche qui sont jeunes. L'évolution des disciplines et de l'industrie des services publics et privés (programmes fiscaux, services d'accompagnement et de financement) destinés aux PE/TPE dénote de la jeunesse de son champ, mais aussi et surtout de l'insuffisance de sa maîtrise tant par les chercheurs que par les managers. En France par exemple, la segmentation des entreprises en deux catégories, à savoir les PME et les grandes entreprises, s'est avérée insuffisante. Cela s'est traduit par l'introduction récente du concept de l'entreprise de taille intermédiaire (ETI)²² à partir de 2008. L'évolution conceptuelle couvre également l'industrie des services aux petites et très petites entreprises. C'est notamment la finance de la PE/TPE qui reste encore peu adaptée à celle-ci. Des marchés, des segments et des concepts se créent continuellement. On a assisté à la naissance et au triomphe de la microfinance symbolisé par le prix Nobel de la paix accordé à Muhammed Yunus en 2006, considéré comme l'inventeur de celle-ci. La microfinance vient avec son arsenal d'études en «microconcepts»; c'est le cas du micro-entrepreneuriat,

22 Le concept de l'entreprise de taille intermédiaire (ETI) a été institué par la Loi française sur la modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008.

microassurance, micro-investissement, institutions de microfinance (IMF), banques de microcrédit, gestion de risque en microfinance...etc. Puis la mésofinance²³, initiée par l'Agence Française de Développement (AFD), tente de faire le pont entre la microfinance et la finance classique.

Un autre aspect important de l'immaturité du champ de la PME est la diversité des appellations et des termes utilisés selon les contextes; quand les professionnels de la banque et les chercheurs (sauf dans les études sur le microcrédit et la microfinance) utilisent généralement le terme de la «très petite entreprise», le terme officiel dans les institutions publiques de la statistique est la «microentreprise»²⁴ en France, au Canada et dans la définition de l'Union Européenne. La désignation de la plus petite entité économique (productrice de biens ou de services) est plus sujette à divergence. Certaines appellations font plus référence aux critères économiques tandis que d'autres sont basées sur des considérations plus juridiques; en France on parle d'«unité légale»²⁵ alors qu'au Canada, on parle d'«emplacement commercial»²⁶. Dans les statistiques économiques en Afrique, on utilise généralement le terme d'«activité génératrice de revenus»²⁷ pour désigner les très petites entités, exerçant généralement dans l'informel. Pour désigner l'entrepreneur individuel, l'INSEE utilise le terme d'«autoentrepreneur» alors que Industrie Canada utilise celui de «travailleur indépendant».

Parlant de PE/TPE, une des premières questions centrales, outre la question de sa définition et de sa délimitation, est la légitimité de son champ d'étude. En d'autres termes, en

²³ Selon l'Agence Française de Développement (AFD), «Le terme mésofinance désigne un segment de l'offre de financement à l'entreprise généralement peu ou pas développé dans les institutions de microfinance et dans les banques. Ce segment peut se définir comme compris entre le plafond des prêts relevant de la microfinance et le plancher du crédit bancaire.». Site de l'AFD (http://www.afd.fr/home/projets_afd/appui-secteur-prive/accessibilite-financiere2/mesofinance) consulté le 17 avril 2013.

²⁴ Terme retenu dans les définitions de la Loi de modernisation de l'économie 2008 et utilisé par l'Insee dans les statistiques françaises. C'est le terme aussi utilisé dans la définition de l'Union Européenne (2005). C'est le terme officiel utilisé aussi par Statistique Canada.

²⁵ Selon l'Insee, «l'unité légale est une entité juridique de droit public ou privé. Cette entité juridique peut être: - une personne morale, dont l'existence est reconnue par la loi indépendamment des personnes ou des institutions qui la possèdent ou qui en sont membres ; - une personne physique, qui, en tant qu'indépendant, peut exercer une activité économique.»

²⁶ Selon Industrie Canada, «Un emplacement commercial est une entité exploitante, plus précisément une entité de production qui :

a) mène une activité économique à un seul emplacement physique ou à un groupe d'emplacements ou à partir de ces emplacements;

b) se trouve dans la plus petite zone géographique standardisée;

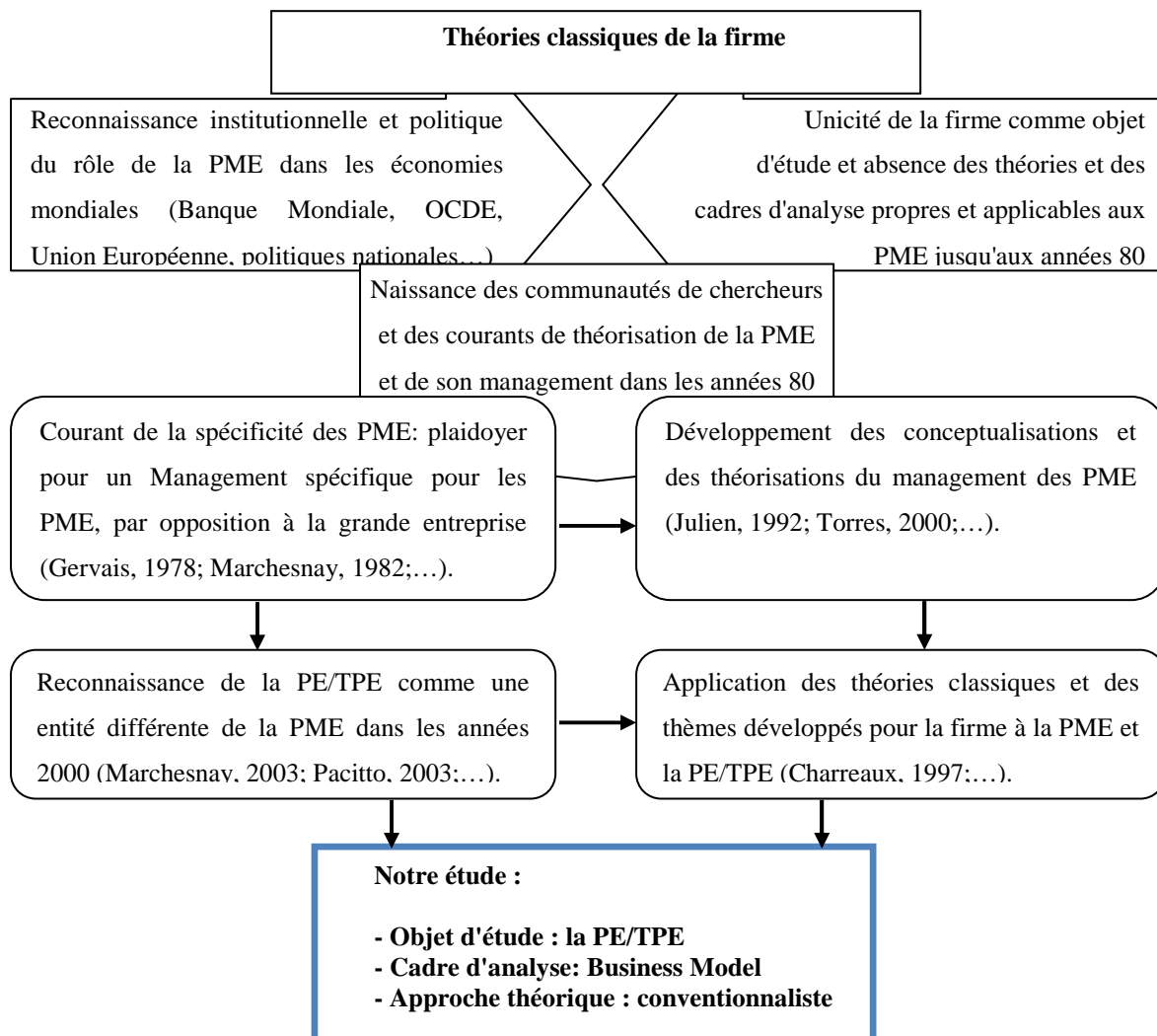
c) est en mesure de fournir à tout le moins des données sur l'emploi.»

²⁷ Terme généralement retenu par la banque mondiale, les Etats et autres institutions pour les études et les rapports statistiques sur les petits exploitants dans les pays en développement.

quoi celle-ci constitue-t-elle un champ de recherche spécifique? Plusieurs auteurs ont tenté de répondre à cette question. D'ailleurs la littérature sur la petite entreprise s'est d'abord construite sur les arguments de ses spécificités en tant qu'organisation et des particularités de son management avant de se décliner sur les thèmes connexes de l'entrepreneuriat, de l'entrepreneur et plus largement des sujets traditionnellement réservés à la grande entreprise : la gouvernance, la finance, le système d'information, la stratégie et la décision.... Tous ces travaux sont largement légitimés par les particularités des petites entreprises ou des contextes où elles évoluent.

Le premier courant des études sur les PME s'est développé autour du critère de la taille et de ses implications sur le plan organisationnel, managérial et opérationnel. Le courant de la «proximité» auquel ont notamment contribué P-A. Julien et M. Marchesnay (1988), P-A. Julien (1994), O. Torres (2000), a théorisé la spécificité de la PME et de sa gestion selon le critère de la taille. La taille a l'avantage d'être un critère objectif souvent utilisé dans les définitions et la catégorisation des entreprises. La taille est vue comme une légitimité de la spécificité et de la logique de proximité dans la conceptualisation du management des PME. La littérature basée sur la taille met une frontière systématique entre les PME et les grandes entreprises; ce qui rend les PME «naturellement» spécifiques et différentes des grandes entreprises. Dans cette approche les PME constitueraient un bloc par opposition à celui des grandes entreprises. La théorisation du management des PME est basée sur la proximité et les effets de la taille. P-A. Julien et M. Marchesnay (1988) et P-A. Julien (1994) théorisent le management intuitif, de proximité et non formalisé. O. Torres (2002) développe un management de «grossissement» fondé sur l'importance relative des faits au sein des petites organisations. Mais la théorisation de la très petite entreprise ne se distinguait pas de celle de la PME jusqu'aux années 2000. J-C. Pacitto, P-A. Julien et O. Meier (2002) font partie des premiers à se poser la question des spécificités de la très petite entreprise. Celle-ci n'est pas égale à la PME et J-C. Pacitto (2006) lui revendique un traitement spécifique et dénonce les raisons d'une longue période de manque de grand intérêt vis-à-vis d'elle. La taille est donc un vecteur de spécificité qui distingue non seulement les PME des grandes entreprises, mais aussi les PE/TPE des PME.

Schéma 6. Genèse de la théorisation des PE/TPE et positionnement de notre étude

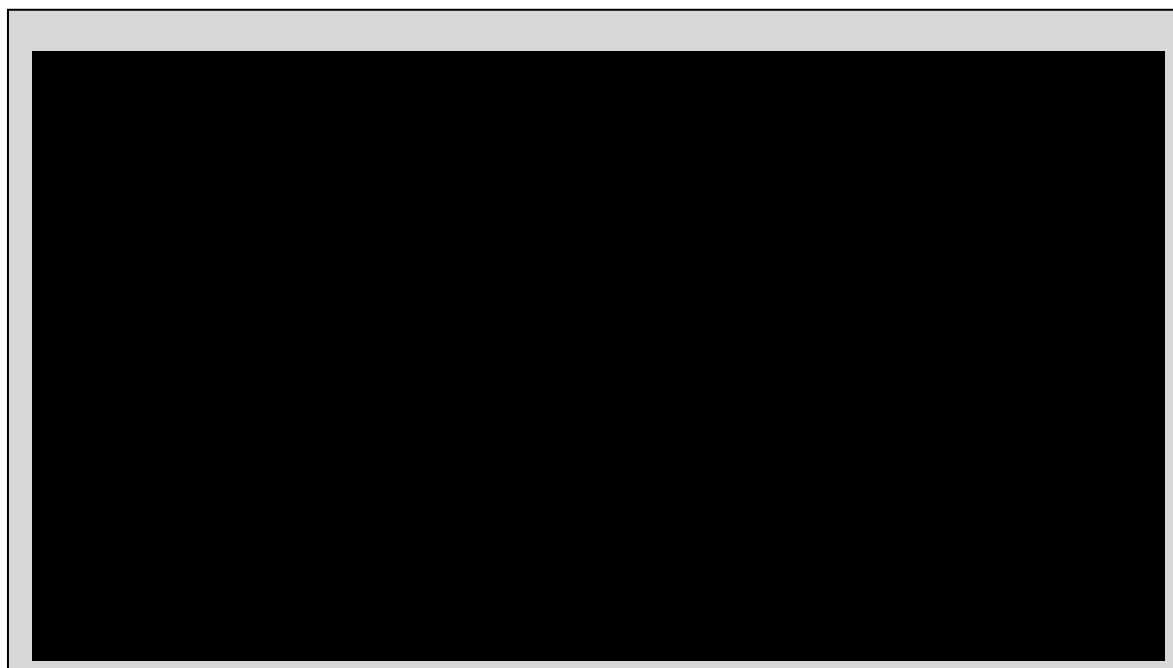


(construction personnelle)

La conceptualisation proposée par le GREPME (1994) définit la petite et moyenne entreprise comme une organisation caractérisée par une petite taille, une gestion centralisée, une faible spécialisation, des systèmes d'information interne et externe simples et une stratégie intuitive ou peu formalisée. En s'inspirant de ces premiers travaux, Torrès a effectué une conceptualisation de la petite et moyenne entreprise autour de la « proximité » et l'effet de « grossissement ». Ainsi le management de la petite et moyenne entreprise se caractérise par la proximité du cadre de management par l'effet de grossissement des phénomènes du à

l'effet de la taille. La proximité explique ainsi l'ensemble des caractéristiques de la PME définies par le GREPME. Certains auteurs ont effectué des réflexions sur des fonctions spécifiques des PME. C'est le cas des travaux de Pacitto et Julien (2004) sur le marketing des petites et moyennes entreprises obéissant aussi à la loi de proximité.

Tableau 6 : Conceptualisation de PE/TPE inspirée des travaux de Torrès (2000 et 2003)



(construction personnelle)

Selon Marchesnay (2003), au-delà de l'idée de l'entrepreneuriat et de la PME, la toute petite entreprise constitue un champ à part. Il propose une théorisation de la toute petite entreprise, basée sur les particularités des règles de fonctionnement, du système décisionnel, de l'organisation et du rapport à son environnement. Si les définitions sur la base des critères généralement observables et mesurables comme l'effectif, le chiffre d'affaires ou le total bilan des petites entreprises permettent une identification et une classification aisées des PE/TPE, la validation des propositions théoriques relatives à leur management doit répondre aux exigences de l'expérimentation empirique. Ainsi, du moins pour satisfaire aux exigences de la science, il n'est pas suffisant que la petite entreprise soit physiquement identifiable et observable pour qu'on puisse confirmer l'existence et la légitimité de son champ théorique et

de ses théories managériales. La section qui suit s'intéressera aux réponses du champ de la PE/TPE, ou la PME en général, aux exigences des expérimentations.

Section 2. Revue des fondements théoriques et empiriques de la petite taille : proposition d'une approche pour la PE/TPE ouest-africaine

L'objectif de cette section n'est pas d'évaluer la validité scientifique des théories de la petite entreprise; mais plutôt un essai d'analyse de la représentation théorique du champ des petites entreprises par rapport au portrait global de l'écosystème des PE/TPE ouest africaines et l'état de l'art sur l'application des propositions théoriques; c'est une introduction à l'étude des conditions de l'adéquation de notre cadre théorique central, la convention.

L'accumulation des connaissances conceptuelles, la formation d'une large communauté de chercheurs et «l'universalité» des enjeux et des essais autour de la PME en général et de la PE/TPE en particulier, sont autant d'éléments qui militent pour la reconnaissance d'un champ théorique dédié à celle-ci. Mais comme l'indique Torres (1997), les propositions théoriques sur le management des PME ont très peu fait l'objet de tests empiriques. Or, à l'instar des autres théories managériales, la construction d'un champ théorique de la petite entreprise ne peut échapper à l'épreuve des tests empiriques pour prétendre à la validité scientifique. Il nous a donc paru essentiel d'intégrer cette dimension à l'appréciation de la maturité théorique du champ qui nous intéresse pour mieux positionner nos apports, pratiques et théoriques. Cette investigation s'est axée sur les points suivants :

- les fondements pratiques de la forme organisationnelle de la petite entreprise;
- l'autonomie du champ de la PE/TPE en particulier et de la PME en général, par rapport au champ classique de la grande entreprise;
- l'analyse sommaire du portrait du paysage des entreprises dans le contexte ouest-africain.

I.2.1 La PE/TPE : une catégorie à part ou une phase intermédiaire de la grande entreprise ?

Si on s'en tient aux prédictions des modèles théoriques sur la croissance des petites entreprises sous forme de cycle de vie, le développement d'une PE/TPE serait naturel à l'image de l'évolution biologique des êtres. En effet, selon ces modèles, toutes les petites entreprises sont destinées à devenir grandes quand les conditions théoriques prévues par la

courbe de croissance sont réunies. À partir des propositions théoriques sur les étapes du cycle de vie d'une entreprise, plusieurs questions peuvent se poser sur les liens théoriques et managériaux entre le champ de la petite et celui de la grande entreprise. La petite entreprise serait donc :

- une étape de l'évolution de l'organisation (Greiner, 1972; Diambeidou, 2008)?
- un choix motivé par des fondements stratégiques (Torrès, 2002; Julien et Pacitto, 2004)?
- un résultat du comportement de l'entrepreneur (Miller, 1983; Fayolle et Cherchem, 2010) ?

Si la petite entreprise n'est qu'une étape vers la grande entreprise, alors la différence entre les théories de management de la firme et celles de la petite entreprise se limiterait à une question d'échelle des variables impliquées dans les décisions et la portée des enjeux. L'étude de la réalité du champ de la petite entreprise et de sa stabilité observable est importante dans le choix de notre cadre théorique et la construction de notre cadre conceptuel. L'identification claire des acteurs, la stabilité des règles de fonctionnement internes et externes (principes supérieurs et dispositif collectif) auxquelles se réfère l'entreprise sont indispensables à une approche par la convention (Orléan et Boyer, 1991), qui constitue notre choix théorique central. La spécificité et la stabilité du champ et des acteurs de la petite entreprise sont nécessaires à l'observation et à la co-construction des conventions spécifiques à l'écosystème de ce genre d'entreprises. Au-delà des stratifications statistiques, existe-t-il une taille critique pour les petites entreprises ou pour les PME? La «gazelle» devrait-elle franchir une ligne d'arrivée pour sa course accélérée de croissance ou devrait-elle systématiquement entrer dans le champ de la firme au bout de cette croissance? La réalité laisse observer les deux cas de figures.

Notre essai de remise en cause partielle du courant de la «théorie évolutionniste» des petites entreprises et la défense d'une certaine stabilité et de l'autonomie de son champ se fera sur la base de la littérature et d'une analyse empirique sommaire sur le portrait de la petite entreprise ouest africaine.

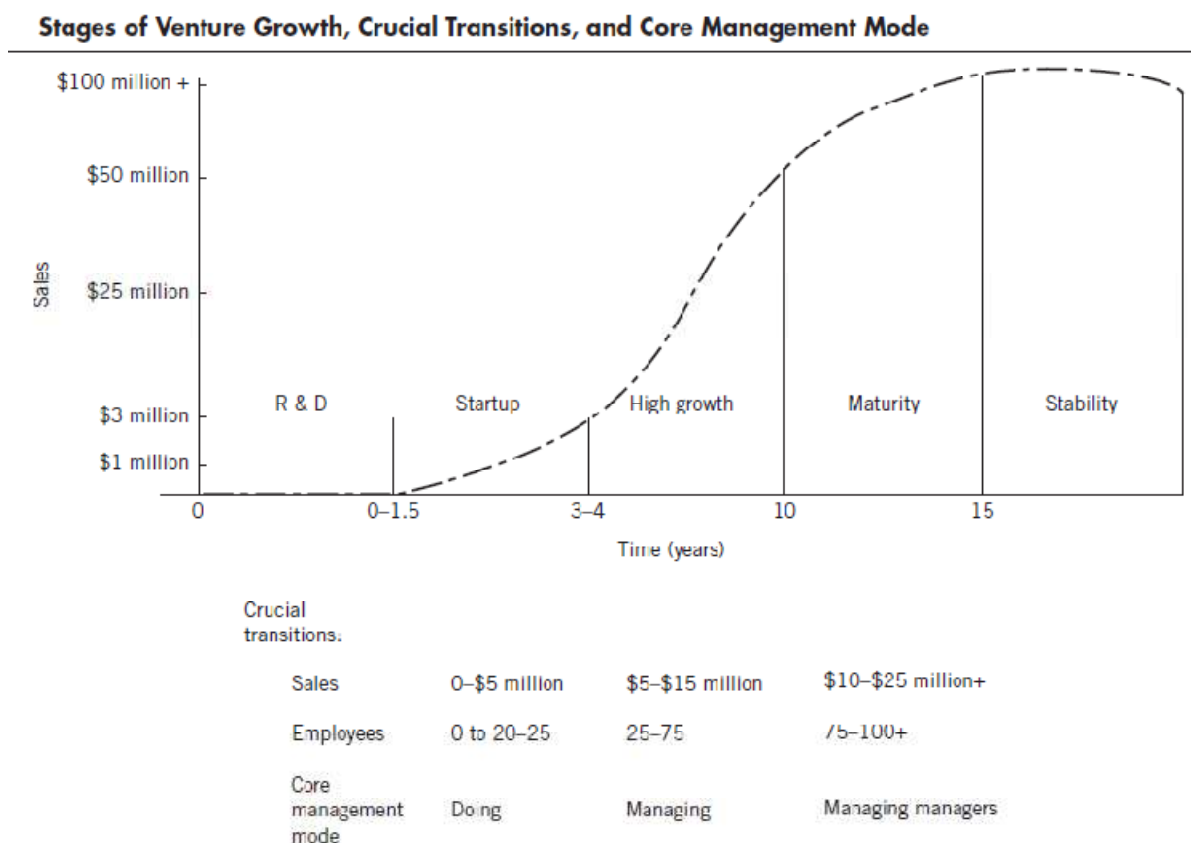
La petite entreprise est elle forcément une grande entreprise à taille réduite ? Quid de la stabilité de son champ? Les conventions et les comportements spécifiques ont-ils le temps de se construire?...

Répondre à ces questions reviendrait à se demander si les théories de la petite entreprise sont des théories intermédiaires aux théories de la firme ou des théories purement spécifiques. En théorie, les deux grands courants sur la théorisation du développement des entreprises sont basés sur le cycle de vie des entreprises et la théorie des ressources et des compétences. Les modèles de l'évolution et de la croissance des entreprises développés dans l'un ou l'autre de ces deux grands paradigmes font de la vie de l'entreprise et des résultats de sa gestion, le fruit de combinaisons mécaniques. Ces modèles excluent le rôle des comportements, des choix des acteurs; et donc le rôle des conventions pour notre cas (voir chapitre 3 du cadrage théorique et conceptuel). Par ailleurs, ces modèles ne définissent pas de limite au processus et à la trajectoire de la croissance de l'entreprise. En outre ces modèles ne savent pas situer les entreprises qui naissent grandes!. Une entreprise jeune n'est pas forcément petite (voir graphiques 3); or la plupart des modèles fait corrélérer positivement la taille de l'entreprise à son âge. Un autre aspect qui nous interpelle sur les modélisations «mécaniques» de la vie et de management des PE/TPE est la linéarité qui caractérise la trajectoire d'une organisation. Si le management d'une entreprise et les ingrédients de son évolution sont linéaires, de sa naissance à sa disparition, du moins pour les entreprises qui passent par toutes les étapes modélisées par les théories de cycle de vie, alors les théories managériales seraient linéaires quand on passe de la petite entreprise à la firme. Or une telle affirmation, si elle s'avérait empiriquement, limiterait la proposition de la singularité supposée du management de la petite entreprise.

Théoriquement, une entreprise passe par différentes phases de croissance à travers des stades de cycle de vie, prévisibles et surtout modélisables, qui vont de sa naissance à sa disparition. Ces phases de développement sont liées à des facteurs connus et maîtrisables selon la littérature. Plusieurs modèles expliquent les facteurs de succès d'une entreprise - et donc de la soutenabilité de son modèle d'affaires- et prescrivent les ingrédients nécessaires à la réussite de chaque étape de croissance. L'un des modèles les plus célèbres dans ce sens est celui de Greiner (1972), qui est considéré comme le parent de la courbe du cycle de vie des entreprises, à travers son article «*Evolution and Revolution as Organizations Grow*» publié dans la *Harvard Business Review*. Pour Greiner (1972), l'entreprise grandit à travers des seuils de croissance en terme de chiffre d'affaires en fonction de son âge. Cette proposition présente

la trajectoire de cette évolution comme «naturelle» et linéaire et assimile la vie d'une entreprise à une évolution biologique alimentée par des ingrédients définis et connus. On retrouve dans la littérature d'autres modèles qui corroborent les propositions de Greiner; les travaux de Steinmetz (1969) vont dans ce sens.

Figure 1 : Étapes et transitions cruciales du cycle de vie d'une entreprise



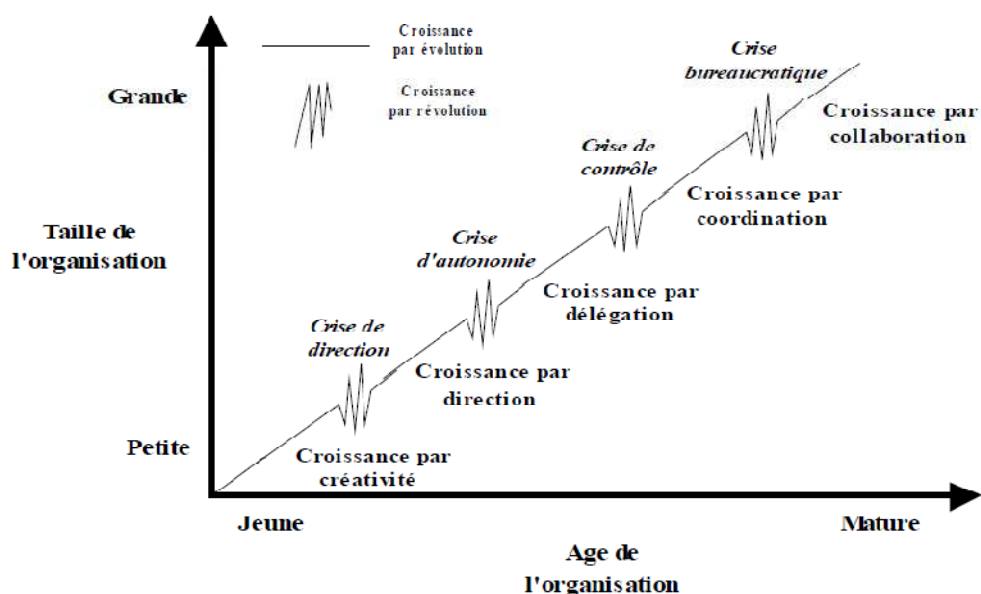
source : *The McGraw-Hill Companies Inc. (2004); Chapitre 7; The Entrepreneurial Manager.*

Dans les étapes généralement prévues dans le cycle de vie de l'entreprise, au cours de son développement, on constate bien, comme le montre le graphique ci-dessus, qu'il n'y a pas de rupture dans le management. D'ailleurs, on ne parle pas encore de management pour la phase qui correspond à la très petite ou toute petite entreprise; c'est l'étape «*Doing*», de l'action créative (sans préoccupation managériale) qui précède le «*managing*», la phase où il faut manager. Cette approche diminuerait l'intérêt de conceptualisation d'un management pour la toute petite entreprise, car celle-ci a un cycle de vie qui se limiterait à la phase «*Doing*».

Cette logique est similaire aux thèses qui distinguent les organisations à orientation entrepreneuriale des celles correspondant au «small business», petites activités, petits commerces ou activités artisanales familiales. Cette approche trouve ses fondements théoriques dans des travaux comme ceux de Barry (1978) qui distingue deux formes organisationnelles : le business traditionnel familial et la firme entrepreneuriale.

Quand on se situe dans la logique entrepreneuriale, le modèle de Greiner (1972) prévoit cinq phases de développement d'une entreprise traduites par des styles et des étapes de management (et non pas des formes particulières de management), à savoir : la créativité, la direction, la délégation, la coordination, et la collaboration. L'entreprise passe par ces phases en fonction de son âge et de son chiffre d'affaires. Le développement de l'entreprise est donc une fonction linéaire sur ces deux axes. Selon cette approche, seul le taux de croissance du secteur d'appartenance de l'entreprise peut atténuer ou accélérer le développement si les phases d'évolution (croissance) et des révolutions (crises de style de management) sont maîtrisées. Ainsi, dans un secteur en forte croissance, si l'entreprise réussit la gestion des différentes étapes traditionnelles de croissance, elle doit croître «naturellement» et linéairement selon son âge. Bien qu'elle ait fait l'objet de quelques critiques dans la littérature à partir des années 1980 (Witmeur et Biga Diambeidou, 2010), l'approche par le cycle de vie demeure encore un des principaux cadres d'analyse de l'évolution et de changement structurel dans les organisations.

Figure 2. Modèle de croissance d'entreprise «évolutions et révolution» de Greiner (1972)



Source : L. E. Greiner, "Evolution and revolution as organizations grow", 1972, Harvard Business Review.

...et si la petite entreprise ne voulait pas grandir? Le cycle de vie peut-il s'arrêter à la créativité ou à la petite taille ? La PE/TPE peut-elle être une forme organisationnelle délibérée ?

Des réponses à ces questions dépend en partie la possibilité de la théorisation et de la modélisation d'un management (donc d'un modèle d'affaires) spécifique à la PE/TPE, du moins si on suit le raisonnement suggéré par la courbe de Greiner (1972). Pourtant on peut trouver et justifier des fondements théoriques et pratiques à la petite taille! Dans son ouvrage consacré à la PME, Torres (1999) souligne des fondements à la spécificité de la PME : déséconomie d'échelle, effet de taille, effet de grossissement²⁸. Quant à Girard (1997), dans «Gérer et Comprendre», à l'issue d'une étude empirique dans le contexte français, il se demande «Pourquoi les PME restent-elles PME ?».

²⁸ L'effet de grossissement est expliqué dans l'avant dernier paragraphe de la section I.1.2 (page 84).

I.2.2. Fondements théoriques et empiriques de la petite taille

Notre analyse quantitative sur la taille des entreprises selon leur l'âge (voir graphique 1: page 101) confirme, pour le contexte ouest africain, le constat effectué par Girard (1997) dans le contexte français. Les conclusions de la banque mondiale vont également dans le même sens; selon IFC²⁹ (2012), les économies des pays de l'OHADA³⁰ sont constituées presque à 100% de petites et très petites entreprises. Ce constat, que nous avons empiriquement testé à partir des données de «*Enterprises Survey*» (2014), laisse comprendre que les petites entreprises ont tendance à rester petites et qu'en conséquence, les grandes entreprises n'accueillent pas souvent des nouvelles concurrentes provenant du monde des PME. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce constat. On peut évoquer les facteurs qui contribuent à la formation de l'intention de l'entrepreneur à faire croître ou non son entreprise. En effet, le dirigeant propriétaire d'une petite entreprise peut, pour une raison ou une autre, choisir de «maintenir» son entreprise à une taille «maîtrisable» et «avantageuse» par rapport à ses objectifs et ses finalités personnelles ou familiales. Nous entendons par taille maîtrisable, la taille à laquelle le dirigeant propriétaire peut continuer à disposer du pouvoir de contrôle de l'entreprise sur le plan managérial et sur le plan de la propriété (De Serres et al, 2013). À partir d'un certain niveau de développement, l'entrepreneur peut se trouver face à l'obligation de déléguer et de partager son pouvoir avec d'autres managers. Au-delà d'un certain niveau de croissance, le développement des activités peut exiger l'entrée en capital de propriétaires nouveaux; cela n'est généralement pas la volonté de l'entrepreneur initial qui voit son pouvoir dilué bien que cela ne soit pas en accord avec les principes de la théorie des droits de propriété qui prône la maximisation des utilités individuelles, à travers une gestion et une répartition optimales de la propriété et du pouvoir de décision (Alchian, 1959; Demsetz, 1966).

La tendance des petites entreprises à rester petites a fait l'objet de tests dans divers contextes. Nous avons noté le constat de Girard (1997) dans le contexte français. Dans le

²⁹ IFC : Société Financière Internationale (membre du groupe de la banque mondiale. L'IFC est créée en 1956 et compte 184 pays membres qui détiennent son capital et qui définissent ensemble ses politiques; ses activités concernent exclusivement le secteur privé.

³⁰ OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires, créé le 17 octobre 1993 à Port-Louis, compte 17 pays membres en Afrique de l'Ouest et Centrale. Tous les pays concernés pas notre recherche sont inclus dans l'espace OHADA.

contexte québécois, Biolley (2013)³¹ souligne que la structure des grandes entreprises québécoises, même celles qui sont cotées en bourse, est marquée par l'identité entrepreneuriale et le contrôle échappe rarement aux propriétaires fondateurs ou familiaux. Cela confirme la tendance des entrepreneurs fondateurs à garder le contrôle de leur entreprise, même si cela se fait souvent au détriment de la croissance.

Un deuxième facteur important qui détermine l'intention de l'entrepreneur à faire croître ou non son entreprise, indépendamment de la disponibilité des ressources nécessaires, est lié aux considérations fiscales. Dans le contexte africain, le choix de la petite entreprise et plus souvent de l'informel, sont des choix délibérés et généralement justifiés par la volonté d'échapper aux charges fiscales, malgré les risques liés à la propriété (non officielle et non enregistrée) et le manque à gagner lié à une gestion non formalisée. Dans le contexte des pays avancés, comme il est observable en France et au Canada, les autoentrepreneurs, à défaut de pouvoir échapper complètement à l'impôt, choisissent parfois de maintenir le revenu de leurs entreprises sous les seuils leur permettant de bénéficier des régimes fiscaux allégés réservés à ces catégories d'entreprises. En France par exemple, les autoentrepreneurs tentent généralement de ne pas franchir la limite de 30.000 Euros de chiffre d'affaires pour conserver les avantages fiscaux liés à ce statut. Ainsi, les dimensions comportementales de l'entrepreneur et le contexte institutionnel sont des facteurs non suffisamment pris en compte par les théories classiques sur la croissance des entreprises. Pourtant ces facteurs sont des aspects centraux pour les études relatives aux petites entreprises (Marchesnay, 2004).

Les fondements théoriques de la petite taille sont d'ordres stratégiques et économiques, sociologiques, mais aussi institutionnels. Alors que la petite entreprise était longtemps assimilée à une entité artisanale traditionnelle avant l'avènement de la «*startup*» de haute technologie, celle-ci est devenue très rapidement un outil des politiques économiques dans pratiquement toutes les nations. C'est aussi un objet suscitant un foisonnement des propositions théoriques. La «*startup*» technologique à modèle d'affaires virtuel et inédit, de la nouvelle économie, ayant beaucoup contribué à contredire les préjugés sur les petites entités, a apporté avec elle un nouveau regard sur les conceptions classiques de certaines théories et outils de management. Dès lors, les petites entités ne sont plus perçues comme des organisations appartenant systématiquement au monde informel et artisanal. C'est

³¹ Dans «L'ADN des meilleurs groupes familiaux; Parcours de l'entrepreneur et pérennisation de l'organisation», paru en juin 2013, Édition De Boeck.

l'affirmation de l'ère de la nouvelle économie, de la petite entreprise comme outil des politiques et des programmes économiques. C'est aussi l'ère des petites et moyennes structures qui ne sont plus un indice d'une économie archaïque et traditionnelle, mais un signe de la dynamique de l'activité économique et de richesse des nations (Banque mondiale, 2014). La petite entreprise devient plus que jamais, défendable sur les plans théorique et pratique.

Même les théories de la firme peuvent être mobilisées pour justifier le choix «rationnel» de la petite taille. D'abord la théorie des coûts de transaction, qui permet d'expliquer le choix de l'externalisation versus celui de l'intégration; le choix du marché versus celui de la firme; le choix d'intégrer versus celui de louer un actif spécifique (Arrow, 1969; Williamson, 1975; Soulié et Roux, 1997). La petite organisation n'est-elle pas indispensable à l'externalisation et la sous-traitance dans les chaînes de valeur des firmes? La PE/TPE correspondrait plus au point et à l'unité économiques du marché plus facile à administrer dans le cadre du choix d'externalisation de la chaîne de valeur. La gestion des actifs spécifiques se ferait plus facilement via des structures de petite taille. Cela constitue d'ailleurs la dimension stratégique justifiant le choix d'une entité de petite taille.

Sur le plan stratégique, la proximité de Julien et Pacitto (2006) et la stratégie de spécialisation correspondent aux facteurs expliquant l'option de la petite, voire la moyenne entreprise en tant que forme organisationnelle. La stratégie de la niche, très spécialisée, passe généralement par des organisations de petites et moyennes tailles. D'un point de vue pratique, la start-up, une forme d'organisation désormais reconnue, est une organisation naturellement petite. L'entité hypermoderne et «l'hypo firme» de Marchesnay (2004) reflète le phénomène de cette nouvelle organisation qui invite à de nouvelles propositions théoriques. Les apports escomptés pour notre essai d'application du concept du modèle d'affaires à cette entité petite et moderne, à travers une approche conventionnaliste, tentent de contribuer à relever ces nouveaux défis.

Néanmoins, les caractéristiques des PE/TPE ne correspondent pas à certaines prédictions et prescriptions des théories de la firme. La théorie de l'agence (Coleman 1994; Jensen et Meckling, 1994) serait difficilement applicable à la PE/TPE. La proximité entre les acteurs, souvent confondus, n'exige point d'arsenal important ni de dispositif sophistiqué pour la gestion des rapports entre individus impliqués dans la gouvernance de la petite et moyenne entreprise (Charreaux, 1994). Les relations généralement portées par les rapports personnels sont gérées sans mobilisation d'outils de management particuliers, mais via des arrangements

(De Serres, 1999) informels et formels. Par contre la petite entreprise «hypermoderne» et «hypo-firme», peut constituer un véritable nœud de contrats (Jensen, 1976) pour les besoins des financements importants et les outils sophistiqués de gestion de risques qu'elle nécessite.

La théorie et l'économie des conventions (de Montmorillon, 1999) quant à elle, constitue un véritable cadre explicatif, permettant non seulement de répondre aux défis des particularités de la micro et petite entreprise, mais aussi d'appréhender son environnement peu maîtrisé et incertain (voir chapitre 3 du cadrage théorique et conceptuel). La théorie des ressources et des compétences est une des théories les plus mobilisées dans les études appliquées aux petites organisations (Jean-Roger, 1998; Guérin et Servet, 2005; Boukar, 2009; banque mondiale, 2014; ...). Comme nous le verrons au chapitre 3, la mobilisation de la théorie des ressources et des compétences se fait généralement pour les PE/TPE avec une visée descriptive. Or, pour conceptualiser la PE/TPE et son modèle d'affaires, il est impératif de comprendre le comment de son fonctionnement; c'est là la portée d'une approche par la convention et le modèle d'affaires (voir le chapitre 2 du modèle d'affaires de la PE/TPE et le chapitre 3 du cadrage conceptuel).

Section 3. Portrait de l'écosystème de la PE/TPE ouest-africaine

Nous aborderons dans cette section, les caractéristiques majeures de l'écosystème des petites et très petites entreprises ouest africaines et un portrait de la PE/TPE ouest-africaine. L'objectif de notre thèse n'est pas l'étude de l'écosystème de la PE/TPE ouest-africaine; notre recherche porte sur le modèle d'affaires de celle-ci. L'analyse des caractéristiques de la PE/TPE ouest-africaine est un préalable à la pertinence de notre cadre théorique, la convention, de notre cadre d'analyse, le modèle d'affaires. Les petites et très petites entreprises constituent un véritable écosystème particulier, méritant un management et un modèle d'affaires particuliers, pour les spécificités et les attributs qui leur sont propres. Un écosystème, par analogie à la logique d'équilibre écologique (Tansley, 1935), est un ensemble composé des êtres vivants (les PE/TPE dans notre cas) et d'un environnement où ces êtres évoluent (le contexte ouest-africain dans notre cas). Un écosystème, pour qu'il puisse remplir les critères systémiques et être équilibré, doit avoir une population identifiable (les PE/TPE), des règles de fonctionnement adéquates et appropriées (management approprié) et une capacité de régénération et de co-construction de l'environnement et des règles : la convention offre un cadre théorique et analytique approprié pour un tel projet, car les PE/TPE constituent un écosystème très peu connu.

I.3.1. Caractéristiques majeures de l'écosystème des PE/TPE dans le contexte ouest-africain

Les données qualitatives et quantitatives accumulées par les études scientifiques, les statistiques nationales et les enquêtes des organismes internationaux dans les pays de l'Afrique Sub-saharienne en général, et dans les pays ouest africains en particulier, permettent d'affirmer la prépondérance des micros et petites entreprises dans les tissus économiques de ces pays (banque mondiale, 1999, 2004, 2014). Cette prépondérance n'est plus à démontrer; elle fait un large consensus chez les théoriciens, les professionnels et les institutionnels. Elle est d'ailleurs partagée par les pays en développement et les pays développés. En 2013, la petite entreprise, de moins de 100 salariés, représente 99,8%³² des entreprises en France et

³² Source : Insee, *Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene*.

99,1%³³ au Canada. Celles qui comptent moins de 20 salariés représentent 97% des entreprises en France et 87,5% au Canada la même année. Les données statistiques relatives aux entreprises dans les pays en développement ont pour principale source les enquêtes des organismes internationaux : la banque mondiale à travers l'«*Enterprises Survey*» et la Société Financière Internationale (IFC), OCDE, Nations Unies... Ainsi l'absence de données exhaustives pour les pays en développement et la difficulté à atteindre les entreprises informelles, implique un caractère approximatif aux données. Sachant que le pourcentage des micros et petites entreprises est plus important dans les pays en développement et à la lumière des enquêtes les plus récentes de la banque mondiale, la proportion des petites et moyennes entreprises s'estime à presque 100% (plus de 99%).

Néanmoins, il faut nuancer le sens de la petite entreprise dans les pays avancés par rapport aux pays en développement. En réalité la petite entreprise des pays avancés est définie comme la moyenne entreprise dans les pays en développement. Les définitions des pays avancés qualifient de petites entreprises comme étant celles qui ont moins de 100 salariés; c'est le cas de la définition française, européenne et canadienne. Par contre les recensements de la banque mondiale considèrent une entreprise comme moyenne à partir de 20 salariés; ce qui correspond à la très petite entreprise dans le contexte européen et américain.

Tableau 7 : Différence du sens des petites entreprises entre les pays en développement et les pays avancés³⁴

Catégories d'entreprises	Tranches d'effectifs	
	Pays en développement	Pays avancés
Très petite entreprise	1 - 4	1 - 19
Petite entreprise	5 - 19	20 - 99
Moyenne entreprise	20 - 99	100 - 499
Grande entreprise	100 et plus	500 et plus

(construction personnelle)

³³ Source : Statistique Canada, *Registre des entreprises*

³⁴ Sources des données pour les définitions des pays en développement (PED) : banque mondiale / IFC; *Enterprises Survey*; mais 2014. Les données pour les pays avancés sont basées sur les définitions française, canadienne et européenne.

Comme l'indique le tableau ci-dessus, bien qu'elles soient qualifiées de petites et moyennes entreprises dans les statistiques de la banque mondiale, les entreprises des pays ouest africains, à l'instar des autres pays en développement, sont majoritairement des petites entreprises, voire des très petites entreprises. En effet, en dehors de quelques firmes multinationales intervenant dans les mines et le secteur des télécommunications, les entreprises ouest africaines appartiennent à la catégorie de celles qui comptent moins de 100 salariés, comme l'indique les enquêtes de l'IFC (2014).

Dans les pays en développement, seules les multinationales étrangères et les quelques entreprises étatiques font exception à la petite taille. Les grandes firmes multinationales sont généralement identifiables et bien connues, sans besoin de recensement; elles sont visibles et totalement dominantes dans leurs secteurs d'activités, bien qu'elles soient peu nombreuses par rapport à la population des entreprises (formelles et informelles). Les grandes entreprises représentent beaucoup moins que 0.5% des entreprises formelles et informelles ouest-africaines. Ensuite, il faut compter les entreprises publiques qui sont aussi généralement des tailles importantes. Mais, les entreprises publiques, déjà peu nombreuses à la base, se sont encore amoindries avec l'avènement du Programme d'Ajustement Structurel (le PAS) dans les années 80 dans les pays africains. Le PAS, imposé en 1983 par le Fond Monétaire International (le FMI) aux pays en développement, consistait, entre autres, à la diminution de l'emploi par les États, au désengagement des États de l'entrepreneuriat et à la promotion du secteur privé. Ainsi, les entreprises du secteur public ont fait l'objet d'un vaste programme de privatisation et les États ont mis en place des programmes de promotion du secteur privé et de l'entrepreneuriat privé. Cette conjoncture constitue un autre facteur de l'agrandissement de la proportion des micros et petites structures, formelles et informelles, pérennes et vulnérables.

En dehors de ces quelques «exceptions» des organisations de grande taille, multinationales et publiques, les entreprises du contexte sub-saharien sont généralement des entités qui comptent très peu de salariés, si on entend que «peu de salariés», moins de 100 employés. Il conviendrait de nuancer la taille relative parfois très importante de ces structures en terme de chiffre d'affaires, bien qu'elles soient petites en terme de nombre d'employés. Nous parlons de

taille relative, car la monnaie ouest-africaine, le franc CFA³⁵, ne permet pas de comparer directement la taille des petites entreprises de ce milieu à celles de pays avancés comme la France par exemple où le chiffre d'affaires est évalué en Euros; cela nécessiterait une conversion des montants. Les critères financiers du chiffre d'affaires, des actifs ou du total bilan sont très difficilement applicables aux entreprises du contexte sub-saharien majoritairement informelles car ces informations sont très peu disponibles. L'informel atteint des proportions de l'ordre de 55% dans le PIB des pays sub-sahariens; au-dessus de toutes les économies mondiales, comme l'indique le rapport de l'OCDE (2008) sur l'Afrique de l'Ouest.

Tableau 8 : Place de l'informel dans les économies sub-sahariennes et les pays en développement

	Part du secteur informel dans le PIB	Part du secteur informel (hors agriculture) dans le PIB
Afrique subsaharienne	54,7 %	23,7 %
Afrique du Nord	31,1 %	26,3 %
Asie	23,9 %	21,5 %
Amérique latine	30,6 %	23,4 %
Caraïbes	22,2 %	19,7 %
Économies en transition	21,7 %	11,8 %

Source : Charmes J. (2000), repris par le Rapport OCDE (2008) sur l'Afrique de l'Ouest

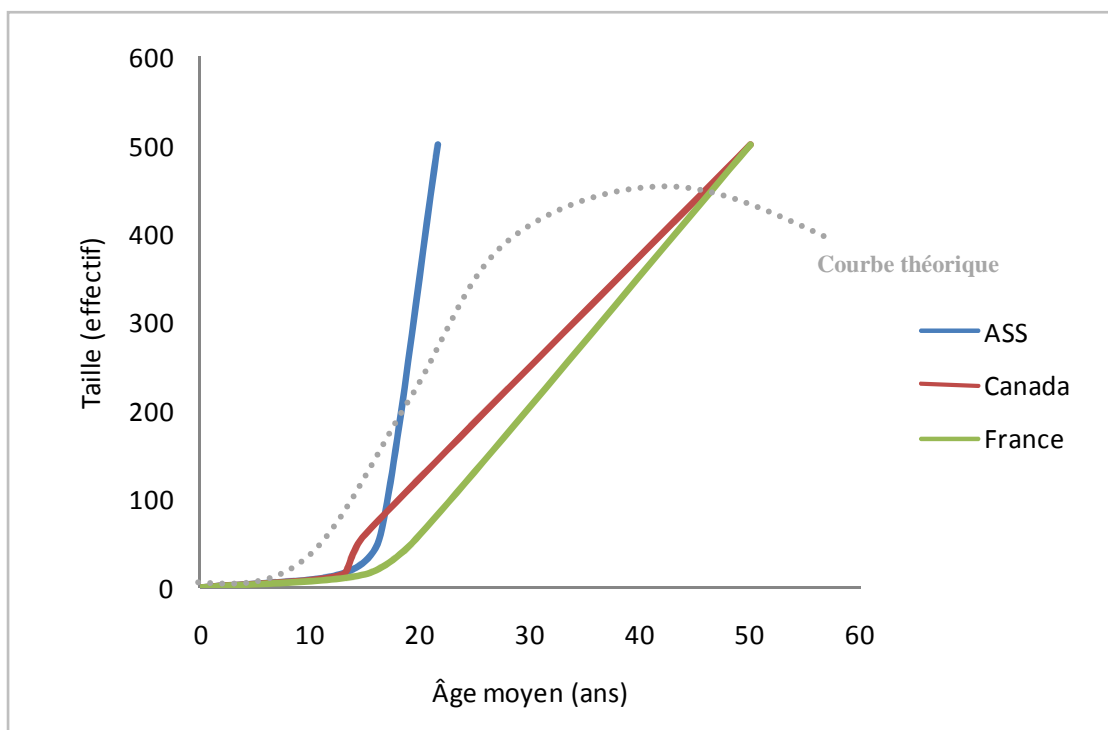
La prépondérance de petites et très petites entreprises dans les tissus économiques ouest africains étant mise en évidence, les pourcentages des catégories d'entreprises donnent une image et une carte de cet écosystème à des instants donnés. Il conviendrait de s'interroger sur l'évolution de celui-ci pour en approfondir les caractéristiques. Pour mieux analyser le portrait de la population des entreprises ouest africaines nous en avons fait une analyse historique quantitative sommaire. Cette analyse fait ressortir un autre constat marquant : depuis les années 80, la proportion des petites et très petites entreprises (entreprises de moins de 100 salariés) dans le contexte ouest-africain n'a fait qu'augmenter. Cela se confirme par les statistiques de la banque mondiale (1999; 2004 et 2014). Deux phénomènes clefs pourraient

³⁵ Le franc CAF est la monnaie des états de l'Afrique de l'Ouest avec comme banque centrale, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Le franc CFA est à parité fixe avec l'Euro; anciennement avec le franc français. 1 Euro = 655,96 franc CFA.

contribuer à expliquer cette stagnation du paysage des familles d'entreprises, dominé par les petites entités. D'abord les taux de création et de faillites des PE/TPE qui sont similaires (OCDE, 2005). Ensuite, comme l'illustre le graphique 1, les petites entreprises ont tendance à rester petites. Un autre phénomène important à souligner, qui explique la persistance de la prépondérance de la petite entreprise dans l'écosystème ouest africain est la jeunesse des entreprises dans ce contexte.

La troisième caractéristique majeure de l'écosystème des entreprises ouest africaines est l'absence de moyennes entreprises. Les statistiques indiquent essentiellement deux catégories extrêmes d'entreprises : les petites et très petites entreprises d'une part et les grandes entreprises d'autre part. Les 99,6% des entreprises considérées comme petites et moyennes comptent moins de 100 salariés dans le contexte ouest-africain; elles comptent moins de 20 salariés pour plus de 95%; et moins de 1% ont 100 employés et plus. Cela dénote bien de la grande rareté, voir l'absence, des entreprises de moyenne et grande taille. Cette répartition des entreprises est très similaire à la répartition des classes sociales : la classe moyenne en terme de richesse et de niveau de revenu reste encore très peu développée en Afrique; il existe des très pauvres et des très riches. Loin de pouvoir expliquer cette similitude entre la répartition des entreprises et des classes sociales dans le cadre de notre essai, nous nous limitons à ce stade à relever ce constat et à nous interroger sur les liens éventuels entre ces répartitions. La répartition des classes sociales explique t - elle la répartition des entreprises? Le graphique 1 illustre cette absence des entreprises de taille moyenne et la différence de ce phénomène entre les pays avancés et les pays en développement (avec une comparaison des pays sub-sahariens avec la France et le Canada).

Graphique 1 : Courbes de cycle de vie des petites et très petites entreprises en ASS36, en France et au Canada (2013)³⁷



(construction personnelle)

³⁶ ASS : Afrique Sub-saharienne

³⁷ Explications sommaires concernant la construction du graphique : la courbe théorique est inspirée de la courbe de cycle de vie de l'entreprise (page 90) selon Greiner (1977) reprise par «*The McGraw-Hill Companies (2003), Chapter 7 The Entrepreneurial Manager*». La courbe théorique définit la taille en fonction du chiffres d'affaires. Dans notre application de la courbe au contexte ouest africain nous avons exprimé la taille en fonction de l'effectif car les informations financières des entreprises sont très peu accessibles dans le milieu africain. Les données (l'âge moyen et la taille moyenne) des courbe réelles ont respectivement pour sources :

- «Enterprises survey/ IFC» *Rapport 1er mai 2014*, pour l'Afrique Sub-saharienne.
- Industrie Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises 2011*, pour le Canada.
- INSEE, *structure des entreprises et des établissements*, 2011, pour la France.

l'âge considéré est l'âge médian pour chaque catégorie d'entreprises : 3 ans pour les toutes petites entreprises de 0 à 5 salariés; 15 ans pour les petites entreprises de 10 à 20 salariés. Pour les grandes entreprises nous avons considéré une taille de 500 salariés (la borne minimale de la définition des grandes entreprises dans l'union européenne et banque mondiale 2004). Ces hypothèses ont un but de simplification et de synthétisation des données pour les besoins de la construction du graphique; il ne s'agit pas de données officielles.

Ce graphique présentant la taille (effectif moyen) des entreprises en fonction de leur âge (nombre d'années d'existence) permet d'étayer deux des constats majeurs énumérés ci-dessous, à savoir :

1- Constat de la persistance de la petite taille et son implication sur notre cadre conceptuel : le graphique ci-dessus indique que les petites entreprises ont tendance à rester petites, même quand elles sont anciennes. Ce constat contredit, au moins partiellement, les prédictions théoriques sur la croissance et le cycle de vie des entreprises. La courbe (bleu) relatant la taille des entreprises sub-sahariennes en fonction de leur âge montre deux tranches d'entreprises nettement séparées. Le graphique montre que les entreprises ont une taille qui varie très peu entre 0 et 15 ans d'existence; elles restent en dessous de 20 employés. Néanmoins, elles peuvent avoir un chiffre d'affaires qui évolue considérablement. Elles peuvent parfois se démultiplier (Kamdem, 1998). Cela permet de conclure qu'il n'est pas adéquat d'analyser l'évolution du management ou du modèle d'affaires d'une PE/TPE ouest-africaine sur la base de la taille. Ainsi, ce critère de la taille, exprimé selon l'effectif (Julien et Chicha, 1982) ou le chiffre d'affaires (Greiner, 1972), malgré sa pertinence pour classer ou pour définir la PE/TPE, n'est pas suffisant pour traiter et analyser son management et son modèle d'affaires. Nous proposons à cet effet (comme nous le verrons en détail dans la partie conceptuelle : chapitre 3), une approche d'appréciation du management et du modèle d'affaires des PE/TPE sur deux aspects qui nous semblent plus adéquats : l'état du modèle d'affaires et la fiabilité de la gestion.

- **L'état du modèle d'affaires** : nous définissons trois états du modèle d'affaires de la PE/TPE selon la maturité : 1) le modèle d'affaires vulnérable (en développement), 2) le modèle d'affaires consolidé et 3) le modèle d'affaires mature.

- **La fiabilité de la gestion** : nous définissons deux modèles d'affaires selon cet axe d'analyse: 1) le modèle d'affaires à gestion formelle vérifiable et 2) le modèle d'affaires traditionnel à gestion informelle non vérifiable.

2- Constat de la jeunesse des entreprises et différence de la pyramide d'ancienneté avec les pays avancés: l'âge moyen des entreprises ouest-africaines est de 14 ans (banque mondiale, 2014). Il est de 12 ans pour les petites et très petites entreprises.

Pour mettre en évidence la particularité du contexte ouest-africain par rapport à son écosystème des petites et très petites entreprises, nous avons fait une comparaison avec deux

pays avancés (la France et le Canada) et la courbe théorique. Il ressort de cette comparaison que la courbe des tailles en fonctions de l'ancienneté fait apparaître trois zones pour les pays avancés : les trois catégories d'entreprises (petites, moyennes et grandes) sont visibles sur les courbes. Les courbes sont moins raides dans le contexte des pays avancés que dans les pays en développement. Par contre, comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, la courbe théorique inspirée de Greiner (1972) ne correspond ni à l'évolution des entreprises des pays avancés, ni à celle des pays en développement; bien que l'écart entre la théorie et la réalité soit plus grand en contexte des pays en développement.

I.3.2. Portrait général de l'entreprise ouest-africaine

Nous nous sommes basé sur la littérature et nous avons exploité les bases de données de la banque mondiale et la Société Financière Internationale (IFC) pour élaborer ce portrait, qui a pour objectif d'approfondir les caractéristiques de la PE/TPE ouest-africaine pour mieux adapter notre cadrage théorique et conceptuel.

Tableau 9 : Portrait général de la PE/TPE ouest-africaine³⁸



(construction personnelle)

³⁸ Nous avons exploité les bases de données du rapport d'enquête de l'IFC/ Banque Mondiale (2014) pour extraire les données ayant servi à la synthèse de ce portrait sur des axes qui nous paraissent importants et pertinents par rapport à notre problématique, et pour la construction ultérieure du cadre conceptuel. Les moyennes des données des pays couverts par notre étude et celle de l'Afrique Sub-saharienne sont celles fournies par l'*Enterprises-Survey*.

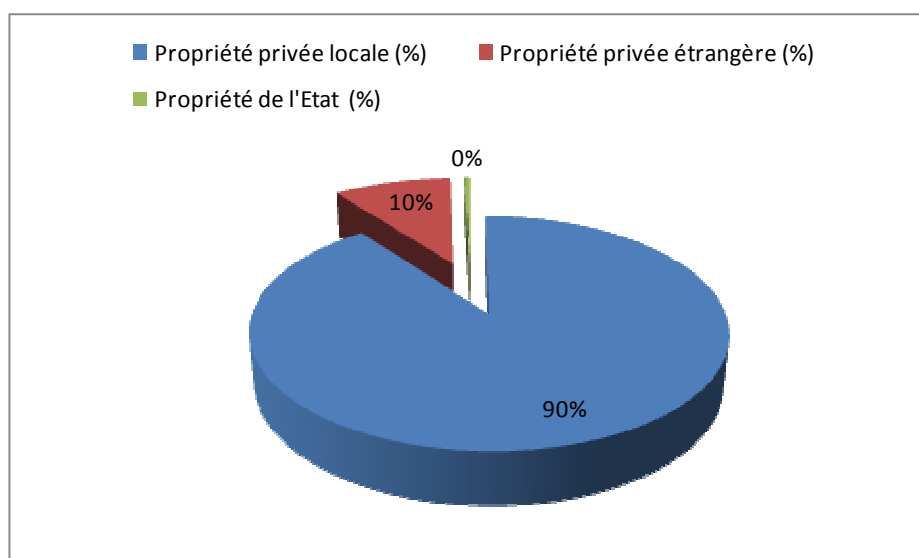
ASS : Afrique Sub-saharienne.

Ce tableau fournit une synthèse de certaines caractéristiques de la PE/TPE ouest-africaine et sub-saharienne. Ces données permettent de faire ressortir les particularités de ces entreprises et d'analyser les implications conceptuelles et théoriques de ces spécificités.

Une entreprise jeune : l'âge moyen varie entre 8 à 12 ans pour les entreprises de moins de 20 salariés dans les pays couverts par notre étude. L'âge général moyen, incluant celui des moyennes et grandes entreprises, est d'environ 16 ans; ce qui est relativement bas. Un autre aspect important est la faiblesse d'écart d'âge entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises, comme expliqué dans la section précédente. Cela montre deux particularités de la petite entreprise ouest-africaine : elle est jeune et elle a tendance à rester de petite taille.

Une entreprise domestique et intuitu personae : les PE/TPE ouest-africaines sont de propriété privée domestique à près de 100% dans tous les cinq pays étudiés. Cela confirme l'absence de l'Etat dans le monde des affaires et les effets de la privatisation, avec l'avènement du PAS depuis les années 80. L'entreprise ouest-africaine est donc caractérisée par l'attribut de l'intuitu personae; elle est personnelle et dans une certaine mesure familiale. La propriété des entreprises est concentrée entre les mains du propriétaire unique et le management est unidirectionnel. Les rapports avec l'entreprise se basent sur la fiabilité du propriétaire et non celle de l'entreprise, car les deux sont difficilement séparables.

Graphique 2 : répartition de la propriété de PE/TPE ouest africaine (% de la population d'entreprises)

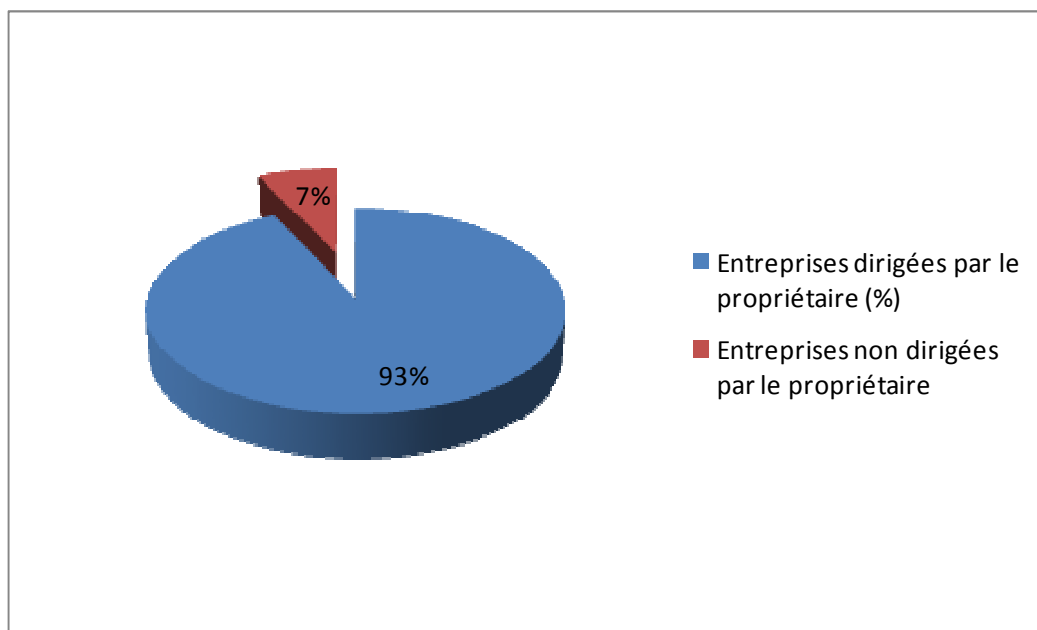


(construction personnelle)

Les entreprises étrangères sont très peu nombreuses; elles ne représentent que 5% environ dans les différents pays. Mais cette faiblesse numérique des entreprises étrangères n'est pas synonyme de faiblesse d'importance dans le tissu économique; ce sont les entreprises étrangères (souvent de plus grande taille) qui dominent dans les secteurs où elles sont présentes.

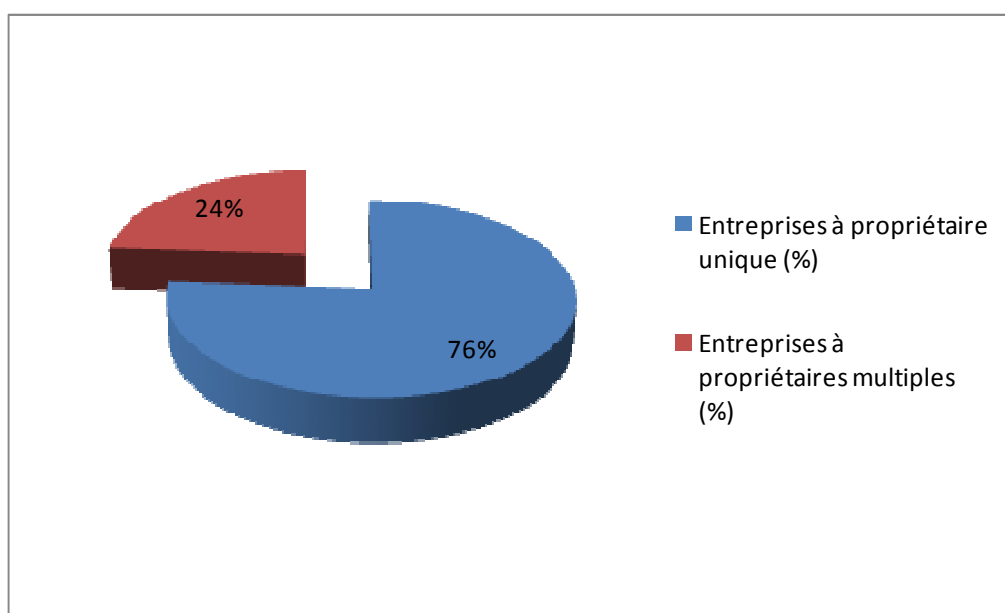
Une entreprise sans problème d'agence : le propriétaire unique est généralement, presque à 100% des cas, dirigeant de son entreprise. Sinon, c'est généralement un membre de la famille du propriétaire qui dirige à sa place. La fusion entre la propriété et la direction, et donc entre le pouvoir et la propriété, exclut tout problème d'agence. La théorie de l'agence prend une autre forme; les règles de la gouvernance sont généralement gérées selon les principes applicables aux affaires familiales. Les règles qui gouvernent les décisions et la répartition du pouvoir sont une extension de la répartition du pouvoir au sein de la famille.

Graphique 3 : Taux des entreprises dirigées par le propriétaire



(construction personnelle)

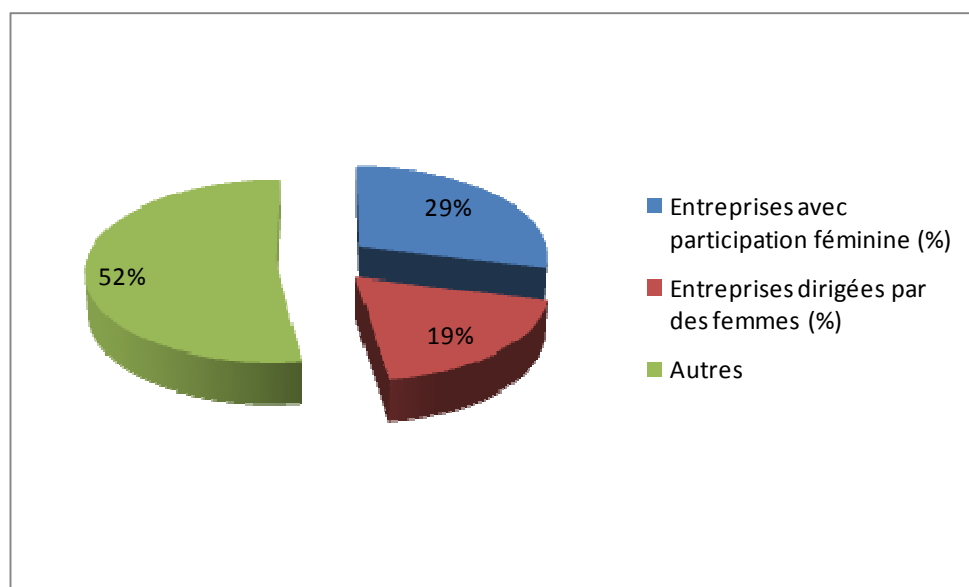
Graphique 4 : Taux des entreprises à propriétaire unique



(construction personnelle)

Une entreprise matrimoniale, avec une présence féminine notable : la proportion des femmes propriétaires, actionnaires ou dirigeantes tourne autour de 30%; elle est supérieure à 50% dans certains cas. Le rôle de la femme dans les familles se poursuit généralement dans la sphère entrepreneuriale. Cela se traduit généralement par les activités génératrices de revenus, sans constituer une véritable entreprise destinée à croître et à se développer.

Graphique 5 : Présence féminine dans la propriété et la direction des entreprises



(construction personnelle)

La revue de littérature et l'analyse macro-économique et structurelle de la PE/TPE ouest-africaine présentées ci-dessus mettent en évidence ses spécificités majeures. Face à ces particularités et les constats d'un vide théorique et les difficultés à appréhender cette entreprise sur le plan pratique et managérial, il est donc légitime de s'interroger sur le cadre managérial adéquat pour celle-ci. Le chapitre prochain introduit la notion du concept de modèle d'affaires et sa pertinence à analyser et à conceptualiser la PE/TPE ouest-africaine.

Chapitre 2

De la pertinence du concept de Business Model pour un projet de contribution à la connaissance de la petite et très petite entreprise ouest-africaine

Chapitre 2 : De la pertinence du concept de Business Model pour un projet de contribution à la connaissance de la petite et très petite entreprise ouest-africaine

Section 1. Emergence et pertinence du concept de BM pour notre étude.....	114
Section 2. Définition et principales approches du BM.....	121
Section 3. Particularités du modèle d'affaires de la PE/TPE : un management de proximité dans un contexte spécifique.....	134

Chapitre 2 : De la pertinence du concept de Business Model pour l'étude de la PE/TPE ouest-africaine

«Le Business Model : l'oublié de la stratégie ? ...

... Le terme de Business Model (BM) est abondamment mobilisé, et ce de plus en plus, par les praticiens et plus généralement le monde des affaires (investisseurs, journalistes). Pourtant, force est de constater que les chercheurs en stratégie rechignent à s'en emparer.»

Lecocq, Demil et Warnier (2004)

Introduction au chapitre 2

Le questionnement et les constats de Lecocq et al (2004) sur le concept de modèle d'affaires en stratégie, est une véritable invitation lancée aux chercheurs et une argumentation en faveur de cette notion imposée par le monde des affaires et rapidement vulgarisée par les praticiens. Si les praticiens n'ont pas eu de grandes difficultés à s'appropriier le concept de BM, par son application «spontanée» à la définition et à l'évaluation des affaires, l'entrée de ce concept, apparemment nouveau, dans le milieu académique ne s'est pas faite à la même vitesse. Bien qu'il ne puisse être considéré comme une véritable théorie managériale à ce stade, le concept de BM, bénéficie d'une attention de plus en plus accrue et élargie dans les analyses théoriques et la conceptualisation des problèmes managériaux dans «la nouvelle économie» (de Montmorillon, 2008). Ce recours très varié et divergent du concept de BM est-il une phase nécessaire à sa théorisation ou le symptôme d'un concept trop général?

Le moins que l'on puisse constater est que ce nouveau concept intervient à une étape d'un tournant et des nouveaux défis posés aux théories classiques dans leur capacité à expliquer des phénomènes et objets nouveaux. Ces phénomènes et défis nouveaux ont généralement pour source, l'hyper-évolution (Hamel et Prahalad, 2009) de la technologie et des innovations tant sur les systèmes que sur les outils de management, qu'engendre la nouvelle économie, les nouveaux espaces et «les nouvelles conventions».

Dans ce chapitre, nous reviendrons :

- Dans un premier temps, sur la genèse de ce concept, sa définition et les principales approches qui en sont proposées en théorie.

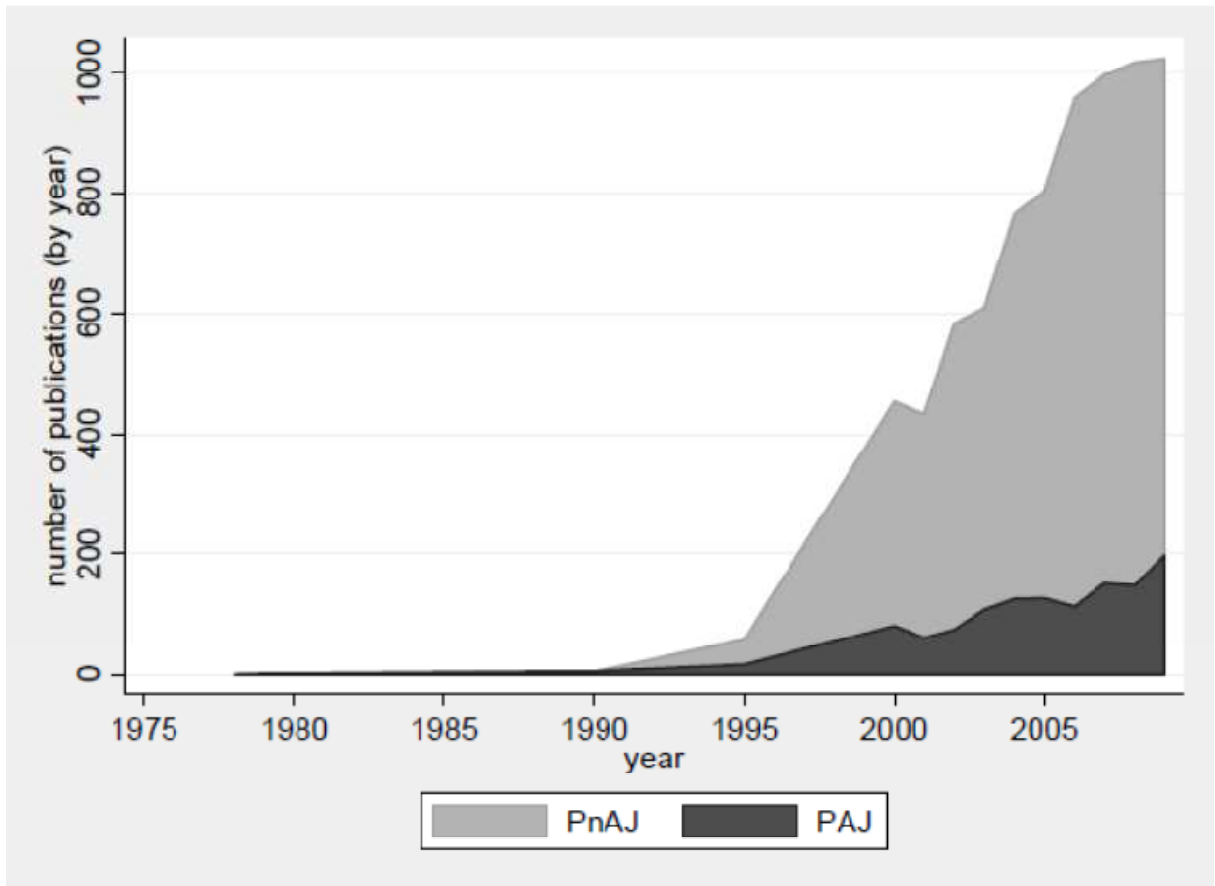
- Puis dans un deuxième temps, sur la pertinence de ce concept et son adéquation à traiter des questionnements qui sont les nôtres dans cet essai, les questions relatives à la modélisation de la PE/TPE ouest-africaine. Cette adéquation est donc argumentée par rapport à l'objet de notre étude et par rapport au contexte étudié.

Section 1. Émergence et pertinence du concept de BM pour notre étude

Le milieu professionnel et le monde des praticiens sont caractérisés par une propagation très rapide des termes et des concepts. Sans pouvoir leur donner un sens théorique ou les formaliser en terme de connaissance, la pratique «invente» ses termes et ses concepts quand les modèles et les cadres d'analyse existants ne permettent pas de décrire les objets ou les situations à traiter. Foucault (1966), explique cette «magie» des mots à juste titre. Par ailleurs, la pratique reprend et vulgarise très rapidement les concepts issus du monde académique quand ceux-ci sont faciles et assimilables. Sous l'effet de mimétisme (de Montmorillon, 1999) et pour qualifier simplement des choses, des faits et des situations, sans exigence particulière de la rigueur scientifique, la pratique introduit et vulgarise des notions avec beaucoup plus rapidité. Moricou (2009) explique ce phénomène de partage et de mimétisme des termes et des méthodes en contexte de la programmation des radios.

Selon Magretta (2002), le concept de Business Model (BM) fait partie des termes les plus influents dans les milieux académiques et managériaux depuis la dernière décennie. Après l'entrée timide du concept dans le milieu académique dans les années 90, il dévient très vite un champ de recherche très convoité. Amit, Zott et Massa (2011) ont recensé les travaux se rapportant au BM entre 1975 et 2006 et le constat est très éloquent quant à l'intérêt et le développement exponentiel du thème du BM. À partir de 1990, la courbe des travaux relatifs au BM a considérablement évolué vers le haut.

Graphique 6 : Courbe des travaux se rapportant au concept de BM



Légende :

PnAJ : Publications Non Acadamiques

PAJ : Publications Acadamiques

Source : Amit, Zott et Massa (2011)

Ces deux courbes révèlent deux constats importants sur le BM : 1) l'intérêt fortement accru de celui-ci, à la fois chez les théoriciens et chez les praticiens, avec un cumul des travaux avoisinant les 1500 publications par an; 2) la prépondérance des travaux non académiques par rapport aux travaux académiques. Cela peut dénoter le caractère jeune du champ et du concept de BM, mais surtout confirme l'origine managériale du concept.

Le concept de BM prend son origine dans la pratique managériale avant de devenir une variable ou un cadre d'analyse fortement mobilisé par les théoriciens depuis les années 90,

voire les années 2000. Il est né des limites des outils de management classiques, notamment le business plan et les outils découlant de l'analyse structurelle de Porter (1982). Ces limites sont révélées par les difficultés à apprécier et à évaluer le potentiel des affaires qui se conçoivent et s'opérationnalisent sur Internet dans l'espace virtuel de la sphère de la nouvelle économie. L'évolution de la technologie ayant ouvert de nouveaux territoires et de nouvelles manières de consommer, et donc de nouvelles manières de concevoir le marché et le rapport avec les clients et les autres parties prenantes, a révolutionné le monde des affaires en remettant en cause considérablement les méthodes et outils classiques de planification de business et de construction d'avantages concurrentiels (Hamel et Prahalad, 1999). Comment mesurer un business virtuel, dont l'espace et le territoire ne sont pas déterminables à priori? Comment faire confiance et investir (des montants importants) dans une startup, dont seule l'opérationnalisation du modèle d'affaires sur Internet permet de connaître les retombées à postériori? Comment évaluer la viabilité d'un business, dont le produit n'a d'existence que par l'accès virtuel, via Internet? Ce sont tant de questions qui ont été sources des défis importants pour les théories et modèles de management jusque là ayant servi à la définition des chaînes de valeur et l'analyse stratégique et économique des entreprises. Les décisions deviennent plus complexes à la fois pour les financeurs que pour les dirigeants d'entreprises exploitant leur business sur Internet.

II.1.1. Le BM : au delà du business plan et de la chaîne de valeur

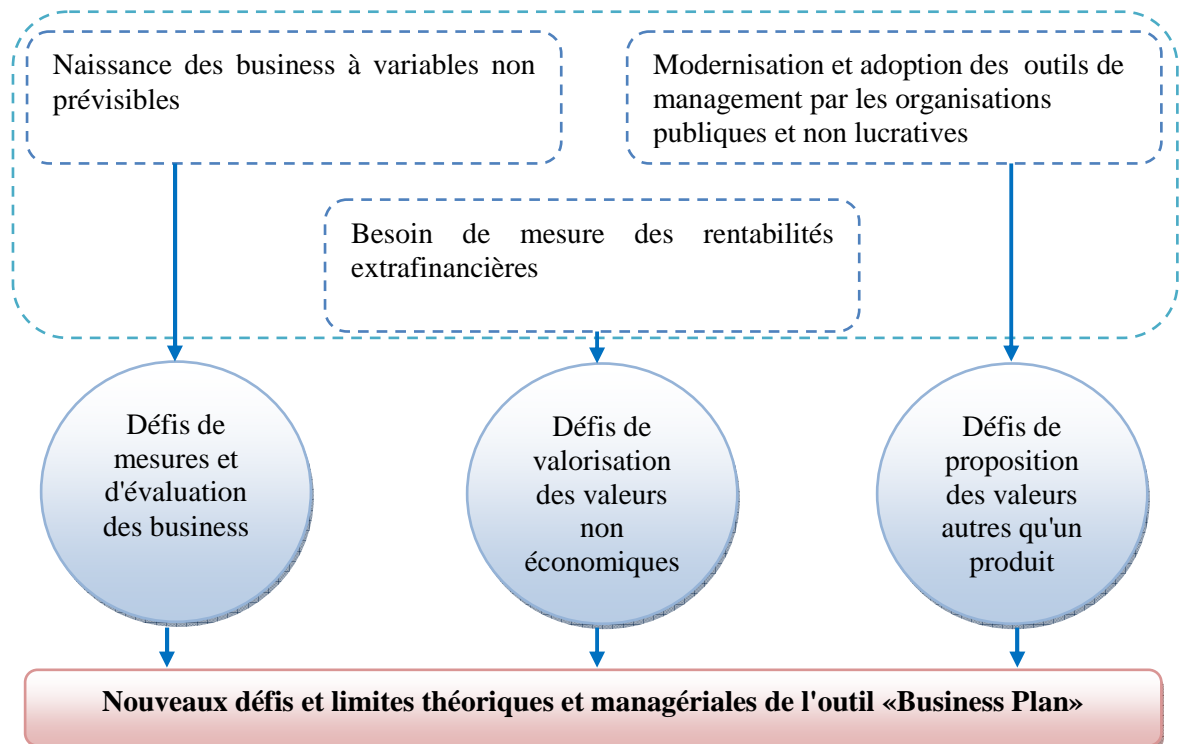
Le Business Plan est un outil efficace de définition d'affaires et de négociation qui permet de prévoir et d'estimer, à priori, la viabilité et la faisabilité d'un business. Mais cela n'est vrai que si le produit, les clients et les autres variables entrant dans la formation des revenus, des coûts et d'investissement sont prévisibles. Par ailleurs, le business plan traite des variables reliées aux fonctions classiques d'une organisation lucrative, conformément à «*l'administration industrielle et générale*» de Fayol (1916). Or, toutes les variables d'un business ne sont pas prévisibles; toutes les organisations ne sont pas à caractère lucratif; et toutes les rentabilités poursuivies ne sont pas que financières et économiques. Ainsi le Business Plan se trouve limité quand :

- On ne sait pas définir, préalablement, toutes les variables d'un business.

- L'organisation modélisée ne répond pas à la logique lucrative et industrielle classique.

- La valeur des produits/services et la rentabilité de l'organisation à évaluer et à mesurer ne sont pas que financières ou économiques.

Schéma 7. Le Business Plan face aux nouveaux défis managériaux et organisationnels



(construction personnelle)

Les caractéristiques des produits dématérialisés en ligne, et les spécificités du canal de leur commercialisation et de leur distribution qu'est l'Internet, sont une des premières sources des défis ayant mis en évidence les limites des modèles classiques à prévoir efficacement le potentiel de toutes les affaires. Les défis sont d'autant plus grands que ce domaine est particulièrement caractérisé par l'importance des coûts initiaux fixes et la faiblesse des coûts variables de l'exploitation (Jouison, 2004) liés à l'offre virtuelle. Pourtant les startups sur Internet sont porteuses de très grand potentiel; ce qui les met au carrefour de grands risques et

incertitudes d'une part, et de fortes rentabilités (au cas où le business réussisse) d'autre part. Il est donc impératif, à la fois pour les entrepreneurs de la nouvelle économie que pour leurs financeurs de trouver des nouveaux outils permettant : 1) de décrire ces nouveaux business, 2) d'en décrire les modèles économiques, 3) de définir la manière de rémunérer les financements et de partager les revenus; et de formaliser la négociation, bien qu'elle porte sur des affaires immatérielles. Désormais, dans ce contexte, on s'entend sur les principes et la manière de générer et de partager les revenus à partir d'un business «insaisissable» entouré des grands risques et incertitudes, mais aussi de grands potentiels et rentabilités probables. C'est dans ce contexte des modèles économiques descriptibles et non prévisibles que le BM s'est progressivement imposé pour analyser les startups.

II.1.2. De l'économie classique à la nouvelle économie : vers une transition du paradigme stratégique ?

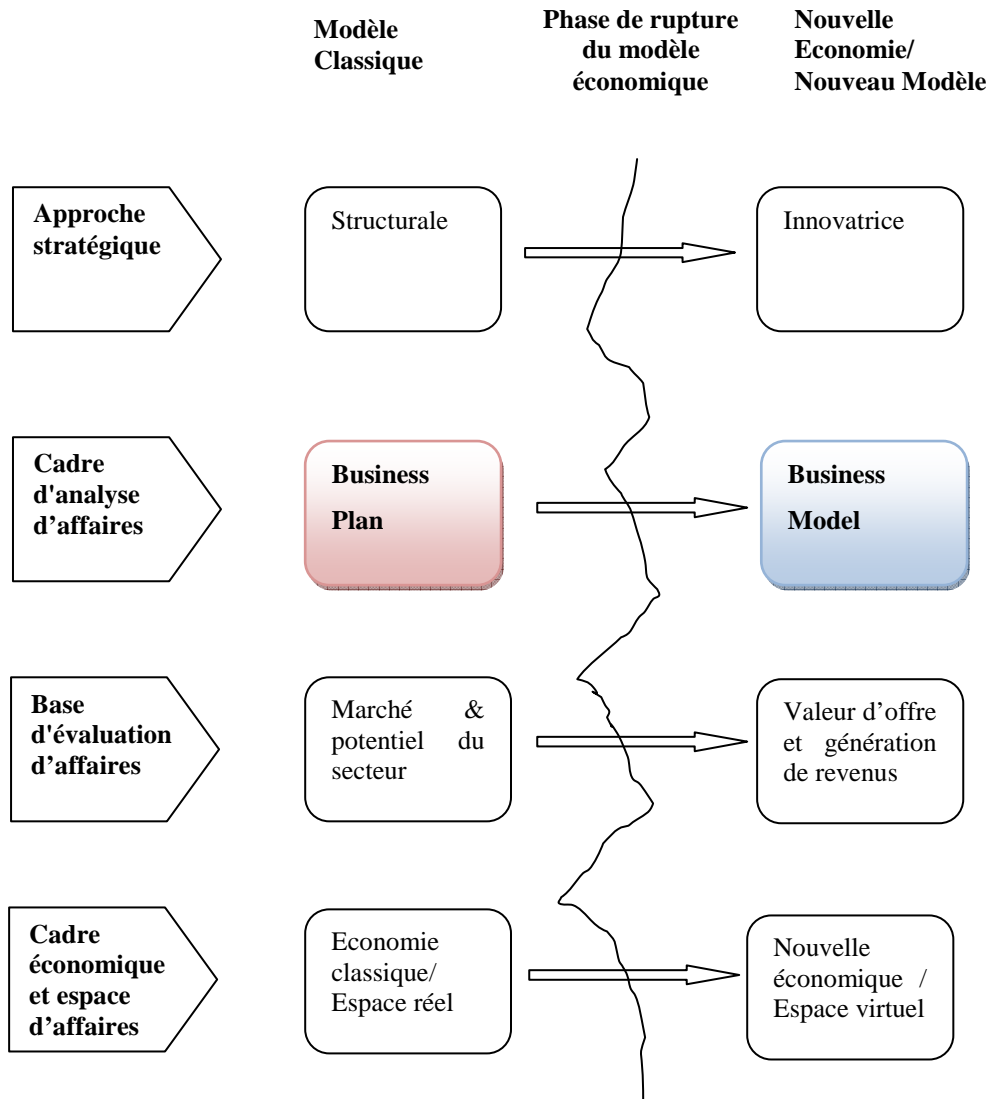
À la lecture du contexte de l'émergence du BM, une première définition managériale de celui-ci s'impose : le BM serait, du moins par rapport à son premier usage, un cadre d'analyse (ou un outil de management) permettant d'appréhender des modèles économiques à espaces non préalablement déterminables et difficilement prévisibles, mais descriptibles et explicables. À ce stade, le BM reste un «outil» au service du milieu professionnel dans une approche purement managériale. L'utilité pratique du concept et l'insuffisance des concepts anciens à décrire les nouvelles situations d'affaires sur Internet ont fait que l'utilisation du BM par les praticiens ait largement devancé sa conceptualisation théorique.

Deux axes de difficultés pratiques et théoriques peuvent se dégager de l'état des lieux ci-dessus présentés. D'abord les bases de relations financeurs-entrepreneurs sont rendues très risquées, voir incertaines, à cause des caractéristiques de l'économie nouvelle; puis le support classique de présentation et d'évaluation des projets d'entreprise, le « Business Plan », n'est plus suffisant pour prévoir le potentiel d'une affaire dans la nouvelle économie. Les données nécessaires à la réalisation d'un Business Plan, outil privilégié jusqu'à l'avènement des « *Start Up* », sont indisponibles ou difficiles à évaluer dans le cadre des offres envisagées sur Internet. En effet l'étude du marché jusqu'à lors utilisée pour prévoir le chiffre d'affaires d'une entreprise à créer, n'est plus possible pour les produits virtuels sur Internet. La clientèle cible est désormais celle du globe entier, car l'échange est instantané, quelque soit le point du globe.

La production et la distribution se font avec les clients ; dès lors on assiste à la co-construction des offres avec les clients ; c'est l'ère de « l'accès » aux produits, et non pas celle de « livraison » classique des produits aux clients (de Montmorillon, 2001). Les difficultés se posent donc non seulement pour évaluer les coûts des produits, mais aussi pour prévoir la clientèle. C'est un modèle économique nouveau; c'est l'offre de la « valeur » qui compte et non pas la structure du marché (Hamel, 1998). Cette situation s'accompagne d'une révolution de l'approche stratégique des entreprises axée sur l'innovation et la définition de l'offre. Contrairement à la logique structuraliste de Porter (1982), ce n'est plus la structure de l'environnement d'affaires qui définit l'offre, mais l'avancée technologique et le niveau de l'innovation. On se préoccupe plutôt de la valeur à offrir au client et non pas du marché lors de la conception des produits (Hamel, 1998).

Les coûts très importants de conception et de développement des nouveaux produits sur Internet rendent les financeurs réticents à s'engager car ils n'ont pas de données exactes sur le potentiel de l'affaire à financer. Devant la difficulté à évaluer les marchés et les coûts, les entrepreneurs doivent convaincre les financeurs sur la base du modèle économique de leurs affaires. En d'autres termes, au lieu de convaincre les bailleurs de fonds sur le potentiel du marché et du secteur, les entrepreneurs des « *Startups* » doivent désormais convaincre sur la manière de générer les revenus et la viabilité du modèle économique; comment vont-ils faire de l'argent ? Il faut concevoir et soutenir un modèle de génération des revenus et non pas un plan de démarrage et de pénétration de marché. On assiste donc à un modèle économique différent, occasionné par la révolution des modèles d'entreprises rendus possibles grâce à l'Internet, la nouvelle ère de l'information où les réseaux sont étroits et les échanges instantanés. Cette nécessité, pour les créateurs des « *Startups* », de décrire et de soutenir le modèle économique de leur exploitation, explique l'origine pratique de BM. Après cette première utilisation du BM pour les « *Startup* », son usage s'est vite rependu dans le monde des affaires avant de constituer un objet de recherche suscitant l'intérêt du monde académique.

Schéma 8. De l'économie classique à l'économie nouvelle / du Business Plan au BM : vers une transition du paradigme stratégique



(construction personnelle)

Section 2. Définition et principales approches du BM

Le BM s'inscrit dans un paradigme managérial nouveau, qui se dessine progressivement à la croisée des révolutions et innovations plurielles : mutations des organisations et des espaces, innovations technologiques des systèmes et des outils de managements. Malgré sa légitimité pratique, pour qu'il puisse constituer un objet de recherche, le BM a besoin d'ancrage théorique dans certaines disciplines de sciences de gestion. Comme d'autres concepts en sciences de gestion, le BM puise son sens théorique des différentes disciplines qu'il couvre. Mais avant de discuter de ses fondements théoriques, nous commençons par définir la notion du BM. Selon Lecocq et al. (2006), le BM n'est pas une notion récente. Après sa forte utilisation dans le monde des affaires, le BM a fait l'objet des travaux académiques à partir des années 90 (Kim et Mauborgne, 1998).

II.2.1. Définitions et conceptualisations du concept de BM

Plusieurs définitions du BM sont proposées par des chercheurs. On trouve notamment celles de Venkatraman et Henderson (1998) ; Timmers (1998) ; Maître et Alidjidi (1999) ; Benavent et Verstraete (2000) ; Amit et Zott (2001) ; Magretta (2002) ; Chesbrough, (2003) ; Lecocq, Demil et Warnier (2004). Dans toutes ces définitions, comme le soulignent Lecocq et al, (2006), il y a une notion centrale qui se répète : c'est celle de la génération de revenu ou de la création de valeur.

Jouison (2004) identifie huit définitions différentes du modèle d'affaires, dont la plus ancienne remonte à 1998. Néanmoins, on trouve des propositions de conceptualisation qui date d'avant 1998 et d'autres, intervenues après les travaux de Jouison, publiés en 2004. En effet, Markides (1997) a proposé, avant Venkatraman et Henderson (1998), une formalisation de BM sur trois dimensions : le qui, le quoi et le comment. Cette définition reste dans une logique classique basée sur des éléments identifiables; c'est la logique planificatrice qu'on pourrait difficilement distinguée de la stratégie.

Tableau 10 : Évolution des définitions du concept de BM

Venkatraman et Henderson (1998)	« <i>Le Business Model est un plan coordonné pour designer la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec les consommateurs, la configuration des actifs et le niveau de connaissance.</i> » (in Warnier, Lecocq et Demil, 2004, p.7)
Timmers (1998)	« <i>architecture pour les flux de produit, service et information incluant une description des différents acteurs du business et leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenu.</i> ». (in Alt et Zimmermann, 2000, p.5)
Maître et Alidjidi (1999)	Le Business Model comme est composé de trois éléments : une proposition de valeur , une gestion adéquate du temps et une typologie de l'écosystème puis du positionnement spécifique de l'entreprise. « <i>le Business Model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte.</i> » (p.11).
Benavent, Verstraete (2000)	Le Business Model désigne un ensemble « <i>large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire.</i> » (p.89).
Amit et Zott (2001)	« <i>Un Business Model dépeint le contenu, la structure et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires.</i> » (p.511) (in Warnier, Lecocq et Demil, 2004, p.7)
Magretta (2002)	Le Business Model est « <i>une tentative de décrire, en pensant les systèmes, comment la mission de l'organisation sera réalisée</i> ». Développer son Business Model revient à « <i>écrire une histoire</i> » qui va être communiquée. Selon l'auteur, il s'agit d'un outil pour convaincre les investisseurs qu'un concept va fonctionner avant d'en faire la démonstration en pratique. (p.91)
Chesbrough (2003)	« <i>Personne n'est en mesure de comprendre la totalité des tâches qu'exécute une organisation. C'est le rôle le plus important du Business Model : créer une heuristique, une carte cognitive simplifiée [...] le BM sert comme un construit intermédiaire qui lit les domaines technique et économique.</i> » « <i>Les fonctions d'un BM sont les suivantes : la proposition de valeur, le segment de marché, la structure des coûts, le réseau de valeur, la stratégie concurrentielle.</i> »
Warnier, Demil, Lecocq (2004)	« <i>Nous définissons le Business Model comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus.</i> » « <i>Le Business Model est un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle.</i> »

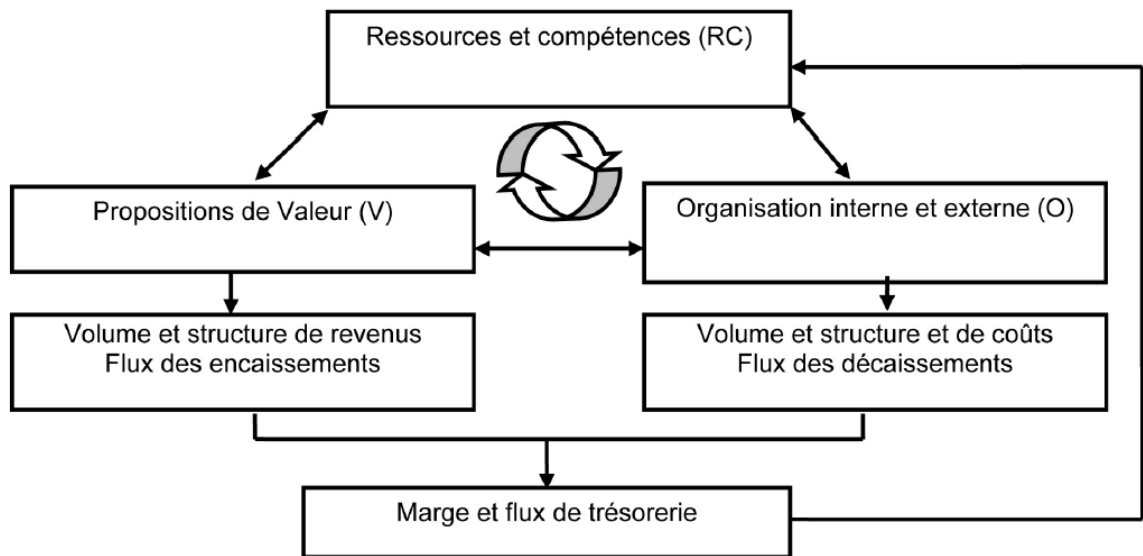
Source : Jouison (2004)

Pour Lecocq, Demil et Warnier (2004), « le modèle d'affaires est constitué des choix opérés par l'entreprise pour générer des revenus ou pour créer de la valeur en général. Le modèle d'affaires inclut :

- (R) les ressources et les (C) compétences mobilisées;
- (V) les offres des produits et services (la valeur);
- (O) l'organisation interne et externe ainsi que la structure des charges et des revenus ».

C'est le modèle RCOV (Ressource, Compétences, Organisation, Valeur) de Lecocq et al. (2006). Cette définition met en évidence la *fonction* du modèle d'affaires, définit sa *portée* stratégique et managériale et propose son *contenu*.

Schéma 9. Le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006 et Lecocq et al., 2010)



Source : Lecocq et al. (2006) et Lecocq et al. (2010)

La conceptualisation de Lecocq et al. (2004 et 2006), suivie de la formalisation de Lecocq et al. (2010), est un essai d'intégration des différentes approches du modèle d'affaires ayant bénéficié d'une revue de littérature approfondie sur les travaux se rapportant à ce thème. L'approche RCOV, mettant l'accent sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à partir des ressources et des compétences, est plus proche de l'approche de la nouvelle

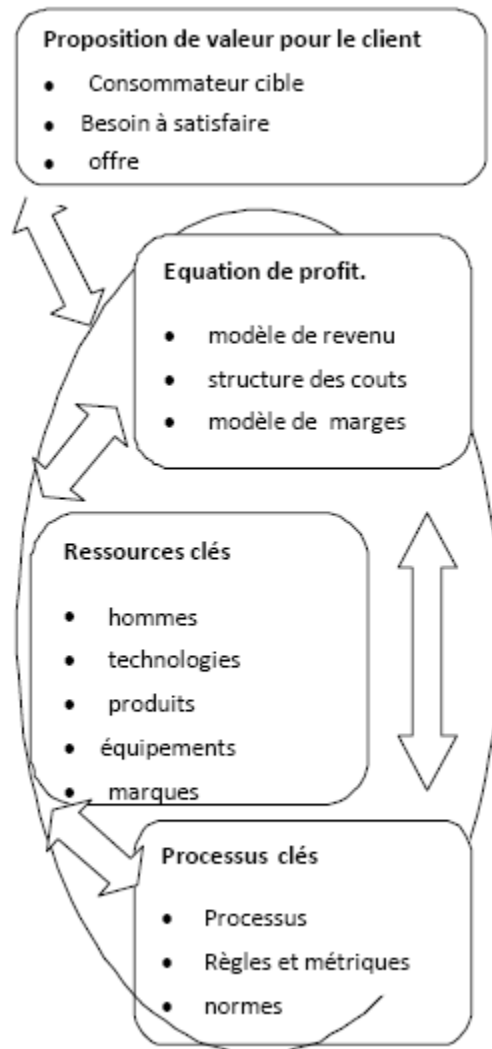
économie, car les clients ne sont pas encore identifiés. D'ailleurs dans l'approche par les ressources, l'organisation n'arrive pas à capter forcément toutes le(s) valeur(s) qu'elle peut créer à partir de ses ressources et ses compétences : il existe la valeur captée et la valeur non captée. Cette logique fondée sur les ressources trouve son origine dans les extensions des propositions de Penrose (1959) et plus récemment Hamel et Prahalad (1999). Penrose (1959) parle de la capacité de l'organisation à combiner les ressources et à saisir les opportunités de croissance. Dans la logique BM, Lecocq et al. (2010) évoquent la capacité de l'organisation à capter de la valeur à partir de ses ressources et ses compétences. Hamel et Prahalad (1997) quant à eux postulent que la valeur va au-delà des expressions du marché, les ressources et les compétences peuvent toujours être source de la valeur dont le marché sera preneur; c'est la stratégie de l'Océan Bleu : ce n'est plus la structure du marché qui détermine l'offre et la stratégie, c'est la valeur proposée à partir des ressources et des compétences qui crée la structure du marché.

Certains auteurs ont des propositions de définitions plus globales qui risquent, selon Jouison (2004), de priver le BM de son sens spécifique et de le confondre avec la stratégie d'entreprise. Par exemple, selon Amit et Zott (2001), « *le modèle d'affaires c'est le contenu, la structure et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires* ». Bien qu'elle mette l'accent sur l'aspect entrepreneurial, cette définition a un caractère global, car elle inclut au moins la stratégie et la gouvernance d'entreprise. D'ailleurs Amit et Zott (2008) reviennent sur les liens entre la stratégie et le modèle d'affaires pour mettre en évidence leurs différences.

D'autres auteurs ont des propositions de définition beaucoup plus fonctionnelles. Par exemple pour Verstraete (2000), « *le modèle d'affaires inclut la manière de créer la valeur et la façon dont elle est répartie* ». Il existe une conceptualisation plus récente que celle de Lecocq et al. (2006). Johnson et al. (2008), ont proposé une définition du BM basée sur quatre dimensions : la proposition de valeur pour le client, l'équation de profit, les ressources et processus clefs. L'ère de conceptualisation du concept de BM ayant commencé dans les années 2000, est marquée par des propositions concernant les composantes du BM : ce sont des propositions basées sur la fonction et le contenu du BM; on ne se préoccupe pas de la manière de l'opérationnaliser bien que ces propositions expliquent les liens entre les différentes composantes. C'est le cas de la proposition de Lecocq et al. (2004 et 2006), le modèle RCOV, l'essai de Johnson et al. (2008)... etc. Ensuite s'en sont suivies des propositions à caractère dynamique et processuel qui tentent, en courant le risque de faire du

BM un simple outil de gestion, de le rendre plus accessible et applicable. Le BM se trouve désormais entre deux critiques extrêmes : certains lui reprochent d'être «trop» général, avec une incapacité de se distinguer de la stratégie, alors que d'autres lui reprochent d'être «trop» pratique, et donc ne peut pas constituer un objet théorique, ni prétendre à une théorisation scientifique. Les théoriciens du concept doivent donc faire face à ces critiques dans leurs essais de formalisation et de conceptualisation de cet objet nouveau. Il est néanmoins généralement admis que le modèle d'affaires constitue un véritable cadre d'analyse, à défaut de pouvoir, pour le moment, constituer une théorie. Après l'ère des divergences de définitions, plus visibles dans les 90, on est passé à l'ère de conceptualisation et de formalisation du BM.

Schéma 10. Composants du business model selon Johnson et al, (2008)

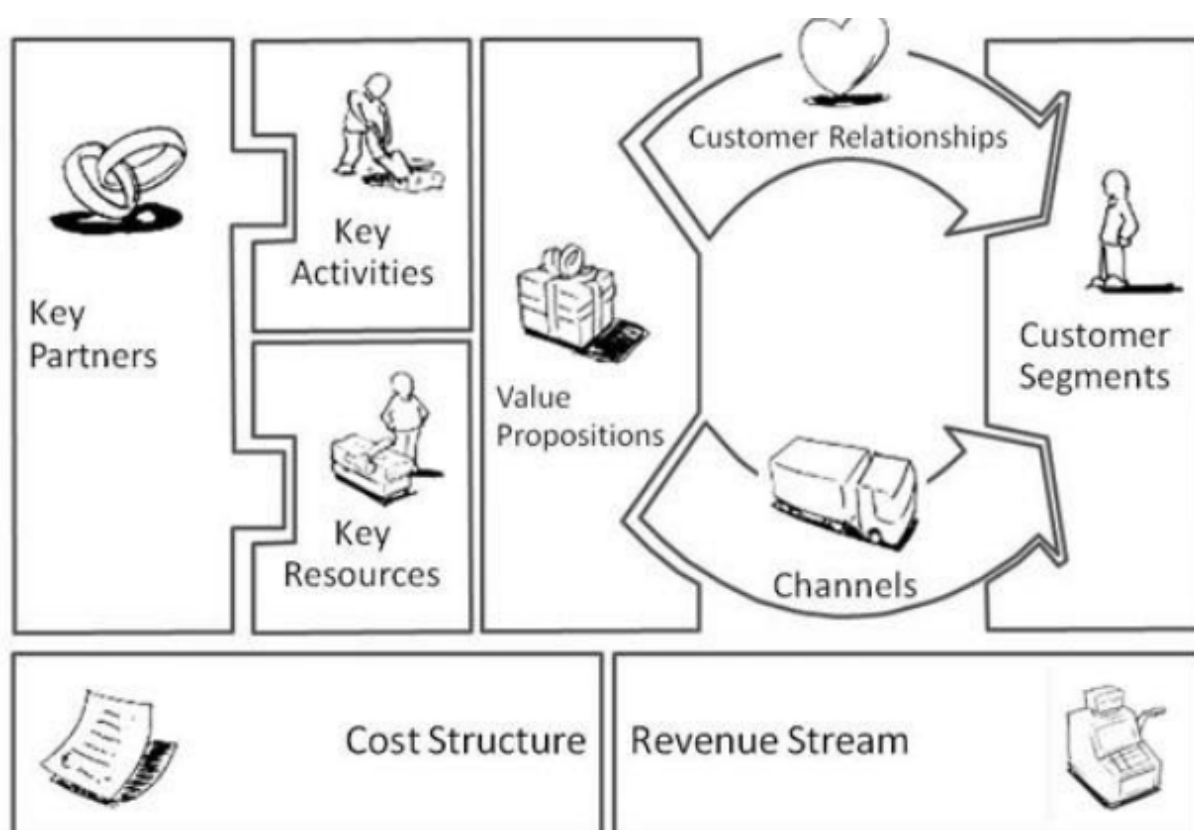


Source : Johnson et al, (2008)

Parmi les définitions tentant de cerner les composantes du BM, tout en lui conférant un caractère dynamique et opérationnel, on peut citer le canevas d'Osterwalder & Pigneur (2010) et les éléments des Teece (2010). Ces conceptualisations, tentant de faire saisir de façon pratique la démarche du modèle d'affaires, courent le risque de se limiter aux prescriptions managériales; ce qui pourrait constituer une caractéristique du BM qu'il faut probablement assumer. Les prescriptions de Lecocq et al. (2010) à l'entrepreneur innovateur font de BM «*un support à la créativité de l'entrepreneur*». Par ces termes, Lecocq et al. qualifient clairement

le BM de «support»; or ces travaux appliqués de Lecocq et al. interviennent en 2010, après la formalisation de 2006. Cela soulève des discussions enrichissantes dans le débat de la théorisation du BM : devraient-ont situer le BM comme théorie, cadre d'analyse ou support (outil) de gestion et de management. Les réponses à cette question alimenteront probablement les propositions à venir sur le BM et consolideront sa maturité conceptuelle. D'un autre point de vue, on pourrait percevoir ces essais (pratiques) des travaux appliqués sur le BM, qui sont obligés de l'approcher sur un angle pratique, comme un signe de maturation du champ.

Schéma 11. Le canevas d'Osterwalder & Pigneur (2010)



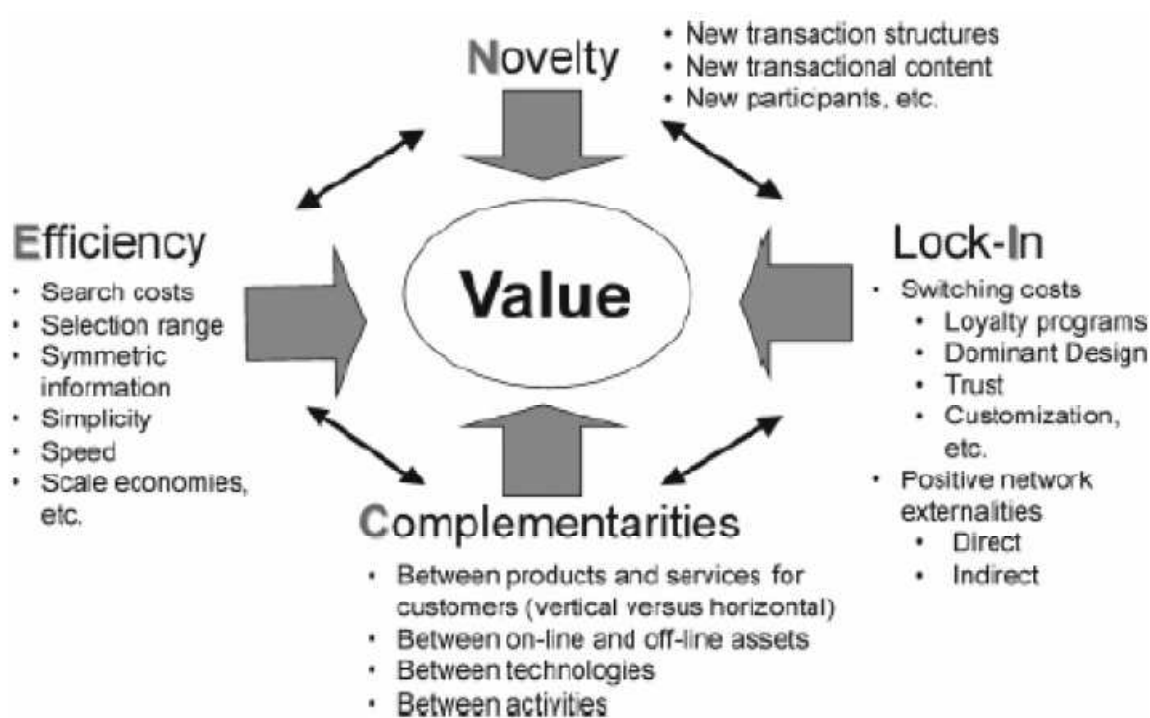
Source : Osterwalder & Pigneur (2010)

Contrairement, au modèle RCOV de Lecocq et al. (2006), qui démarre la conceptualisation du BM par les Ressources et les Compétences, le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) quant à lui est un mixte de l'approche classique (par le marché) et l'approche par la valeur. Le modèle RCOV ainsi que la proposition de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), qui se

forcent de s'inscrire dans des logiques fédératrices, ont des visées plus théoriques. Osterwalder et Pigneur (2010) tentent d'inclure dans leur canevas un modèle pratique et une architecture des composantes du BM. Ces auteurs renouent avec la logique orientée client de la stratégie classique. Ils décomposent ce qui serait le («O»: organisation) du modèle RCOV, en chaînes et relations clients. Ils réintègrent ainsi les notions de «clients» et des «activités». La notion des «chaînes» inclurait la chaîne de valeur. Par contre, leur canevas se distingue de la stratégie classique en intégrant la notion de «parties prenantes clefs». Le canevas maintient la structure des revenus et des coûts qu'on retrouve dans le modèle RCOV et d'autres modèles comme celui de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010). Mais la conception de la composante des ressources et des compétences a évolué; Osterwalder et Pigneur (2010) proposent à la place de cette composante deux éléments : les ressources et les activités clefs.

Malgré ces avancées conceptuelles, d'autres défis de définition se posent aux différentes approches de BM; il s'agit de la définition des concepts utilisés dans les différentes définitions. Une des notions les plus controversées dans les conceptualisations de BM est celle de la «valeur». Cette notion est centrale dans la plupart des définitions de BM proposées. Mais elle reste encore objet de divergences car le BM emprunte ce terme générique des théories anciennes. La «valeur» a l'avantage d'être générique et large de sens, mais elle comporte la difficulté d'être difficilement définie. Cette largesse d'étendue de la valeur est probablement un des potentiels d'évolution de la conceptualisation de BM. Amit et Zott (2001) se sont livrés à l'exercice de la délimitation du sens et des sources de la valeur dans le contexte de «e-business model». Nous reviendrons plus en détail sur la notion de la valeur dans la construction de notre cadre conceptuel au chapitre 3.

Schéma 12. Sources de la valeur dans le e-business model, selon Amit et Zott (2001)



Source Amit et Zott (2011)

Le foisonnement et le développement des approches dans la littérature du BM sont suffisamment importants pour se prêter à l'exercice de leur classification. Tel sera l'objectif de la sous-section suivante.

II.2.2. Principales approches du BM

Depuis les premiers essais de conceptualisation du BM, datant des années 80, celui-ci a connu d'importantes évolutions grâce à la constitution progressive d'une communauté de chercheurs autour du concept. Les situations d'utilisation et les diverses conceptualisations proposées par différents auteurs permettent un essai de catégorisation des principales approches du modèle d'affaires qu'on retrouve dans la littérature. La présentation des principales approches du modèle d'affaires qui suit n'est pas une proposition théorique ni conceptuelle; c'est plutôt la synthèse de nos lectures sur les écrits que nous avons rencontrés sur la question. C'est donc un essai de synthétisation de la littérature que nous avons parcourue sur les différentes approches du modèle d'affaires ou « Business Model ». Cette catégorisation est susceptible de faire l'objet d'approfondissement dans des travaux futurs par nos soins ou par d'autres personnes s'intéressant à ce domaine de recherche. Notre classification est basée sur la dimension fonctionnelle du BM. Ainsi nous avons réparti la littérature sur le BM en quatre principales approches : l'approche managériale, l'approche stratégique, l'approche entrepreneuriale ou partenariale et l'approche immatérielle.

L'approche managériale

Bien que la naissance du concept de BM sur le plan pratique ait eu lieu dans un contexte entrepreneurial, les premiers essais de conceptualisation de cette notion sont plutôt managériaux. Ceci ressort des premières propositions de définitions. L'approche managériale du BM fait de celui-ci un outil de management. Ainsi les auteurs de l'approche managériale de la notion de BM le présentent comme un « plan », un « outil », un « construit » ou une « matérialisation de la stratégie ». La fonction du BM, dans cette approche, est de décrire ou de servir de support au management. Par exemple la définition du BM proposée par Markides (1997) est très proche de certaines définitions du management stratégique. En effet, cet auteur a proposé une formalisation sur trois dimensions : « *le qui, le quoi et le comment* ». Cette définition a un caractère global et se rapproche de la définition du management. Selon cette définition, la fonction du BM reviendrait à définir les acteurs, les rôles, les responsabilités et les procédures ; ce qui correspond à la fonction classique du management.

Plusieurs autres essais de formalisation du BM des années 90 s'inscrivent dans l'approche managériale. Venkatraman et Henderson (1998) définissent le BM comme « *un plan*

coordonné pour designer la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec les consommateurs, la configuration des actifs et le niveau de connaissance. ». Pour ces auteurs, le BM serait un plan dont la fonction est de définir les dimensions marketing et les ressources nécessaires ainsi que leur organisation, dans le cadre du management global. La définition de Timmers (1998) confère au BM une fonction descriptive. Pour lui le BM est une « *architecture pour les flux de produit, service et information incluant une description des différents acteurs du business et leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenus.* ».

D'autres auteurs conçoivent le BM d'un point de vue transactionnel et lui confèrent un rôle de description et d'explication des principales dimensions du management. La conceptualisation d'Amit et Zott (2001) aboutit à une définition du BM autour des transactions de l'entreprise. Selon ces auteurs le BM « *dépeint le contenu, la structure et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires* ». À la lumière de cette définition, la fonction du BM serait de définir les transactions nécessaires à la génération de la valeur ; ce qui reviendrait à décrire ces transactions et la manière de les mettre en œuvre. La définition du Magretta (2002) présente le BM comme une description de la mission de l'entreprise et de la manière de la réaliser. Ainsi pour cet auteur, « *Le BM est « une tentative de décrire, en pensant les systèmes, comment la mission de l'organisation sera réalisée* ». La manière de réaliser la mission serait la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ; ce qui reviendrait au management de l'entreprise. Pour Hamel (2000), le BM est explicitement un concept de gestion. En effet, pour lui le BM est l'opérationnalisation d'un concept de gestion qui permet de donner une image globale de l'entreprise. Cette conception managériale du rôle du BM a continué à dominer les formalisations proposées par les auteurs jusqu'au début des années 2000. Les essais s'inscrivant dans cette logique ont tendance à proposer des définitions du BM qui ont une orientation techniques et qui le présente comme un support de la stratégie. À ce stade, la délimitation du BM et donc son positionnement par rapport à la stratégie et au management, n'est pas définitive.

L'approche stratégique

D'autres travaux ont une orientation plus stratégique; à commencer par certains travaux des tenants de la RBV comme Hamel et Prahalad, sans être explicitement des recherches s'inscrivant dans le cadre du modèle d'affaires. Ces essais, qui peuvent alimenter la

théorisation du BM sont à cheval entre le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise. En effet la stratégie de « l'océan bleu » de Hamel (1998), par opposition à la stratégie porterienne, basée sur la structure du marché, est fondée sur la proposition d'une valeur nouvelle. C'est donc la proposition de la valeur qui est en amont de la stratégie et non le marché comme il est le cas dans les stratégies classiques. Cette approche correspond à la formalisation à orientation stratégique du BM basée sur la prise de décisions et la proposition de valeur. Lecocq, Demil et Warnier (2004) définissent le Modèle d'affaires comme « *les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus.* ». Les choix qu'effectue une entreprise pour générer des revenus, relèvent des décisions stratégiques et opérationnelles. Dans les deux cas, il s'agit de prendre des décisions sur le modèle de génération des revenus. Pour Chesbrough (2003), « *Les fonctions d'un BM sont les suivantes : la proposition de valeur, le segment de marché, la structure des coûts, le réseau de valeur, la stratégie concurrentielle.* ». Les approches à orientation stratégique tentent de faire du BM, un concept global qui inclut les principaux aspects de l'image globale de l'entreprise comme le soutient Hamel (2000).

L'approche entrepreneuriale

L'approche entrepreneuriale du BM est centrée sur l'idée que celui-ci puisse constituer une convention d'affaires entre l'entrepreneur et les bailleurs de fonds (Verstraete, 2000). Jouisson (2005) reprend cette idée et propose une formalisation faisant du BM un outil dont la fonction principale est de convaincre les différentes parties prenantes. Selon cet auteur le BM constitue l'objet autour duquel se déploie l'exercice de conviction des *stakeholders*. L'approche entrepreneuriale trouve aussi ses fondements dans le contexte d'émergence du concept de BM. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, le BM a vu le jour dans la nécessité de convaincre les bailleurs de fonds sur des affaires dont le potentiel financier est difficilement évaluable. Ainsi, sur le plan pratique, le BM avait une fonction entrepreneuriale à l'origine.

Plus récemment, Lecocq et al. (2010) suggère « Le Business Model : un support de créativité pour l'entrepreneur ». Cette invitation à l'opérationnalisation et la mobilisation du modèle d'affaires comme outil de créativité entrepreneuriale est un champ ouvert sur la recherche appliquée du BM. L'approche entrepreneuriale réunit une double finalité : 1) le BM comme support de gestion et de coordination des arrangements entre l'entrepreneur et les

autres parties prenantes et 2) le BM comme outil de management au service de l'entrepreneur dans sa fonction de dirigeant et de manager.

L'approche immatérielle et travaux appliqués

Des travaux d'application se multiplient de plus en plus autour du concept de BM. Étant un concept pouvant capter des valeurs immatérielles voir même virtuelles dans le cas des affaires sur Internet, le BM gagne du terrain dans des travaux de formalisation des valeurs immatérielles. B. de Montmorillon (2008) définit les principaux axes de l'immatériel et les fondamentaux du modèle d'affaires que sont : la gestion de l'accès aux services, la responsabilité sociétale, le réseau de valeur et la gestion de la réputation. Ces fondamentaux constituent un programme de recherche qui fait apparaître plusieurs axes de réflexion. Parmi les déclinaisons de ces fondamentaux du BM, on peut citer des travaux sur les relations interorganisationnelles (public – privé ; entreprises – ONG...), les concepts sur Internet (la problématique de l'accès). L'idée est de proposer des modèles permettant la traduction de chacun de ces fondamentaux en une source de valeur pour l'organisation. Il existe des travaux d'application sur pratiquement toutes les approches du BM. Par exemple, dans le cadre de l'approche entrepreneuriale, Verstraete et Jouison (2008) ont proposé un modèle intégrant le BM et la création d'entreprises.

L'approche par la convention est le socle et cadre théorique de notre recherche; nous y reviendrons dans le chapitre prochain.

Section 3. Particularités du modèle d'affaires de la PE/TPE : un management de proximité dans un contexte spécifique

Le modèle d'affaires des PE/TPE ouest africaines hérite des particularités de leur management et du contexte où elles évoluent. La force théorique et conceptuelle du BM à modéliser et à piloter la PE/TPE ouest-africaine tient aux développements théoriques et managériaux qu'il a cristallisés dans les situations incertaines du business virtuel et la capacité à appréhender les formes organisationnelles nouvelles, les startups. Les arguments ci-dessus développés par rapport à l'émergence et aux caractéristiques du BM plaident pour son adéquation à traiter de notre sujet. En effet, la PE/TPE ouest-africaine étant une organisation ayant fait l'objet de très peu de théorisation demeure une entité peu connue. Et son contexte dont le cadre social, économique et institutionnel difficile à cerner est perçu comme fortement risqué. Ainsi, la méconnaissance de la PE/TPE, assimilable à l'ignorance de la startup nouvelle, et les difficultés du milieu ouest africain, assimilable aux incertitudes du monde virtuel de la startup sur Internet, sont deux analogies solides pour la pertinence du BM à théoriser la PE/TPE africaine. Une fois que le choix du BM est expliqué, il reste à s'interroger sur comment celui-ci se présenterait théoriquement par rapport au management de la petite et très petite entreprise ?

Les spécificités des PE/TPE induisent un management spécifique. Si la question centrale à laquelle répond le BM, à savoir (*comment l'entreprise génère-t-elle des revenus ?*), est la même pour les TPE et les grandes entreprises, la forme et le fond de celle-ci ne sont pas sans changements quand on passe de la firme à la petite entreprise. Les différences entre le BM des grandes entreprises par rapport aux TPE se situent à deux niveaux. D'abord, les composantes habituelles qu'on retrouve dans les différentes propositions de définitions du BM sont spécifiques chez la TPE. Ensuite, l'ordre de ces composantes est particulier et dérogerait à celui présenté jusqu'ici par les auteurs. Les composantes du BM selon Lecocq et al. (2004 et 2006) sont : l'offre de la valeur pour les clients, les ressources et les compétences pour la réaliser, l'organisation interne et externe pour la production et la commercialisation, et enfin la structure des coûts et des revenus. L'ordre et le contenu du BM, proposés par ces auteurs, ont beaucoup de ressemblance avec la proposition récente de Johnson et al. (2008), celle de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) et celle d'Osterwalder et Pigneur (2010). En effet selon eux, le BM se constitue de quatre composantes clefs : la proposition de valeur pour le client, l'équation de profit, les ressources, et les processus.

De la particularité de l'ordre des composantes du BM (RCOV) et de la spécificité de la proposition de valeur (V)

On constate que les multiples propositions de théorisation du BM commencent généralement par la composante de « proposition de valeur ». Tel est le cas chez pratiquement l'ensemble des auteurs. Ceci s'explique par le contexte d'émergence du BM où la préoccupation et le but premier de l'entrepreneur étaient de convaincre les bailleurs de fonds sur une affaire dont les coûts et le chiffre d'affaires sont difficilement prévisibles ; il faut donc convaincre sur la base de la valeur et du modèle économique. Or la première préoccupation des TPE n'est pas celle de la valeur à proposer; surtout celles du contexte ouest africain, n'ayant pas des ressources et compétences préalablement acquises pour construire et créer cette valeur. Pour les startups et les entreprises des pays avancés, le modèle d'affaires est généralement construit sur la base des compétences et de l'éducation ou des connaissances de l'entrepreneur et de l'entreprise. Cet ordre et cette logique de conception du BM diffèrent significativement d'autres PE/TPE, surtout celles du milieu africain; l'ordre de leur BM est différent. Les dirigeants des TPE des pays en développement disposent généralement d'une compétence artisanale ou commerciale à exploiter sans avoir accès aux ressources financières ou techniques nécessaires. Dans d'autres cas, ils ont l'idée d'entreprendre sans savoir exactement le besoin auquel ils vont répondre ou la valeur qu'ils vont proposer aux clients. Le troisième cas est celui des personnes pour qui une possibilité de financement s'offre, soit de source familiale ou de source institutionnelle (État, ONG, Organisations internationales...), puis vient l'idée d'entreprendre.

Dans le premier cas, on peut considérer les compétences préalables de l'entrepreneur comme la valeur à proposer aux clients, mais dans les deux derniers cas, c'est la disponibilité des ressources qui déterminent la valeur à proposer. Ainsi l'ordre de « la valeur » et des « ressources » se trouve perturbé dans le BM des PE/TPE. En général c'est la disponibilité des ressources qui précéderait la proposition de valeur. Dans le cas des affaires familiales, l'entrepreneur ne contrôle pas totalement le processus de proposition de valeur. C'est le bailleur de fonds familial qui a plus de pouvoir dans la prise de décision. En plus de cette différence liée à l'ordre des composantes dans le BM, les particularités des dimensions du management des TPE induisent des différences de fond.

Les TPE sont soumises à d'importantes contraintes financières ; ce qui leur confère la caractéristique d'un manque structurel de ressources (Jaouen, 2006). Le manque de ressources

est un facteur limitatif des activités de croissance, ou d'innovation chez les microentreprises. La très petite entreprise est aussi sujette au phénomène de saturation de ressources qui peut limiter sa croissance (Jaouen & Gundolf, 2009). En effet, la disponibilité de certaines ressources clefs comme l'excès du personnel, le surprofit conduit à une situation de goulot d'étranglement, qui oblige l'entreprise à se lancer dans un projet d'investissement dont elle n'a pas forcément les moyens. La croissance ne constitue pas forcément le but premier des micros entrepreneurs et la stratégie est déterminée par les capacités (compétences et ressources humaines, financières, techniques...).

De la lacune des composantes: les ressources (R) et les compétences (C)

La composante des « ressources » reste une contrainte majeure pour le BM des PE/TPE. Etant des entités fragiles, les microentreprises en général et celles des pays en développement en particulier, sont exposées à d'importantes difficultés de mobilisation des ressources et sont caractérisées par un management intuitif et réactif (Julien et Pacitto, 2004). Comme pour les grandes entreprises, la création et la survie des PE/TPE sont conditionnées par la capacité de l'entrepreneur à mobiliser et à combiner les ressources (Koenig, 2004). Parmi les multiples contraintes auxquelles sont confrontées les microentreprises, la difficulté d'accès à des sources de financement extérieures figure au premier plan. Or, plusieurs raisons expliquent le manque d'accès aux ressources bancaires classiques par ces entités. La petitesse des sommes demandées, l'absence de garanties à offrir et bien souvent la nature risquée du projet constituent tant des raisons qui justifient le refus des banques commerciales traditionnelles à répondre favorablement aux demandes des TPE.

La faiblesse des ressources conjuguée à un marketing de proximité (Pacitto et Julien, 2004) influence directement l'offre de valeur des microentreprises. L'offre de valeur aux clients chez la PE/TPE se trouve influencée par la prédominance du dirigeant dans le choix des buts et par le marketing de proximité. C'est les compétences de dirigeant combinées à l'identification d'une clientèle proche et disponible qui permettent de définir l'offre. Le client proche, connu et peu exigeant peut se satisfaire d'offres génériques des PE/TPE sans nécessiter d'étude de marché préalable. Les PE/TPE se positionnent généralement sur des niches pour diverses raisons. Elles évitent de s'engager sur le terrain de concurrence avec les grandes entreprises et elles disposent de faibles ressources ne leur permettant pas d'aller sur des marchés importants. Elles connaissent leurs clients et adoptent un marketing de proximité. La niche exploitée est étroitement liée aux connaissances spécifiques de l'entrepreneur.

De la spécificité de la composante (O) organisation interne et externe

Une autre dimension importante du BM, qui est tout aussi particulière chez les TPE, est celle de l'organisation interne et externe. Selon la conceptualisation de GREPME (1994), la TPE est spécifique de par sa taille ; ce qui implique la simplicité de sa structure et de ses processus. En se référant à la théorisation du modèle d'affaires proposée par Johnson et al (2008), la composante de « processus clefs » est influencée par la proximité fonctionnelle et le grossissement du rôle des salariés clefs chez la TPE. Les processus sont beaucoup plus déterminés par les compétences et surtout par la volonté du dirigeant et des salariés clefs que par l'offre ou la recherche de la rationalité. Ainsi la particularité des « processus clefs » du BM définis dans le modèle de Johnson se trouve non seulement au niveau de leurs caractéristiques, mais aussi au niveau de leurs déterminants. Dans le fonctionnement de ces processus, on assiste à une coordination de proximité entraînée par l'imbrication voire la fusion des fonctions. Le nombre réduit des salariés et l'importance de leur rôle, due à l'effet de proportion, amplifient leur influence ; ce qui rend les processus dépendants de leur volonté personnelle à la place des exigences de l'offre ou de la rationalité. La simplicité des processus et la proximité fonctionnelle se traduisent par la faiblesse, voire l'absence de ligne hiérarchique, le manque de formalisation, et des canaux de communication orale et informelle. L'organisation interne du travail et donc le réseau interne – qu'on retrouve dans la définition du BM proposée par Lecocq et al. (2004) – est marquée par une polyvalence indispensable dans les TPE (Julien, 1990). Le réseau externe est fortement lié à la personne du micro entrepreneur, à la solidarité ethnique, etc.

De la particularité de la structure des revenus et des coûts

La structure des charges est minimisée au maximum grâce à des charges de personnel réduites, des charges de distribution peu élevées et des charges fixes minimales. La charge salariale est très peu élevée et peut prendre plusieurs formes (Servet, 1996). Étant donné que le recrutement est basé sur les connaissances proches (souvent des membres de la famille) celui-ci ne donne pas lieu à une rémunération formelle dans les contextes des pays en développement. Les charges de distribution sont minimisées par une relation de proximité géographique avec les clients (Pacitto et Julien, 2004). Les charges fixes sont aussi faibles, car la production est souvent artisanale dans les PE/TPE des pays en développement et est basée sur l'expertise de l'entrepreneur.

La structure des revenus souffre du caractère aléatoire des ventes et de la gestion financière. Les revenus de l'entreprise sont souvent confondus avec ceux de l'entrepreneur ou de la famille. Cette situation rend les revenus de l'entreprise très vulnérables, car le manque de frontière avec les biens de la famille conduit à leur usage systématique pour les besoins de la famille. Dans les pays en développement, les micros entrepreneurs manquent des compétences leur permettant une gestion financière formalisée des revenus. L'horizon des prévisions et de gestion est construit sur la logique de la proximité temporelle. C'est le court terme qui l'emporte sur le long terme.

Notre objet d'étude, la PE/TPE ouest-africaine, et notre cadre d'analyse, le concept de BM, étant définis et revus à travers la littérature et une étude statistique globale, nous allons, dans le chapitre à venir, définir le cadre théorique et construire le cadre conceptuel de notre étude.

Chapitre 3

**Une investigation théorique et exploratoire pour une
approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE**

Chapitre 3 : Une investigation théorique et exploratoire pour une approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE

Section 1. Eléments du contexte ouest africain et apports de la théorie des Ressources et de l'approche partenariale à la lecture de la PE/TPE ouest africaine et de son BM..... 145

Section 2. Une approche conventionnaliste du Business Model pour étudier la PE/TPE ouest africaine : le modèle 3C et une approche par la convention de financement..... 152

Section 3. Hypothèses et cadre conceptuel du BM de la PE/TPE ouest africaine par la convention de financement..... 165

Chapitre 3 : Une investigation théorique et exploratoire pour une approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE

« La propriété est une construction sociale ... il existe des arrangements extralégaux qui codifient les propriétés des pauvres dans les économies informelles ... »

Hernando de Soto (2005)

Introduction au chapitre 3

Les fondements théoriques mobilisés pour notre essai de conceptualisation du BM de la PE/TPE couvrent la théorie des conventions, la RBV et les droits de propriété. À partir d'investigation théorique, sur les caractéristiques de la PE/TPE du milieu sub-saharien et des spécificités de son BM, la question liée aux ressources s'est avérée centrale : elles conditionnent la survie de ces entités complexes -fragiles et rentables- (Servet, 2007), et rendent leur management particulier. Il est établi que les problématiques liées aux ressources et aux compétences, à l'instar des autres théories de la firme, ne se posent pas de la même manière pour les petites entreprises que pour les grandes (Marchesnay, 2003). Mais l'analyse théorique de ces différences entre les configurations et l'application des apports de la RBV chez la petite entreprise, par rapport à la grande, est une source de richesse conceptuelle permettant de mieux définir les fondements théoriques de la PE/TPE. Cette manière d'approcher le management de la PE/TPE n'est certainement pas l'option des ténors de la «pure» induction. Cette approche tient compte de l'accumulation de connaissances en sciences de gestion (Romelaer, 2005). Bien qu'elle soit spécifique, la PE/TPE est avant tout une

organisation; on peut donc envisager de l'étudier de façon spécifique tout en partant des outils offerts par les théories existantes.

Ainsi notre cadrage théorique pour la construction du cadre conceptuel de la convention de financement du BM de la PE/TPE se nourrit de :

- la RBV et la Théorie des Droits de Propriété pour proposer une taxonomie des BM et des types de financement de la PE/TPE;

- la théorie des conventions pour proposer une approche du BM de la PE/TPE et la définition de la convention de financement comme cadre de la conception et de l'opérationnalisation de ce BM.

Mais au préalable, il convient de revenir sur le positionnement théorique et managérial de la PE/TPE ouest-africaine pour une application des théories socles ci-dessus.

Section 1. Éléments du contexte ouest africain et apports de la théorie des Ressources et de l'approche partenariale à la lecture de la PE/TPE ouest-africaine et son BM

La théorie des Ressources (Penrose, 1959) et des Compétences (Hamel et Prahalad, 1990) ainsi que celle des Droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) présentent des leviers de lecture permettant de relire autrement la PE/TPE ouest-africaine et de faire apparaître des caractéristiques théoriques pertinentes. Le premier élément du choix de la théorie des «ressources based view» (RBV) est le rôle central des ressources et des compétences dans le modèle d'affaires en général et celui des PE/TPE en particulier. Le second est l'angle d'approche de notre problématique qui s'articule autour de l'étude du BM des PE/TPE à travers le rôle des sources de financement. Selon la conceptualisation du modèle d'affaires proposée par Lecocq et al. (2004), les ressources et les compétences à mobiliser par l'entreprise pour assurer son offre constituent la deuxième dimension du modèle d'affaires. En effet selon Lecocq (2006) les quatre dimensions du modèle d'affaires sont : une offre de valeur aux clients, les ressources et les compétences nécessaires pour assurer cette offre, l'organisation interne et externe, et enfin la structure des produits et des coûts. La disponibilité et la maîtrise des ressources et des compétences constituent des éléments essentiels du modèle d'affaires.


III.1.1. Éléments du contexte ouest-africain et apports de la RBV à la compréhension de la vie, survie et viabilité des PE/TPE

Si les tenants de la théorie des ressources et des compétences, à commencer par Penrose (1959), postulent que la croissance est la résultante de la rencontre entre les ressources et les opportunités de croissance, les théoriciens du modèle d'affaires considèrent la maîtrise des ressources comme un avantage comparatif important. C'est le cas de Lecocq (2006) et de Johnson et al (2008) qui présentent le système des ressources et des compétences comme une des dimensions clefs du modèle d'affaires. Pour les pionniers de la RBV comme Hamel et Prahalad (1990), les ressources spécifiques clefs constituent un avantage comparatif durable quand elles sont Vérifiables, Reproductibles, non Imitables et non Substituables (VRIS). Ainsi l'idée de «l'océan bleu» qui constitue une alternative à l'idée de l'avantage concurrentiel porterienne est basée sur des ressources clefs. Au lieu de chercher à constituer

un avantage concurrentiel dans un environnement et une structure donnés, ce que Hamel et Prahalad qualifient de « l’océan rouge », taché du sang de la guerre entre firmes concurrentes, il faut créer son propre environnement et sa propre structure du marché « océan bleu » sur la base des ressources et des compétences disponibles et spécifiques. D’autres auteurs ont soutenu le rôle central des ressources spécifiques pour la performance et la croissance (Wernelfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997...).

Dans le cas particulier du modèle d’affaires des PE/TPE, parmi les contraintes auxquelles sont confrontées ces entités, la difficulté d’accès à des sources de financement extérieures représente une des entraves majeures à leur développement. Le capital dont elles ont besoin pour financer leurs équipements, leurs achats de fournitures et de matières premières leur manque souvent à cause de l’absence de garanties à offrir aux banques et du risque élevé qu’elles comportent. Par exemple, au Niger, selon une étude réalisée par Roger NIGNON sur le financement des petites et moyennes entreprises du secteur du BTP en 1996, 80% des entrepreneurs avaient besoin de financement pour pouvoir exécuter leurs contrats. Une étude effectuée sur une banque, selon la même source, a montré que 90% des dossiers de demande de crédit étaient rejetés³⁹ pour des raisons diverses. Les résultats de l’«Enterprises Survey» de la banque mondiale et IFC (2014), montrent que le financement et l’énergie constituent les obstacles les plus pesants sur les PE/TPE ouest-africaines; ce sont les obstacles les plus exprimés par les dirigeants de celles-ci.

Tableau 11 : PE/TPE ouest africaines et manque de ressources critiques (%)⁴⁰

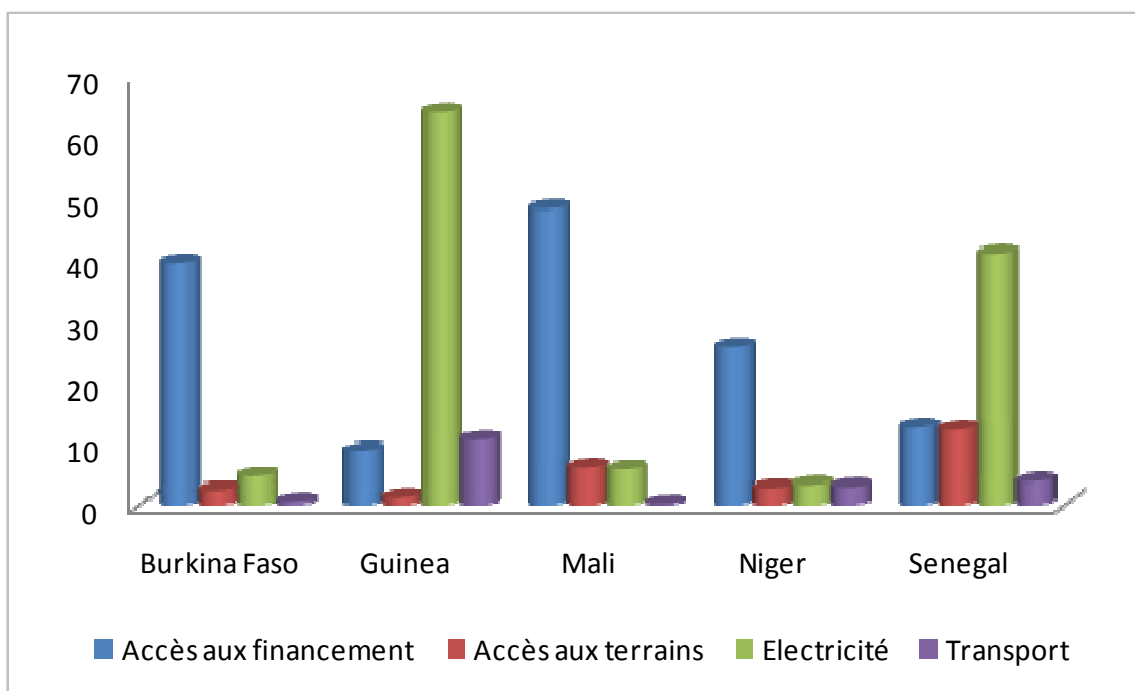


³⁹ Source : Note de Recherche N° 96/59 de l’AUF/www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/96-59.pdf

⁴⁰ Source des données : base des données de la banque mondiale (2014); *Enterprises survey*; 2010, 2014.

Ce tableau ne présente pas la dimension des compétences ni de la technologie dans les ressources; c'est un niveau plus élaboré d'analyse des ressources. Mais le constat majeur est le manque des ressources de base, le financement et l'énergie pour les PE/TPE de pratiquement tous les pays. Deux des ressources, peu étudiée dans les besoins des PE/TPE des pays en développement sont la question de la disponibilité de l'énergie et la grande cherté des ressources de base dans la production des biens et des services.

Graphique 7 : Manque des ressources critiques exprimé par les PE/TPE (%) dans les pays étudiés⁴¹



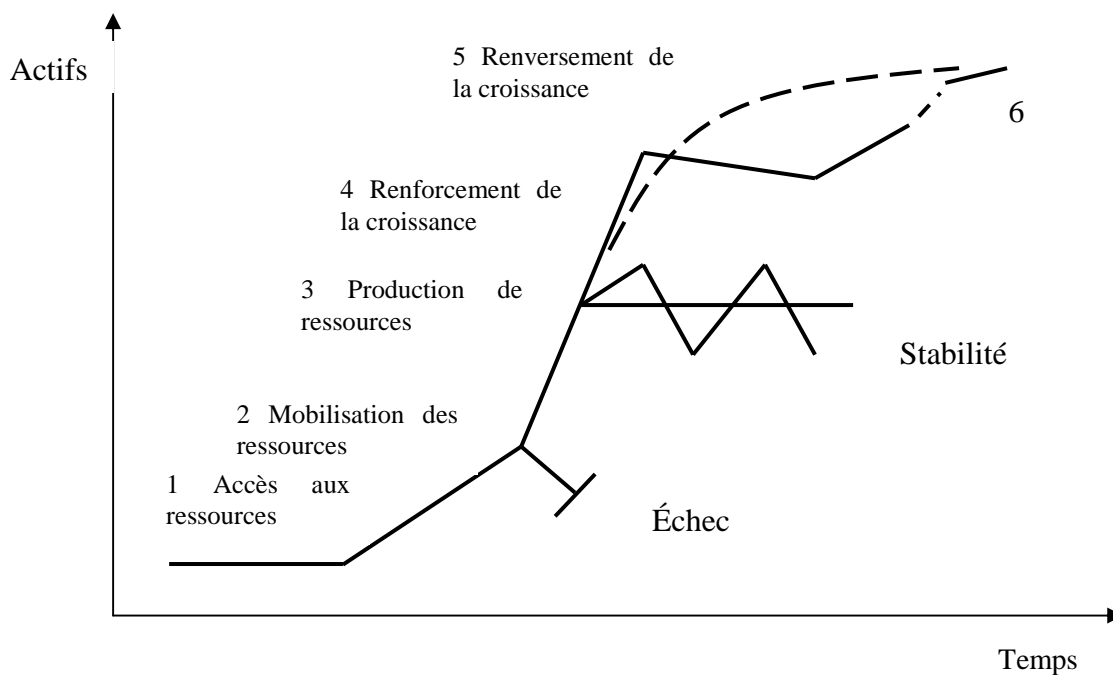
(construction personnelle)

Ce graphique exprime les obstacles exprimés par les dirigeants des PE/TPE ouest-africaines en pourcentages. Il met en évidence, non seulement l'obstacle classique d'accès au financement par les PE/TPE des pays de l'Afrique de l'Ouest, mais aussi l'obstacle lié à l'énergie. Si on considère que ces ressources sont véritablement basiques et critiques, cette

⁴¹ Graphique construit à partir des données de la banque mondiale /IFC (2014); *Enterprises survey*, 2014

«austérité» des ressources, certainement conjuguée à celle des compétences, fait des ressources et compétences une problématique centrale pour la PE/TPE ouest africaine; ce qui place la source de financement au centre du pouvoir et une source d'influence potentielle importante. Le manque de ces ressources critiques est assimilable au niveau des besoins de base physiologiques de la pyramide de Maslow (1943) pour l'être humain. Or selon Diambeidou (2008), la variable clef pour la réussite des différentes étapes de la croissance des TPE est la capacité à accéder, à mobiliser et à produire des ressources.

Schéma 13. Modèle des étapes de la croissance des TPE basé sur les ressources



Source : Biga Diambeidou, 2008

En combinant ces énoncées de la théorie des ressources et des compétences, le manque des ressources clefs pour les PE/TPE ouest africaines et la théorie des parties prenantes on peut établir des propositions théoriques sur les sources d'influence majeures pour les petites et très petites entreprises.

III.1.2. Approche partenariale et BM des PE/TPE des pays ouest africains

La théorie des parties prenantes a contribué à faire évoluer la conception de l'entreprise en ce qui concerne ses sources d'influence, les mécanismes de création et de répartition de valeur. Les tenants de la théorie positive de l'agence comme Fama (1980), Fama et Jensen (1983) soutiennent l'idée d'une entreprise comme nœud de contrats et non une « boîte noire ». C'est le début de la prise en compte de la divergence des intérêts des parties prenantes, des conflits dans les relations entre les différentes parties, et des coûts que ces conflits engendrent. L'évolution de la vision de l'entreprise s'est accompagnée de l'évolution des systèmes de partage de la valeur ajoutée, des méthodes d'évaluation des entreprises et des règles de direction. Nous considérons la vision large des parties prenantes proposée par Freeman (1983). Pour cet auteur, on entend par parties prenantes (la traduction française communément admise du mot « stakeholders » défini par Freeman), « *any identifiable group or individual on which the organisation is dependent for its continued survival.* ». La délimitation des parties prenantes a évolué dans le temps et la liste varie selon les auteurs. Néanmoins, les parties prenantes qu'on retrouve de façon récurrente chez les auteurs sont : les actionnaires, les employés, les prêteurs, les fournisseurs, et la société (incluant la clientèle).

Rappelons que certaines définitions du modèle d'affaires comportent les dimensions des « choix » et même de la gouvernance. En effet selon la définition de Lecocq (2004), le modèle d'affaires est « *constitué des **choix opérés** par l'entreprise pour générer des **revenus** ou pour créer de la **valeur** en général.* ». Les choix impliquent le pouvoir de décider. Or les décisions dépendent des centres d'influence, d'où l'intérêt théorique de l'approche partenariale dans l'étude du modèle d'affaires. Depuis la prise en compte des intérêts, autres que ceux des actionnaires, à cause de l'élargissement des centres d'influence sur les choix de l'entreprise, la valeur n'est pas qu'actionnariale (Charreaux, 2002). Dès lors, les choix et les dispositifs régissant la création et le partage de la valeur sont appelés à inclure des parties traditionnellement non prises en compte (Verne, 2006). Ainsi, la gouvernance, et donc la répartition du pouvoir et des revenus d'entreprise, se trouve influencée par divers acteurs d'un point de vue macro-économique et d'un point de vue microéconomique, de l'organisation.

Certaines définitions du BM mettent en évidence sa dimension partenariale de façon explicite. C'est le cas de la définition proposée par Benavent et Verstraete (2000) selon laquelle « *Le Business Model désigne un ensemble large qui inclut les relations avec les*

fournisseurs, **les partenariats**, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire ». Cette définition fait ressortir l'importance des relations et des partenariats dans le BM ; ce qui justifie davantage le rôle de la théorie des parties prenantes dans la conceptualisation du modèle d'affaires.

La théorie des parties prenantes est une suite logique de la vision de l'entreprise comme nœud de contrats, dès lors que les attentes des parties autres que les actionnaires sont prises en compte dans les décisions et les actions entreprises par l'organisation. Hirigoyen et Caby (2006) soutiennent cette vision de l'entreprise dans leur ouvrage « *Création de valeur en entreprise* ». Dans la conception par les parties prenantes de Freeman (1984), la valeur est désormais partenariale et non actionnariale. Cette vision est différente de la vision classique de la valeur qui avait pour seul objectif de maximiser la valeur de l'action. Avec l'importance de plus en plus grande du rôle et de l'influence des autres parties prenantes comme les clients, les fournisseurs, les financeurs, l'État, les organisations civiles, etc. les règles de décisions ont évolué au profit d'une conception partenariale.

La vision partenariale a une place importante dans l'émergence du concept de BM et dans sa déclinaison entrepreneuriale. En effet, plusieurs définitions du BM mettent l'accent sur « *la proposition de valeur* » ; la proposition de valeur au moins pour les bailleurs de fonds et les clients. Ainsi le BM est un concept prenant en compte les dimensions des alliances et des partenariats dès sa mise au point. C'est le cas de la définition proposée par Maître et Alidjidi (1999) selon laquelle, « *le Business Model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des **alliances** adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte.* ». La conceptualisation du BM proposée par Verstraete et Jouison (2008), dans le cadre de création d'entreprises, fait ressortir directement la dimension des parties prenantes. Pour ces auteurs, « *Le BM est ici une convention construite autour d'une affaire envisagée (et plus tard effective) à laquelle prend plus ou moins directement part un ensemble de partenaires (les parties prenantes) apportant des ressources en échange de ce qu'ils attendent de la relation instaurée...Le BM est une cristallisation des relations entre parties prenantes. En effet, pour que les affaires puissent démarrer, il faut apporter une valeur attendue par les parties prenantes en compensation de ce qu'elles consentent (et qui leur confère un pouvoir plus ou moins grand, ce qui peut poser des problèmes de gouvernance).* ».

Dans le cas particulier des PE/TPE des pays en développement, la problématique des ressources fait apparaître des parties prenantes de diverses natures ayant des attentes et des influences différentes sur la vie de l'organisation. Les parties prenantes ayant des rôles, des attentes et des influences importants sur la vie des PE/ TPE, et donc sur la proposition et la répartition de la valeur, sont les dirigeants, la famille, les prêteurs, les autorités et d'autres organisations spécialisées dans le financement et le soutien aux micros et petites entreprises. Les centres d'influence et de pouvoir diffèrent considérablement entre les microentreprises et les grandes firmes (Charreaux, 1997). Pour les questions qui nous intéressent autour du modèle d'affaires des PE/TPE, il est nécessaire d'identifier les principales parties prenantes et leur influence. C'est de cette façon que nous comptons mettre en évidence l'influence des sources de financement en rapprochant les particularités des rapports entre les PE/TPE et chacune des sources de financement.

Section 2. Une approche conventionnaliste du Business Model pour étudier la PE/TPE ouest-africaine

« L'accord entre les individus... n'est possible sans un cadre commun, une convention constitutive ».

Introduction collective du numéro spécial
de la Revue Economique (Volume 40, N°2, 1989)

III.2.1. Pourquoi une approche du BM par la convention ?

Le recours à la théorie de convention comme théorie socle à notre approche du modèle d'affaires se justifie à plus d'un titre. D'abord sur le plan théorique, elle présente des intérêts structurant mobilisables à notre contexte de recherche, peu concerné par les théories de management existantes; et ensuite, elle a une force explicative managériale et structurante (de Montmorillon, 2012); ce pouvoir structurant de la théorie de convention est particulièrement fort par rapport au contexte et objet d'étude qui nous concernent. En plus, cette théorie peut avoir un apport majeur à la construction et à la structuration du concept de modèle d'affaires qui est en quête de la stabilisation conceptuelle et de maturation théorique.

III.2.1.1. La convention, une pertinence théorique ...

Le numéro spécial de la Revue Economique (Volume 40, N°2, 1989) consacré à la théorie des conventions a déjà proposé une délimitation théorique de la convention, en management, dans son introduction collective ; plusieurs essais de définition et de cadrage de la théorie sont ressortis des travaux ayant composé ce numéro. Ces premiers travaux à caractère global et macro-économique, remontant à la fin des années quatre-vingts, ont le mérite de faire fleurir des réflexions autour de l'économie des conventions; ce qui alimente considérablement le courant en France. Sur le plan managérial, et donc en gestion d'entreprises, c'est B. de Montmorillon (1999) qui a proposé une épistémologie de la convention ayant défini son positionnement explicite par rapport à la théorie classique basée sur le modèle du marché. Dès lors, la maturité de cette théorie n'est plus à démontrer; elle constitue un cadre théorique

souvent mobilisé dans divers travaux en management. Des nombreux travaux en management appliqués à la théorie des conventions se sont progressivement développés.

Notre réflexion s'intéresse à deux points importants de cette théorie qu'on retrouve dans les travaux de B. de Montmorillon (1999) : 1) le « cadre commun » comme une condition incontournable pour la convention, et 2) le rapport de la convention à l'innovation en gestion de l'entreprise. Ainsi notre objectif dans la présente réflexion est de proposer une lecture de la convention basée sur ces deux aspects :

- « cadre commun » comme socle de la convention,
- et la convention comme levier de l'innovation en gestion d'entreprises.

Notre revue de littérature et notre essai de synthèse autour de la théorie des conventions, comme préalable à son application au BM en contexte nouveau, le contexte ouest-africain, sont axés sur les points suivants :

1. La fonction centrale de la convention : les conventions permettent de surmonter l'incertitude et de dépasser les problèmes de la rationalité du modèle classique à travers la rationalité mimétique. Il faut justifier cette aptitude d'opérer en situations incertaines (Gomez, 1994) pour établir sa capacité à contribuer au décodage des contextes nouveaux.

2. L'hypothèse principale sous-jacente à l'existence des conventions (le cadre collectif commun) : nous appuyons notre réflexion sur l'hypothèse soulignée par B de Montmorillon (1999) selon laquelle « l'accord entre les individus... n'est possible sans un cadre commun, une convention constitutive ». Il faut justifier les fondements des principes supérieurs partagés sous forme de référentiel commun, source et cadre des décisions.

3. Des observations sur les travaux d'A. Orléan et R. Boyer (1991) et de M. Amblard (2003) : sur la transformation et la dynamique des conventions. Ces travaux analysent l'évolution des conventions. Néanmoins, ils ne traitent pas de la « falsification du cadre commun ». En effet, la convention s'autonourrit en faisant évoluer les principes supérieurs et le cadre collectif commun.

4. Une proposition d'une lecture de la théorie des conventions : selon laquelle les conventions permettraient de résoudre les ruptures des modèles économiques dans le temps et

dans l'espace à travers le mécanisme de la « falsification du cadre commun ». Ces ruptures engendrent des rencontres entre des cadres collectifs différents et créent un cadre intermédiaire qui connaîtra une certaine stabilité. Nous identifions deux phénomènes à la base de la falsification des cadres communs :

- *Une rupture dans le temps* : l'avènement de la nouvelle économie occasionné par les nouvelles technologies de l'information a créé une rupture avec le modèle économique classique. La nature et les règles de fonctionnement, révolutionnaires, des entreprises de la nouvelle économie créent une incertitude pour les individus. On assiste donc à une rencontre entre le cadre classique et celui de la nouvelle économie. Ainsi la convention constituerait la solution à sa propre limite : la déstabilisation du cadre commun.

- *Une rupture dans l'espace* : la rencontre de l'économie des pays avancés et celle des pays en développement a aussi occasionné la rencontre entre deux cadres conventionnels différents. Ainsi, le cadre intermédiaire commun devant permettre à ces deux économies de fonctionner ensemble serait un cadre découlant de la falsification des cadres précédents.

5. Une proposition d'approche de la convention, qui se base sur trois approches : 1) l'approche de Favreau, celle de dispositif cognitif collectif; 2) l'approche de Montmorillon (de), celle de la rationalité mimétique des acteurs; 3) l'approche de R. Sugden (1986) fondée sur le concept *d'équilibre évolutionnairement stable (EES)* proposé par J. Maynard Smith (1982); concept établissant le mécanisme *d'autorenforcement* d'une norme, et donc d'une convention.

Si on admet que le « cadre commun » est un construit, ou même une réalité, qui peut faire l'objet de falsification et qui peut permettre d'analyser les mécanismes de dépassement des ruptures ; les conventions ne seraient-elles pas un levier d'innovation comme l'a souligné B de Montmorillon (1999) dans sa conclusion ? Il existe au moins deux situations qui nous conduisent à répondre par l'affirmatif à cette question. D'abord sur le plan pratique, l'émergence du concept du modèle d'affaires permet d'illustrer cette innovation ; il reste à nourrir ce concept sur le plan théorique. Ensuite, les nouvelles approches par l'immatériel peuvent, sur le plan théorique, constituer des pistes pour l'analyse de cette innovation par les conventions. Pour B. de Montmorillon (1999) « ...et si la convention, la pratique d'un comportement routinier, fondée sur la convention mimétique..., était une situation

individuelle et collective favorable (si ce n'est nécessaire) à l'innovation ? ». Pour le même auteur, «*Alors l'entreprise, dès qu'il ne s'agit plus de gérer à moindre coût une technologie particulière, mais de mobiliser des concours nécessaires et divers pour l'ensemble de prestations spécifiques, est un corps social où se conjuguent des coordinations complémentaires, calculatrices et séductrices, concurrentes et confiantes, routinières et innovantes.* »

III.2.1.2 ... et une force explicative managériale pour la PE/TPE et le concept de BM

La théorie des conventions a un rôle explicatif important non seulement dans la conceptualisation du modèle d'affaires en général, mais aussi dans le cas précis de celui des PE/TPE et de leurs relations avec leurs financeurs. Basée sur la rationalité mimétique (de Montmorillon, 1999), la théorie des conventions tente d'expliquer les comportements adoptés par les individus dans des situations marquées par l'incertitude. En effet selon cette théorie, dans des situations complexes où on ne peut facilement appréhender l'évolution, pour décider, les individus vont s'appuyer sur un certain nombre de critères qu'ils repèrent et auxquels ils croient dans la situation et qui constituent « la convention » qui est censée coordonner les décisions et les actions dans cette situation. Ceci correspond à la définition fonctionnelle de Gomez (1994) selon laquelle une convention permet, dans une situation d'incertitude radicale, de résoudre de façon identique des problèmes de coordination identiques, de manière alternative au calcul individuel. Apparue dans les années 80, comme une alternative aux théories classiques de la rationalité et contractuelles (Coriat et Weinstein, 1995), la théorie des conventions se positionne entre la microéconomie et la sociologie (Gomez, 1994). L'ancrage social de Granovetter (1994) pour expliquer l'émergence des formes d'organisations et de management est suffisamment éloquent dans ce sens.

Constituant l'unité de réflexion dans ce courant de recherche, la convention est définie de différentes manières par les auteurs conventionnalistes. Selon Gomez (1996), la convention « *est un ensemble des critères implicites et explicites auxquels l'individu se réfère au moment de décider* ». Cette définition est très générale et étend la convention à l'ensemble des situations. Il existe d'autres définitions, notamment celle de Favereau (1989) selon laquelle la convention est un « *Dispositif cognitif collectif* ». Cette définition est un peu plus précise, car, si on la rapproche à celle de Gomez, elle limite les critères de décision aux aspects cognitifs. La définition d'Orléan (1994) met aussi l'accent sur l'aspect collectif de la convention. En effet selon cet auteur, la convention permet « *d'aborder la question générale*

de la coordination collective des actions individuelles [le concept de convention a pour ambition de] comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser ». La définition de B. de Montmorillon (1999) confirme l'aspect collectif de la convention et son caractère émergent. En allant dans le même sens que Gomez (1996), l'auteur définit la convention comme un «*Référentiel commun, de co-construction de normes et de comportements* ». En plus de ces définitions qui font de la convention, un cadre d'interprétation ou un référentiel commun, d'autres définitions la présentent comme un système de règles. Ainsi, selon Gomez (1997), la convention est définie comme des «*Systèmes de règles auxquelles les individus font référence lorsqu'ils justifient leurs comportements* ».

Quelle que soit la définition retenue, il ressort que la convention est basée sur des repères implicites et explicites et qu'elle est expliquée par des principes supérieurs auxquels les individus se réfèrent pour décider et pour agir. Si on se réfère à la grille de répartition proposée par Gomez (1994), les auteurs de l'école conventionnaliste se répartissent entre la conception économique et sociologique (comportementaliste) d'une part, et la conception fonctionnelle et structurelle d'autre part. Le courant économique de la convention, dans lequel s'inscrit Gomez, distingue les conventions selon les aspects « formels ». Gomez distingue les conventions complexes des conventions simples. Si les individus disposent des critères en quantités importantes et de façon détaillée, pour décider, la convention présente un caractère complexe. Des auteurs comme Boltanski et Thévenot ayant une approche sociologique de la convention optent pour des critères de distinction selon le « contenu ». Ainsi ces auteurs distinguent les conventions industrielles, marchandes et interpersonnelles. Selon une grille de lecture proposée par Nizet (2011), une convention est caractérisée par les énoncés, les personnes, les objets, l'espace et le temps. Cette grille permet de distinguer les conventions industrielles, marchandes et interpersonnelles en fonction de ces axes. L'axiomatique conventionnaliste développée par Lewis (1969), et reprise par de nombreux auteurs de la théorie des conventions (Dupuy, 1989; Gomez, 1994; Orléan, 1994; de Montmorillon, 1999...), est une des conditions centrales de l'existence d'une convention. Selon cet auteur, «*Une convention est une régularité R dans le comportement des membres d'une population P, placés dans une situation récurrente* ».

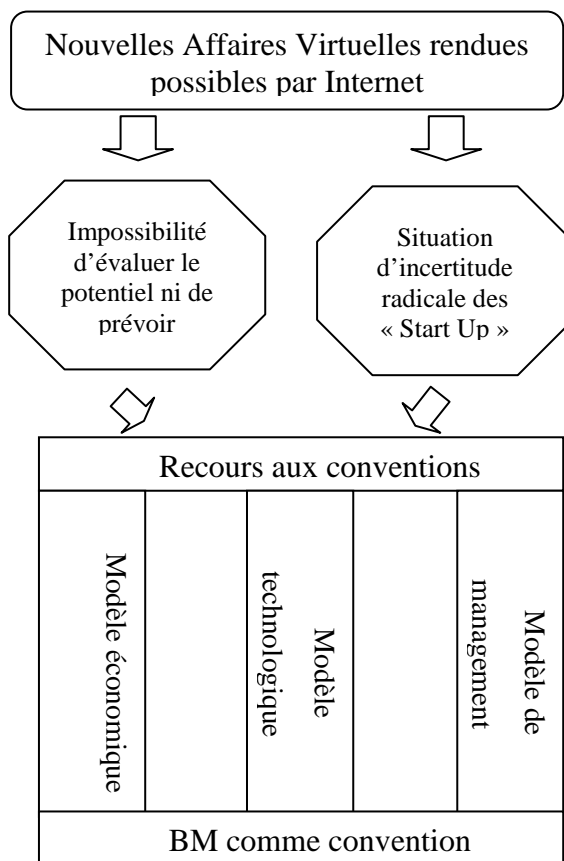
Les caractéristiques ainsi que les conditions d'existence d'une convention, et ceci quels que soient les critères de distinction ou la définition, se retrouvent dans bon nombre des écrits. Pour qu'elle puisse exister, une convention est utilisée dans une situation d'incertitude

(Gomez, 1994); elle permet la rationalité mimétique (de Montmorillon, 1999); elle doit être récurrente et stable au sens de Lewis (1969); elle doit constituer une conviction pour les individus, au point de pouvoir remplacer les calculs d'intérêt (Gomez, 1997) et doit relever la volonté des individus qui agissent selon les principes supérieurs et souscrivent aux conventions de façon libre.

Le recours à la théorie des conventions dans la conceptualisation du modèle d'affaires des PE/TPE, pour nous, se justifie à trois niveaux. Le premier élément est d'abord la force explicative de cette théorie par rapport à l'émergence du concept du modèle d'affaires ; puis la grande similitude entre les entités qui nous intéressent et les « *startups* » d'un point de vue risque, et enfin la pertinence de la branche sociologique de l'école conventionnaliste dans l'explication des comportements managériaux des dirigeants des PE/TPE.

Il ressort de la littérature que le point déclencheur du recours systématique à la convention est la situation d'incertitude radicale comme nous l'avons vu ci-dessus. Or, une des difficultés des bailleurs de fonds face aux affaires envisagées sur Internet par les « Startups » était l'incertitude par rapport à leur avenir. Ainsi, les calculs habituels permis par le Business Plan ne sont plus possibles et il va falloir se décider à financer ou pas ces affaires de la nouvelle économie. Cette limite de l'outil habituel basé sur les calculs et la rationalité financière et économique va conduire les entrepreneurs et les bailleurs de fonds à faire recours à d'autres supports de décision. Ainsi les critères de décisions vont basculer au profit de la convention. Devant l'impossibilité de prévoir un chiffre d'affaires, l'entrepreneur doit présenter et soutenir un Modèle d'affaires, le Business Model. Le Modèle d'affaires n'est rien d'autre qu'une convention d'affaires entre l'entrepreneur et les bailleurs de fonds qui acceptent d'octroyer leur financement sur la base d'un Modèle économique, d'une manière de générer des revenus et de les répartir, et non sur un profit précis. Ici, le recours à la convention est rendu obligatoire non seulement par la situation d'incertitude, mais aussi par les limites du modèle classique basé sur les calculs à constituer un outil de décision efficace. Les travaux de Verstraete et Saporta (2005), essais sur le BM en contexte d'entrepreneuriat, illustrent des cas de ces conventions.

Schéma 14. Le rôle de l'approche conventionnaliste dans l'émergence du concept de modèle d'affaires



(construction personnelle)

Un autre aspect qui justifie l'intérêt de la théorie des conventions dans notre conceptualisation du modèle d'affaires des PE/TPE est la similitude des PE/TPE avec les « startups » du point de vue du risque couru par le financeur. En effet les risques, sur diverses dimensions, qui caractérisent les exploitations des PE/TPE dans les pays en développement font que le financement tienne compte surtout de l'entrepreneur, en premier lieu, avant le potentiel du projet financé. Ceci correspond aux prédictions de plusieurs chercheurs s'inscrivant dans le cadre des théories de l'entrepreneuriat et les théories de la RBV. De nombreux travaux sur le rôle du profil de dirigeant montrent le rôle central de celui-ci, surtout dans le cas des PE/TPE des pays en développement. C'est le cas des travaux de Miller (1983),

repris par Fayolle et Cherchem (2010), sur l'orientation entrepreneuriale du dirigeant qu'ils définissent comme étant « *une posture stratégique caractérisée par un fort engagement dans la prise de risque, l'innovation et la pro activité* ». Comme le confirme Philippe Guichandut (Directeur exécutif du Réseau Européen de la Microfinance, lors de notre entretien, le 21/06/2010, les relations bailleurs de fonds et les dirigeants des PE/TPE sont des relations *intuitu personae*. Il le dit à ces termes « *...les IMF financent des personnes porteurs d'un projet, c'est d'abord les personnes qu'on analyse avant l'activité à financer ...* ». Ceci montre que les relations entre les microentreprises et les financeurs sont basées surtout sur le profil du micro entrepreneur. On peut donc parler de convention entre le microentrepreneur et les autres parties prenantes. Comme nous le verrons dans le cadre conceptuel du modèle d'affaires des PE/TPE, celui-ci est déterminé par les qualités du micro entrepreneur, ses pratiques managériales ainsi que par le type de convention qui le lie aux bailleurs de fonds. C'est d'ailleurs le troisième point qui justifie notre recours à la théorie des conventions. Les exigences de financement qui varient en fonction de bailleur de fonds, modifient les conventions d'affaires qui lient le micro entrepreneur avec les « financeurs ». Comme l'a proposé Nizet, le changement d'énoncé, des personnes, des objets de l'espace ou du temps dans une convention entraînent le changement de la convention. Ainsi, étant donné que les intérêts, les exigences et les personnes (physiques ou morales) en présence dans les conventions d'affaires changent en fonction du type de bailleur de fonds pour les PE/TPE, on peut parler d'une typologie de conventions entre microentreprises et les financeurs. Le changement de convention d'affaires entrainerait à son tour un changement du modèle d'affaires.

III.2.2. Approche conventionnaliste du BM : fondements de la notion de la convention de financement

Depuis les premiers essais datant des années 80 sur le « Business Model », un champ de recherche se définit et s'identifie progressivement autour de ce concept. Le concept a certes connu d'importantes évolutions, mais il lui reste encore du chemin à faire pour arriver à une maturité et une stabilité théorique. Comme le souligne Amit et Zott (2011), les auteurs ne s'accordent pas encore sur une définition unanime du concept. Certains auteurs comme Osterwalder et Pigneur (2005), proposent des essais fédérateurs à travers une synthétisation des différentes approches et l'ouverture vers des perspectives nouvelles. En se référant aux

premiers essais de formalisation proposés par Lecocq, Demil et Warnier (2006) et les travaux récents d'Osterwalder et Pigneur (2010), deux principaux axes ressortent de la littérature : Modèle d'affaires comme **proposition de valeur**, et Modèle d'affaires comme **manière de générer des revenus**.

Malgré les avancées notables dans la formalisation du concept de BM, il souffre de plusieurs reproches et de limites sur le plan théorique et sur sa portée opérationnelle. Nos critiques portent sur l'ambiguïté des certaines composantes du modèle d'affaires et la non prise en compte de certains aspects importants dans les différents travaux.

III.2.2.1 Le modèle d'affaires, et le dispositif collectif commun

Il a fallu attendre le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) pour voir apparaître clairement la composante des «partenaires clefs» dans la conceptualisation de BM. Bien que la formalisation de Lecocq, Demil et Warnier (2006) ait pris en compte le réseau (interne et externe) dans la composante organisationnelle du BM, les parties impliquées dans ce réseau nécessitaient encore des développements. La prise en compte de l'interaction entre le BM et le marché, voir l'environnement global était peu développée. En effet le modèle d'affaires traduit comment l'entreprise fait le business ; c'est l'intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel. La fonction de proposition de valeur est présentée comme le seul rôle de l'entreprise à travers son BM, en direction du client. Or le business model n'est pas l'œuvre de l'entreprise de façon isolée.

L'entreprise se situe dans un dispositif collectif, qui guide sa proposition de valeur; elle traite avec des financeurs, qui, non seulement influencent ou participent à la construction du BM, mais le sanctionnent en fonction de son adéquation avec leur perception de la valeur. La prise en compte du cadre commun de la convention peut fortement contribuer à résoudre un certain nombre de questions qui se posent autour de la valeur. La valeur proposée par l'entreprise, grâce à son modèle d'affaires, n'aurait de sens que par rapport à une fonction d'utilité (matérielle ou non) identifiable et appréciable par rapport au référentiel d'un cadre commun que partage l'entreprise avec ses parties prenantes. Les acteurs définissant l'environnement du BM interagissent avec lui et participent à l'évolution de l'architecture de la valeur. Le cadre commun, acteur et référence, du BM peut être immédiat ou lointain; il varie en fonction de la valeur captée et des choix opérés.

III.2.2.2 La valeur, une notion controversée et insuffisamment définie

Le modèle d'affaires est fondé sur l'idée de proposition de valeur par opposition à l'idée de tirer profit de la structure du marché en trouvant un bon positionnement. Si la stratégie par la proposition de valeur trouve de plus en plus une place importante chez les praticiens et les théoriciens, au détriment de la logique classique structurelle, il n'en demeure pas moins qu'elle a encore besoin d'un cadrage plus précis. D'un point de vue théorique en matière de conceptualisation de création de valeur en entreprise, on est passé de la valeur stricte et actionnariale, à la valeur globale, partenariale. Si la première a le défaut d'être restrictive et de présenter l'entreprise comme le seul intérêt des actionnaires, la seconde a la limite d'être peu précise, car les contours des parties prenantes ainsi que leurs intérêts dans l'entreprise restent difficiles à déterminer.

L'approche par le modèle d'affaires constitue une rupture dans la manière de concevoir et de formaliser la stratégie ; on ne répond pas à l'état du marché en se positionnant dans une structure, mais on propose une valeur au marché (Hemel, 1998). Néanmoins, il reste à définir la valeur. Dans les différents essais de conceptualisation du concept de modèle d'affaires, on retrouve plusieurs aspects de la valeur. La valeur évoquée dans les premiers essais de formalisation des années 90, comme celui de Hamel et Prahalad (1994) est axée sur la valeur du produit pour le client. Les formalisations proprement dites du BM comme celle de Lecocq et al (2006) font aussi de « la proposition de valeur » le point de départ du modèle d'affaires. Des essais plus récents comme celui de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) tentent de proposer un cadrage plus clair de la notion de valeur. Le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) spécifie la « valeur proposée au client » et la « chaîne de valeur » du produit.

III.2.2.3 Quelle place pour l'ancrage social dans le BM ?

Plusieurs fondements théoriques permettent de justifier le rôle de l'ancrage social, pour l'entreprise en général, et pour le BM en particulier. Nous avons repéré, à partir de la littérature, trois canaux d'ancrage social du BM : 1) le rôle du client dans la dynamique de proposition de valeur développé par le Courant de « Service-Dominant Logics », 2) la co-construction de la valeur ou la servuction évoquées par H. Issac (1998) ; B. de Montmorillon (2001); E. Stevens (2009), et 3) le rôle de la fonction cognitive du milieu, explicité par de Montmorillon (2001).

Parlons d'abord du rôle spécifique du client. La valeur ne peut pas être limitée à une dimension purement utilitaire (du produit) et économique (chaîne de valeur). Il existe des travaux ayant souligné la dimension de « co-construction » de la valeur et du rôle actif des utilisateurs. On peut citer H. Isaac (1998) et E. Stevens (2009). La valeur porte donc forcément les emprunts de la perception et de l'influence du client. Le concept de « Service-Dominant Logics » très utilisée en Marketing souligne bien le rôle du client dans la création de valeur qui peut devancer la proposition des entreprises. Le modèle de iPhone est souvent donné comme exemple de cette logique.

Ensuite d'un point de vue global, les travaux de Joffre et de Montmorillon (2001) soulignent clairement le rôle la fonction cognitive dont sont porteuses les règles d'un milieu donné. Ces règles qu'on pourrait qualifier de dispositif collectif commun, influencent fortement la construction des organisations et guident le comportement des individus à travers les habitudes de pensée, les perceptions, les normes culturelles... L'adéquation des caractéristiques du BM au dispositif cognitif de son milieu est en même temps un résultat de l'interaction entre l'entreprise et son environnement. Mais nous postulons aussi que c'est une condition importante de succès d'un modèle économique. Il est donc essentiel de rechercher et d'analyser à quel point l'écart entre les caractéristiques du BM et son environnement peuvent influencer sa viabilité.

Nous proposons ainsi une représentation du cadre de co-construction du BM, basée sur les pôles influents et les flux entre ces pôles, à savoir :

Un accord d'échange des ressources entre le marché et l'entreprise : à travers un échange de « réputation » venant du marché vers l'entreprise et d'une « adhésion » des consommateurs à la valeur proposée par l'entreprise et la manière d'y accéder. L'acceptation de la proposition de valeur est fondée sur l'utilité/ la valeur perçue par le client à partir du référentiel du dispositif cognitif. L'implication managériale de ce premier axe est l'alignement du BM au cadre collectif commun pour la définition et la proposition de la valeur.

Une convention de financement : à travers la définition d'un cadre d'échange de « ressources financières » et le « système de répartition » de revenus générés entre l'entrepreneur et la source de financement. Cet échange est basé sur l'accord entre l'entrepreneur et la source de financement sur la valeur à proposer et le modèle économique. L'implication managériale de cette proposition est la prise en compte (en plus du marché) des

attentes de la source de financement dans la définition de la valeur, le modèle économique et le système de répartition de revenus.

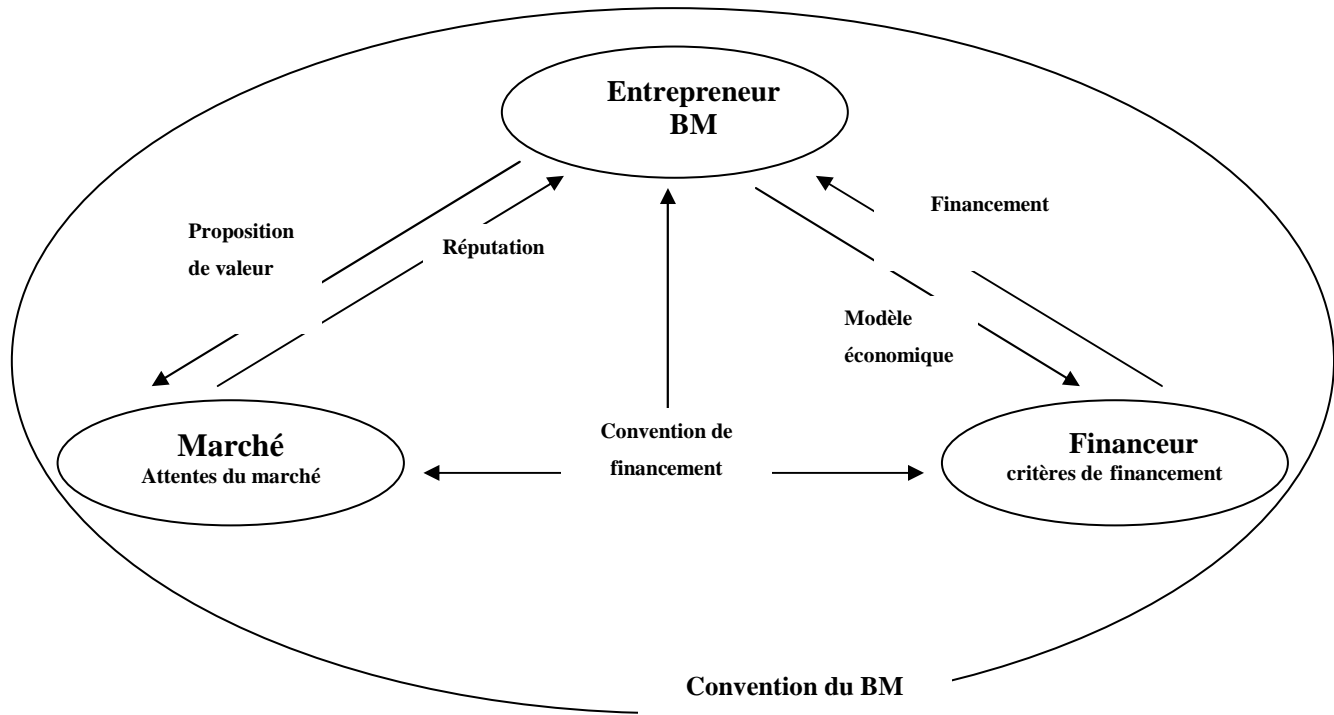
L'approche de modèle d'affaires à travers ces deux axes pour l'adapter à notre sujet nous permet d'introduire le concept de « Convention de financement », pour définir le cadre de conception et d'opérationnalisation du BM des PE/TPE.

Une convention de financement se définit entre l'entrepreneur, initiateur du BM, et le financeur, à travers un accord explicite ou implicite sur :

- * la valeur à proposer, le modèle économique et les choix pour la génération de revenus, en référence à un dispositif cognitif donné,

- * l'affectation des ressources nécessaires à l'opérationnalisation du BM et le système de répartition des revenus générés.

Schéma 15. Conventions de financement et de BM : cadre de conception et d'opérationnalisation des BM



(construction personnelle)

Le cadre de définition du BM étant défini, il nous reste à proposer un cadre conceptuel d'étude du modèle d'affaires de la PE/TPE ouest-africaine et la grille de son analyse.

Section 3. Cadre conceptuel du BM de la PE/TPE ouest-africaine par la convention de financement: vers le modèle 3 C

À l'issue de notre revue de littérature sur la PE/TPE ouest-africaine et le BM, la définition du cadre théorique de la recherche ainsi que de notre approche du BM de la PE/TPE, nous abordons les hypothèses sous-jacentes à notre conceptualisation. Nous avons étudié les dimensions du cadre du BM : l'entreprise/ou l'entrepreneur, le marché et les détenteurs des ressources externes. Notre application, la convention de financement, s'intéresse aux sources de financement, comme source des ressources critiques. Ce choix se justifie par les développements évoqués dans le chapitre 2, par rapport aux ressources financières dans les PE/TPE des pays en développement.

Ainsi, nos propositions se basent sur : 1) le financement comme ressource critique et manquante à la PE/TPE ouest-africaine, 2) la relativité de la valeur, et 3) l'adéquation entre les caractéristiques de la convention de financement et le BM comme déterminant de la conception et de l'opérationnalisation du modèle d'affaires de la PE/TPE.

Avant de présenter les hypothèses et le cadre conceptuel de l'étude, nous commençons par définir la notion de la convention de financement et la conceptualisation du BM de la PE/TPE basée sur celle-ci.

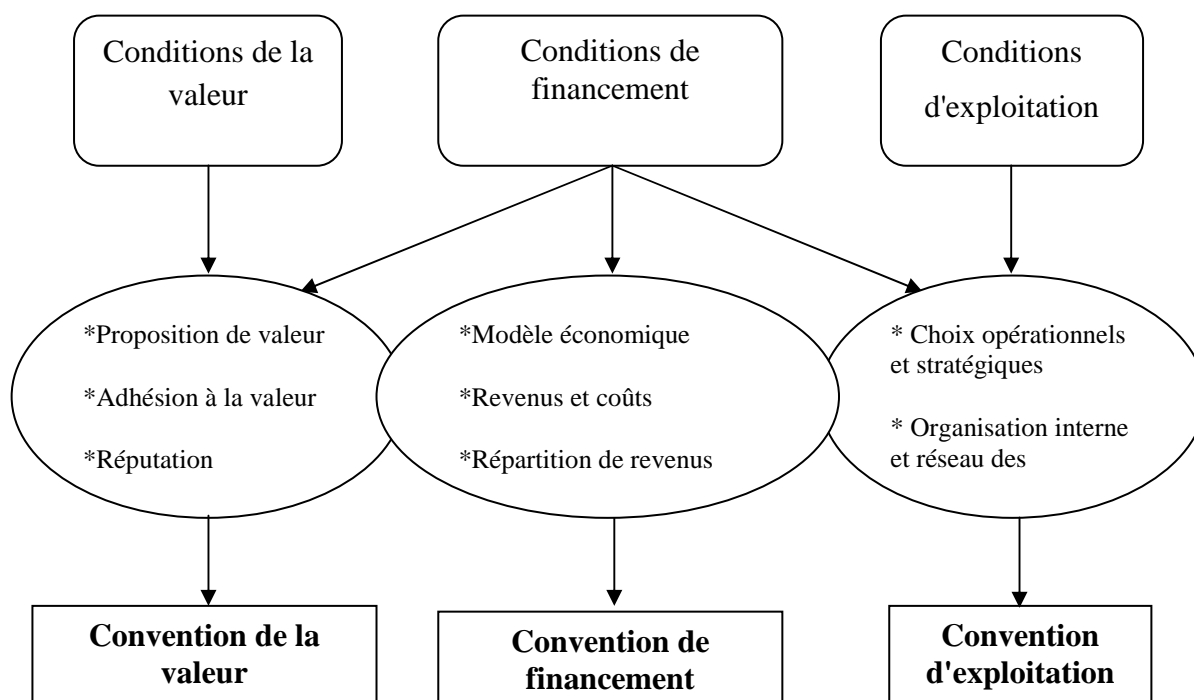
À la lumière de la littérature et du cadre théorique ci-dessus exposés, nous proposons une approche du BM à partir d'une triple convention :

* **la convention de la valeur** : basé sur le dispositif collectif, comme cadre de référence pour la définition de la valeur et d'échanges des ressources immatérielles entre l'entité et le marché,

* **la convention d'exploitation** : représentée par les choix du modèle économique et de l'organisation pour capter la valeur et générer les revenus,

* **la convention de financement** : définissant les conditions de l'affectation des ressources matérielles et le système de répartition des revenus générés.

Schéma 16. Notre conceptualisation conventionnaliste de BM : le modèle 3C



(construction personnelle)

III.3.1. Hypothèses de la grille d'analyse

Les propositions sous-jacentes à notre grille d'analyse sont d'origine théorique et empirique et ont été alimentées par les résultats de notre essai sur le rôle du microcrédit dans le BM des micro entreprises (Elhadji Issa, 2010).

III.3.1.1. Bases empiriques des hypothèses de recherche

Nous avons traité du rôle de microcrédit dans le BM des micro-entreprises lors de notre mémoire du master 1010 en 2010. L'analyse du rôle de la microfinance dans le modèle d'affaires des TPE et les résultats des conventions de financement liant les IMF (Institutions de Micro Finance) avec les TPE nous a permis de révéler l'influence de la source de financement sur la gouvernance et la performance des TPE. La convention de financement, constituant la première dimension de notre cadre d'analyse du modèle d'affaires dans notre mémoire, est un facteur d'une grande importance dans le modèle et les résultats du management des TPE. Or la convention de financement dépend des caractéristiques et des finalités de la source de financement. Dans notre étude, nous avons montré que la catégorie de « microfinanceurs » a une grande influence sur le modèle d'affaires des TPE. Les « microfinanceurs » sociaux aboutissent à des conventions de développement de personnes tandis que les IMF et les banques de microcrédit aboutissent à des conventions de développement des « microbusiness ».

Un rapprochement des conventions d'affaires (concept à défini au chapitre 6) engendrées par la finance traditionnelle informelle des pays en développement avec le fonctionnement de la microfinance permet aussi de mettre en évidence le lien entre la source de financement et les résultats du management. Et enfin, comme l'a mis en évidence l'article de Gentil et Servet (2002), le succès de la microfinance par rapport à la finance publique décentralisée est aussi un résultat qui permet d'expliquer le rôle de la convention de financement sur les TPE.

Encadré 6. Extrait des résultats d'une étude préalable (Elhadji Issa, 2010)

Pluralité des sources de financement et différence de leurs finalités (cas des IMF) :

- Les IMF sociales
- Les IMF commerciales
 - Les IMF classiques
 - Les micro-investisseurs (exemple I&P)
 - Les banques de microcrédit (exemple : ProCredit)

Typologie des services offerts par les sources de financement :

- Le modèle joint (services financiers et non financiers offerts par deux organisations différentes)
- Le modèle parallèle (services financiers et non financiers offerts par la même IMF, par deux catégories de personnel, dans deux produits différents)
- Le modèle unifié (services financiers et non financiers offerts par la même IMF par le même personnel, dans un seul produit hybride)

Variété des modèles des microentreprises en fonction de microfinancement :

- Le modèle d'affaires intuitif et réduit (convention d'affaires sociale et informelle, ressources limitées, compétences artisanales et dépendante de l'entrepreneur, management intuitif)
 - Le modèle d'affaires évolué (fonctionnement similaire à celui des grandes entreprises avec des ressources limitées, un organigramme simplifié et une taille réduite)
 - Le modèle d'affaires intermédiaire (modèle hybride entre les deux modèles extrêmes)

Des rôles de la microfinance dans le modèle d'affaires des PE/TPE :

- Le rôle de contribution dans la vie du modèle d'affaires : la microfinance contribue à l'évolution du modèle d'affaires des PE/TPE
- Le rôle de révélation : redécouverte des capacités des PE/TPE à générer des revenus et identification des facteurs de fiabilité de leur BM.

Un deuxième constat est le rôle du niveau des ressources et des compétences critiques sur les composantes du BM des PE/TPE.

Tableau 12 : Caractéristiques du BM selon le niveau des ressources et des compétences

- **Ressources** +

Niveau d'activité Axes du BM	Activités génératrices de revenus	Microentreprises	Petites entreprises	Moyenne entreprise
Activité	- Micro-service et commerce de détail	- Métiers simples - Activité de petite taille	Activité bien définie	Offre et activité bien définies
Compétences	Sans compétences particulières	Compétences techniques simples	Certaines formes d'expertise	Capacités technique et de gestion
Offre	Non évolutive	Basée sur un savoir-faire artisanal	Souci de qualité et basée sur l'expertise	Souci de qualité et développement de l'offre
Ressources	Personnelles sans accès aux services bancaires	Personnelles sans accès aux services bancaires	Accès limité aux services bancaires	Accès aux services bancaires
Marché	Très proche, sans relations fixes	Très proche avec une certaine fidélisation	Proche avec des liens parfois contractuels	Élargi et étudié.
Organisation	- Non formelle, - Exploitation discontinue	Marketing relationnel et gestion non formelle	Organisation parfois formelle et gestion non rigoureuse	-Organisation formelle -Exploitation continue -Positionnement clair

- **Compétences** +

(construction personnelle)

III.3.1.2 Hypothèses de recherche

Les hypothèses postulées à partir des prédictions théoriques et les résultats de notre première étude sur le rôle de la microfinance sur le BM des microentreprises dans les pays en développement constituent les propositions sous-jacentes à la grille de lecture de BM conventionnaliste de la PE/TPE :

Hypothèse 1 : Diversité de sources de financement et divergences des finalités de financement

Les parties prenantes ayant des rôles, des attentes et des influences importants sur la vie des PE/TPE, sont celles qui les financent, et leurs dirigeants. Ces entités, loin des marchés financiers, ont des sources de pression et de contrôle de pouvoir qui répondent à des logiques différentes de celles des grandes entreprises (Charreaux, 1994). On peut donc définir des catégories majeures d'acteurs qui ont une influence importante dans les choix opérés par la PE/TPE dans la conception et l'opérationnalisation de son BM : les dirigeants (ou financeurs propriétaires) et les financeurs externes.

Les finalités des financeurs (identifiées lors de notre mémoire) sont :

- le développement de personnes;
- création de l'emploi;
- le développement et la croissance de business;
- la rente.

En fonction du profil de dirigeant de la PE/TPE et de la source de financement, le financement traditionnel pourrait avoir une finalité de génération de rente, de développement de business ou de développement de personnes.

Le financement informel traditionnel

Relevant des activités informelles (représentant près de 55% de l'économie sub-saharienne, comme l'indique le tableau 8), le financement traditionnel occupe une part très considérable, voir majoritaire dans les sources de financement des PE/TPE. Le financement traditionnel est basé sur les liens sociaux. Les activités génératrices de revenus exploitées par des micro et petits entrepreneurs sont financées par les fonds personnels, ou des fonds assurés par des membres de la famille soit sous forme de prêt ou sous forme de don. Ce mode de financement est spécifique sur le plan de la convention de financement qui lie l'entrepreneur avec le financeur, la rémunération et le remboursement de prêt ; ce qui a des implications sur la gouvernance et les contraintes de prise de décision. L'aide financière (sous forme de crédit ou de don) familiale ou ethnique n'est généralement pas conditionnée par une rémunération. La

solidarité ethnique est un élément clef de l'évolution et de croissance des micros et petites entreprises dans les pays en développement. Elle est le prolongement de la solidarité familiale et joue un rôle déterminant dans l'évolution de la petite entreprise (S. Fattoum et A. Fayolle, 2008). Boukar (2009) formule et valide l'hypothèse selon laquelle « *il existe une relation positive entre la croissance et la solidarité ethnique du dirigeant* » dans le contexte camerounais.

Le financement étatique et ONG

Ayant un objectif de développement économique et la lutte contre la pauvreté, les organisations étatiques et les ONG soutenant la création et au développement des micro et petites entreprises s'intéressent plutôt à la création d'emplois et le développement économique. Cet objectif de création d'emplois et de lutte contre la pauvreté serait à priori un modèle de développement des personnes.

Le soutien financier public aux micros et petites entreprises est certes favorable à la croissance et au développement de business, mais il vise en premier lieu le développement des personnes. Néanmoins, certaines études montrent une relation négative entre le soutien public aux petites entreprises et la croissance des PE/TPE. Dahlqvist et al. (1999) ont conclu un lien négatif entre l'obtention d'aides à la création et la croissance des jeunes entreprises. Par contre d'autres études, comme celle menée par Julien (2000) au Québec et celle effectuée par Boukar (2009) dans le contexte camerounais ont abouti à la conclusion d'une influence positive des subventions gouvernementales sur la croissance des micros et petites entreprises.

Les microfinancements formels privés

Pour le créancier privé, c'est la solvabilité de son débiteur qui importe. Les créanciers peuvent s'intéresser au développement ou la croissance du business de leurs débiteurs si cela favorise le paiement de leurs créances. Si on observe les relations des IMF avec les microentreprises, il ressort que celles-ci sont plutôt intéressées par une rentabilisation rapide des activités. Elles se préoccupent de la pérennité de l'activité dans le but de se faire intégralement rembourser. En l'absence de garantie dans les mécanismes de microcrédit, les IMF diminuent le risque en jouant sur les échéances qui devront être les plus courtes possible.

Pour diverses raisons, les institutions bancaires s'intéressent aussi au financement des PE/TPE. On peut distinguer les microfinanceurs à caractère social et les institutions optant

pour la logique commerciale du marché. Dans la première catégorie, on trouve des ONG, des Fondations, des associations..., tandis que la deuxième catégorie renferme les institutions à statut bancaire, les banques intégrant l'activité de microcrédit, les véhicules d'investissement en microfinance (VIM)⁴². On a assisté ces dernières années à un regain important d'intérêt de la «petite finance» ayant incité les grandes banques internationales à proposer leur soutien aux institutions de microcrédit : Citibank, Deutsche Bank, Credit Suisse, BNP Paribas, etc. Les banques sont attirées par l'idée d'un investissement socialement responsable et la perspective de profits élevés, alors que les IMF se réjouissent de la reconnaissance dont elles bénéficient auprès des grandes banques tout en élargissant leur capacité de financement. L'émergence des banques de microfinance comme MicroCredit et les nouvelles intégrations des IMF aux banques classiques d'une part et aux marchés financiers d'autre part ont permis l'instauration d'une logique du marché et commerciale dans le champ du financement des PE/TPE.

Hypothèse 2 : Le dirigeant de la PE/TPE a une vision personnelle du BM, qui est souvent différente de celle de la source de financement

Les dirigeants des PE/TEP ont un système de gestion et de gouvernance basé sur le phénomène de grossissement. L'effet de la taille fait que le dirigeant, propriétaire d'une TPE/PME perçoit les différentes dimensions du management à une échelle très amplifiée à cause de l'effet de grossissement (Torrès, 2002). Le concept d'effet de grossissement énoncé par Mahé de Boislandelle (1996), repris par Torrès (2002), permet de mieux cerner l'importance des effets de proximité dans la gestion des entreprises de petite taille. En effet les réflexions stratégiques et les problèmes à gérer ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et les TPE/PME. Pour reprendre l'exemple donné par Torrès (2002), « le départ à la retraite d'un salarié d'une grande multinationale de plusieurs milliers de personnes est un événement insignifiant tandis que dans le cas d'une entreprise de 10 personnes, c'est 10% du personnel qu'il faudra remplacer. La petite taille des effectifs accroît le poids relatif de chacun des membres de l'entreprise ». L'effet de la taille et de proximité induisant le phénomène de grossissement des dimensions de gestion conduit à l'intensification du rôle du dirigeant et des salariés clefs. Ainsi la gouvernance se trouve impactée par ce renforcement du rôle. En l'absence des organes classiques de direction (qu'on retrouve dans

⁴² Les véhicules d'investissement en microfinance (VIM) sont des entités d'investissement indépendantes placent en effet le capital d'investisseurs publics et privés dans des institutions de microfinance (IMF) ou dans d'autres VIM. Selon Le Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), la principale organisation en charge de la promotion de la microfinance, on comptait 103 VIM fin 2008 qui géraient alors 6,6 milliards de dollars d'actifs.

les grandes entreprises), la gouvernance est laissée au pouvoir discrétionnaire du dirigeant et des salariés clefs dont les décisions et les actions n'obéissent à aucune règle de contrôle, en dehors de cas des financements par une source externe, que nous verrons dans les paragraphes suivants. Les attentes des dirigeants des TPE/PME sont variées et ne sont soumises à aucune norme. Ce sont les objectifs personnels du dirigeant, confondus à ceux de l'entreprise, qui comptent.

Les décisions et les actions de l'entreprise sont orientées vers les ambitions personnelles du dirigeant et parfois celles des salariés ayant acquis un pouvoir important grâce à leurs compétences dont dépend l'organisation. Les attentes des dirigeants des TPE/PME sont, en général, les revenus qu'ils peuvent en tirer. Les niveaux d'exploitation se limitent en général aux activités génératrices de revenus. Le fonds de roulement des micros et petites entreprises dans les pays en développement est le plus souvent confondu avec celui de la famille. Selon Perren (1999) la croissance des petites entreprises dépend de l'attitude du dirigeant (sa volonté de croître), sa capacité à gérer la croissance, l'accès aux ressources nécessaires à la croissance et la demande. Dans une autre analyse proposée par Morrisson et al. (2003), trois facteurs sont déterminants dans la croissance des TPE ; il s'agit de l'intention du dirigeant à croître, son aptitude et les opportunités. Ainsi dans les deux modèles on retrouve le caractère central de la volonté du dirigeant dans la croissance (et donc la gouvernance de la TPE).

Hypothèse 3 : La source de financement a une forte influence sur le BM de la PE/TPE et on aurait une variété de BM au même titre que la variété des sources de financement

Les sources de financement ont un rôle de financeur et d'accompagnateur auprès des PE/TPE. Les IMF (Institutions de Micro - Finance) par exemple, financent une partie et généralement la totalité de l'activité des TPE où elles interviennent. Le degré d'implication des sources de financement dans la vie des TPE peut s'évaluer à deux niveaux. D'abord leur rôle de financeurs (souvent de la totalité de l'activité) leur octroie un pouvoir important dans la vie de l'entreprise. Elles ont une influence très forte dans le choix d'activités, car elles sélectionnent les activités qu'elles souhaitent financer. Les dirigeants des TPE désirant être financés par une source de financement donnée doivent donc inscrire leurs activités dans les domaines acceptés par la source de financement. Les activités financées sont le plus souvent des activités qui peuvent être rentabilisées dans des échéances très courtes pour faire face au problème du risque élevé lié aux TPE. Aussi, dans leur rôle d'accompagnement, les financeurs influencent les décisions quotidiennes des TPE, car les dirigeants sont en général

d'un niveau d'instruction très faible, dans les pays en développement. Les organisations étatiques et les organisations non gouvernementales dédiées au soutien à la création et le développement des PE/TPE jouent aussi le rôle de financeurs et celui d'accompagnateurs.

Les TPE/PME, surtout dans les pays en développement, sont caractérisées par la diversité de leurs sources de financement. Les caractéristiques et les exigences propres à chaque type de financement impliquent un type d'influence sur la gouvernance des micros et petites entreprises.

III.3.2. Conceptualisation de l'influence de la source de financement dans le BM de la PE/TPE

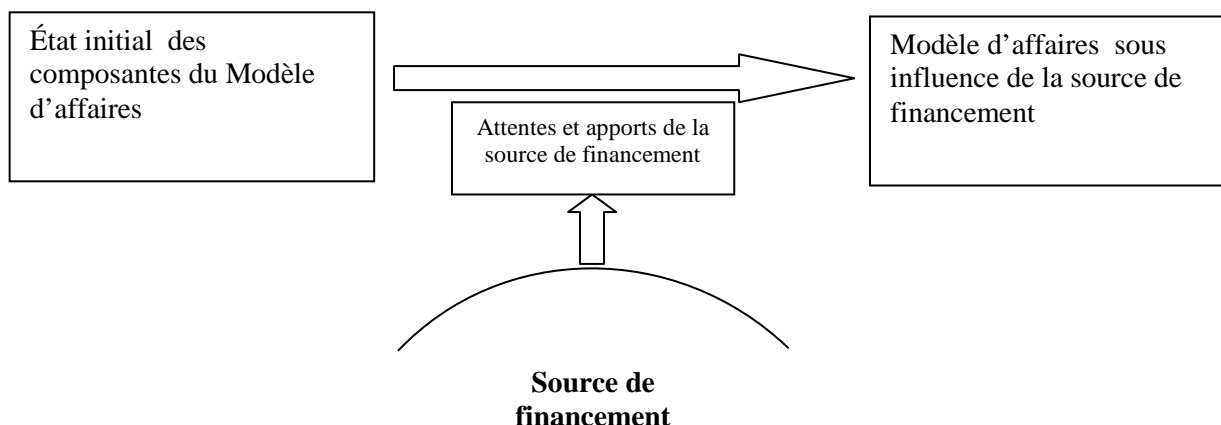
Sous l'hypothèse du rôle déterminant de la source de financement dans la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE, la question de départ de notre problématique vise à comprendre :

Comment la source de financement permet-elle de comprendre et de définir un BM adéquat en fonction de la convention de financement ?

Pour répondre à cette question, notre grille d'analyse est construite autour des questionnements ayant guidé notre recueil et le traitement des données :

1- Existe t -il des différences observables sur le BM de la PE/TPE, avant et après l'entrée en relation avec la source de financement? Ce premier axe d'analyse s'inscrit dans une vision dynamique du BM de la PE/TPE. En fonction des influences de la source de financement sur la PE/TPE dans le cadre de la convention de financement, son BM évolue sous l'impact de financeur.

Schéma 17. Dynamique du BM sous l'influence de la source de financement

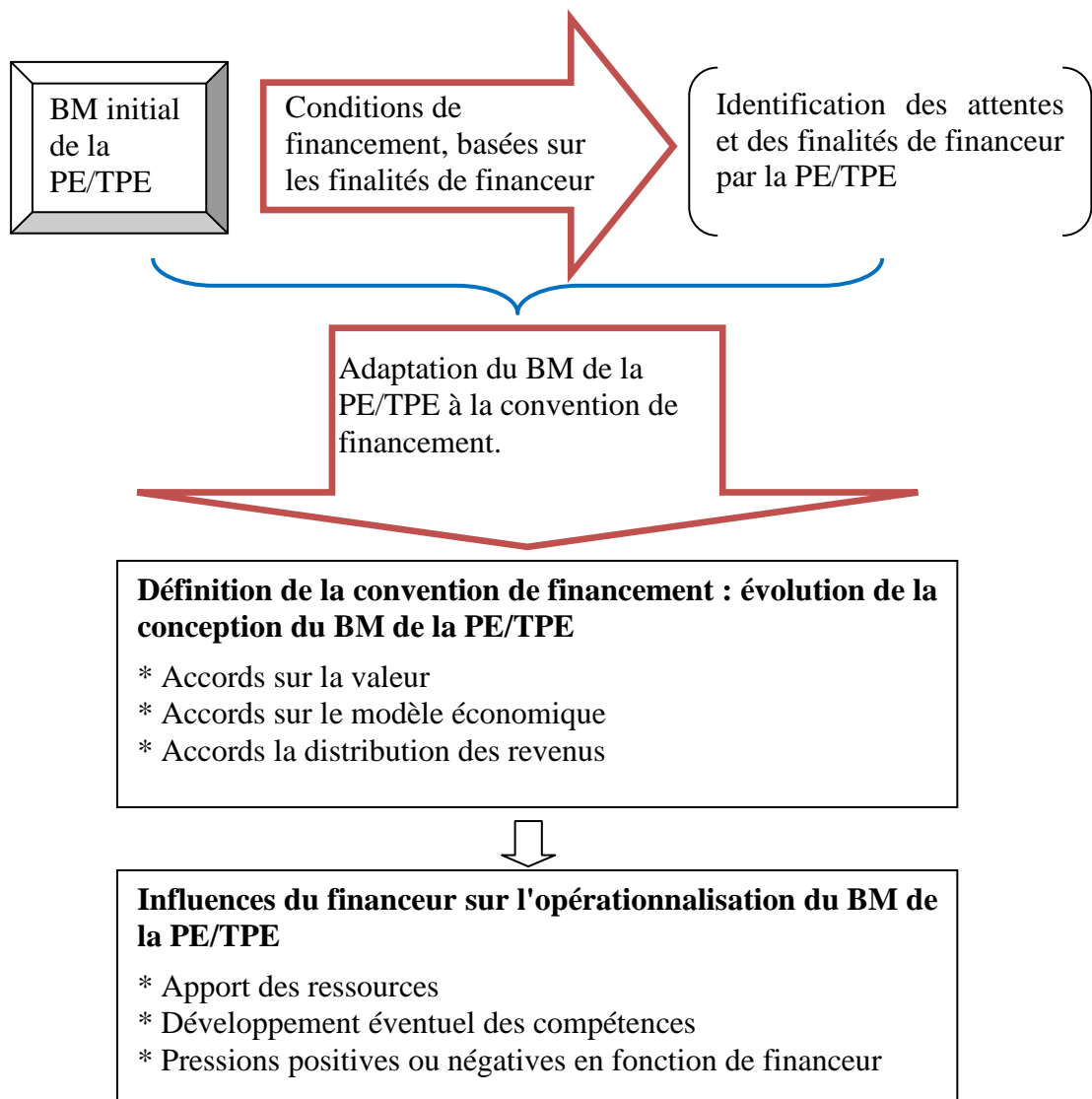


2. La formalisation ou la conclusion de la convention de financement fait - elle évoluer le BM de la PE/TPE ? Comment la PE/TPE procède t - elle pour convaincre la source de

financement à partir de son BM? Le BM subit - il une évolution pour répondre aux exigences de la source de financement ?

3. Comment se traduisent les influences de la source de financement sur le BM de PE/TPE? Existe t - il un BM adéquat en fonction de la source de financement?

Schéma 18. Cadre conceptuel de l'influence de la convention de financement sur le BM de PE/TPE



(construction personnelle)

III.3.3. Taxonomie et évolution du BM des PE/TPE

Comme argumenté dans les chapitres 1 et 2, nous distinguons les BM des PE/TPE sur deux dimensions :

- *Maturité du modèle d'affaires* : nous définissons trois états du modèle d'affaires de la PE/TPE selon la maturité : 1) le modèle d'affaires vulnérable (en développement), 2) le modèle d'affaires consolidé et 3) le modèle d'affaires mature.

- *Modernité de la gestion* : nous définissons deux modèles d'affaires selon cet axe d'analyse: 1) le modèle d'affaires moderne et 2) le modèle d'affaires traditionnel (local). Nous expliciterons davantage la dimension de la modernité du BM et de la gestion, au chapitre 4, dans la section de l'échantillonnage.

III.4.3.1. une taxonomie basée sur le degré de maturité de BM

Nous avons justifié que le critère de taille, malgré son intérêt, n'est pas suffisant pour catégoriser les BM des PE/TPE des pays ouest africains. Il existe de grandes entreprises informelles, comme il existe des petites entreprises formelles et modernes.

Les travaux sur les petites entités tendent à faire d'elles un ensemble homogène. L'essai de Torrès (1997) remet en cause certaines dimensions de la spécificité de ces entités. En effet, pour cet auteur, la petite entreprise n'est pas toujours spécifique sur les plans que les écrits laissent entendre. Il existe des PE/TPE dont l'organisation et le mode de fonctionnement sont très structurés. Charreaux (1997), en parlant de la Gouvernance des PME – PMI, a aussi souligné la ressemblance du fonctionnement de certaines PME avec les firmes classiques. Marchesnay (2003) relativise certaines évidences sur les caractéristiques des TPE. Pour lui, le pouvoir de décision n'est pas aussi centralisé sur le dirigeant qu'on le pense, le processus de prise de décision n'est pas toujours simple et la nature des décisions n'est pas aussi réactive qu'on le considère dans les TPE. On trouve chez le même auteur un essai d'une présentation dualiste des TPE sur plusieurs plans (les TPE du secteur formel et informel par exemple). S'il existe des TPE ayant des caractéristiques différentes, alors il serait légitime de parler des différents types de modèles d'affaires chez ces entités spécifiques. Ainsi, nous proposons l'idée que les Très Petites Entreprises ne sont pas constituées d'un ensemble homogène, mais qu'il existe une diversité des types des TPE. Dans le cadre de notre analyse, nous proposons

trois catégories des TPE en fonction de leurs modèles d'affaires : les modèles « réduit et vulnérable », « intermédiaire et consolidé » et « évolué et mature ».

III.3.3.1.1 Le Modèle réduit et vulnérable

Le critère principal de définition de cette première catégorie des TPE et du BM qui la caractérise n'est pas la taille, bien qu'elles soient généralement de très petite taille. Par exemple une entreprise employant 10 salariés dans une activité de la couture dans l'informel peut fonctionner sur la base d'un modèle d'affaires réduit et intuitif alors qu'une autre employant 5 salariés dans le domaine de l'informatique ou du conseil peut fonctionner sur la base d'un modèle d'affaires plus évolué. Alors, comme l'indique l'OCDE (2004) la taille ne constitue pas un critère de définition toujours applicable. En effet selon cette institution, en Australie par exemple, le nombre des salariés n'est pas retenu comme critère de définition dans le secteur agricole. Pour nous, le caractère réduit et intuitif du modèle d'affaire d'une TPE se définit sur la base des trois dimensions citées dans le titre précédent à savoir: les ressources et compétences, l'échelle et la gestion d'affaires, et enfin la convention de financement. Ces trois dimensions ont un impact direct sur les différentes composantes du modèle d'affaires. Une TPE fonctionnant sur la base du modèle réduit et intuitif appartient généralement au domaine de l'informel (Marchesnay, 2003) et son BM se caractérise par une offre générique et peu étudiée, une gestion faite le jour au jour (sans aucune prévision), une organisation implicite (jamais formalisée), un marketing de proximité (Pacitto et Julien 2004), un fonds de roulement confondu avec les biens de la famille. Ce modèle se caractérise par :

- La faiblesse et la source informelle des ressources,
- La faiblesse du niveau d'activité avec une gestion intuitive et peu formalisée,
- Le caractère social et non professionnel des sources de financement.

Ces caractéristiques se traduisent par un BM modèle dont les composantes sont aussi particulières :

- L'offre générique et peu étudiée,

- Les ressources et les compétences généralement artisanales,
- L'équation des revenus peu connue et instable,
- La structure des coûts non maîtrisée,
- L'organisation interne et externe non formalisée et caractérisée par la fusion des fonctions,
- Les processus et les systèmes non clairs et basés sur des personnes et non sur la formalisation (la mémoire et les connaissances de l'entreprise ne sont pas matérialisées).

Les ressources et les compétences dans le modèle réduit et vulnérable

C'est avant tout des faibles ressources, car elles sont généralement personnelles ou familiales. Ces TPE ont un accès très faible aux ressources financières modernes des banques classiques (Biga Diembeidou, 2008). L'inaccessibilité aux ressources bancaires conduit les TPE à faire recours aux sources de financement alternatives qui sont informelles. Pour ce qui est des ressources humaines, et donc les compétences, ces entités se contentent d'une main d'œuvre de proximité du cercle familial qui est généralement embauchée avec le statut d'« apprenti » (Maldonado et Gasarian, 2004)⁴³. Les Compétences sont ainsi artisanales et restent la propriété du personnel en l'absence des moyens de leur transmission à l'entreprise. Le salarié, quand il quitte l'entreprise, s'en va avec ses compétences. Une autre particularité des ressources dans ce BM est liée à leur fonction. En effet les ressources (surtout financières) constituent le point de démarrage du modèle d'affaires au lieu de l'offre. Comme nous l'avons spécifié dans les particularités du modèle d'affaires des TPE, celui-ci n'a pas comme point de départ l'offre de valeur. C'est la disponibilité des ressources qui devance tout.

⁴³ Dans « Micro-entreprises et secteur informel, cas du Niger », Document de recherche S-INF-1-20 ; une étude de l'OIT. Lien : <http://www.ilo.org/public/french/employment/ent/papers/niger.htm>

Selon Penrose (1959), les ressources, mêmes quand elles remplissent les critères « VRIS⁴⁴ », ne peuvent jouer leur rôle de levier stratégique que si l'entreprise maîtrise leur combinaison. Un des postulats de Penrose est le caractère « enfoui » des ressources. En effet chaque organisation dispose des ressources non exploitées susceptibles de permettre une croissance future, dès que l'opportunité se présente. Les TPE sont les entités qui seraient le plus concernées par l'exploitation insuffisante des ressources pour plusieurs raisons. Dans les TPE au modèle d'affaires réduit et intuitif, le marché n'est pas étudié et le fonds de commerce se constitue progressivement sans effort de marketing particulier de la part de l'entreprise. La méconnaissance du marché et des besoins des clients limite les capacités de la TPE à proposer de nouvelles valeurs en se basant sur les ressources existantes. Le niveau généralement limité de l'instruction des dirigeants des TPE dans les pays en développement constitue un frein à l'exploitation innovante des ressources existantes. L'exploitation des ressources reste souvent stable, en dehors de l'augmentation de quantité exploitée qui est liée à la croissance. La faiblesse du pouvoir d'achat des clients peut être un facteur qui défavorise la créativité sur la base des ressources existantes, si la TPE opère exclusivement sur le marché local. En plus, la TPE peut disposer des capacités en termes de compétences sans disposer de ressources financières nécessaires pour les investissements supplémentaires. Les TPE sont donc caractérisées par une exploitation limitée des ressources.

Les conventions de financement dans le modèle réduit et vulnérable

Dans l'approche conventionnaliste et entrepreneuriale, le BM est considéré comme une convention entre l'entrepreneur et les bailleurs de fonds sur la façon de créer de la valeur et la manière de la répartir (Verstrate et Jouison, 2004). Ainsi, en fonction de la convention de financement, le modèle d'affaires comporte une pression managériale sur le dirigeant et un accord sur la répartition des revenus générés. Dans le cas des TPE où la source de financement est majoritairement constituée de fonds personnels et familiaux, la convention d'affaires est intrafamiliale. Ce sont les valeurs de la famille qui vont déterminer la pression liée à l'atteinte des objectifs. Or, selon Bertrand et Schoar (2007), la force des valeurs familiales est négativement corrélée avec la performance des entreprises. La pression d'affaires est faible dans la mesure où l'insuffisance de l'atteinte des objectifs managériaux n'est pas soumise aux règles de sanction habituelles appliquées dans les entreprises de

⁴⁴ VRIS (Vérifiable, Reproductible, non imitable et non substituable). C'est les critères qu'une ressources doit remplir pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise selon les tenants de la RBV.

capitaux. L'organisation de financement informel en général et familiale en particulier est une forme de financements non institutionnalisée (El Abdaimi, 1989). La pression qui pèse sur un entrepreneur dont la convention avec les bailleurs de fonds est basée sur les liens familiaux ou amicaux est une pression d'ordre social et celle des besoins familiaux.

La répartition des revenus générés entre les différentes parties prenantes est confuse pour trois raisons principales : la confusion du fonds de roulement avec les biens familiaux, la nature des liens avec les salariés, et le caractère non institutionnel des relations entre le dirigeant et les bailleurs de fonds. Dans les TPE du secteur informel qui ne disposent pas de gestion financière formelle et prévisionnelle, la séparation entre les flux relevant de l'intérêt de l'entreprise et ceux liés aux besoins familiaux n'est pas toujours évidente. Ceci se justifie d'une part par la finalité du dirigeant (subvenir aux besoins de la famille) et d'autre part par le manque des outils de gestion moderne. La part de la valeur ajoutée qui revient aux personnes employées dans les TPE des pays en développement est confuse et instable, car celles-ci n'ont pas toujours de statuts des salariés. Ce sont des liens de parenté qui priment sur les relations de travail. La rémunération ne prend pas toujours de forme monétaire et elle n'est pas étalée sur une périodicité régulière (Servet, 1996).

L'échelle de l'activité et le mode de gestion dans le modèle réduit et vulnérable

La composante « offre » du modèle d'affaires réduit et intuitif est généralement constituée des activités génératrices de revenus prenant souvent la forme de microservice et du commerce de détail. Ce sont des offres génériques non personnalisées ni identifiables. L'offre ne porte pas de marque identitaire de l'entreprise. Néanmoins les services rendus par les TPE sont adaptables aux besoins des clients (Marchesnay, 2003). Les biens ou services fournis n'évoluent pas à cause du manque d'effort d'innovation. L'exploitation de ces activités génératrices de revenus ne nécessite pas de compétences particulières. L'exploitation est généralement discontinuée ; elle dépend de la disponibilité du micro - entrepreneur qui fait souvent de l'activité une source complémentaire des revenus.

La gestion intuitive et souvent informelle est une donnée essentielle du fonctionnement des TPE. Les moyens de prévisions et les méthodes de prise de décision stratégique sont basés sur l'approximation à défaut des outils mathématiques et financiers précis. Comme le souligne Julien et Pacitto (2004), le management est réactif et les méthodes sont peu élaborées. Le manque des moyens d'une gestion professionnelle conjugué à une centralisation de la gestion

(Torrès, 2002), donne l'impression au dirigeant d'être toujours occupés par le quotidien. La vision très « court-termiste » influence considérablement le BM. En effet les micros entrepreneurs n'ont pas toujours une vision claire de leur proposition de valeur, ni de leur équation de profit, ni non plus de la structure des coûts, car celle-ci est très généralement mal connue. Le problème de ressources, quant à lui, conduit à ce que les ressources clés soient bien souvent constituées par la seule personne du dirigeant, celui-ci ayant en main l'intégralité des processus clés à mettre en œuvre. Ainsi, la petitesse de taille de la microentreprise influence directement les modalités du business model.

III.3.3.1.2 Modèle intermédiaire et consolidé

Selon la définition de l'AFD (Agence Française de Développement) reprise par De Noray (2004), le secteur intermédiaire est constitué des entreprises non enregistrées à la centrale des bilans, mais reconnues par l'État et enregistrées à la direction des impôts, car celles-ci payent des taxes, notamment « la patente ». Cette définition met en évidence l'existence d'un secteur qu'on ne peut qualifier ni d'informel ne de moderne. Les TPE de ce secteur présentent à la fois les caractéristiques des deux secteurs extrêmes à savoir l'informel et le moderne. Selon la conception de (Ledgerwood, 1999) reprise par Valérie de Briey (2005) dans le 28^{ème} numéro de la revue Regards Economiques, « *le qualificatif de "secteur intermédiaire" est également couramment utilisé pour désigner ces institutions qui sont formelles dans la mesure où elles sont légalement reconnues, mais informelles dans le sens qu'à quelques exceptions près, elles ne sont pas sujettes à la régulation et supervision bancaire* ». Dans les deux définitions, on constate que les entreprises constituant le secteur informel présentent simultanément les caractéristiques du secteur informel et du secteur formel. On peut donc qualifier le modèle d'affaires régissant ses entreprises de « modèle d'affaires intermédiaire ».

Ainsi nous considérons comme modèle d'affaires intermédiaire, le modèle régissant les TPE dont, pour une raison quelconque, au moins une des trois dimensions (ressources et compétences, conventions de financement ou pratiques managériales) fonctionne selon les règles des moyennes et grandes entreprises. Ainsi le BM intermédiaire se situe entre le modèle réduit et intuitif et le modèle évolué. Certaines dimensions du BM fonctionnent selon le modèle traditionnel et informel tandis que le reste fonctionne selon le modèle évolué et moderne. Les facteurs qui peuvent créer la différence entre les dimensions du BM sont de trois ordres : les sources de financement, le profil du manager et la réglementation.

III.3.3.1.3 Modèle évolué et mature

Le modèle d'affaires évolué est celui qui n'envie rien à celui des moyennes ou grandes entreprises même si l'entité est de taille très petite. Les composantes du modèle d'affaires ont un fonctionnement semblable à celui des grandes entreprises. L'article de Torrès (1997) sur le management stratégique des PME remet partiellement en cause la spécificité du management des entreprises de petite taille. Marchesnay (2003) pour sa part souligne la spécificité de la toute petite entreprise tout en mettant l'accent sur la complexité de ses processus. Ainsi une entreprise peut être d'une taille très petite et avoir un mode de fonctionnement et un modèle d'affaires dont les caractéristiques sont comparables à celles des grandes entreprises.

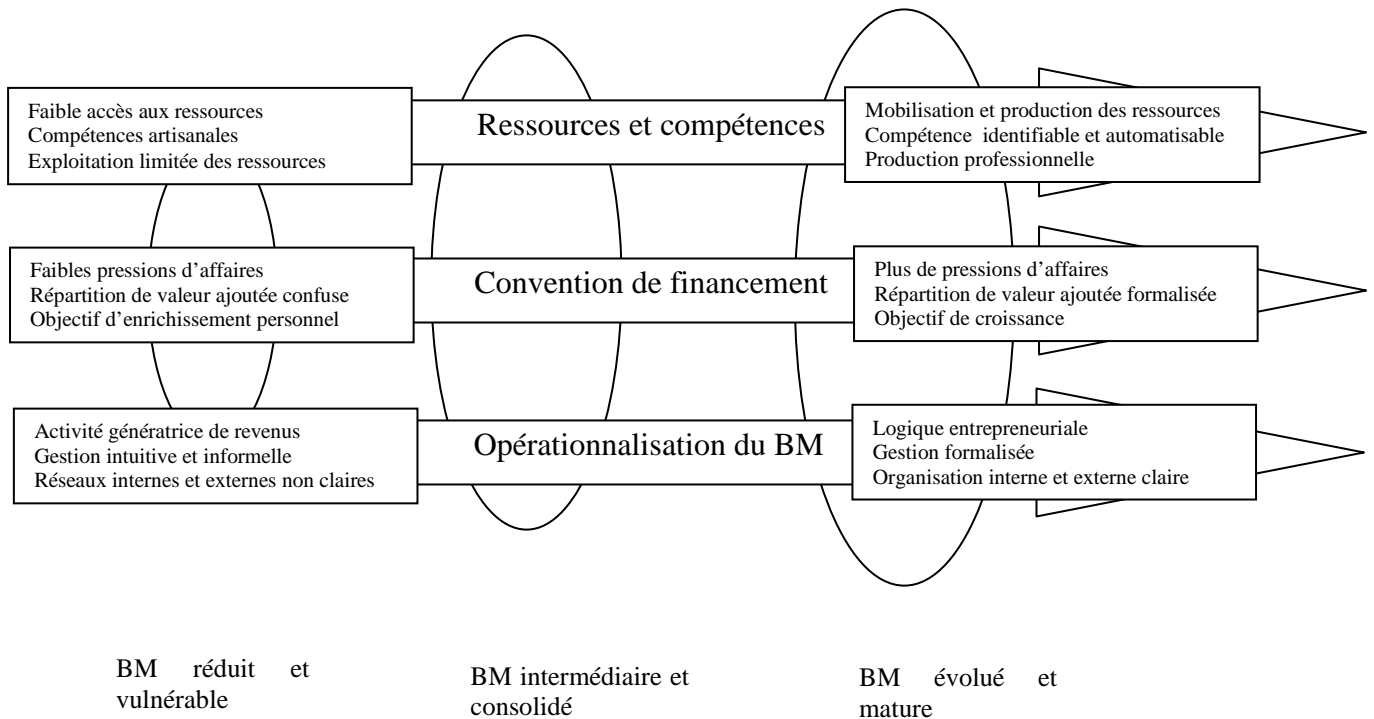
En revenant à notre cadre conceptuel, le modèle d'affaires évolué se caractérise par :

- Sur le plan des ressources et des compétences :
 - Une certaine capacité à mobiliser et à produire des ressources,
 - Des compétences claires et automatisables,
 - Une production professionnelle,

- Sur le plan de convention de financement :
 - Plus de pressions d'affaires et des parties prenantes plus exigeantes,
 - Une répartition de valeur ajoutée formalisée,
 - Des objectifs du management clairs,

- Sur le plan des pratiques managériales :
 - Une logique entrepreneuriale,
 - Une gestion formalisée,
 - Une organisation interne et externe claire.

Schéma 19. Évolution du BM des PE/TPE et convention de financement



Synthèse de la première partie : du projet à la méthodologie

Au terme cette première partie nous avons revu sur le plan théorique et empirique (au moyen d'analyse synthétique des données statistiques) les caractéristiques de la PE/TPE ouest africaine et de son écosystème. Ce portrait dressé de la PE/TPE comme entité spécifique a permis de mieux orienter le choix d'un cadre d'analyse présentant un fort potentiel à relever les défis théoriques et managériaux dans des contextes nouveaux, le concept de BM. Ce concept présentant d'importants potentiels de modélisation et de théorisation apparaît comme cadre d'analyse adéquat permettant de surmonter la méconnaissance de la PE/TPE ouest africaine et de son contexte. La revue de littérature sur le concept du BM met en évidence sa jeunesse et le chantier théorique qu'il représente.

Notre proposition de l'approche conventionnaliste du BM, motivée par la force explicative de la théorie des conventions pour les situations complexes (à l'image du contexte ouest-africain) et sa capacité à expliquer l'émergence du concept du BM (concept nouveau en quête de théorisation) a été nourrie des apports théoriques de l'approche par les ressources et la théorie des droits de propriété.

À l'issue de cette première phase d'étude des particularités de la PE/TPE et de son contexte ouest-africain et d'une investigation théorique, nous avons introduit l'approche par la convention de financement comme cadre d'analyse de la conceptualisation et de l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE.

La partie qui suit présentera et justifiera notre approche méthodologique avant de se consacrer à la mise en œuvre de notre cadre conceptuel et le traitement des données.

Encadré 7 : synthèse de la première partie

*** Portrait de la PE/TPE ouest africaine et de son contexte**

- la PE/TPE ouest-africaine, une entité petite en général (moins de 100 salariés)
- la PE/TPE domine l'économie ouest-africaine
- la prédominance des PE/TPE et l'absence des moyennes entreprises
- la PE/TPE ouest-africaine : écosystème hétérogène

*** Proposition d'une approche d'analyse de l'évolution de la PE/TPE, basée sur :**

- l'état du BM : intuitif/vulnérable, intermédiaire/consolidé et évolué/mature
- la fiabilité de la gestion : gestion formelle/vérifiable et informelle/non vérifiable

*** Concept du BM, un cadre d'analyse à fort potentiel d'étude**

- Cadre d'émergence partageant des problématiques similaires à celles de la PE/TPE ouest-africaine
- Un concept nouveau, de la nouvelle économie
- Un concept jeune, nécessitant encore de développement théoriques

*** Approche conventionnaliste du BM**

- La convention comme cadre structurant des contextes complexes
- La convention, un cadre théorique permettant d'expliquer l'émergence du concept du BM
- La convention un cadre théorique permettant d'expliquer les rapports entre acteurs régis par des codes autres que la loi
- La convention de financement comme conceptualisation du cadre de conceptualisation et d'opérationnalisation du BM de la PE/TPE

*** Des propositions sous-jacentes**

- L'influence de la source de financement sur le BM de la PE/TPE
- La diversité des sources de financement, pluralité des finalités, multiplicité de types d'influence sur le BM de la PE/TPE
- Divergence des finalités entre les dirigeants des PE/TPE et les sources de financement.
- Possibilité d'identifier des BM adéquats selon la source de financement

Partie II

**Une exploration autour du rôle de la source de financement
sur le BM de la PE/TPE Ouest africaine.**

Partie II

Une exploration autour du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE Ouest africaine

Chapitre 4 : Méthodologie et pilotage de la Recherche

Chapitre 5 : Une lecture du BM de la PE/TPE ouest africaine par la convention de financement

Chapitre 6 : Au-delà de la convention de financement: révélateurs du cadre institutionnel et de la logique locale d'affaires

Partie II :

Une exploration autour du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE Ouest africaine

« la seule raison d'être admissible de la pensée stratégique - comme des sciences de gestion en général - réside dans une meilleure compréhension de l'action collective finalisée en vue d'une maîtrise, d'une efficacité et d'une efficacité accrues ».

Martinet (1987)

Introduction à la deuxième partie

Consacrée à la présentation de notre méthodologie de recherche et les résultats de l'approche par la convention de financement, cette partie expose les premières conclusions relatives à nos hypothèses de recherche et introduit un cadre conceptuel évolué. Elle conclut la première phase sur le rôle de la source de financement dans le BM des PE/TPE (à travers l'approche par la convention de financement) et introduit la deuxième phase bâtie sur la grille d'analyse évoluée (à travers l'approche par la convention d'affaires). L'émergence des thèmes

relatifs au rôle des cadres institutionnels et de l'ancrage local du BM a permis de passer de l'approche par la convention de financement (entre la PE/TPE et la source de financement) à l'approche par la convention d'affaires (ajoutant à la convention de financement les aspects relatifs au cadre institutionnel et l'ancrage social local).

La partie est composée des chapitres suivants :

Chapitre 4 : Méthodologie et pilotage de la Recherche

Chapitre 5 : Une lecture du BM de la PE/TPE ouest africaine par la convention de financement

Chapitre 6 : Au-delà de la convention de financement: révélateurs du cadre institutionnel et de la logique locale d'affaires.

Cette partie, qui devrait aboutir aux conclusions finales de notre recherche, est devenue une étape intermédiaire de notre démarche d'investigation. En effet, après notre premier cadrage conceptuel (voir chapitre 3, section 4) relatif au rôle de la source de financement dans la conception et l'opérationnalisation du BM des petites entreprises, nous avons effectué une première intervention sur le terrain; intervention qui nous a permis d'apprécier la force explicative de la source de financement et de mettre en évidence les limites de cette première grille de lecture pour répondre à nos questionnements. Sans totalement remettre en cause les hypothèses de l'influence de la source de financement sur le BM des entités étudiées, au vu de la proximité entre les petites entreprises et leurs financeurs (Julien et Pacito, 2012) et de leur dépendance mutuelle (Marchesney, 2003), les limites relevées ont permis de faire évoluer notre cadre conceptuel et notre grille d'analyse. Dédiée à l'analyse de l'influence de la source de financement et des actions du dirigeant de la petite entreprise, la phase exploratoire a constitué une étape importante dans notre cheminement de découverte et de lecture du BM des PE/TPE.

Le chapitre qui suit présente le protocole de recherche ayant permis de structurer et de conduire nos travaux.

Chapitre 4

Méthodologie et pilotage de la recherche.

Chapitre 4 : Méthodologie et pilotage de la recherche

Section 1. Fondements épistémologiques d'une démarche mixte : une triangulation des données qualitatives et quantitatives	199
Section 2. Stratégie et Méthodes de recherche.....	203
Section 3. Cadre empirique de la recherche et délimitation du champ d'étude.....	223
Section 4. Collecte et de traitement des données	236

Chapitre 4 : Méthodologie et pilotage de la recherche

« ... il n'est pas inoffensif et sans conséquences pratiques d'attribuer à une épistémologie (ici le néopositivisme) des caractéristiques négatives qu'il n'a pas ... »

Romelaer (2014)

Introduction au chapitre 4

Les positions épistémologiques et les méthodes de recherche en management stratégique sont diverses et variées (Mbengué, 1999). La recevabilité et la validité de la démarche scientifique adoptée pour une recherche conditionnent la fiabilité et la crédibilité des résultats auxquels elle aboutit. Les réflexions épistémologiques et méthodologiques ainsi que leur mise en œuvre, à travers le design et les méthodes pratiques de la recherche (Mbengué, 1999; Romelaer, 2005), constituent la fondation qui soutient l'édifice de la connaissance produite et qui assure la solidité des arguments la justifiant. Dans ce chapitre nous présenterons nos choix méthodologiques ainsi que les fondements les légitimant, puis, la mise en œuvre de nos travaux de recherche, allant de la présentation du champ de l'étude aux méthodes de collecte et de traitement des données.

Bien que Brabet (1988) s'interroge sur la pertinence de parler distinctement de l'approche qualitative et de l'approche quantitative, Grawitz (1993) souligne la tradition de faire la part entre ces deux approches dans toute recherche. Certains auteurs soutiennent le décroisement méthodologique, pour une mobilisation pertinente des méthodes et des outils de recherche, indépendamment de leur caractère qualitatif ou quantitatif (Koenig, 1993). Nous avons adopté une démarche mixte, au sens de Miles et Huberman (2003) pour enrichir notre étude qualitative avec des traitements analytiques quantitatifs des données secondaires disponibles et d'un approfondissement d'études qualitatives exploratoires. De par ses caractéristiques, notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative, tout en faisant recours

à des traitements quantitatifs basés sur les bases de données de la banque mondiale. En effet, le choix d'une approche, qu'elle soit qualitative ou quantitative, doit respecter les critères de base garantissant l'adéquation entre le protocole et le design de recherche d'une part, et la nature de l'objet, les objectifs, les données et l'orientation de la recherche d'autre part (Evrard et al., 1997; Lambin, 1999; Miles et Huberman, 2000; Silverman, 2001).

Le choix de l'approche qualitative, enrichie et triangulée (Langley, 2012) avec des données quantitatives, étant fait, l'explicitation de notre positionnement épistémologique est le deuxième niveau des éléments de notre protocole de recherche, qui permettra au lecteur de comprendre notre représentation de la réalité, de l'objet étudié et des concepts construits (Martinet, 1990). Face à la complexité de l'environnement où se déroule notre étude, le contexte de l'Afrique de l'ouest, combinée à la maturité théorique inachevée des objets étudiés, il nous paraît inapproprié d'adopter un positionnement strict, traduit par «l'acte de foi» épistémologique expliqué par Burrell et Morgan (1979). Dans la section 2 de ce chapitre, nous tenterons de mettre en évidence des dialectiques propres à la situation et au déroulement de notre recherche, sur les différents niveaux d'analyse épistémologique, plaidant pour un positionnement mixte, au sens de Miles et Huberman (2004). D'abord, notre positionnement épistémologique prend en compte la reconnaissance de l'existence d'une réalité locale ouest-africaine déterminant la représentation des objets et justifiant notre projet, correspond à une vision positiviste aménagée de Miles et Huberman (1991). Ensuite la démarche hypothético-déductive fondée sur les hypothèses de construction de notre grille d'analyse comporte des aspects d'une approche positiviste ouverte. Enfin, nous reconnaissons la relativité et la portée contextuelle de la connaissance que nous visons, ainsi que notre objectif de proposition d'un modèle localement ancré, ce qui correspond à une vision constructiviste de Le Moigne (1994).

Notre démarche d'investigation, détaillée dans la section 3 de ce chapitre, est abductive, en raison du recours alterné à la déduction et à l'induction, d'une part, et des étapes d'aller-retour entre le terrain et la théorie d'autre part (Koenig, 1995). Notre mode d'investigation a par ailleurs emprunté quelques démarches propres à la théorie enracinée "Grounded Theory", par la nécessité de découvrir une "réalité" (Corbin et Strauss, 2008), sans nulle prétention de revendiquer les caractéristiques de cette théorie, aux résultats de notre étude.

Notre champ d'étude, des PE/TPE ouest-africaines, a couvert cinq pays de la sous-région, avec des proportions des données et des durées d'étude différentes, à des étapes différentes de

notre recherche; il s'agit du Sénégal, du Niger, de la Guinée-Conakry, du Burkina Fasso du le Mali.

Les données primaires collectées par diverses méthodes, incluant l'observation (Dumez, 2006), les entretiens semi-directifs (Romelaer, 2005), des participations aux réunions et aux projets, ont fait l'objet d'un traitement à trois étapes : une étape exploratoire, une phase de construction de notre modèle et une étape de test. Le traitement de nos données a été fait selon la méthode d'analyse de discours et d'observations. Le traitement des données de la première phase, exploratoire, de notre recherche, ayant porté sur le rôle de la source de financement sur le Modèle d'Affaires de la PE/TPE ouest-africaine, a été fait selon une analyse thématique, tandis que la deuxième phase, consacrée à la proposition d'un modèle revisité, a été faite selon la méthode d'analyse du contenu (Bardin, 2001), structurante (Galbraith et Schendel, 1983; Mintzberg, 1989). Les données secondaires quantitatives (tirées des bases de données de «*Enterprises Survey*» (2014) de la banque mondiale) ont essentiellement servi à l'étude du contexte et les caractéristiques de l'écosystème ouest-africain.

Sur le plan technique, le traitement des données s'est effectué avec le logiciel Nvivo, version 10, selon les étapes proposées par Lyn Richards (2005) : le codage signalétique (phase préalable), la constitution des thèmes et des catégories, et le codage analytique. Sur le plan méthodologique, le codage s'est déroulé tout au long des phases empiriques de notre étude, à étapes successives. Les travaux de codage de nos données se sont étalés sur toute la durée de traitement, allant des fiches de synthèse après chaque recueil de données au double codage thématique, en passant par la préparation du corpus, dans le but de fiabiliser notre analyse (Romelaer, 2005). Notre démarche de codage correspond à celle adoptée par Glaser (1978), consistant à démarrer le codage thématique après au moins un passage sur le terrain. Notre codage peut ainsi être résumé par les trois phases de l'analyse des données généralement utilisées (Gavard-Perret et al., 2008, p.254), que sont 1) la préanalyse, ayant permis la constitution de nos premières catégories, 2) l'exploitation du corpus, ayant alimenté nos premières catégories tout en faisant émerger d'autres, et 3) le traitement des résultats.

Section 1. Fondements épistémologiques d'une démarche mixte : une triangulation des données qualitatives et quantitatives

L'adoption d'une approche basée principalement sur les méthodes qualitatives de collecte et de traitement des données se justifie par :

- La finalité de notre étude : la compréhension et l'explication du «comment» de l'influence de la source de financement sur le BM de la PE/TPE, suivi de la proposition d'un modèle (Journé, 1997).

- La nécessité d'une étude exploratoire pour faire émerger et pour consolider des variables pertinentes par rapport au contexte étudié, car il manque d'indicateurs préétablis pour l'objet (PE/TPE), le contexte (ouest africain) et le cadre d'analyse (le BM) de notre étude.

Par ailleurs l'étude des caractéristiques des PE/TPE et de l'écosystème des affaires et du cadre institutionnel ouest-africain a été nourrie des données statistiques tirées des sources officielles (de la banque mondiale (2005; 2009 et 2014) : *Enterprises Survey / IFC*). Cette étude quantitative des données secondaires a servi à mieux cerner les particularités de la PE/TPE ouest-africaine et son contexte sur le plan macro-économique et institutionnel. C'est une base riche pour une meilleure construction de notre cadre conceptuel et le renforcement de nos résultats à travers une triangulation des sources (Langley, 2012).

IV.1.1 Un objectif de recherche structurant, avec une finalité explicative ...

(Auteurs de référence : Pourtois et Desmet, 1999; Bourdieu, 2001)

Les théories du Management ont été, pour l'essentiel, développées dans des contextes ayant des caractéristiques différentes de celles des pays en développement, en général, et des pays ouest africains en particulier. Notre démarche de définition de projet de recherche a d'abord consisté dans le choix d'un objet, la PE/TPE ouest-africaine, non suffisamment prise en compte dans les théories existantes, avant de nous intéresser à la quête d'un modèle de management adéquat à celle-ci. Ensuite vient le choix du concept du Modèle d'Affaires, comme cadre d'analyse pour étudier notre objet, pour des raisons expliquées au chapitre 2.

Partant de cet objectif "intentionnel", dans une optique de construction d'un Modèle d'Affaires, obéissant à la rigueur méthodologique du traitement des observations et des discours (Miles et Huberman, 1984; Romelaer, 2005), nous nous appuyons sur une réalité et des acteurs qui interagissent dans un contexte à comprendre, et donc à "interpréter" et à expliquer (Berger et Luckman, 1996; Callon, 2006), pour proposer une lecture de notre objet, des faits et des concepts. Ainsi, l'impératif d'une investigation approfondie, sans limitation méthodologique des variables prédéfinies, pour répondre à nos questions de recherche est un argument défendant fortement une approche qualitative (Hacking, 2002).

IV.1.2...À partir des variables à stabiliser, voire à définir, par voie de l'exploration...

L'état de l'art (voir chapitres 1 et 2), sur notre objet de recherche, comme sur notre cadre d'analyse, ne fait pas l'unanimité dans la communauté des chercheurs. Cette double contrainte renforcée par les spécificités du milieu étudié, justifie le manque de variables ou de modèles théoriquement établis. L'exploration, couramment considérée de nature qualitative (Barbet, 1988), nous a semblé comme une étape intermédiaire clef à notre recherche. Sans s'inscrire dans le positionnement dichotomique et la distinction des approches qualitative et quantitative selon la nature des données, les outils qualitatifs apparaissent comme un choix adéquat pour rendre compte d'un objet peu connu et pour faire émerger des variables clefs.

IV.1.3...Sur la base des données répondant à la logique des codages qualitatifs (Grawitz, 1993; Romelaer, 2005).

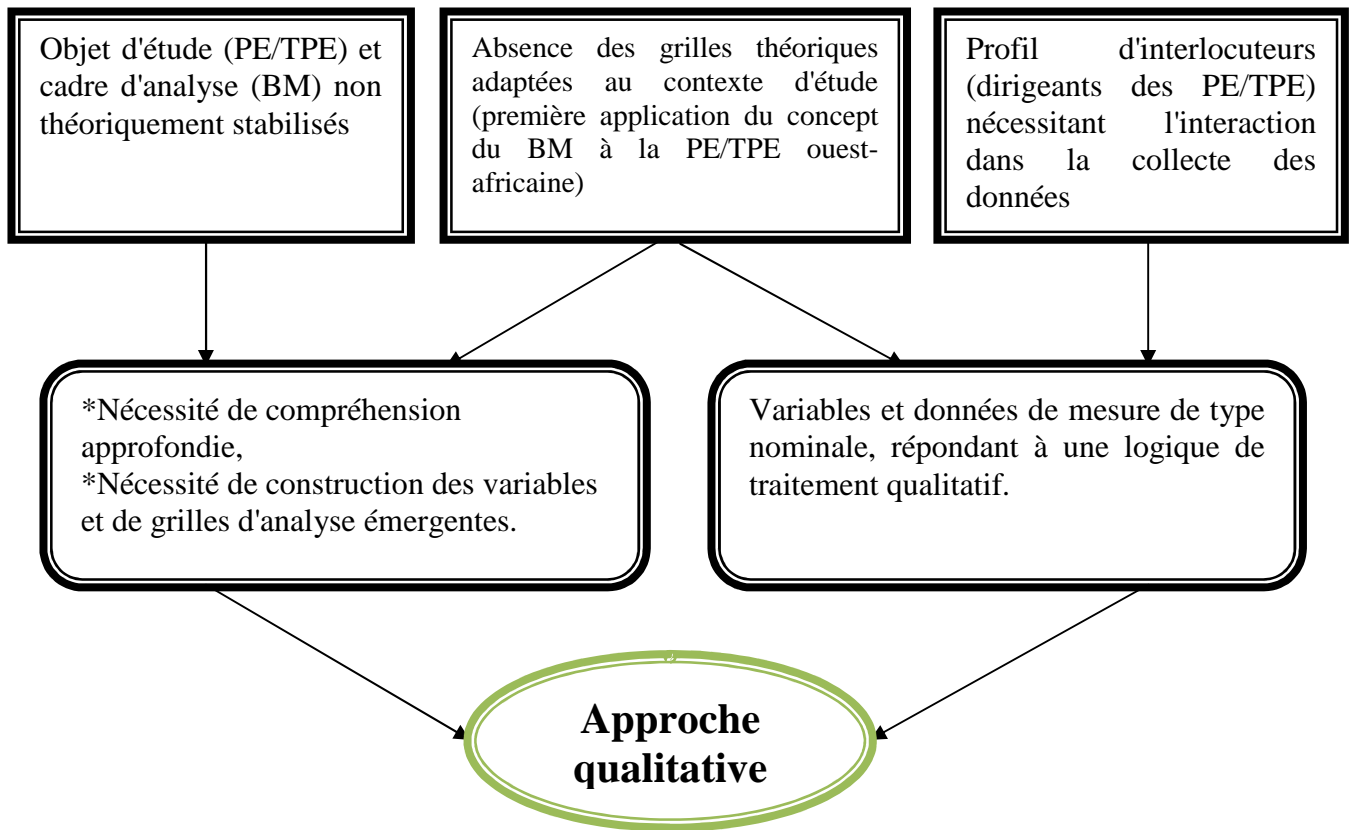
La nature des données, la manière de les constituer, de les mesurer et de les valider doivent être en adéquation avec l'approche, les questions et le terrain de la recherche. En effet, les caractéristiques des données utilisées déterminent les échelles de mesure adéquates ainsi que les critères de fiabilité et de validité pertinentes. On distingue généralement les mesures métriques des mesures non métriques. Pour Yin (1989), les données "numériques" apportent des preuves de nature quantitative, tandis que les données "non numériques" fournissent des preuves de nature qualitatives. Selon Miles et Huberman (1991), "les données qualitatives se présentent sous forme de mots, plutôt que de chiffres". Dans notre cas, face à l'absence des grilles préétablies adaptées à notre objet et au contexte d'étude, le recours aux échelles non métriques s'impose pour faire émerger de nouvelles variables (Silverman, 1999). Or, la

mesure et la validation des données par des échelles non métriques trouvent de réponses mieux adaptées dans une approche qualitative (Lambin, 1990). Pour Evrard et al. (2000), les données qualitatives sont mieux adaptées pour des situations d'investigation approfondies. La rigueur méthodologique (Romelaer, 2005), devant respecter des étapes successives, déontologiques et reproductibles, répond à des critères de validation spécifiques dans le cadre d'une démarche qualitative.

Une autre caractéristique importante de notre recherche est liée aux profils des nos interlocuteurs. La première cible en termes de personnes à interviewer dans notre investigation est constituée des dirigeants des PE/TPE. Or les dirigeants des petites, et même de certaines moyennes, entreprises dans les pays en développement n'ont pas un niveau d'instruction élevé. Il nous a paru plus judicieux de privilégier des méthodes d'investigation favorisant l'interaction avec les répondants et de permettre des observations approfondies au moyen de la multitude d'outils offerts par l'approche qualitative de collecte des données Koenig (1993). En plus, l'appréciation des échelles standards par cette catégorie d'interlocuteurs introduirait des biais importants dans les données, et qui ne seraient visibles qu'à posteriori. Ainsi, les supports de collecte de données doivent être adaptés aux capacités de nos interlocuteurs.

Au-delà de la nature des données et des conditions de leur collecte, la mesure de celles-ci est un autre facteur à prendre en compte. Bien que les mesures, indépendamment de l'approche, doivent remplir les critères de fiabilité et de validité, les méthodes d'appréciation de ces critères ne sont pas le même selon qu'on adopte une approche qualitative ou quantitative. Le schéma suivant résume les fondements de notre approche qualitative.

Schéma 20. Fondements de l'approche qualitative de notre recherche



(construction personnelle)

Section 2. Stratégie et Méthodes de recherche

Khun (1983) expose les principaux paradigmes représentatifs des principaux schémas intellectuels adoptés par les chercheurs, ainsi que les caractéristiques de chaque positionnement épistémologique. L'objectif de cette partie n'est pas de décrire ces différents paradigmes épistémologiques, mais de présenter et de justifier notre positionnement par rapport à ceux-ci. Le principe de notre position épistémologique vise à garantir une meilleure adéquation entre les caractéristiques de notre recherche et les outils mobilisés en souscrivant aux propos de Koenig (1993 : 4) défendant l'intérêt «de disposer d'une variété des approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects de l'organisation». Dans la conception et la mise en œuvre de notre travail, nous avons adopté un positionnement mixte, présentant des aspects positivistes et constructivistes. Le choix du positionnement épistémologique peut certes comporter une composante arbitraire liée à l'orientation du chercheur, dépendante de sa vision du monde (Weick, 1989), mais cette marge dont dispose le chercheur ne doit en aucun cas nuire à la cohérence du design de recherche (Piaget, 1967). Notre cas correspond aux situations complexes, où l'adoption radicale d'un schéma intellectuel unique nous paraît insuffisante pour couvrir les aspects essentiels de notre recherche.

La question centrale ayant guidé notre choix épistémologique est de savoir :

Quel schéma intellectuel, pour **la compréhension et l'explication du rôle de la source de financement dans la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine,**

Quel schéma intellectuel pour **la proposition d'un cadre managérial** (le BM, dont la théorie n'est pas suffisamment stable),... articulé à un **objet mal connu** (la PE/TPE) dans une **réalité sociale qui s'impose** (contexte ouest-africain)?

Les critères de réflexion épistémologique permettant de catégoriser et de choisir un schéma intellectuel précis, généralement utilisés par les chercheurs sont résumés en trois axes dans la grille de Gravard-Perret et al., (2008, p.25) : nature de la connaissance et du réel, la position du sujet, et les méthodes de recherche admissibles. La justification de notre position est fondée sur ce canevas.

IV.2.1. Quelques points de précautions méthodologiques préalables

Avant d'argumenter notre position épistémologique et d'expliquer nos choix méthodologiques, nous présentons au préalable les différents points des précautions qui s'imposent.

La dialectique de la prise en compte de déterminisme de "la réalité" contextuelle (ouest africaine) et une proposition «construite» des hypothèses

Le premier point de précaution qui mérite d'être considéré pour la définition de notre protocole de recherche est liée à la nature de la connaissance que nous visons face à la nécessité de cerner "la réalité" effective du contexte. En effet, la construction de la grille d'analyse et la collecte de données ont été guidées par des hypothèses (pratiques et théoriques) préalables. Cette démarche hypothético-déductive conjuguée à la nécessité de la compréhension approfondie des réalités (impliquant une indépendance entre les faits sociaux et le sujet que nous sommes) correspond à une vision positiviste aménagée (Durkheim, 1988; Romelaer, 2014). Par ailleurs, notre objectif est de proposer un modèle d'affaires de la PE/TPE ouest-africaine à partir d'une investigation orientée par ces hypothèses. Dès lors, notre objet d'étude et notre cadre conceptuel sont des constructions conceptuelles. Et notre projet implique des résultats à portée contextuelle et relative. Ces deux données plaident naturellement pour un positionnement constructiviste (Martinet, 1990).

La réunion de ces aspects à la fois positivistes et constructivistes dans les caractéristiques de notre étude rend une approche mixte adéquate.

Plusieurs approches possibles pour traiter notre projet doctoral

Il existe au moins trois façons de pouvoir résoudre nos questions de recherche. Une analyse partielle et isolée des différents aspects de notre étude peut aboutir à des choix méthodologiques variés. Par exemple, en mettant l'accent sur l'inadéquation des théories existantes à rendre compte du contexte étudié ou en mettant en avant l'absence des variables et des grilles préalables, la démarche inductive serait la méthode à privilégier (Chalmers, 1991). Or, cette démarche, à elle seule, présente quelques limites pour notre travail. Elle ne nous permet pas de couvrir les différentes étapes de notre recherche. Aussi, la mise en œuvre d'une telle démarche de façon "pure" nécessite des méthodes de type ethnographiques; ce qui

n'est pas notre approche. En plus, notre recherche, bien qu'elle soit fondée sur des questions basées sur des constats issus du terrain, a fait l'objet des choix théoriques et conceptuels préalables à la première intervention sur le terrain. Nous héritons ainsi des prédictions théoriques et conceptuelles ayant guidé notre première intervention empirique.

La deuxième possibilité, pour étudier des objets nouveaux ou des sujets peu étudiés comme le BM de la PE/TPE ouest-africaine, consiste à appliquer des grilles préalablement utilisées par d'autres chercheurs, dans d'autres contextes. Dans notre cas, bien que nous nous soyons appuyés sur la richesse des prédictions théoriques existantes, nous avons opté pour une approche visant à comprendre d'abord le milieu étudié.

Tableau 13 : Synthèse des points de précautions méthodologiques

Point de précaution	Description	Complexité / Risques / limites	Précautions / Solutions
Réunion des caractéristiques positivistes et constructivistes (une approche hypothético-déductive et la finalité compréhensive et explicative)	La démarche analytique et la reconnaissance de l'effectivité de la réalité sociale locale nécessitent une approche positive. La connaissance visée à travers une approche compréhensive et explicative a une portée contextuelle et relative (constructivisme),	Risque d'appréciation incomplète des critères de choix épistémologique ou de privilégier certains aspects par rapport à d'autres et complexité de conciliation des approches "opposées". (Miles et Huberman, 1991)	- Approche multi paradigmatique (Koenig, 1993). - Utilisation des outils variés, selon leur pertinence et leur cohérence avec le design de recherche.
Combinaison des modes de raisonnement et des méthodes de traitement de données différents	Recours, à des données et des méthodes de traitements de nature différente (triangulation)	Appartenance des différents modes à des paradigmes différents.	Enrichissement mutuel et hybridation des modes de raisonnement (Romelaer, 2005).
Variété de modes d'investigation possibles	- Possibilité de procéder par l'induction qui peut se justifier par l'absence de grille théorique adaptée. - Possibilité de procéder par la déduction en testant les grilles développées dans d'autres contextes ou en procédant par la comparaison.	Impossibilité de couvrir l'étendue de la recherche avec une démarche de base (induction ou déduction).	Démarche abductive ou abductive (Blaikie, 2007).

IV.2.2 Positionnement épistémologique de la recherche : une approche multi paradigmatique

L'adoption de notre positionnement est fondée sur les aspects généralement pris en compte par les chercheurs dans la catégorisation des différentes postures épistémologiques, à savoir : nature de la connaissance et du réel, la position du sujet par rapport à l'objet, et les méthodes de recherche admissibles (Gravard-Perret et al., 2008, p.25). Notre recherche présente des caractéristiques significatives renvoyant à l'approche constructiviste, conformément à la description et à la position défendue par les auteurs comme Bourdieu (1990) et Morin (1999). Par ailleurs, la reconnaissance de la réalité sociale "déterminée" de l'Afrique de l'ouest, dans nos hypothèses d'étude, renvoie à une vision positiviste du monde. Par contre nous souscrivons à la thèse selon laquelle le chercheur ne peut pas mettre en œuvre l'idéal positif, visant à atteindre la loi universelle expliquant la réalité (Compte, 1995), tout en admettant l'utilité des outils positivistes dans certaines situations pour s'approcher de la "réalité". Or, dans notre cas, la maîtrise des réalité sociale est déterminante. Il nous semble donc que la posture "optimale" pour notre étude peut se résumer à un positionnement mixte à dominante constructiviste. Nous adhérons ainsi à la conception multi paradigmatique défendue par Callon et Latour (1991).

IV.2.2.2 Dimension positiviste de la recherche

Un recours aux outils post-positivistes (Grawitz, 1991) pour explorer et expliquer une "réalité" à partir d'une démarche analytique.

Les aspects positivistes de notre approche mixte de recherche relèvent de la démarche orientée sur des propositions hypothétiques et de la considération de la réalité et de l'indépendance des faits sociaux du milieu étudié.

- ***Un canevas hypothético-déductif*** : la première étape de notre recherche a été conduite sur la base des propositions théoriquement justifiées. Les hypothèses confrontées à la «réalité» du fonctionnement et du cadre du BM des PE/TPE ouest africaines ont été structurées à travers une grille d'analyse et un cadre conceptuel théorique.

- **Une réalité et une indépendance des faits étudiés** : bien que notre recherche présente certains aspects correspondant à une vision constructiviste, la nécessité de cerner au plus près possible le contexte auquel s'appliqueront nos résultats nous conduit à recourir aux outils de "découverte" du paradigme positiviste. Loin de signifier l'incapacité des outils constructivistes à appréhender la nature des objets, notre thèse soutient l'essence d'une réalité contextuellement justifiée. Nous faisons l'hypothèse que :

- Il existe des caractéristiques propres au contexte ouest-africain qui lui confèrent une réalité propre, tout en reconnaissant l'impossibilité d'atteindre l'état exact de cette réalité.

- L'approximation de l'essence des objets et des faits sociaux ouest africains est indispensable à l'adéquation de notre proposition.

- L'approche positiviste de la réalité présente des avantages dont nous pouvons tirer profit pour une meilleure "découverte" des objets et des faits sociaux du contexte ouest-africain.

IV.2.2.1 Dimension constructiviste de la recherche

Comme l'indique le tableau ci-dessus, notre travail doctoral nécessite une approche multi paradigmatique résultant de la nécessité du recours à certains outils positivistes et des caractéristiques constructivistes Glasersfeld (1984 et 1989) de la recherche. En effet, l'objectif de la recherche, la portée de la connaissance attendue renvoient à la posture constructiviste. Par ailleurs, les résultats de notre étude présentent un caractère relatif; ils s'appliquent au contexte ouest-africain. Les points suivants résument les réponses épistémologiques de notre étude sur le plan constructiviste :

- **La reconnaissance de la spécificité contextuelle de l'objet étudié** : Nous avons argumenté le caractère et l'identité contextuels des organisations et des principes de management comme le défend Granovetter (1994). Ainsi, la petite et très petite entreprise ouest africaine, se caractérise par une double particularité en tant qu'organisation; elle hérite les particularismes de la réalité institutionnelle locale (Stiglitz, 1998; North, 2005) et elle appartient à une catégorie particulière d'organisations, les petites et moyennes entreprises (Torres, 1997). Ceci justifie le projet d'une étude dédiée à ce type d'organisation délimitée par le champ régional.

- Un essai de la représentation de la réalité au moyen des concepts suggérés et délimités :

Pour conduire notre étude, nous avons proposé des cadres de raisonnement (dont, les concepts de convention de financement et de convention d'affaires) dont nous avons proposé les représentations et les délimitations. Pour expliquer le BM de la PE/TPE nous avons ainsi suggéré un cadre de sa conception et de sa mise en œuvre en proposant les acteurs, les conditions et les mécanismes de sa formation et de sa matérialisation. C'est une condition importante pour tester les hypothèses théoriques sur le BM et sur la petite et très petite entreprise. Les notions de convention de financement et de convention d'affaires, représentant les deux niveaux des cadres de définition du BM, proposés respectivement aux phases 1 et 2 de notre étude, sont des propositions conceptuelles pour structurer notre analyse.

- Une valeur opérationnelle et une validation par "adéquation" : La valeur de notre travail dépendra essentiellement de l'opérationnalité de notre proposition et de son adéquation à la petite et très petite entreprise ouest-africaine. Or les critères d'adéquation et d'enseignabilité sont ceux retenus par l'approche constructiviste. Seulement, l'opérationnalité et l'adéquation de notre modèle sont conditionnées par le degré de sa correspondance au contexte étudié et son approximation de la "réalité" de ce milieu; ce qui nous renvoie à l'impératif de la "découverte" de l'environnement de notre recherche selon la vision préconisée par la vision positiviste.

Ainsi, le recours à l'approche mixte nous paraît opportun à notre situation.

IV.2.2.3 Un terrain propice à l'innovation méthodologique : essai d'adaptation des approches classiques et proposition d'une méthode de traitement de données (la méthode des radars)

Les complexités de l'environnement d'étude ainsi que l'hybridation méthodologique qu'elle nécessite dénote d'une situation propice à l'innovation méthodologique. Cette position est particulièrement soutenue par certains auteurs, comme Stengers (1993, p. 64), mettant l'accent sur la relativité et de l'immaturation des paradigmes méthodologiques en sciences sociales en général et en sciences des organisations en particulier. La nécessité d'une innovation méthodologique est d'autant plus flagrante que, sans le décider au préalable, le pilotage et la mise en œuvre de notre recherche nous ont conduit à une hybridation des approches, des méthodes et des techniques d'investigation. Ainsi, au-delà de l'opportunité d'innovation

théorique et conceptuelle, nous découvrons une nécessité d'innovation méthodologique, que nous nous contentons de souligner, dans le cadre de ce travail.

Nous n'ambitionnons pas de proposer une approche de recherche propre aux pays en voie de développement; cela nécessiterait un approfondissement dans le cadre d'une étude propre. Tout de même, nous soulignons cette nécessité, dans le cadre des travaux séparés. Tout programme de recherche s'inscrivant dans ce contexte particulier devrait faire l'objet d'une adaptation du positionnement et de méthodes de recherche à mobiliser. Notre approche est une possibilité parmi d'autres, de pouvoir appréhender les particularismes de notre terrain.

Loin de préconiser la mise en place d'un paradigme épistémologique et méthodologique africain, nous souhaitons noter la nécessité des précautions méthodologiques qui s'imposent pour des interventions dans des contextes particuliers et la pertinence de l'adaptation des démarches de recherche existantes au champ étudié. Les précautions, et donc les points d'adaptation, sont plus critiques sur le plan méthodologique qu'épistémologiques, bien que les deux soient liés. Ainsi, à l'instar de la démarche que nous avons adoptée, il nous semble pertinent d'appréhender l'adaptation des démarches et des outils méthodologiques aux contextes nouveaux sur les aspects suivants :

- S'entendre sur l'objectif de la recherche : faut-il construire de nouveaux concepts ou adapter les concepts existants?
- Identifier les facteurs déterminants de la validité et de l'opérationnalité des résultats escomptés.
- Étudier les contraintes et l'avantage particuliers à la mise en œuvre des méthodes de recherche choisies ou "innovées" dans le contexte nouveau.

Ces points découlent de notre expérience dans le cadre de déroulement de notre doctorat, ils sont certainement améliorables et loin d'être pertinents pour tous les contextes nouveaux.

Dans le titre qui suit, nous présentons, le design de notre recherche résumant les principaux choix méthodologiques ainsi que nos démarches d'investigation.

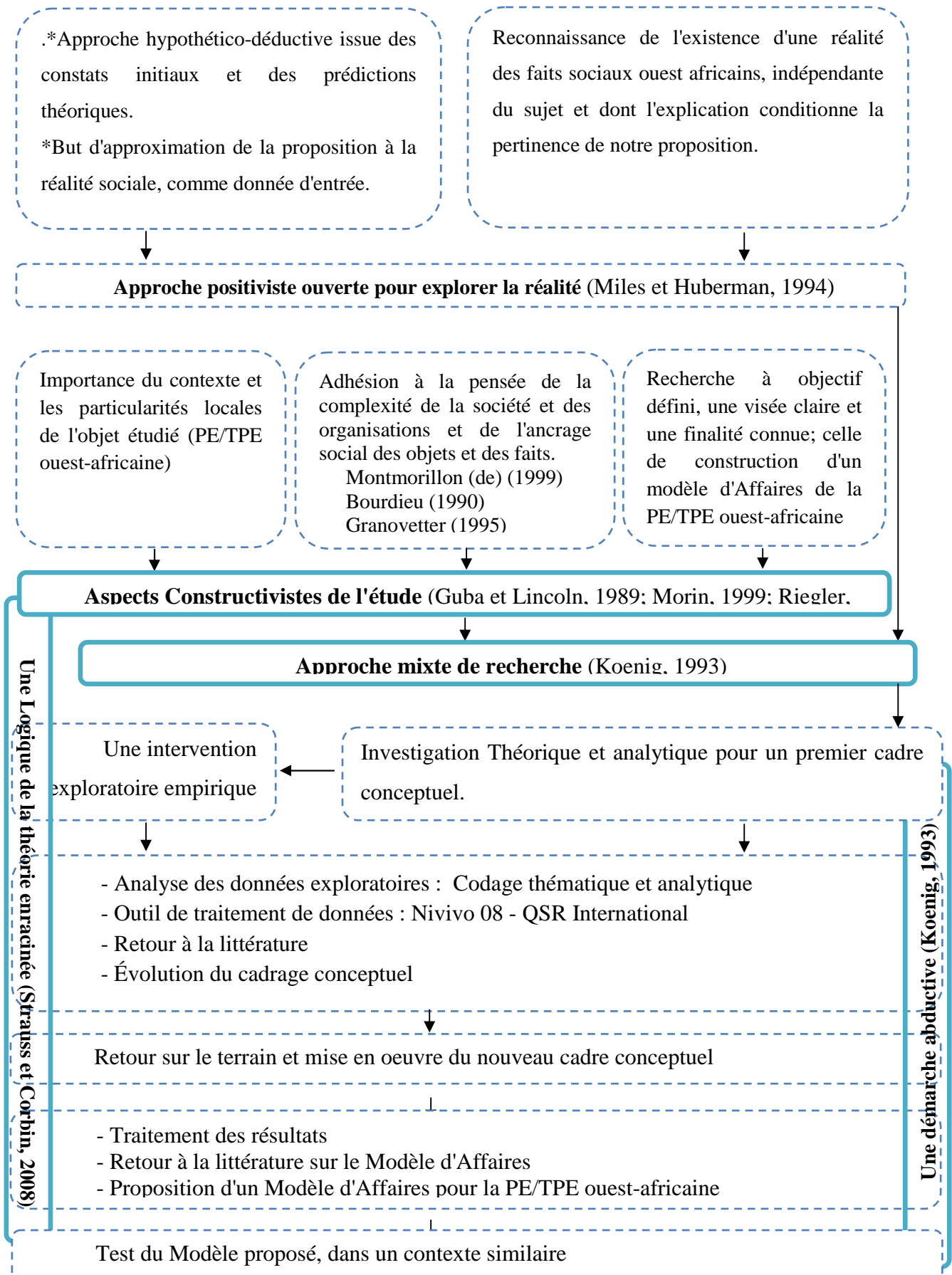
IV.2.3 Design de la recherche et cohérence méthodologique globale

Notre design de recherche établit et justifie les liens entre les niveaux épistémologiques et méthodologiques de notre recherche d'une part, et présente les étapes clés de la mise en œuvre de notre travail doctoral d'autre part. Ensuite nous exposons le cheminement intellectuel suivi tout au long de notre recherche. Le design de recherche, comme le souligne Grunow (1995), permet d'articuler les différents éléments d'une recherche. Il permet d'apprécier la logique d'ensemble, d'une recherche et la cohérence de ses différents éléments (Royer et Zarlowski, 2003).

Notre protocole de recherche est bâti sur trois niveaux : les niveaux épistémologique, méthodologique et pratique. Quant au cheminement intellectuel, il présente la mise en œuvre de notre design de recherche et les principales étapes suivies dans l'opérationnalisation de notre étude doctorale.

Le schéma suivant présente notre design de recherche.

Schéma 21. Design de la recherche et cohérence méthodologique globale



IV.2.3 Mise en œuvre de la méthodologie de recherche

La mise en œuvre de notre protocole de recherche comporte :

- La définition de l'objet de recherche et l'utilité d'analyse;
- L'articulation de l'objet d'étude à l'unité d'analyse;
- Les démarches d'investigation.

IV.2.3.1 Objet d'étude, Unité d'analyse et leur articulation

Le respect des critères de choix et de construction d'un objet d'étude pertinent permettant de traiter un projet de recherche (Grawitz, 1996) est un aspect déterminant de la bonne résolution d'une problématique. Notre objet de recherche se compose d'un objet d'étude, la PE/TPE, et une unité d'analyse, le modèle d'affaires de celle-ci, qui constitue à la fois notre cadre d'analyse. Nous avons étudié les arguments détaillés de la pertinence et des avantages théoriques et empiriques relatifs au choix du concept du "Business Model" comme cadre d'analyse pour traiter de la PE/TPE ouest-africaine dans le chapitre 3; nous nous contenterons d'expliquer, dans cette partie, la construction méthodologique qui est faite sur la base des trois éléments centraux guidant notre investigation : la problématique, l'objet d'étude et l'unité d'analyse. Il s'agit d'une explicitation de l'angle d'entrée pour résoudre notre problématique et les fondements méthodologiques le justifiant. L'objet de recherche, assimilable à la question centrale ou la problématique, détermine la définition de l'objet central à étudier et l'unité d'analyse permettant de l'appréhender. Cette construction peut se faire de différentes manières selon l'origine et la problématique et des questions de recherche.

Objet d'étude : La PE/TPE ouest-africaine

Cet objet d'étude, comme le soulignent Quivy et Van Campenhoudt (1988), cristallise notre projet de connaissance et constitue le jalon à travers lequel nous avons interrogé les aspects de la réalité à découvrir (Allard-Poesi et Marechal, 2003). Il est l'objet central autour duquel s'est structuré notre projet de connaissance. Notons que Northrop (1959), repris par Grawitz (1996) souligne que "la science ne commence pas avec des faits et des hypothèses, mais avec un problème spécifique". Rappelons aussi que notre "problème spécifique" issu de nos constats et

de la littérature, comme expliquer dans la présentation de notre problématique, est de contribuer à la connaissance et à la modélisation de Petite et Très Petite Entreprise ouest-africaine. Nous avons expliqué, au chapitre premier, en quoi cette entité constitue un objet d'étude à part entier en sciences des organisations en général et en stratégie en particulier (Marchesney, 2008; Torrès, 2012).

Les différentes approches, ainsi que l'état de l'art, sur la petite et très petite entreprise, constituant une catégorie particulière du courant des études sur les Petites et Moyennes Entreprises, nous ont permis de positionner notre approche de cet objet par rapport à la littérature. L'originalité de notre approche de la PE/TPE se situe sur la modélisation basée sur le concept de modèle d'affaires et au niveau du particularisme contextuel de notre recherche.

Pour appréhender la PE/TPE ouest-africaine, nous nous sommes intéressé à son modèle d'affaires; qui constitue notre cadre et l'unité d'analyse.

Unité d'analyse : Le Modèle d'Affaires

Dans le chapitre 2, nous avons argumenté les fondements théoriques et empiriques, faisant du concept du modèle d'affaires, un cadre d'analyse adéquat et pertinent pour traiter de la PE/TPE ouest africaine et de répondre à notre problématique. Dans ce titre, nous nous intéressons à l'aspect méthodologique et nous discuterons du concept du modèle d'affaires en tant qu'unité d'analyse pour notre investigation.

Légitimité méthodologique du modèle d'affaires comme objet en stratégie

La question centrale permettant de répondre à ce point est de savoir, "en quoi le concept du modèle d'affaires permet il de rendre compte ou de représenter une organisation en générale et une PE/TPE en particulier?". La matérialité du BM en organisation et son positionnement dans les disciplines de Management et Organisation est un sujet important tant sur le niveau théorique que méthodologique. En effet, la façon de matérialiser le concept et son niveau de maturité déterminent la manière de l'appréhender.

Les théoriciens comme les praticiens s'accordent de l'appartenance du concept du BM au domaine de la stratégie en tant que discipline (Lecocq et al, 2006). Des travaux du Porter (2001) au canevas de Osterwalder et Pigneur (2010), en passant par la critique de la chaîne de valeur porterienne et la première formalisation de Lecocq, Demil et Warnier (2006), le BM a toujours eu un usage relevant de la stratégie des organisations. D'ailleurs, le premier usage du concept du BM, d'origine empirique, a eu pour but de convaincre les financeurs ou les parties prenantes clefs, de la manière, et donc de la "stratégie" de génération de revenus. Cet usage très vite rependu à partir des années 90, a été propulsé par l'insuffisance des outils jusqu'à lors utilisés en stratégie pour apprécier les "Business" de la nouvelle économie, en l'occurrence, le plan d'affaires. Même si le BM a émergé dans le contexte d'économie virtuelle, celui-ci constitue un objet matériel car il permet de représenter les Business dans cette nouvelle économie de "l'accès" (de Montmorillon, 2006).

Ainsi, malgré son immaturité théorique et son émergence dans un contexte d'affaires virtuelles, le BM est un objet stratégique observable.

Une unité descriptible et observable

Le concept du Business Model bénéficie d'une maturité suffisante et un ancrage pratique suffisant pour constituer un objet observable, qui nous invite à des travaux empiriques et des constructions des approches pratiques. Avant de faire l'objet des premières formalisations théoriques par Lecocq et al. (2006), le BM était d'abord un objet pratique. Jouison (2008) plaide pour des travaux académiques orientées vers la pratique sur le concept du Business Model en raison de son ancrage dans le monde de l'entreprise.

Le BM est descriptible et dispose de représentations dans la sphère académique comme dans le monde pratique. Lecocq, Demil et Warnier (2004) le situent entre le niveau stratégique et opérationnel du management des organisations; c'est l'opérationnalisation de la stratégie de l'entreprise. Le BM est un objet de management, non seulement descriptible, mais qui rend aussi descriptibles des situations non descriptibles par des outils classiques qui ont montré leurs limites dans des contextes incertains et imprévisibles (de Montmorillon, 2008).

Le concept du BM a fait l'objet d'opérationnalisation en situation d'étude académique par des chercheurs depuis sa formalisation en 2006 par Lecocq, Demil et Warnier; ce qui pose les premières couches expérimentales du concept. Osterwalder et Pigneur (2010), à travers leur canevas, ont tenté de synthétiser les dimensions clefs du BM pour en proposer une approche pratique. Parmi les récents essais, Maucuer (2012) a étudié le rôle des partenariats ONG-Entreprises dans l'évolution de la stratégie et du Business Model de la firme multinationale. En proposant le concept du méta-Business Model, il arrive à appréhender l'évolution stratégique à travers l'évolution du Business Model; il fait donc correspondre un type de stratégie à un type de Business Model. Si le BM est reconnu comme un objet en stratégie, observable et descriptible, il n'en demeure pas moins important de noter son caractère évolutif en tant qu'unité d'analyse en recherche.

Une unité vivante et évolutive

Le BM d'une entreprise est un objet vivant, qui naît et évolue, au-delà de la vie de l'entreprise au sens juridique. En effet, l'observation du BM d'une organisation peut commencer avant même son existence juridique, et donc avant sa reconnaissance sociale. Le BM a donc une existence qui transcende celle de l'organisation qu'il matérialise sur certains aspects. Cette caractéristique du BM est d'autant importante dans notre investigation que nous avons besoin de l'observer depuis la phase projet, préparatoire, de l'entreprise, pour analyser l'évolution de l'influence des financeurs aux différentes phases de l'évolution du BM.

Dans les approches du Modèle d'Affaires comme outil de gestion (Morris et al., 2005; Chesbrough et Schwartz, 2007; Osterwalder et Pigneur, 2010), celui-ci a une existence réelle; avant même la naissance de l'entreprise; il permet de décrire le projet d'entreprise et de convaincre les parties prenantes clefs concourant à la création de l'entreprise. Cet usage du Modèle d'Affaires est particulièrement observable dans le contexte des nouvelles économies virtuelles et difficilement prévisibles des affaires sur Internet; c'est d'ailleurs l'origine pratique du concept.

Peut-on donc évoquer une perspective de cycle de vie d'un BM, à l'instar du cycle de vie de l'entreprise, au sens de Greiner (1998)? L'étude de cycle de vie du BM n'est pas l'objet de nos travaux, il s'agit d'une perspective qui nous semble intéressante à approfondir par rapport aux caractéristiques de ce concept dans le cadre des travaux séparés. Dans le cadre du présent

essai, la qualité évolutive du BM est suffisante pour l'opérationnalisation de notre protocole de recherche.

Encadré 8. Principaux points des choix méthodologiques

Approche de recherche : étude qualitative triangulée aux données quantitatives

- * Nécessité d'une étude approfondie des questions de recherche
- * Objet d'étude et cadre d'analyse insuffisamment stabilisés théoriquement
- * Variables d'étude à faire émerger par manque de grille directement utilisable.

Positionnement épistémologique : multi paradigmatique (mixte du positivisme et du constructivisme)

- * Aspects positivistes aménagés
 - Déterminisme de la réalité contextuelle sur l'objet d'étude
 - Recherche de la découverte de la réalité ouest-africaine
 - Recherche d'approximation de la réalité pour adapter le BM proposé
- * Aspects constructivistes
 - Portée contextuelle et relative de l'objet
 - Représentation conceptuelle de la réalité
 - Validité par adéquation
 - Objectif d'explication.

.Objet d'étude et unité d'analyse : PE/TPE et BM

- * Objet d'étude constituant un champ d'étude reconnu en stratégie
- * Unité d'analyse comme objet appartenant à la discipline de la stratégie
- * Unité d'analyse observable, descriptible et vivante
- * Unité d'analyse comme cadre d'analyse pertinent pour l'objet d'étude.

Démarche d'investigation : Abductive ou adductive

- * Usage alterné de l'induction et de la déduction
- * Recours combiné de l'exploration et du test
- * Recours alterné au terrain et à la théorie.

Méthodes de traitement de données : Analyse processuelle causale et des discours

- * Logiciel utilisé : Nvivo 08 et 10
- * Analyse thématique pour la phase exploratoire
- * Analyse du contenu et des discours pour les phases 2 et 3.

IV.2.3.2 Méthode d'investigation : Une démarche abductive

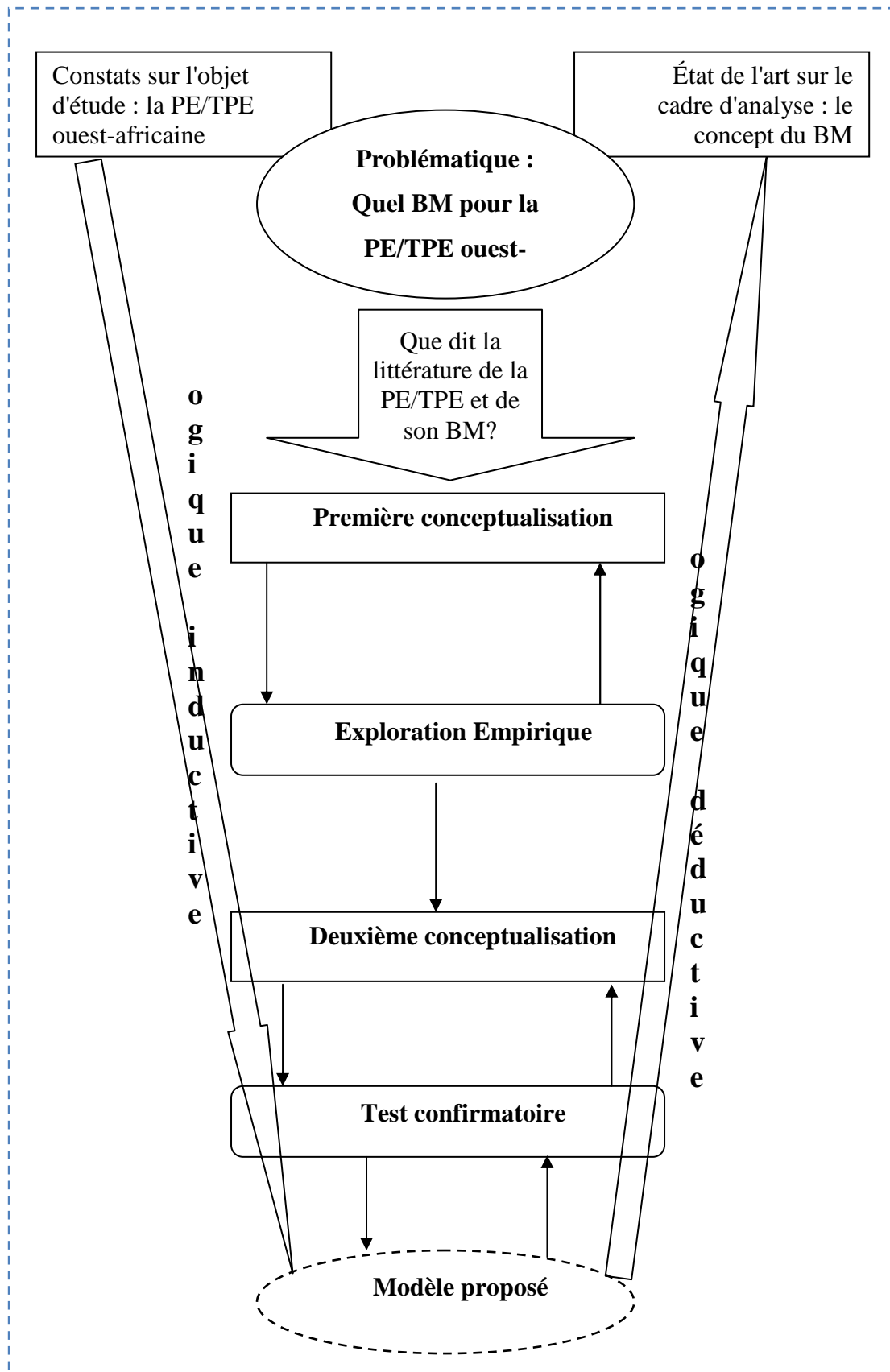
Notre démarche d'investigation découle des étapes nécessaires au traitement de notre problématique. La démarche a évolué tout au long de notre étude et s'est dessinée par les phases qui se sont imposées dans le cadre de notre projet. En recherche, on distingue généralement trois démarches d'investigation, à savoir : l'induction, la déduction et l'abduction (Chalmers, 1987). La détermination du mode de raisonnement dépend de la position du chercheur entre le terrain et la théorie dans la démarche de production de connaissance. Là aussi, notre but n'est pas de fournir une présentation détaillée des différents modes de raisonnement, mais de positionner notre démarche par rapport à ceux-ci. L'induction est le mode de raisonnement qui consiste à produire de la connaissance et à théoriser par la découverte (Morfaux, 1980). La découverte fait office de loi et le chercheur fonde donc sa théorie sur l'observation; le sens du raisonnement consiste d'aller du terrain vers la théorie. Notons que certains chercheurs considèrent cette démarche difficilement opérationnalisable dans la réalité (Grawitz, 1996). Quant au raisonnement déductif, il procède par test des prémisses, hypothétiques, pour établir la loi. Cette approche, dite hypothético-déductive, considérée plus réaliste que l'induction est la démarche défendue par une partie importante de la communauté des chercheurs en sciences des organisations (Vergez et Huisman, 1960). L'abduction de Koenig (1993), faisant suite à l'adduction de Blaug (1982) procède par la combinaison des deux modes de raisonnement.

Une démarche abductive par le recours alterné à la déduction et à l'induction

La démarche abductive est à la fois un choix adéquat et une résultante de la mise en œuvre de notre protocole de recherche. La dimension inductive de notre travail se justifie par l'origine de nos premiers constats sur la problématique relative à la PE/TPE et la phase exploratoire de notre investigation. En effet, comme énoncé dans le chapitre introductif, la construction de notre problématique et de nos premières questions de recherche relatives au BM de la PE/TPE, découlent de nos observations précédentes et des discours des acteurs de cette entité.

Le reste de nos travaux correspond à une logique déductive alternée par des retours au terrain. Notre première intervention sur le terrain a été précédée par un cadre conceptuel soutenu par des hypothèses issues d'une investigation empirique et théorique. Ensuite, après la révision de notre cadre conceptuel, le retour sur le terrain correspond aussi à une logique plutôt déductive. Après le recours combiné à la déduction et à l'induction, la deuxième dimension abductive de notre étude tient à la place de la découverte dans notre cheminement.

Schéma 22. Démarche abductive de la recherche



Place de la découverte et démarche abductive

La découverte n'a pas le même rôle dans le processus de production de connaissance, selon la démarche adoptée. Si l'induction confère à la découverte d'un rôle de légitimation de la loi, l'abduction lui confère un rôle explicatif (Koenig, 1995). Dans notre cas, la découverte du contexte ouest-africain et des spécificités de la PE/TPE dans cet environnement a pour rôle de contribuer à mieux adapter le BM à cette dernière. La découverte a donc rôle explicatif et d'aide à la compréhension de l'objet d'étude et de son contexte.

Démarche abductive et étape de mise en œuvre de la recherche

Les différentes étapes de la mise en œuvre de notre étude doctorale reflètent notre démarche abductive à travers les phases théoriques et empiriques du projet.

Un thème, un **problème concret**, un objectif...

- Thème : management de la PE/TPE;
- Problème spécifique : la représentation de la PE/TPE ouest-africaine;
- Objectif : Construction d'un BM pour la PE/TPE ouest-africaine.

...nécessitant une première **investigation théorique**...

- Théorie de la PE/TPE;
- Management dans les pays en développement;
- Théories socles (théorie des conventions, RBV, théorie de la valeur);
- Concept du BM.

...suivie d'une **exploration empirique**...

- Auprès des dirigeants des PE/TPE ouest-africaines;
- Auprès des microentreprises traditionnelles;
- Auprès de financeurs et accompagnateurs de PE/TPE.

...obligeant un **retour à la littérature...**

- Retour à la théorie institutionnelle;
- Retour à la théorie des conventions;
- Retour au concept du BM.

...pour proposer une nouvelle **conceptualisation...**

- Cadre conceptuel socialement encré du BM de la PE/TPE.

...ayant fait l'objet d'une **validation...**

- Auprès des dirigeants de la PE/TPE.

...pour proposer **un modèle...**

- BM revisité de la PE/TPE ouest-africaine.

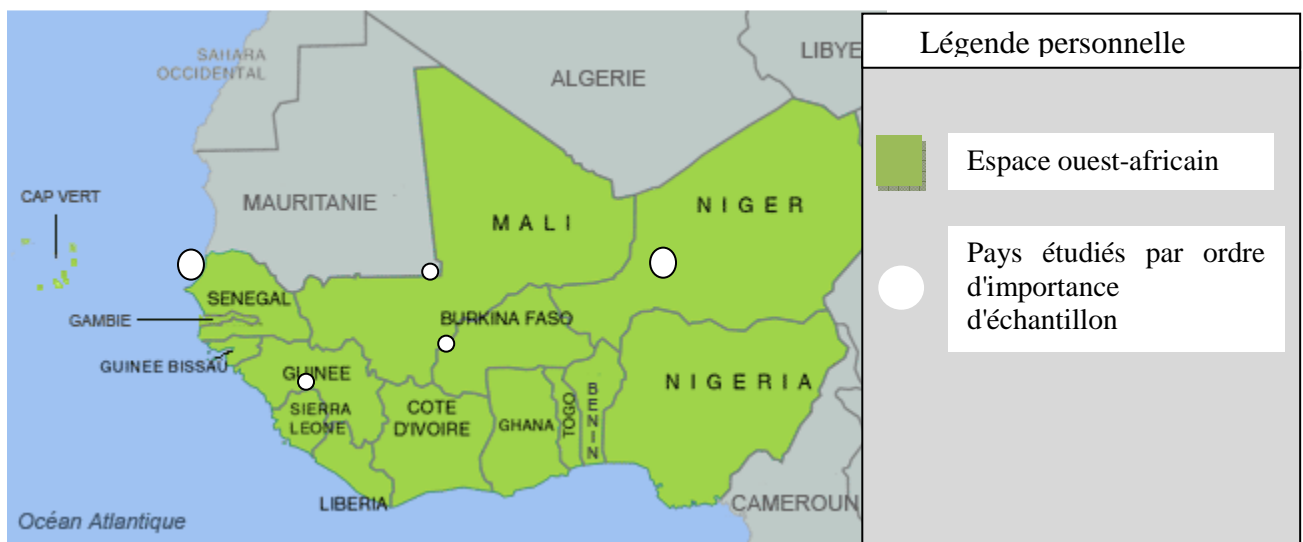
...**Testé** dans un contexte différent.

- Un contexte similaire, au champ d'étude.

Section 3. Cadre empirique de la recherche et délimitation du champ d'étude

Nous aborderons, dans ce titre, la délimitation de notre champ d'étude, l'échantillon et les cibles de notre investigation. Le contexte d'étude est délimité par les États de l'Afrique de l'Ouest. Nous entendons par l'Afrique de l'ouest, l'espace couvert par les pays inclus dans la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest, la CEDEAO⁴⁵. Cinq (5) pays des quinze (15) pays de la zone ont été couverts par notre recherche; il s'agit de: Sénégal, Niger, Guinée Conakry, Mali, et Burkina Faso, par ordre d'importance d'échantillon.

Figure 3. Carte de la CDEAO (carte adaptée)



(Source⁴⁶ www.rfi.fr)

Les quinze (15) pays ci-dessus, indiqués en couleur verte sur la carte, constituent l'espace ouest africain, composé des États membres de la CEDEAO. Ils se répartissent comme suit en fonction du critère de langues officielles :

⁴⁵ La Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), ECOWAS en Anglais, est un regroupement régional de quinze pays créé en 1975.

(http://www.comm.ecowas.int/sec/index.php?id=about_a&lang=fr)

⁴⁶ La légende a été faite par nos soins.

- huit (8) pays francophones : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal, et le Togo;
- cinq (5) pays anglophones : Gambie, Ghana, Liberia, Nigeria, et Sierra Leone,
- deux (2) pays lusophones : Cap Vert, et Guinée-Bissau.

IV.3.1 Délimitation du champ d'étude ouest africain

Notre sujet s'intéresse au contexte ouest africain. Il a donc une portée sous-régionale; il est assimilable à une expérimentation de l'opérationnalité d'un concept nouveau, le BM, à une situation nouvelle, suivie d'une proposition d'une approche adaptée du modèle. La délimitation géographique, ouest africaine, de notre travail conditionne l'échantillonnage des acteurs cibles pour la collecte de données et nécessite une construction cohérente et homogène de cet échantillon. En effet, la question de l'homogénéité du champ d'analyse impliquant plusieurs pays se pose en même temps que celle de la généralisation des résultats à l'espace de la sous-région. L'Afrique constitue certes un continent, mais parfois on parle "des Afriques" sur certains plans; d'ailleurs un des plus importants journaux économiques et financiers panafricain s'intitule "Les Afriques"⁴⁷. Notre choix de champ d'étude a pris en compte les différents aspects des spécificités "nationales" des pays (d'Iribarne, 2012), qui, à la fois, présentent des avantages à nos travaux et nécessitent des précautions méthodologiques dans le choix de l'échantillon et le traitement de nos données.

Dans le cadre de la délimitation de notre champ d'étude, nous tentons de dépasser le pluralisme culturel des pays africains, qui est certes vrai sur certains aspects socioculturels, mais qui ne constitue pas un blocage aux études sous-régionales, comme le révèlent les études de certains auteurs. On retrouve dans la littérature en science des organisations des travaux ayant une portée sous-régionale voir continentale en Afrique; cela dépend de l'objet et de la problématique étudiée. Parmi les auteurs ayant traité de l'Afrique en général dans le domaine des Sciences de Gestion, notons Ponson (1990) qui a étudié la problématique de l'« Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique » et Traoré (1990), ayant analysé « La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique ». Certains auteurs se sont intéressés à la dimension sous-régionale de leur thème. C'est le cas de Gueye et Ogandaga (2008) qui ont fait un «Examen de la recherche en management dans les organisations africaines au sud du Sahara» et de Mutabazi (2008) qui a traité de l'Afrique noire en étudiant la « Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire ». Même d'Iribarne, qui soutient les "cultures nationales", a traité des sujets

⁴⁷ Le journal "Les Afriques" est un journal de presse économique et financière africaine, fondé en 2007 et dont le siège se situe à Casablanca, au Maroc (<http://www.lesafriques.com>).

soulignant la pertinence des regroupements pertinents selon certains critères d'études; c'est le cas de son étude sur « Le tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles » (d'Iribarne, 2003).

Sur le plan historique, les 5 pays couverts par notre étude ont connu des évolutions économiques similaires, étant tous des pays de "culture francophone" à partir de la colonisation par une force coloniale commune, la France, et étant soumis aux mêmes principes de politique économique depuis leur indépendance. Ils ont accédé à l'indépendance dans la même période, les années 60, et ils ont traversé la phase de la politique de l'ajustement structurel (PAS)⁴⁸ imposé par les organismes internationaux dans les années 80, en l'occurrence la Banque Mondiale, à travers le FMI (Fonds Monétaire International), phase clef dans les politiques publiques relatives à l'entrepreneuriat et création des jeunes entreprises.

Une des preuves de la similarité des évolutions économiques de ces pays est le niveau actuel de leur développement. Ils ont des rangs très proches selon le classement de l'Indice de Développement Humain (IDH) publié annuellement par le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), comme l'indique la carte ci-dessous. Un autre critère important plaçant pour la pertinence d'analyse regroupée des pays couverts par notre investigation est leur appartenance aux institutions économiques et monétaires communes.

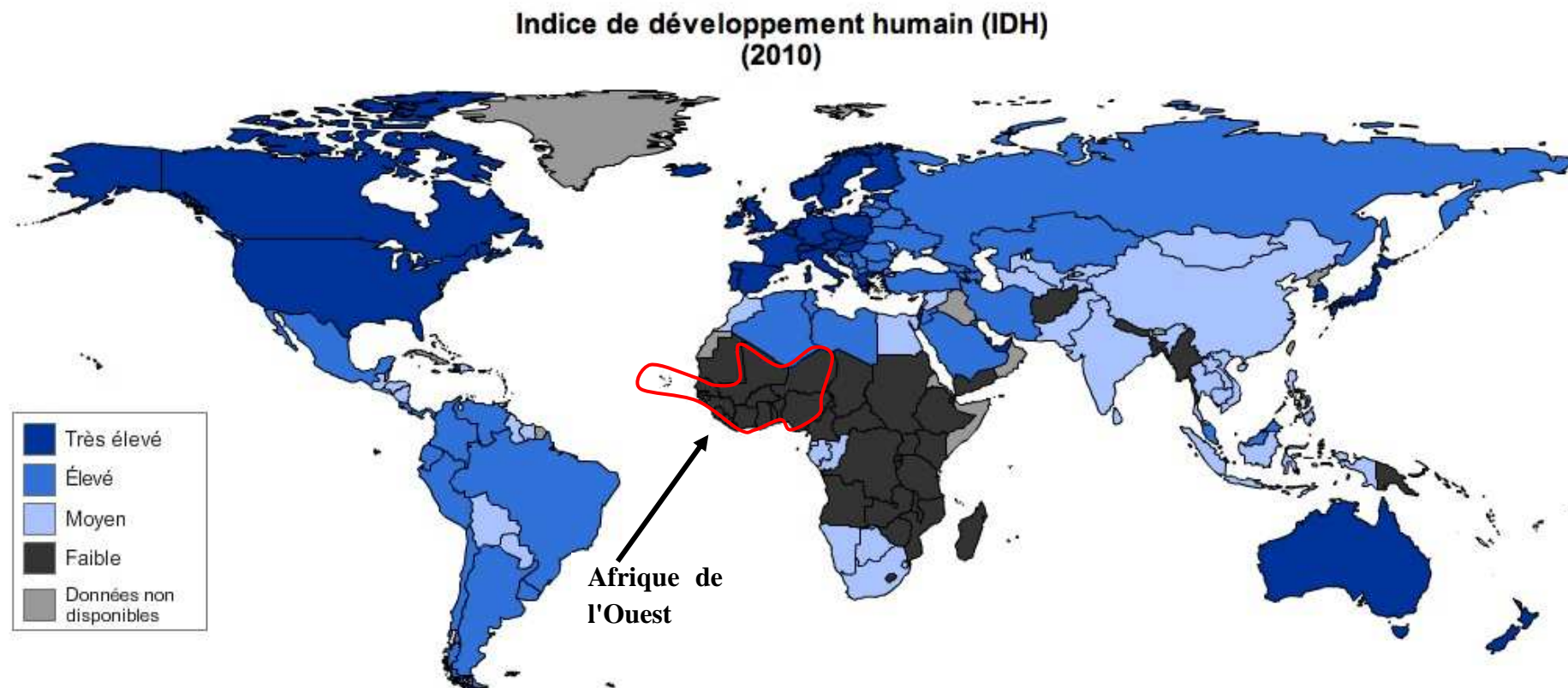
- Sur le plan économique, ils sont réunis par la CEDAEO, présentée ci-dessus.
- Sur le plan monétaire, ils sont réunis par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA⁴⁹), à l'exception de la Guinée Conakry.
- Sur le plan juridique, ils sont réunis par l' Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA⁵⁰).

⁴⁸ PAS : Les programmes d'ajustement structurel regroupent les conditions posées par le FMI au rééchelonnement de la dette des pays en développement à partir des années 1980. Source : la documentation française (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/banque-mondiale-fmi/glossaire.shtml>).

⁴⁹ Site web officiel de l'UEMOA (<http://www.uemoa.int/Pages/Home.aspx>)

⁵⁰ Site web officiel de l'OHADA (<http://www.ohada.com/>)

Figure 4 : Carte du monde de l'Indice de Développement Humain PNUD 2010⁵¹



⁵¹ Référence : PNUD (<http://hdr.undp.org/fr/donnees/carte/>)

IV.3.2 Critères de délimitation et de définition de l'échantillon d'étude

Les acteurs cibles, sources de nos données d'étude, se composent de trois catégories :

- les PE/TPE;
- les unités traditionnelles, informelles, génératrices de revenus;
- les financeurs et accompagnateurs des PE/TPE.

IV.3.2.1 Délimitation de l'objet d'étude : la petite et très Petite Entreprise et de l'unité génératrice de revenus

Nous avons vu, dans le premier chapitre, les différentes approches théoriques et l'état de l'art sur la micro et petite entreprise. Nous ne revenons pas sur sa conceptualisation théorique ; nous présenterons les critères pratiques de délimitation la PE/TPE par rapport à l'unité génératrice de revenus et par rapport aux grandes entreprises.

Critère quantitatif de la taille

Nous avons retenu les critères de la Banque Mondiale et de l'Union Européenne de délimitation de la micro et petite entreprise⁵² basés sur la taille de l'entreprise en terme d'effectif qu'elle emploie. Ce critère est adéquat à notre délimitation et présente l'avantage d'être applicable dans notre cas. En effet, les deux autres critères, le chiffre d'affaires et le niveau de patrimoine (le total bilan) sont difficilement applicables, à cause du manque de données, lié à un niveau de formalisation de gestion généralement très faible dans les petites entreprises africaines. Le manque de données comptables et financières est dû à une double

⁵² Les délimitations des catégories d'entreprises selon la Banque Mondiale et l'Union Européenne :

- Selon la description de la Banque Mondiale (2009), la petite entreprise emploie entre 5 et 19 salariés; la moyenne entreprise compte un effectif d'au moins 20 personnes et au plus 99; la grande entreprise est celle qui compte 100 salariés et plus. La très petite entreprise est celle qui emploie moins de 5 salariés.
- Selon la Commission Européenne (2005) la micro-entreprise est celle dont l'effectif est moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou dont le total bilan n'excède pas 2 millions d'Euros. La petite entreprise occupe moins de 50 personnes, réalise un chiffre d'affaires ou affiche un total bilan de moins de 10 millions d'Euros. Quant à la moyenne entreprise, c'est celle dont le nombre de salariés dépasse 50 et ne dépassant pas 250 ; dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions d'Euros ou le total bilan n'excédant pas 43 millions d'Euros

raison; la plupart des petites entreprises manquent généralement de compétences en interne ou des moyens financiers pour réaliser en externe une tenue de comptes d'une part, et d'autres n'accordent pas d'intérêt à une gestion rigoureuse ou choisissent délibérément de ne pas tenir de comptes ni de déclarer leurs états financiers, d'autre part.

Nous nous sommes donc limité au critère de la taille, en termes d'effectif, pour choisir les entreprises à étudier. Ainsi, comme nous le verrons dans l'échantillon, toutes les entreprises étudiées ont un effectif en dessous de 50 salariés.

Critères qualitatifs

La deuxième composante de notre délimitation de la PE/TPE est relative aux critères qualitatifs, juridiques et sociaux. Au vu des réalités évoquées ci-dessus, relatives au manque de rigueur de la gestion et pour de soucis de simplification, nous avons réservé les critères managériaux et de la qualité de gestion pour la discrimination des catégories des PE/TPE entre elles. Nous les avons réparties en PE/TPE dites "modernes" et les PE/TPE dites "traditionnelles", à ne pas confondre avec les unités génératrices de revenus.

Deux critères qualitatifs sont retenus pour notre délimitation de la petite et très petite entreprise: l'existence juridique et l'existence d'un nom pour l'organisation. Pour être considérée comme une petite ou très petite entreprise dans notre étude, l'entité doit avoir une existence juridique; c'est-à-dire être constituée et représentée une entité morale reconnue. Cette reconnaissance et cette existence juridique n'est pas forcément synonyme d'une gestion dite formelle. Par ailleurs, la petite ou très petite entreprise est celle qui a un nom social, reconnu et identifiable différent de l'entrepreneur ou du commerçant individuel.

Quelques précisions sur l'emploi des termes "formel" et "informel"

Notre travail n'a pas pour objet l'analyse du caractère formel ou informel des micros et petites entreprises; il est toutefois important de clarifier les usages que nous en faisons, pour catégoriser les entreprises étudiées. Nous distinguons :

- ***Le formalisme juridique*** : qui consiste à avoir une constitution formelle et un enregistrement auprès des autorités juridiques. La micro et petite entreprise juridiquement formelle est celle qui est déclarée et qui dispose d'un identifiant de son enregistrement sur le registre des entreprises.

- **Le formalisme de gestion comptable et financière** : c'est le fait de disposer d'une gestion formalisée des données patrimoniales et des opérations effectuées par l'entreprise. Il s'agit d'un formalisme comptable en termes de connaissance formelle des opérations effectuées par l'entité et financier en termes de connaissance et de distinction du patrimoine de l'entreprise par rapport à celui de l'entrepreneur.

- **Le formalisme fiscal** : il s'agit de la déclaration des états financiers de l'entreprise auprès des autorités fiscales du pays, selon les normes comptables et financières en vigueur.

Il est important de noter qu'une petite ou très petite entreprise peut avoir l'un ou l'autre ou un cumul des niveaux de formalisme. L'usage simpliste du terme peut donc induire à la confusion. Une petite ou très petite entreprise présente un intérêt à notre étude selon qu'elle soit formelle ou informelle, "moderne" ou traditionnelle.

Tableau 14. Critères retenus pour la délimitation de la petite et très petite entreprise

Entreprises	Critère Quantitatif (effectif)	Critères Qualitatifs
Très petite entreprise	1 à 9	Existence juridique
Petite Entreprise	10 à 49	Existence sociale autonome
Catégories d'analyse		Formelle ou informelle Moderne ou traditionnelle

Pour les besoins de notre analyse, que nous détaillerons dans la partie relative au protocole de traitement de données, nous avons réparti les micros et petites entreprises en trois catégories sur les critères quantitatifs et qualitatifs ci-dessus. Les unités génératrices de revenus, les micros ou très petites entreprises et les petites entreprises.

IV.3.2.2 Délimitation de la source de financement

Notre première problématique et notre premier cadre conceptuel (voir chapitre 4) ont consisté à étudier le BM de la micro et petite entreprise ouest africaine en analysant le rôle de la source de financement sur celui-ci. Nous avons construit notre premier cadre conceptuel sur les hypothèses que :

- la source de financement influence le BM de la micro et entreprise en fonction de ses propres objectifs et de sa vision des "affaires";

* *Et, comme il existe plusieurs types de financeurs, en fonction de leurs modes opératoires, des leurs objectifs et de leur vision du Business;*

- il existerait des BM différents de la micro et petite entreprise en fonction du type de financeur;

* *Mais,*

- il devrait exister un BM optimal selon le type de financement.

Pour les besoins de cette analyse, il a été nécessaire de catégoriser les sources de financement. Nous avons identifié cinq catégories principales : financement informel traditionnel, financement étatique, financement par les Associations et organismes non gouvernementaux (ONG), micro financement privé et micro investisseurs, et le financement classique bancaire. La pertinence de ces catégories tient à leurs spécificités et les liens théoriques et empiriques (présentées au chapitre 4) établis entre ces catégories et la croissance de la micro et petite entreprise. Nous avons ainsi étendu ces liens au BM.

Le financement informel traditionnel

Le secteur informel occupe une part très importante dans l'économie des pays en développement. Au Niger par exemple, le secteur informel représente 30% du PIB⁵³. Il

⁵³ Source : Données et statistiques de la Banque Mondiale
(<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PAYSEXTN/AFRICAINFRENCHEXT/NIGERINFRENCHEXT/0,,menuPK:469343~pagePK:141132~piPK:141109~theSitePK:469315,00.html>)

occupe près de 80%⁵⁴ de la population active. Ainsi le financement des activités exploitées dans l'informel est lui-même un financement informel qui ne répond pas aux mêmes règles de fonctionnement que le financement bancaire classique. Le financement traditionnel est basé sur les liens sociaux. Les activités génératrices de revenus exploitées par des micros et petits entrepreneurs sont financées par les fonds personnels, ou des fonds assurés par des membres de la famille soit sous forme de prêt ou sous forme de don en général.

Ce mode de financement peut être à titre gratuit ou onéreux. Il résulte du réseau social et des financeurs privés informels. On y distingue :

- le financement par la famille;
- le financement par la tontine⁵⁵;
- le financement informel privé.

Le financement étatique

Dans les pays ouest africains, comme le Niger, les actions étatiques se sont multipliées pour soutenir et promouvoir l'entrepreneuriat privé à partir de l'avènement du PAS (Programme d'Ajustement Structurel) dans les années 80. Au Niger par exemple, l'État s'est investi dans des programmes de soutien et la promotion de l'entrepreneuriat privé à partir des années 90. Parmi les programmes ayant fonctionné et qui sont encore actifs au Niger il y a :

- Le Fonds d'intervention en faveur des petites et moyennes entreprises nigériennes (FIPMEN) qui est le plus ancien programme gouvernemental encore en activité,
- Le Programme d'appui à l'initiative privée et à la création d'emplois (PAIPCE) qui est très connu par la population, par les bailleurs de fonds étrangers ainsi que par les instances gouvernementales,

⁵⁴ Source : Institut National de la Statistique (INS) du Niger (<http://www.stat-niger.org/statistique/>)

⁵⁵ La tontine est une forme de caisse collective informelle utilisée comme moyen d'épargne et de crédit entre participants généralement pratiquée en Afrique subsaharienne. Les participants versent une somme prédéterminée à une fréquence donnée à un membre du groupe qui est désigné pour collecter les versements. Pour chaque tour de versement, un des participants est désigné par un tirage au sort ou par un ordre établi par consensus entre les différents participants.

- L'Agence de financement et d'encouragement de la libre entreprise au Niger (AFELEN).

Le financement par les Associations et Organismes Non Gouvernementaux (ONG)

De plus en plus, des initiatives portées par des organisations non gouvernementales, d'aide au développement en général, ou spécialisées dans le financement des petites et moyennes entreprises, se développent considérablement en Afrique. Elles peuvent offrir des services gratuits ou payants aux micros et petites entreprises. Elles offrent du financement simple comme elles peuvent offrir de l'accompagnement, ou les deux à la fois. Le «Forum des Innovations Financières pour le développement», coorganisé par l'Agence Française de Développement (AFD), la Fondation Bill & Melinda Gates et la Banque Mondiale, qui s'est tenu les 4 et 5 mars 2010 au Centre des Conférences de la Cité des Sciences et de l'Industrie à Paris en France, dénote de l'importance que prend cette forme de financement dans les pays en développement. Les formes d'organisations sans but lucratif s'intéressant généralement au financement et à l'accompagnement des petites et moyennes entreprises sont :

- les incubateurs d'entreprises, spécialisés ou généralistes, financés par des grandes entreprises multinationales et/ou des organismes internationaux;
- les ONG d'aide au développement;
- les Coopératives locales.

Le microfinancement moderne privé (microcrédit et micro investissement)

L'avènement de la microfinance, source de financement et d'autres services pour les petites entreprises des pays en développement, a considérablement impacté plusieurs aspects de leur vie (Gubert et Roubaud, 2003). Depuis l'innovation financière du microcrédit mis en valeur par Muhammed Yunus en 1997 au Bangladesh, le financement des petits «business» a connu une révolution importante (Guérin et Servet, 2005). Le microcrédit a connu un succès très accéléré et une généralisation très rapide à travers le monde grâce aux discours entretenus

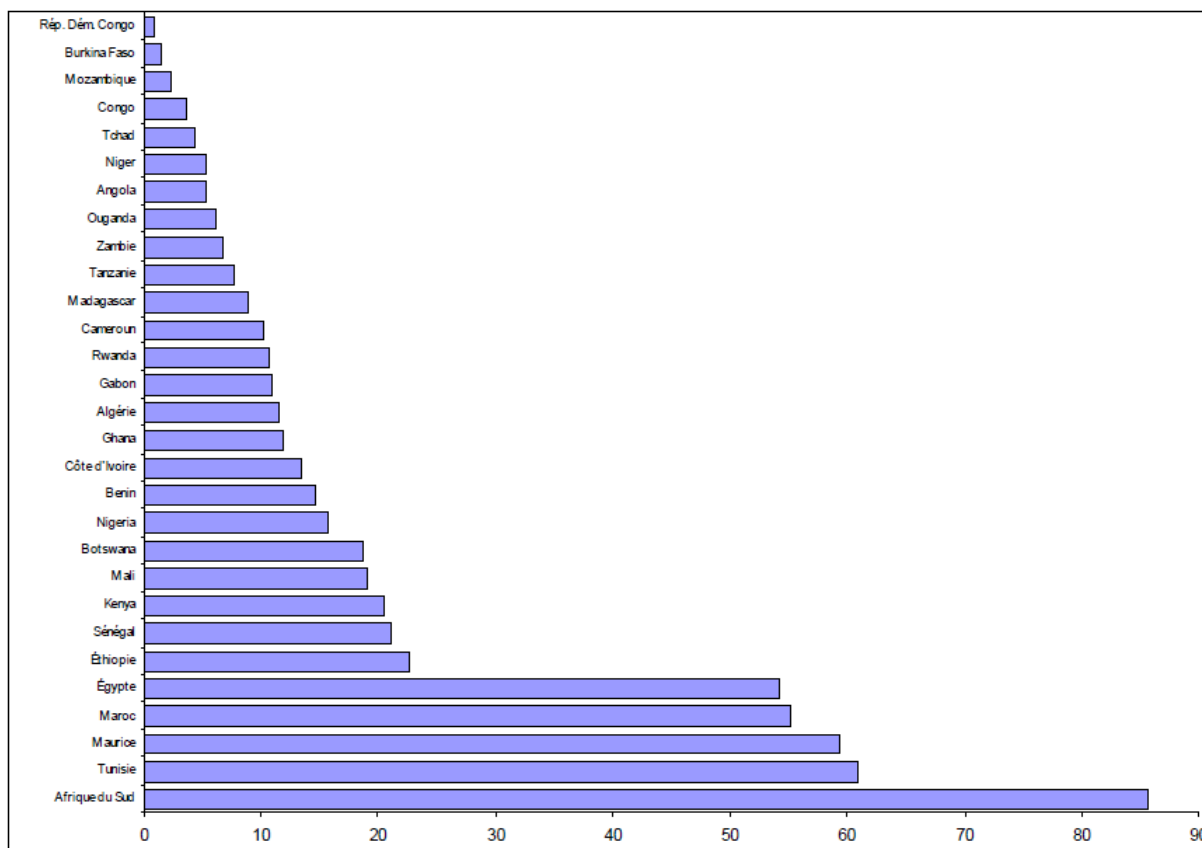
autour de celui-ci, son utilisation comme outil de lutte contre la pauvreté, la taille importante du marché cible (les pauvres) et son rôle d'intégration dans la sphère financière des exclus du système bancaire classique (Labie, 2004). La microfinance procède à des mécanismes similaires à la finance moderne et a une double influence sur les PE/TPE. Néanmoins la logique « capitalistique » remplace la « proximité sociale » dans les rapports entre créanciers et débiteurs.

Le financement bancaire classique

Les micro et petites entreprises sont très peu financées par les banques classiques; c'est un financement très peu significatif pour les PME en général et pour les PE/TPE en particulier, qui sont presque absentes de ce mode de financement. Le crédit par le secteur bancaire est très peu développé en Afrique Subsaharienne et il est presque nul pour les micros et petites entreprises. Le total des prêts au secteur privé ne s'élève qu'à 18 % du PIB⁵⁶ en moyenne; et ce sont principalement les grandes entreprises qui en bénéficient en grande majorité. Comme l'indique la figure ci-dessous, le crédit global est insignifiant par rapport au PIB, dans les pays concernés par notre étude.

⁵⁶ Source : Banque Mondiale, 2006 (<http://www.worldbank.org/>)

Figure 5. Crédit au secteur privé en 2003 (en pourcentage du PIB)



Source : FMI, Statistiques financières internationales.

Section 4. Collecte et de traitement des données

Cette section restitue les détails des sources de nos données pour les cinq pays étudiés (Niger, Sénégal, Guinée, Mali et Burkina Faso) et les deux pays de la mise en contexte (France et Canada) ainsi que la démarche de traitement de données. Nous aurions pu limiter la présentation détaillée des données à un ou deux pays et consigner le reste en annexes mais nous avons jugé ces détails importants pour le lecteur eu égard à notre méthode de présentation de données. En effet, notre démarche de présentation de données est organisée selon les méthodes de recueil (entretiens directs et semi-directs, réunions et participations) à l'intérieur desquelles nous avons exposé les données par pays. Ce choix rend cette section relativement longue par rapport aux autres.

Les données collectées dans le cadre de notre étude sont de deux grandes catégories : les données primaires collectées lors d'intervention sur le terrain dans les 5 pays étudiés (Burkina Faso, Guinée, Mali, Niger et le Sénégal) et les données secondaires à partir des bases de données de la banque mondiale. Par ailleurs les données primaires ont bénéficié d'un enrichissement avec les données recueillies en France et au Canada.

Les données primaires ont été recueillies à travers des entretiens, des réunions, des participations et des observations. Le traitement des données a été effectué selon les codages signalétique, thématique et analytique. L'analyse de l'évolution du Business Model des PE/TPE sous l'influence des sources de financement a été effectuée selon la méthode des radars : une méthode que nous avons proposée; c'est une technique de suivi de l'évolution des différents axes du BM des PE/TPE conformément à notre modèle 3 C, de la triple convention (voir Chapitre 3) basé sur une approche conventionnaliste du BM et la combinaison des approches du BM selon Lecocq et al (2004) et le canevas de Osterwalder et Pigneur (2010). La méthode des radars sera approfondie dans la présentation de nos résultats sur l'influence des sources de financement sur le BM des PE/TPE.

IV.4.1. Corpus des données qualitatives

Comme l'indiquent le tableau 15, nous avons constitué un corpus de 97 entretiens et 12 réunions. Parmi ces sources, 76 entretiens et 7 réunions (soit 73 sources) ont été enregistrés et pris en notes tandis que les 36 autres sources ont été supportées par des prises de notes

uniquement, en fonction de l'autorisation des personnes interviewées ou l'absence de matériel d'enregistrement. Le corpus des données primaires qualitatives est ainsi composé de cent neuf (109) sources recueillies entre 2011 et 2014, tout au long de notre investigation. Les sources sont caractérisées par une variété de méthode de collecte (Koenig, 2004) de données (entretiens, réunions, participation et observation), une répartition des sources sur les pays étudiés (Niger, Sénégal, Guinée, Burkina et Mali) et les pays de mise en contexte (France et Canada). Les sources des données et les pays de collecte font partie des attributs de notre codage signalétique (voir titre IV.4.4.1).

Le corpus des données qualitatives réuni dans les pays étudiés se caractérise par les données suivantes :

- **Le Niger** : données collectées en 2012, 2013 et 2014, à travers une intervention auprès d'un fonds de micro investissement, la participation à la création et au démarrage d'un incubateur des jeunes entreprises et des entretiens auprès des PE/TPE, des artisans, des commerçants informels et des financeurs des PE/TPE (investisseurs, bancaires, étatiques, ONG et organisations de Tontine).

- **Le Sénégal** : données collectées en 2011 et 2012, à travers un séjour de deux mois en 2012 auprès d'un incubateur d'entreprises, où nous avons effectué des entretiens avec les responsables et les partenaires (étatiques, bancaires, investisseurs, ONG) d'incubateurs, des entretiens avec les dirigeants des PE/TPE, des artisans (chauffeurs et propriétaires des taxis urbains), des commerçants traditionnels et une organisation de la Tontine.

- **La Guinée** : données collectées en 2012, 2013 et 2014, à travers des entretiens avec des dirigeants des PE/TPE, des commerçants traditionnels, des financeurs des PE/TPE (banques et ONG).

- **Le Burkina Faso** : données collectées en 2012, à travers des réunions avec un fonds d'investissement, la participation à l'évaluation et à une opération d'investissement, des entretiens avec des dirigeants des PE/TPE.

- **Le Mali** : données collectées en 2012, à travers des réunions avec un fonds d'investissement, la participation à l'évaluation et à une opération d'investissement, des entretiens avec des dirigeants des PE/TPE.

Des données complémentaires permettant une meilleure mise en contexte des résultats relatifs aux PE/TPE ouest africaines ont été recueillies en France en 2010 et 2012 et au Canada (Québec) à l'occasion d'un séjour de recherche de 3 mois, allant de février à juin 2013. Les unités des données ci-après présentées peuvent être :

- des entretiens;
- des réunions.

Les observations et les participations ne sont pas comprises dans les quantités de données présentées ci-après; elles seront traitées séparément, car elles sont supportées par des notes, des rapports et des travaux qui ont une certaine continuité dans le temps. Par exemple une intervention dans l'incubateur du Sénégal a donné lieu à la participation aux travaux d'évaluation et de suivi des BM des PE/TPE et la mise en place d'un outil de gestion à cet effet.

Les données primaires ont été recueillies auprès des différents interlocuteurs qui intéressent notre étude comme indiqué dans le titre IV.3.2 relatif à l'échantillonnage. Le ciblage des acteurs à interviewer a pris en compte la ressemblance et la comparabilité de leurs caractéristiques d'un pays à un autre. Nous avons ainsi recueilli nos données auprès des mêmes types d'interlocuteurs (compris dans la délimitation de notre terrain : voir titre IV.3.2, chapitre 4) dans les 7 pays où les entretiens se sont déroulés.

Le tableau suivant présente les sources de données selon les types d'interlocuteurs et les pays.

Tableau 15. Données primaires selon les interlocuteurs et les pays

Sources	Incubateurs	Petites entreprises	TPE (Artisans / Commerçants)	Organisations de Tontine	Etat	ONG	Banques	Fonds investissement	Microcrédit	Total
Niger	5	8	8	2	3	3	2	2	2	35
Sénégal	8	9	10	1	2	2	2	-	1	35
Guinée	-	7	2	-	2	3	1	-	-	15
Mali	-	3	2	-	-	-	-	-	-	5
Burkina Faso	-	3	1	-	-	-	-	-	-	4
France	-	-	-	-	-	1	-	2	-	3
Canada	2	5	-	-	1	-	1	3	-	12
Total	15	35	23	3	8	9	6	7	3	109

Ces données incluent les entretiens, les réunions, les participations et les observations. Le nombre de sources selon la méthode de recueil dépend des conditions de collecte de données. La répartition des données selon les quatre méthodes de recueil a résulté des possibilités d'interventions et des disponibilités des interlocuteurs.

Le corpus des données qualitatives est constitué des quatre sources de recueil de données que nous avons utilisées: les entretiens, les réunions (Romelaer, 2005), les participations et les observations (David, 2000). Les supports de recueil des données étaient :

- des enregistrements audio (sous condition de l'autorisation des personnes interviewées);
- des prises de notes;
- les deux à la fois.

Au total, notre corpus est constitué de 109 sources, dont :

- quatre-vingt-dix-sept (97) entretiens;
- et douze (12) réunions.

Parmi les 109 sources, 93% étaient enregistrées sur un format audio et 7% ont été effectuées uniquement avec des prises de notes (soit par absence d'autorisation des personnes interviewées ou d'outil d'enregistrement), soit :

- soixante-treize (73) sources enregistrées sur un support audio en plus des prises de notes;
- 36 sources effectuées avec des prises de notes.

Les 73 sources enregistrées sont constituées de :

- soixante-six (66) entretiens;
- sept (7) réunions.

Le tableau suivant présente les données selon les méthodes de recueil et les supports de stockage dans les différents pays.

Tableau 16. Données primaires selon les méthodes de recueil et les pays

Pays	Méthodes de recueil		Observations	Participations	Entretiens et réunions enregistrés (audio)	Entretiens et Réunions avec prise de notes	Total
	Entretiens	Réunions					
Niger	32	3	1 mois	1 mois	23	12	35
Sénégal	30	5	2 mois	2 mois	26	9	35
Guinée	15	-	Ces méthodes de recueil n'ont pas été utilisées dans ces pays		9	6	15
Mali	4	1			3	2	5
Burkina Faso	3	1			2	2	4
France	3	-			2	1	3
Canada	10	2			8	4	12
Total	97	12			73	36	109

Comme l'indique les tableaux ci-dessus, notre corpus de données qualitatives est caractérisé par :

- des interlocuteurs variés;
- des pays différents;
- des sources (méthodes de recueil) variées.

Ces caractéristiques de contexte ont constitué la base de notre codage signalétique (Miles et Huberman, 2003) pour la détermination des attributs de nos données (voir le titre IV.4.4.1 relatif au codage signalétique).

IV.4.1.1. Entretiens directifs et semi-directifs

Sur le plan de méthodes de collecte, la constitution de notre corpus de données qualitatives a été faite par la réunion de cinq sources : les entretiens directifs, les entretiens semi-directifs, les réunions, les participations et les observations.

▪ **Les entretiens directifs**

Grawitz (2001) l'a expliqué; l'utilisation des entretiens directifs exige un niveau de précision important des questions et implique une forte orientation des réponses des personnes interviewées. Ces deux caractéristiques ont guidé le choix de cette technique d'entretien pour la première étape de notre étude. En effet, pour mieux appréhender l'importance des différentes sources de financement et les facteurs explicatifs de choix de ces sources par les dirigeants des PE/TPE, il nous a paru primordial d'effectuer une étude préalable à l'analyse de la convention de financement entre la PE/TPE et la source de financement. Cette étude a consisté à :

- interroger les dirigeants des PE/TPE sur leurs choix en matière de sources de financement;
- demander aux dirigeants des PE/TPE les facteurs explicatifs des choix des sources de financement;
- étudier les données secondaires de la banque mondiale pour confirmer nos résultats.

Pour répondre à ces deux premiers axes de cette étude préalable visant à comprendre l'origine de la convention de financement du côté de la PE/TPE, préalablement à l'étude de la convention de financement proprement dite, nous avons fait recours aux entretiens directifs déroulés auprès des dirigeants des PE/TPE formelles et informelles (voir annexe 1 : Grille d'entretien directif). Ce choix d'entretiens directifs pour cette étape se justifie par le caractère précis des questions envisagées et la volonté de diriger le répondant sur les motifs précis de ses préférences en matière de sources de financement; il s'agit d'une mini enquête préalable à l'étude de la convention de financement qui a été menée conformément aux conditions méthodologiques prévues par Grawitz (2001) pour le recours à cette technique d'entretien. Nous avons opté pour l'entretien directif ouvert, au sens de Grawitz (2000), pour cette étape de notre étude. L'entretien directif ouvert a l'avantage, bien qu'il soit précis sur les questions, de permettre à l'interviewé de développer ses réponses à l'intérieur du point. Cela est important dans notre cas car la compréhension des facteurs de choix d'une ou plusieurs sources de financement par les dirigeants est généralement fondée sur des raisons qualitatives (voir chapitre 5; titre V.1.1.).

Au total, nous avons effectué 17 entretiens directifs, dont 9 au Sénégal et 8 au Niger, comme l'indiquent le tableau 17. Parmi les 17 entretiens directifs, 11 ont été enregistrés sur format

audio et écrit et 6 avec des prises de notes. Les entretiens directifs ont été utilisés uniquement pour la première phase de notre étude; celle de l'étude de la convention de financement. Les entretiens directifs représentent 18% de la totalité de nos entretiens.

Nos entretiens directifs sont d'une durée moyenne d'environ 25 à 30 minutes et se sont déroulés en juillet 2011 au Sénégal et en mars 2012 au Niger auprès des PE/TPE comparables. Les effets de la saturation (voir le codage analytique, titre IV.4.4.2) se sont observés au bout d'environ 15 entretiens directifs par rapport à l'objectif de la mini enquête préalable.

Tableau 17. Recension des entretiens directifs par ordre chronologique

Pays	Référence signalétique	Date	Type d'organisation	Non de l'organisation	Fonction du répondant	Durée	Support
Entretiens directifs : Accès au financement et facteurs de choix des sources de financement							
Sénégal	ENDIS11_01	05-juil-11	PE formelle	Sen2i	Directrice Générale	55 min	enregistré
	ENDIS11_02	07-juil-11	PE formelle	Seysoo	Directeur Général	33 min	enregistré
	ENDIS11_03	09-juil-11	PE formelle	Altys Technologies	Directeur Général	25 min	enregistré
	ENDIS11_04	13-juil-11	TPE informelle	Cordonnerie Ndiyaye	Cordonnier	15 min	écrit
	ENDIS11_05	14-juil-11	Artisan informelle	Taxi Md Ndoye	Propriétaire de Taxi	19 min	enregistré
	ENDIS11_06	18-juil-11	Artisan informelle	Taxi Mamadou BAH	Propriétaire de Taxi	15 min	enregistré
	ENDIS11_07	16-juil-11	Commerçant formel	Import Export DBA	Commerçant	17 min	enregistré
	ENDIS11_08	17-juil-11	Commerçant informel	Vêtements Hawa	Commerçante	25 min	écrit
	ENDIS11_09	18-juil-11	Commerçant informel	Revendeur Monh	Commerçant	18 min	enregistré
Niger	ENDIN12_01	05-mars-12	PE formelle	Pharmacie Bobielle	Directrice Générale	35 min	enregistré
	ENDIN12_02	07-mars-12	TPE informelle	Restaurant Afia	Gérant	40 min	écrit
	ENDIN12_03	09-mars-12	PE formelle	Nova Technologies	Directeur Général	30 min	enregistré
	ENDIN12_04	09-mars-12	TPE informelle	Boulangerie Alkhair	Gérant	25 min	écrit
	ENDIN12_05	11-mars-12	Artisan informel	Boucherie Ayoub	Propriétaire de Taxi	19 min	enregistré
	ENDIN12_06	11-mars-12	Commerçant informel	Import Export Abdou	Commerçant	23 min	écrit
	ENDIN12_07	13-mars-12	Commerçant informel	Import Export Chaïbou	Commerçant	30 min	écrit
	ENDIN12_08	13-mars-12	Commerçant informel	Alimentation Générale Grand marché	Commerçante	27 min	enregistré

La suite de nos travaux a fait recours à la technique des entretiens semi-directifs et des réunions pour des objectifs d'investigation plus approfondis dans l'analyse de la convention de financement et la convention d'affaires.

- **Les entretiens semi-directifs**

C'est la principale source de notre corpus des données qualitatives; ils représentent 73% de l'ensemble de nos sources et 82% des entretiens. Plusieurs auteurs ont soutenu le recours à cette technique d'entretien en sciences de gestion, tout en attirant l'attention sur les précautions

qu'elle exige; c'est le cas de Grawitz (2000 et 2001) et Bardin (2001). Romelaer (2005) a suffisamment et précisément indiqué la démarche et la procédure pour réussir les entretiens semi-directifs. Les travaux de Demers (2003) ont aussi alimenté nos ressources en matière d'organisation et de mise en œuvre de nos entretiens semi-directifs. Grawitz (2001) présente les entretiens semi-directifs comme des techniques d'entretien offrant une certaine liberté de réponse à l'interviewé; elles sont mobilisables dans des situations variées en recherche qualitative; elles sont adaptables aux objectifs de la recherche à condition de respecter la rigueur méthodologique (Romelaer, 2003). Les entretiens semi-directifs peuvent être mobilisés pour des objectifs d'analyse exploratoire comme pour une étude structurante autour des thèmes connus ou émergents.

Dans notre cas, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs structurés avec un guide d'entretien (voir annexe 2) basé sur notre grille d'analyse (voir le titre IV.4.4. et l'annexe 6) du rôle de la source de financement dans le BM des PE/TPE.

Notre corpus des données qualitatives comprend 80 entretiens semi-directifs, repartis dans les cinq pays d'étude et les deux pays de mise en contexte. 55 entretiens semi-directifs ont bénéficié d'un enregistrement sur format audio en plus des prises de notes tandis que les 25 autres se sont déroulés avec des prises de notes uniquement.

Les entretiens semi-directifs effectués dans les pays étudiés se répartissent comme suit :

- 24 entretiens au Niger;
- 21 entretiens au Sénégal;
- 15 entretiens en Guinée;
- 4 au Mali;
- et 3 entretiens au Burkina Faso;

soit 70 entretiens dans le contexte ouest-africain.

Nos entretiens semi-directifs ont une durée moyenne de 50 minutes et se sont déroulés sur les deux phases de notre étude (la phase d'étude de la convention de financement et celle de la convention d'affaires). Les effets de la saturation ont été observés au terme d'environ 35 entretiens pour les deux phases (voir les titres IV.4.4.2 et IV.4.4.3 relatif aux codages

thématiques et analytiques). Après les entretiens semi-directifs, la deuxième source la plus importante de nos données qualitatives est celle des réunions.

Tableau 18. Entretiens semi-directifs effectués lors d'interventions auprès d'incubateurs au Sénégal et au Niger

Pays	Référence signalétique	Date	Type d'organisation	Non de l'organisation	Fonction du répondant	Durée	Support
Sénégal	ENSDS11_01	04-juil-11	Incubateur	Incubateur de Dakar	Directeur Général	37 min	écrit
	ENSDS11_02	08-juil-11	TPE formelle	Sonkho	Président	39 min	enregistré
	ENSDS11_03	13-juil-11	Artisan informelle	Taxi Baldé	Exploitant	29 min	enregistré
	ENSDS11_04	14-juil-11	PE formelle	DK to night	Directrice Générale	41 min	enregistré
	ENSDS11_05	22-juil-11	TPE formelle	Gaye Technologies	Gérant	43 min	enregistré
	ENSDS11_06	01-août-11	PE informelle	Restaurant Mama	Gérante	43 min	écrit
	ENSDS11_07	02-août-11	PE formelle	Altys Technologies	Directeur Général	57 min	enregistré
	ENSDS11_08	03-août-11	TPE informelle	Photocopie HLM FES	Gérant	57 min	écrit
	ENSDS11_09	05-août-11	PE formelle	Immobilier Mara	Gérant	65 min	enregistré
	ENSDS11_10	11-août-11	PE formelle	Sen2i	Directrice Générale	60 min	enregistré
	ENSDS11_11	15-août-11	Tontine	Tontine	Chef de la tontine	53 min	enregistré
	ENSDS11_12	17-août-11	Etatique	Chambre de commerce	Cadre service création entreprise	47 min	écrit
	ENSDS11_13	18-août-11	Etatique	Croissance accélérée Sénégal	Président	35 min	écrit
	ENSDS11_14	19-août-11	Banque	Banque Régionale de Solidarité	Chef département PE/TPE	45 min	écrit
	ENSDS11_15	20-août-11	Banque	BSIC Sénégal	Analyste Crédit aux PE/TPE	50 min	enregistré
	ENSDS11_16	22-août-11	Mutuelle (microcrédit)	FIDES	Responsable de portefeuilles	53 min	enregistré
	ENSDS11_17	24-août-11	Incubateur	Incubateur du Sénégal	Présidente	38 min	enregistré
	ENSDS11_18	24-août-11	Incubateur	Incubateur de Dakar	Directeur Général	57 min	enregistré
	ENSDS11_19	25-août-11	Incubateur	Incubateur de Dakar	Directeur Général	12 min	enregistré
	ENSDS11_20	26-août-11	PE formelle	Seysoo	Directeur Général	49 min	enregistré
	ENSDS11_21	26-août-11	PE formelle	Seysoo	Gérant	36 min	écrit
Niger	ENSDN12_01	22-févr-12	PE formelle	KMC	Directeur Exécutif	43 min	enregistré
	ENSDN12_02	24-févr-12	PE formelle	Gamma informatique	Directeur Général	70 min	enregistré
	ENSDN12_03	09-mars-12	PE formelle	Nova Technologies	Directeur Général	57 min	enregistré
	ENSDN12_04	12-mars-12	PE formelle	Sinergi	Directeur Général	50 min	enregistré
	ENSDN12_05	15-mars-12	Tontine	Tontine des Cadres	Chef de la tontine	53 min	enregistré
	ENSDN12_06	17-mars-12	PE formelle	2iSoft	Directrice Générale	59 min	écrit
	ENSDN12_07	17-mars-12	PE formelle	BTP Nassamou	Directeur Général	43 min	enregistré
	ENSDN12_08	19-mars-12	PE informelle	SEEN	Responsable exploitation	46 min	enregistré
	ENSDN12_09	20-mars-12	TPE informelle	MSGC	Président	58 min	enregistré
	ENSDN12_10	21-mars-12	Banque	Ecobank	Analyste Crédit aux PE/TPE	37 min	écrit
	ENSDN12_11	25-mars-12	Tontine	Tontine Yantala	Chef de la tontine	49 min	enregistré
	ENSDN12_12	01-avr-12	Banque	Sonibank	Responsable Financier	55 min	écrit
	ENSDN12_13	02-avr-12	Microfinance	Assousou	Contrôleur de Gestion	45 min	enregistré
	ENSDN12_14	05-avr-12	Microfinance	ANIP	Coordonnateur	53 min	écrit
	ENSDN12_15	07-avr-12	Etatique	Chambre de commerce	Responsable jeunes entreprises	35 min	enregistré
	ENSDN12_16	07-avr-12	Etatique	Chambre de commerce	Responsable modernisation PE/TPE	41 min	enregistré
	ENSDN12_17	08-avr-12	Etatique	Conseiller du Premier Ministre	Conseiller	45 min	écrit
	ENSDN12_18	13-avr-12	ONG	Réseau des jeunes entrepreneurs	Business Developer	40 min	enregistré
	ENSDN12_19	14-avr-12	ONG	InfoDev	Responsable Afrique de l'Ouest	35 min	enregistré
	ENSDN12_20	20-avr-12	Incubateur	Incubateur du Niger	Responsable Projet	38 min	enregistré
	ENSDN12_21	20-avr-12	Incubateur	Incubateur du Niger	Responsable Projet	57 min	enregistré
	ENSDN12_22	27-avr-12	Commerçant informel	Commerçant	Exploitant	36 min	écrit
	ENSDN12_23	27-avr-12	Artisan informel	Transport rural	Gérant	49 min	écrit
	ENSDN12_24	29-avr-12	Artisan informel	Menuisier	Gérant	36 min	écrit

Entretiens effectués en Guinée, au Mali et au Burkina Faso

Après le traitement de nos données recueillies sur les deux premières années 2011 et 2012, au Sénégal puis au Niger, nous avons eu l'occasion de procéder à des entretiens supplémentaires dans trois autres pays de la zone ouest-africaine : la Guinée, le Mali et le Burkina Faso. Ces entretiens ont permis de renforcer nos données et nos résultats après les premières conclusions ayant traité des thèmes relatifs à la convention de financement et ayant fait émerger des nouveaux thèmes relatifs à la convention d'affaires. Nous les avons effectués majoritairement en 2013.

Les entretiens effectués au Mali et au Burkina Faso se sont déroulés uniquement auprès des petites entreprises formelles, tandis que ceux réalisés en Guinée comprennent des PE/TPE formelles et informelles, des organisations Etatiques et des ONG.

Le tableau 19, ci-après, présente la recension des entretiens semi-directifs effectués en Guinée, au Mali et au Burkina Faso.

Tableau 19. Recension des entretiens semi-directifs effectués en Guinée, au Mali et au Burkina Faso

Pays	Référence signalétique	Date	Type d'organisation	Non de l'organisation	Fonction du répondant	Durée	Support
Guinée	ENSDG12_01	21-nov-12	PE formelle	Fiduxis	Gérant	43 min	enregistré
	ENSDG12_02	25-déc-12	PE formelle	Globale Itec	Gérant	35 min	enregistré
	ENSDG12_03	27-déc-12	Commerçant	Negoce Elhaj Mamadou	Commerçant	32 min	enregistré
	ENSDG12_04	27-déc-12	TPE informelle	Menuiserie Pierre	Exploitant	25 min	écrit
	ENSDG12_05	25-janv-13	PE formelle	Fiduxis	Gérant	47 min	enregistré
	ENSDG12_06	27-janv-13	Banque	La Guinéenne de Banque	Responsable Comptes PE	33 min	écrit
	ENSDG12_07	02-févr-13	Etatique	Centre Création d'Entreprises	Cadre à l'Agence	29 min	écrit / photos
	ENSDG12_08	11-mars-13	PE formelle	La Guinéenne d'Agriculture	Président	58 min	enregistré
	ENSDG12_09	13-mars-13	PE formelle	La Guinéenne du gaz	Directeur Général	43 min	enregistré
	ENSDG12_10	11-mars-13	TPE formelle	La Guinéenne de la Chimie	Directeur Général	46 min	écrit
	ENSDG12_11	12-juin-14	PE formelle	Topaz	Responsable Ressources humaines	59 min	enregistré
	ENSDG12_12	13-mars-14	Etatique	Direction Générale des Impôts	Conseiller Direction des impôts	49 min	écrit
	ENSDG12_13	15-mars-14	ONG	Reseau accompagnement des PE/PME	Cadre du réseau	53 min	enregistré
	ENSDG12_14	17-mars-14	ONG	IFC	Coordonnateur	45 min	enregistré
	ENSDG12_15	17-mars-14	Financement Informel	Finance Yagouba	Independant	30 min	écrit
Mali	ENS DM12_01	07-juil-12	PE formelle	La malienne du froid industriel	Directeur technique	25 min	enregistré
	ENS DM12_02	11-juil-12	PE formelle	La malienne d'énergie	Directeur Général	48 min	écrit
	ENS DM12_03	16-juil-12	PE formelle	Hotel Mali	Gérante	39 min	enregistré
	ENS DM12_04	17-juil-12	PE formelle	Transporteur du Mali	Directeur Général	43 min	enregistré
Burkina Faso	ENS DB13_01	03-janv-13	PE formelle	Bakou Logistique	Président	52 min	enregistré
	ENS DB13_02	07-janv-13	PE formelle	Ouaga Mécanique	Gérant	40 min	écrit
	ENS DB13_03	09-janv-13	PE formelle	Hôtel de Bobo	Gérant	37 min	enregistré

Entretiens de mise en contexte et d'enrichissement des données au Québec et en France

Les entretiens semi-directifs effectués lors de notre séjour de recherche au Québec, ont été réalisés auprès :

- de l'incubateur Centeh⁵⁷ : un incubateur de l'École Supérieure de Technologies (EST) et spécialisé dans les technologies. C'est un incubateur qui vise principalement l'accompagnement des ingénieurs diplômés de l'ETS porteurs des projets de création d'entreprises nécessitant un investissement important en recherche et développement. Les Business Model des jeunes entreprises incubées par le Centech présentent des caractéristiques des startups de nouvelles technologies ayant fortement contribué à l'émergence du concept de Model d'Affaires (voir chapitre 2) : elles nécessitent d'importants investissements avant l'exploitation et présentent une grande incertitude et beaucoup de risques. Les entretiens effectués au Centech se sont déroulés avec le Directeur Général et le Responsable de développement stratégique de l'incubateur.
- d'un fonds d'investissement Fondation : spécialisé dans les petites et très petites entreprises québécoises. L'entretien a été effectué avec un Responsable Investissement.
- d'une banque coopérative, Desjardins⁵⁸ : c'est le principal financeur des PE/TPE québécoises. Étant le financeur le plus ancré dans les régions montréalaises, Desjardins représente près de 35%⁵⁹ de financement des petites et très petites entreprises québécoises, tous secteurs confondus. Nous avons eu l'opportunité d'effectuer un entretien avec le Directeur principal des stratégies et analyses sectorielles.
- de la communauté autochtone québécoise de Wemotaci : c'est une communauté de la nation Atikamekw. Notre visite de la réserve de Wemotaci a eu lieu sur trois jours, du 25 au 27 mars 2013 inclus. Nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec le chef de la communauté, avec des conseillers représentants des tribus et avec des artisans de la communauté. La visite dans la réserve de Wemotaci est intervenue après le traitement des données de la deuxième phase de notre étude; ce qui a permis d'effectuer un test de nos conclusions dans ce contexte

⁵⁷ Voir le site web du Centech pour plus de détails : <http://www.etsmtl.ca/services/Centech/accueil>

⁵⁸ Desjardins est une coopérative de services financiers québécoise, fondée en 1900 par Alphonse Desjardins et qui est aujourd'hui la sixième banque au Canada, si on la compare en termes de taille avec les banques à capital actions canadiennes. Desjardins est aussi le plus grand financeur des PME au Québec.

Nous profitons de ces notes pour adresser nos remerciements pour leur précieuse collaboration, à nos interlocuteurs chez Statistiques Canada, à l'Institut de la Statistique du Québec, ainsi qu'à nos répondants chez Desjardins.

⁵⁹ Source : Industrie Canada, Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises 2011.

présentant des similarités avec le contexte ouest-africain en terme des caractéristiques des PE/TPE.

Quant aux entretiens effectués en France; ils relèvent de nos travaux dans le cadre de l'étude du rôle de la microfinance sur le Business Model des PE/TPE en juillet 2010.

Le tableau 20 présente la recension des entretiens effectués au Québec et en France.

Figure 6. Wemotaci sur la carte de la nation autochtone québécoise d'Atikamekw

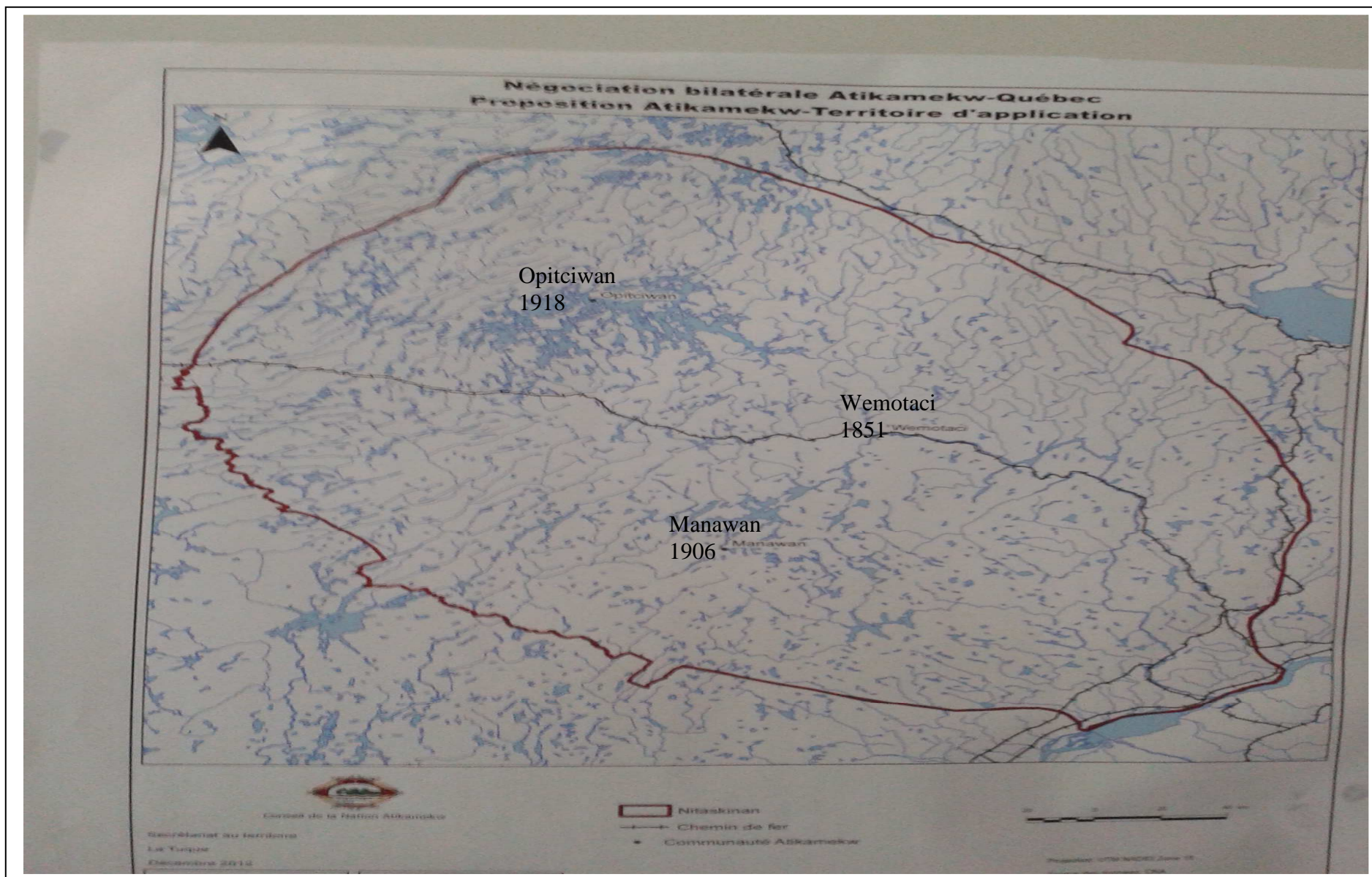


Tableau 20. Recension des entretiens semi-directifs effectués au Québec et en France.

Pays	Référence signalétique	Date	Type d'organisation	Non de l'organisation	Fonction du répondant	Durée	Support
Canada (Québec)	Référence signalétique	Date	Type d'organisation	Non de l'organisation	Fonction du répondant	Durée	Support
	ENSDQ13_01	09-avr-13	Incubateur	Centhec	Directeur Développement Stratégique	65 min	enregistré
	ENSDQ13_02	09-avr-13	Incubateur	Centhec	Directeur Général	35 min	écrit
	ENSDQ13_03	24-févr-12	Fonds Investissement	Fondaction	Responsable investissement PE/TPE	58 min	enregistré
	ENSDQ13_04	05-juin-13	Coopérative financière	Desjardins	Directeur Stratégies et Analyses sectorielles	63 min	écrit
	ENSDQ13_05	08-mars-13	Business Angel	Business Angel JC Marchand	Président Fondateur	50 min	écrit
	ENSDQ13_06	03-mai-13	TPE formelle	Artisanat Wemotaci	Artisan	37 min	enregistré
	ENSDQ13_07	02-mai-13	PE formelle	Centre financier Wemotaci	Directeur Financier	55 min	enregistré
	ENSDQ13_08	03-mai-13	PE formelle	Coopérative artisanat de Wemotaci	Président	45 min	enregistré
	ENSDQ13_09	04-mai-13	Etatique	Communauté Wemotaci	Chef de la Communauté	70 min	enregistré
ENSDQ13_10	02-mai-13	TPE formelle	Restaurant Wemotaci	Gérant	40 min	écrit	
France	ENSDF10_01	25-mai-10	ONG	ADIE	Directeur Général	57 min	enregistré
	ENSDF10_02	05-juil-10	Fonds investissement	Proparco (AFD)	Responsable zone ouest africaine	33 min	enregistré
	ENSDF11_01	11-juin-11	Fonds investissement	Fonds parisien	Chargé de la zone ouest africaine	70 min	écrit

IV.4.1.2. Réunions et travaux de participation : un emprunt à la démarche de la recherche-action

Les principales caractéristiques de notre cadre empirique sur le plan méthodologique couvrent les aspects suivants :

- un emprunt à la méthode de la recherche-action à travers deux interventions auprès de deux incubateurs des PE/TPE au Sénégal et au Niger pour des durées respectives de deux mois et d'un mois. Lors de ces séjours sur le terrain d'incubateurs, nos données ont pris la forme d'entretiens et des réunions pour l'étude de la convention de financement entre les PE/TPE et les sources de financement, et la forme d'une participation pour l'étude de l'influence des sources de financement sur l'évolution des Business Model des PE/TPE à travers l'expérimentation de notre grille d'analyse en collaboration avec les incubateurs et leurs partenaires financiers.
- un renforcement des données et des résultats à travers des données supplémentaires en guise d'une phase confirmatoire de notre grille d'analyse, en Guinée, au Mali et au Burkina Faso.
- et en fin une mise en contexte en France et au Canada et un test de nos conclusions dans une communauté autochtone du Québec, Wemotaci.

■ Interventions auprès des deux incubateurs au Niger et au Sénégal

Notre première intervention sur le terrain a eu lieu au Sénégal à partir du 1er juillet 2011, pour une durée de deux mois auprès de l'incubateur CTIC Dakar. Ensuite nous avons effectué une deuxième intervention, à partir de mars 2012 auprès de l'incubateur de Niamey, des travaux de sa création à son lancement; les travaux ont ainsi porté sur les Business Model des incubateurs eux mêmes et ceux des PE/TPE incubées.

Bien que notre démarche méthodologique ne soit pas de la recherche-action, le déroulement des deux séjours auprès d'incubateurs ont pris la forme d'une participation. Ces interventions et les données recueillies au Niger et au Sénégal constituent certes la partie la plus importante de notre corpus, mais nous ne pouvons pas qualifier notre démarche méthodologique de la recherche action, car notre terrain ne se limite pas à ces deux interventions et une large partie (près de la moitié) des nos entretiens ont été effectués en

dehors de ces interventions. La recherche-action au sens de David (2000) se traduit notamment par une quasi-confusion du sujet et de l'objet et d'une certaine implication du sujet aux actions observées à travers des rôles et des responsabilités «professionnelles» bien définies lors de l'intervention. Nous avons certes un rôle de mise en place d'une méthode d'évaluation des Business Model des PE/TPE incubées, mais nous n'intervenons pas dans les rapports entre celles-ci et les sources de financement. La caractéristique qui rapproche notre participation à la recherche-action, lors de ces interventions, était les interactions avec les partenaires financiers des incubateurs et notre implication dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'outil d'évaluation et de suivi des Business Model des PE/TPE basé sur l'articulation des axes de notre grille d'analyse.

Nos deux interventions auprès des incubateurs au Sénégal et au Niger se sont déroulées en collaboration avec Orange France, qui est un partenaire commun aux deux incubateurs et qui a contribué financièrement à la prise en charge des frais de nos séjours. La contribution de Orange France à la prise en charge de ces études rentre dans le cadre de ses actions de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) en Afrique de l'Ouest. Notre interlocuteur principal auprès de Orange France dans le cadre de ces interventions était le Directeur Projet Orange pour le Développement. Orange France est un des principaux partenaires financiers et techniques pour les deux incubateurs. Notre intervention s'est inscrite dans le cadre de la contribution technique de Orange France aux deux incubateurs au Sénégal et au Niger. En plus de sa contribution à la prise en charge financière de nos séjours, Orange France a participé, en sa qualité de partenaire, à certaines réunions de mise en œuvre de notre grille d'analyse auprès de l'incubateur de Dakar. Au terme de notre intervention au Sénégal, nous avons élaboré un rapport comportant l'outil d'évaluation et de suivi des Business Model des PE/TPE (basé sur notre grille d'analyse) et le déroulement de notre intervention, que nous avons remis à Orange France. Le rapport a fait l'objet d'une présentation par nos soins en date du 7 novembre 2011 à la Direction RSE de Orange France.

- **Présentation des caractéristiques d'incubateurs comme cadre empirique : Cas de CTIC Dakar et CIPMEN Niger**

CTIC⁶⁰ Dakar est un centre d'incubation des PE/TPE mis en place par diverses partenaires du secteur privé et public en 2011 pour accompagner la croissance des jeunes entreprises du secteur des TIC au Sénégal. Quant à l'incubateur CIPMEN⁶¹ Niger, il a été créé en 2013 et a lancé officiellement ses activités en février 2014.

Les incubateurs constituent un cadre de développement des affaires où des PE/TPE, voir des PME, sont sélectionnées et accompagnées aux différentes étapes de leur développement.

Les activités de l'incubateur consiste en la sélection des dossiers à accompagner, l'accompagnement et le suivi de la croissance des entreprises sélectionnées, et la préparation de leur sortie de l'incubation. L'incubateur propose des services d'hébergement, d'appui et de développement pour les personnes qui sont dans un processus de création d'entreprise ou qui possèdent déjà une entreprise répondant aux critères de sélection selon la disponibilité des places. L'incubateur organise des campagnes de sélections périodiquement selon la disponibilité des places en lançant des appels à candidatures ouverts à tous les entrepreneurs souhaitant créer ou consolider la croissance d'une PE/TPE.

Les principales formules d'accompagnement des PE/TPE proposées par l'incubateur sont :

- **Préincubation et incubation** : il s'agit d'aider les micro-entrepreneurs à passer de l'idée à l'entreprise à la création de l'entreprise. l'incubateur s'engage à permettre à l'entreprise de se constituer et de faire ses premiers pas tant au plan administratif que sur le plan de création des conditions d'existence viables. La rentrée en incubation se fait à travers :

- une présélection des dossiers reçus;
- une évaluation lors d'une séance de présentation des projets;
- une sélection des dossiers à travers une ou plusieurs réunions auxquelles les différents partenaires de l'incubateur sont représentés.

- **Incubation des clients résidents** : cette offre s'adresse aux entreprises déjà existantes et dont le contrat d'incubation inclut la fourniture d'un local équipé et des services de gestion.

⁶⁰ Site web de CTIC Dakar : <http://www.cticdakar.com/fr/>

⁶¹ Site web de CIPMEN Niger : <http://www.cipmen.org/lp/>

Les PE/TPE sous incubation résidentielles sont hébergées dans les locaux de l'incubateur; ce qui a facilité l'observation et les entretiens auprès des dirigeants des celles-ci.

- **Incubation virtuelle** : dans ce cas, l'entreprise incubée n'utilise pas les infrastructures de l'incubateur. Les PE/TPE sous incubation virtuelle demeurent dans leurs propres locaux et bénéficient des services d'accompagnement fournis par l'incubateur.

Les parties prenantes de l'incubateur sont représentatives des différentes sources de financement concernées par notre étude.

Tableau 21. Répartition des partenaires de l'incubateur CTIC Dakar par type de financeurs

Repérage des types de sources de financement dans les partenaires de l'incubateur CTIC Dakar	
Catégories	Partenaires
Partenaires étatiques	Présidence Ministère de l'Economie et des Finances (CEPOD) Ministère en charge des Technologies de l'Information et de la Communication Secrétariat Permanent de la Stratégie de Croissance Accélérée ARTP, Agence de régulation des Télécommunications et des Postes ADIE, Agence de l'Informatique de l'Etat APIX, Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux SAC : Stratégie de Croissance Accélérée Sénégal Université Cheikh Anta Diop de Dakar Université Gaston Berger de Saint-Louis
Organismes Non Gouvernementaux (ONG)	Infodev/IFC Centre de Développement des Entreprises GTZ Coopération Technique Allemande
Organisations professionnelles	OPTIC, Organisation des Professionnels des TIC Consortium du Service Universel Conseil National du Patronat du Sénégal Mouvement des Entreprises du Sénégal Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar
Financeurs et autres entreprises privées	Banque Régionale de Solidarité Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce Neurotech Chaka Computers

Précision importante

L'incubateur ne fournit pas de financement aux PE/TPE; c'est un cadre d'hébergement, d'accompagnement et de suivi de leur croissance. Toutefois, celui-ci compte parmi ses partenaires, différentes sources de financement pour les PE/TPE. L'incubateur est un véritable carrefour des différents acteurs économiques et des différentes sources de financement qui influencent directement et indirectement la conception, l'opérationnalisation et l'évolution des BM des PE/TPE.

- **Les réunions et travaux de participation**

Nous avons fait recours aux réunions comme source de données qualitatives de deux manières: des réunions où nous sommes actifs et des réunions où nous avons observé sans

participer. Nous avons participé à 12 réunions au total entre 2011 et 2013, dont 5 dans le cadre de l'intervention auprès de l'incubateur de Dakar, 3 auprès de l'incubateur de Niamey, 2 auprès d'un fonds d'investissement parisien investissant dans les PE/TPE ouest-africaines et 2 auprès de la communauté autochtone du Québec, Wemotaci.

- Les réunions auxquelles nous avons eu un rôle de participation et d'observation :

Les réunions auprès des deux incubateurs ont fait l'objet de notre participation à certains travaux. Sans participer aux rapports entre les PE/TPE et les sources de financement, notre rôle était de participer à l'élaboration de la méthode et de l'outil de suivi des BM de PE/TPE incubées. Ainsi, nous avons participé aux travaux de mise en place des règles d'évaluation et de suivi des Business Model et à la sélection des PE/TPE à incuber. Lors de ces réunions nous avons recueilli les avis des partenaires financiers des deux incubateurs par rapport à leurs attentes et leurs rôles sur l'évolution du BM des PE/TPE incubées. Nous avons ensuite mis en œuvre notre grille d'analyse de la convention de financement, à travers la participation aux travaux de sélection et d'évaluation des PE/TPE par l'incubateur et les partenaires financiers.

Les tableaux 21 et 22 ci-après, présentent les attributs des réunions auxquelles nous avons participé au Niger et au Sénégal.

Tableau 22. Réunions à caractère participatif effectuées au Sénégal

Référence signalétique	Date de la réunion	Participants	Thème	Sujets traités	Durée de la réunion	Supports	Observations
REINCS11_01	20-juil-11	- Directeur de l'incubateur de Dakar, - Maazou Elhadji Issa (moi-même)	Conception d'un outil d'évaluation et de suivi des Business Models des PE/TPE incubées	1) Objectifs de l'outil à mettre en place (permettre d'évaluer le BM d'une PE/TPE lors de sa sélection pour l'incubation et de suivre son évolution pendant l'incubation), 2) Proposition des axes d'évaluation et de suivi du Business Model d'une PE/TPE par nos soins, 3) Discussion avec le Directeur de l'incubateur sur les objectifs et les axes de l'outil, ainsi que la méthode d'évaluation,	1h30min	- Réunion enregistrée, - Prises de notes.	- La proposition de la méthode et des axes de l'outil d'évaluation et de suivi de BM des PE/TPE correspondait à notre grille d'analyse d'étude de l'évolution des BM des PE/TPE, - L'objectif de notre intervention sur le plan de la thèse est d'identifier le rôle des partenaires financiers dans cette évolution du BM des PE/TPE, - Les axes constituent un cas pertinent de notre étude car ils doivent faire la synthèse des attentes des partenaires étatiques, privés et ONG de l'incubateur.
REINCS11_02	25-juil-11	- Directeur de l'incubateur CTIC Dakar, - 7 Représentants des partenaires financiers, - Business Developer de CTIC Dakar, - Maazou Elhadji Issa.	Validation des nouvelles règles d'évaluation et de suivi des PE/TPE et Etat des lieux sur le fonctionnement de l'incubateur	1) présentation de notre mission et des objectifs de développement d'un outil de suivi de l'évolution du BM des PE/TPE incubées, 2) Explication de la méthode et des axes d'évaluation et de suivi des BM des PE/TPE par nos soins (méthode des radars), 3) Discussion avec les partenaires de l'incubateurs sur la méthode et les axes d'évaluation des BM des PE/TPE incubées et appréciation du fonctionnement de l'incubateur.	2h15min	- Réunion enregistrée, - Prises de notes.	La réunion était l'occasion de recueillir les avis des experts appartenant à différents modes de financement des PE/TPE, leurs visions et leurs attentes du Business Model des micros et petites entreprises qu'ils financent.
REINCS11_03	01-août-11	- Business Developer de CTIC Dakar, - 4 porteurs de projets et 3 dirigeants des petites entreprises existantes, - Maazou Elhadji Issa	Séance de présentation des projets et PE/TPE candidats à l'incubation	1) Présentation de l'incubateur par le Business Developer de CTIC Dakar, 2) Présentation de la méthode d'évaluation des projets et des PE/TPE par nos soins, 3) Présentations des projets et des PE/TPE par les candidats.	3h45min	- Réunion enregistrée, - Prises de notes.	- C'était une occasion pour rencontrer des porteurs de projets de création d'entreprises et des dirigeants des PE/TPE non incubées que nous avons interviewées. - C'était la première expérimentation de la méthode de radars sur l'évaluation des projets de création d'entreprises et des BM des PE/TPE existantes.
REINCS11_04	18-août-11	- Directeur de CTIC Dakar, - Business Developer de CTIC Dakar, - Directeur Général d'une PE incubée.	Premier test de la méthode d'évaluation des BM (méthode des radars) des PE/TPE sur une entreprise incubée.	1) Explication de l'outil développé et du fonctionnement de la méthode par nos soins. 2) Mise en œuvre des règles d'évaluation et de suivi des différents axes du Business Model. 3) Discussion sur les points à améliorer sur le fonctionnement de la méthode.	1h30min	- Réunion enregistrée, - Prises de notes.	C'était une bonne occasion qui permis de confronter de la méthode et de la grille théorique de recherche à des cas réels.
REINCS11_05	24-août-11	- Directeur de CTIC Dakar, - Business Developer de CTIC Dakar, - Directeur Général d'une PE incubée.	Première utilisation officielle de la méthode d'évaluation et de suivi des BM (méthode des radars) des PE/TPE incubées.	1) Explication de l'outil développé et du fonctionnement de la méthode par nos soins. 2) Application de la méthode d'évaluation et de suivi. 3) Validation de la note obtenue par la PE/TPE par les parties prenantes et le Directeur de la PE/TPE.	1h45min	- Réunion enregistrée, - Prises de notes.	Nous avons eu l'occasion de mettre en œuvre notre grille d'analyse et la méthode des radars et recueillir instantanément le retours des experts concernés par notre étude (dirigeants des PE/TPE et les financeurs).

Tableau 23. Réunions à caractère participatif effectuées au Niger

Référence signalétique	Date de la réunion	Participants	Thème	Sujets traités	Durée de la réunion	Supports	Observations
REINCN12_01	07-avr-12	- Représentants des partenaires de l'incubateur de Niger (Orange Niger, Gamma Informatique, Sinergi). - Maazou Elhadji Issa (moi-même)	Travaux préalables à la création de l'incubateur du Niger	1) Présentation du fonctionnement type d'un incubateur (Cas de CTIC Dakar) par nos soins, 2) Définitions des travaux préalables à la création de l'incubateur du Niger et répartition des tâches entre les membres du Projet, 3)Entretiens avec les partenaires financiers concernant leurs attentes.	3h15min	Prise des notes	- Le projet nous a permis d'analyser les données recueillies au Sénégal sur les attentes des partenaires financiers par rapport à un incubateur et aux PE/TPE,
REINCN14_01	07-avr-14	- Directeur de l'incubateur du Niger, - Business Developer, - Maazou Elhadji Issa.	Evaluation et suivi des entreprises incubées	1) présentation de la méthode des radars pour l'évaluation et le suivi des Business Model des entreprises incubées par nos soins, 2) Discussion avec le Directeur et Business developer de l'incubateur sur la méthode, les axes d'évaluation des BM des PE/TPE incubées et les conditions de son application à l'incubateur de Niger.	2h30min	Prise des notes	C'était l'occasion de mettre à l'épreuve notre grille d'analyse d'évaluation des BM des PE/TPE dans un autre contexte en plus du Sénégal, le Niger.
REINCN14_02	15-avr-14	- Directeur de l'incubateur du Niger, - Business Developer, - Maazou Elhadji Issa.	Application de la méthode des radars aux PE/TPE incubées par l'incubateur du Niger	1) Explication de la mise en œuvre de la méthode au Directeur de l'incubateur et au Business Developer, 2) Utilisation des données d'une PE/TPE nigérienne pour la mise en œuvre de la méthode.	3h10min	Prise des notes	Cette application nous a permis de recueillir les résultats de la méthode dans le contexte nigérien.

Les réunions auprès de la communauté autochtone du Québec, Wemotaci auxquelles nous avons participé étaient consacrées, pour la première, aux états généraux de la communauté, et pour la deuxième, à un état des lieux sur les difficultés des entreprises de la communauté et des discussions sur la mise en place d'un incubateur pour les PE/TPE de la communauté.

Tableau 24. Réunions observées auprès de la communauté Wemotaci

Référence signalétique	Date de la réunion	Participants	Thème	Sujets traités	Durée de la réunion	Supports	Observations
REWEMQ13_01	02-mai-13	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de la communauté de Wemotaci, - 7 Conseillers états généraux Wemotaci, - 3 Conseillers techniques, - Maazou Elhadji Issa (moi-même) 	Etat des lieux sur les projets de la communauté de Wemotaci.	<ul style="list-style-type: none"> 1) Revue des projets en cours par le chef de la communauté, 2) Présentation d'un nouveau projet (partenariat avec une multinationale pour la création d'une nouvelle entreprise de la communauté), 3) Discussion. 	2h15min	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion enregistrée, - Prise des notes 	<p>La Communauté de Wemotaci est dirigée par un chef de communauté élu et une assemblée des conseillers représentant les différents tribus et familles de la communauté. L'exécutif est assuré par un bureau comportant des responsables administratifs et des agents. Par ailleurs la Communauté dispose des entreprises communautaires et des partenariats d'exploitation des ressources avec des entreprises et multinationales.</p> <p>Les affaires de la communauté sont discutées lors des états généraux qui se tiennent périodiquement sous la direction du chef de la communauté.</p> <p>La participation à un état généraux de la communauté nous a permis de comprendre les spécificités du fonctionnement de leurs entreprises et les conditions de financement et de management de celles-ci.</p>
REWEMQ13_02	03-mai-13	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de la communauté de Wemotaci, - Membres du bureau exécutif de la communauté de Wemotaci, - un conseiller technique, - Maazou Elhadji Issa (moi-même) 	Etat des lieux et analyse des obstacles au fonctionnement des entreprises de la communauté de Wemotaci.	<ul style="list-style-type: none"> 1) Présentation des entreprises de la communauté et des principaux problèmes qu'elles rencontrent (par le chef adjoint de la communauté), 2) Etude des conditions de création d'un incubateur d'entreprises pour la communauté. 	2h30min	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion enregistrée, - Prise des notes 	<p>La réunion s'est tenue dans les locaux du bureau exécutif de la communauté. Nous avons, à cette occasion, participé à une revue de la liste des entreprises de la communauté, des questions de leur financement et des obstacles de l'opérationnalisation de leurs Business Models.</p> <p>La discussion sur la création d'un incubateur pour les entreprises de la communauté était l'occasion de présenter à la communauté notre grille d'évaluation et de suivi des jeunes entreprises mise en œuvre dans le contexte ouest africain et de recueillir les particularités de leur contexte et de leurs entreprises.</p>

Pour ce qui est des réunions qui se sont déroulées au Mali et au Burkina Faso, elles étaient consacrées aux travaux d'évaluation des deux petites entreprises, par un fonds d'investissement. Les réunions ont permis d'enrichir nos données à travers l'observation de la démarche d'un fonds d'investissement.

Tableau 25. Réunions de décisions d'investissement dans des PE au Mali et au Burkina

Référence signalétique	Date de la réunion	Participants	Thème	Sujets traités	Durée de la réunion	Supports	Observations
REFINVM12_01	07-avr-12	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'Affaires d'un Fonds d'investissement Parisien investissant en Afrique, - Président du cabinet conseil eu audit d'acquisition, - Maazou Elhadji Issa (moi-même). 	Evaluation d'une Petite entreprise dans laquelle le Fonds souhaite investir au Mali	<ul style="list-style-type: none"> 1) Revues des critères utilisés par le Fonds d'investissement pour l'évaluation du Business des PE/TPE, 2) Application de la méthode d'évaluation aux données de la PE cible, 3) Application de notre grille (méthode des radars) pour une évaluation complémentaire de la cible. 	2h45min	Prise des notes	<p>La participation à une évaluation du Business d'une PE malienne était l'occasion de recueillir des données supplémentaires pour notre étude auprès :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des responsables du Fonds d'investissement, - Auprès des dirigeants de la PE cible.
REFINVB13_01	25-janv-13	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'Affaires d'un Fonds d'investissement Parisien investissant en Afrique, - Président du cabinet conseil eu audit d'acquisition, - Maazou Elhadji Issa (moi-même). 	Evaluation d'une Petite entreprise dans laquelle le Fonds souhaite investir au Burkina	<ul style="list-style-type: none"> 1) Revues des critères utilisés par le Fonds d'investissement pour l'évaluation du Business des PE/TPE, 2) Application de la méthode d'évaluation aux données de la PE cible, 3) Application de notre grille (méthode des radars) pour une évaluation complémentaire de la cible. 	3h30min	Prise des notes	<p>La participation à une évaluation du Business d'une PE malienne était l'occasion de recueillir des données supplémentaires pour notre étude auprès :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des responsables du Fonds d'investissement, - Auprès des dirigeants de la PE cible.

La deuxième composante tout aussi importante de nos données est constituée de données quantitatives, qui, sans constituer notre matériau principal, permis d'enrichir notre analyse de l'écosystème et des caractéristiques macro-économiques de la PE/TPE du contexte ouest-africain. Les données quantitatives nous ont aussi permis de procéder à une triangulation (Yin, 2012) avec nos données et nos résultats qualitatifs (voir le titre IV.4.4.5).

IV.4.2. Données secondaires issues de la base de données de la banque mondiale

Les données quantitatives mobilisées dans notre étude sont issues de la base de données des organismes de la banque mondiale : IFC⁶² («International Finance Corporation») et «Enterprises Survey»⁶³. Les données de ces deux institutions de la banque mondiale nous ont permis d'approfondir nos analyses d'une part, et de confirmer et comparer certaines conclusions obtenues par les données qualitatives.

IFC, à travers le programme de la banque mondiale, infoDev⁶⁴, est un des partenaires de l'incubateur de Dakar. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer et d'effectuer deux entretiens et une réunion avec les responsables de la zone ouest-africaine de ce programme lors de notre séjour auprès de CTIC Dakar.

Les données de l'«Enterprise Surveys» ont une portée mondiale et couvrent l'ensemble des pays en développement. Les données économiques et structurelles sont collectées sur 130.000 entreprises à travers 135 pays⁶⁵.

⁶² Site web de l'IFC :

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_FR

⁶³ Site web de «Enterprises survey» : <http://www.enterprisesurveys.org/>

⁶⁴ Programme de la banque mondiale : infoDev : <http://www.banquemondiale.org/fr/results/2013/04/05/supporting-new-technologies-and-entrepreneurs-infoDev-network-of-business-support-centers>

⁶⁵ Source : site officiel de «enterprises survey» consulté le 17 juin 2014. Disponible en ligne : <http://www.enterprisesurveys.org/data>

Figure 7. Page d'accueil⁶⁶ des données de «Enterprises survey» destinées aux chercheurs



Comme l'indique l'image ci-dessus, les données de l'«Enterprises Survey» sont fournies en accès libre pour les utilisateurs désirant les exploiter dans le cadre des travaux de recherche. Les données sont téléchargeables sans frais.

La méthodologie utilisée par IFC pour la collecte et le traitement des données disponible en ligne est présentée pour pouvoir nuancer les résultats obtenus sur la base de ces données.

Les données sont présentées par pays. Il existe des critères et des filtres pour affiner la recherche des données selon :

- les pays;
- le type d'entreprises;
- les thèmes.

⁶⁶ Capture d'écran effectuée le 12 août 2014.

Nous avons exploité les données relatives aux cinq pays qui concernent notre étude : le Niger, le Sénégal, la Guinée, le Mali et Burkina Faso. Nous avons ensuite effectué des sélections des critères d'extraction des données concernant les PE/TPE. Comme indiqué dans le chapitre 2 dans la section relative aux définitions des PE/TPE, la banque mondiale qualifie de TPE, les entreprises de moins de 5 salariés et de PE, celles employant moins de 20 salariés.

Les données sont regroupées selon des agrégats par région économique; mais le choix peut s'opérer selon un ou plusieurs pays spécifiques. Nous avons effectué notre analyse sur les pays de la zone sub-saharienne en sélectionnant les données concernant les cinq pays couverts par notre étude. Les tables fournissent les données par pays, par type d'entreprise ainsi que la moyenne du groupe des pays choisis.

Figure 8. Structure des critères de délimitation des tables «Enterprises Survey»

[English](#) | [Español](#)

ENTERPRISE SURVEYS
WHAT BUSINESSES EXPERIENCE

DATA
METHODOLOGY
RESEARCH
LAC NOTES
COUNTRY REPORTS
GRAPHING TOOL
ABOUT US

Custom Query

Enterprise Surveys has aggregated the firm-level data so that you can view/download country-level indicators. Options include viewing data by firm subgroups and obtaining standard error and number of observations statistics.

1. Choose Economies All Exclude older surveys

Select Economy

 A B C D E F G H I J K L M N P R S T U V W Y Z

Include all economies in this region

<input type="checkbox"/> East Asia & Pacific	<input type="checkbox"/> Eastern Europe & Central Asia	<input type="checkbox"/> Latin America & Caribbean
<input type="checkbox"/> Middle East & North Africa	<input type="checkbox"/> South Asia	<input checked="" type="checkbox"/> Sub-Saharan Africa

Include all economies in this income grouping

<input type="checkbox"/> High income	<input type="checkbox"/> Low income	<input type="checkbox"/> Lower middle income
<input type="checkbox"/> Upper middle income		

2. Choose Topics All

<input type="checkbox"/> Biggest Obstacle	<input type="checkbox"/> Corruption	<input type="checkbox"/> Crime
<input type="checkbox"/> Finance	<input checked="" type="checkbox"/> Firm Characteristics	<input type="checkbox"/> Gender
<input type="checkbox"/> Informality	<input type="checkbox"/> Infrastructure	<input type="checkbox"/> Innovation and Technology
<input type="checkbox"/> Performance	<input type="checkbox"/> Regulations and Taxes	<input type="checkbox"/> Trade
<input type="checkbox"/> Workforce		

3. Choose Subgroups All

Survey Design Strata

<input type="checkbox"/> Business Sector	<input checked="" type="checkbox"/> Firm Size	<input type="checkbox"/> Location
--	---	-----------------------------------

Ex Post Groupings

<input type="checkbox"/> Exporting Status	<input type="checkbox"/> Gender of Top Manager	<input type="checkbox"/> Ownership (Domestic vs. Foreign)
---	--	---

Report Preview

Economies

You Chose: Sub-Saharan Africa ,

<input type="checkbox"/> Burkina Faso	<input type="checkbox"/> Guinea	<input type="checkbox"/> Mali	<input type="checkbox"/> Niger
<input type="checkbox"/> Senegal			

Topics

<input type="checkbox"/> Firm Characteristics

Subgroups

<input type="checkbox"/> Firm Size

Comme l'indique l'interface ci-dessus, les requêtes de création des tables de données sont flexibles selon le choix de l'utilisateur. L'exemple ci-dessus présente une de nos sélections de création des tables de données exploitées, basée sur les critères de :

- taille des entreprises;
- caractéristiques des entreprises;
- la zone sub-saharienne;
- les pays (Burkina faso, la Guinée, le Mali, le Niger et le Sénégal).

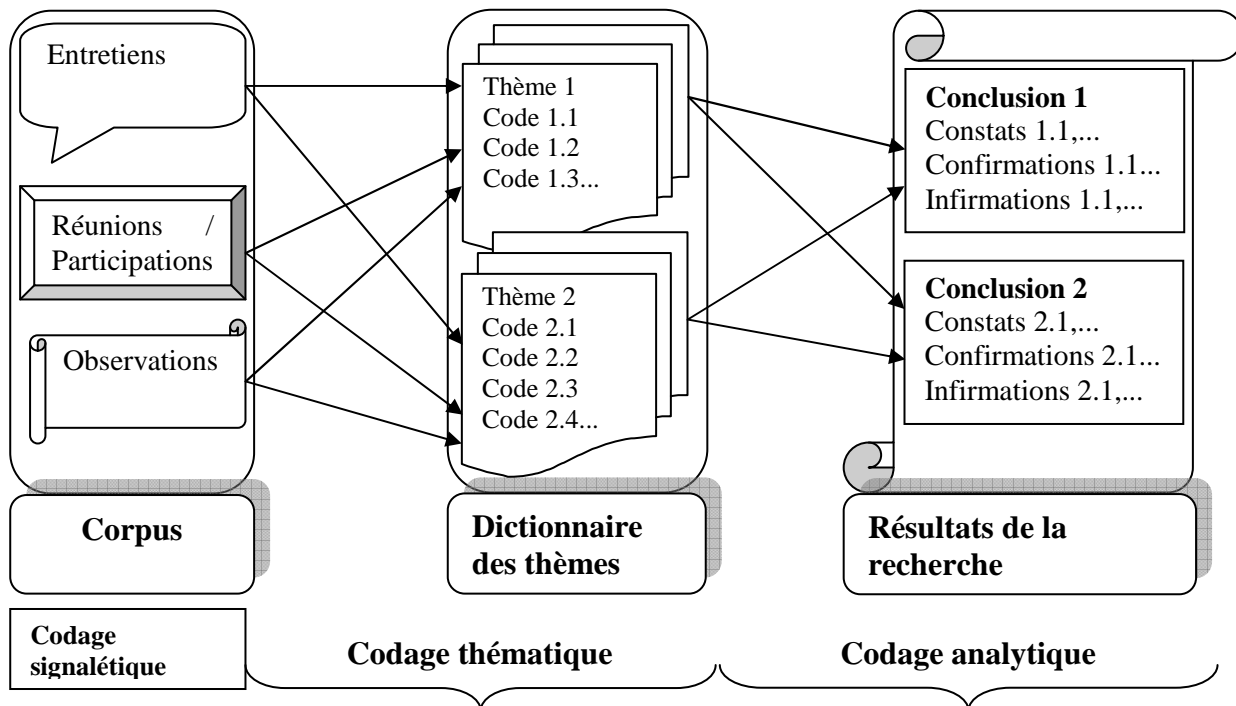
Les graphiques et les analyses basées sur les données quantitatives ont pour sources ces tables de l'«Enterprises Survey» de l'IFC.

Les détails de nos données, les méthodes de leur collecte et les caractéristiques méthodologiques de nos démarches d'intervention sur le terrain étant présentés et explicités, nous abordons l'application de notre grille d'analyse de la convention de financement et la méthode des radars, utilisée pour l'étude de l'évolution des Business Model des PE/TPE sous l'influence de cette convention.

IV.4.3. Codage et traitement des données : application de notre modèle 3C et la méthode des radars

Notre démarche de traitement des données se caractérise par la formation d'un corpus des données qualitatives primaires et de données quantitatives secondaires, le codage des données et la restitution des résultats. Le rapprochement des données qualitatives et des quantitatives secondaires a pris la forme d'une triangulation. Le corpus de données primaires est composé des entretiens et des réunions tandis que les données secondaires quantitatives sont issues des bases de données de la banque mondiale «*Enterprises Survey*» et «*Doing Business*» de l'IFC. Le codage a été effectué en trois étapes, à savoir, le codage signalétique, le codage thématique et le codage analytique (axial et sélectif). Le codage signalétique a permis de classer et d'organiser les données selon les principales dimensions d'analyse. Le codage thématique a permis d'analyser les données selon les thèmes définis et l'émergence des nouveaux thèmes. Quant au codage analytique, il a permis d'établir les liens et les relations entre les thèmes et les sous-thèmes identifiés. La triangulation des données qualitatives et quantitatives a permis de confirmer, de façon transversale à notre analyse de données, les conclusions issues des traitements qualitatifs par codages.

Schéma 23. Étapes de codage et de traitement des données qualitatives



adapté de Deschenaux (2007)

Plusieurs auteurs ont suggéré les étapes indicatives de codage des données qualitatives. Bien que chaque étude soit spécifique et nécessite un codage adapté, les trois étapes que nous avons retenues résument les techniques de codage généralement retrouvées dans le traitement des données qualitatives. Le codage signalétique fait pratiquement l'unanimité sur son caractère préalable, sans faire partie de l'analyse de données proprement dite (Gibbs, 2002). Ensuite les étapes de traitement intermédiaire et approfondi des données qualitatives comportent généralement au moins deux à trois étapes chez la plupart des auteurs. Miles et Huberman (2003) soutiennent l'utilisation de deux niveaux de codage. C'est aussi l'approche soutenue par Richards (2005). Ainsi, dans notre cas, nous retenons les trois étapes de codage : signalétique, thématique et analytique.

IV.4.3.1. Codage signalétique des données

Permettant de classer et d'organiser les données préalablement à leur analyse (Richards, 2005) le codage signalétique a été effectué sur la base des grands axes de délimitation et d'identification des thèmes de notre analyse. Richards (2005) décrit le codage signalétique comme un moyen d'organiser les informations permettant de décrire un «cas»; un cas au sens d'une situation qualifiable d'une observation, d'un cas clinique utile pour rendre compte des objets ou des faits étudiés. Dans notre étude, un cas ou une situation d'analyse se matérialisent par un passage d'entretien ou d'une réunion, une action ou une observation, permettant de contribuer à comprendre ou à expliquer les conditions ou les facteurs déterminants les réponses à nos questionnements, à savoir: la conception, l'opérationnalisation et l'évolution du BM d'une PE/TPE dans le contexte étudié.

Sans constituer une étape d'interprétation ni d'analyse des données (Miles et Huberman, 2003), le codage signalétique est une technique qui permet de répertorier les données et les informations selon les attributs au sens de Richards (2005). Ainsi cette phase préalable permet de mettre en contexte et de situer les données mobilisées à travers les *verbatim*, lors des analyses thématiques et analytiques. Les attributs permettent ainsi au lecteur de situer les *verbatim* dans les corpus globaux des données.

Dans notre cas, les principaux attributs de contexte ayant permis le codage signalétique sont : le type de PE/TPE, le type de financeur, la fonction ou statut du répondant, le pays, la méthode de recueil de données et l'année (voir tableau 15). Ces attributs constituent une sorte d'identité à

chaque passage des données utilisé dans l'analyse et le traitement des thèmes. La réunion des attributs permet de construire une référence à chaque *verbatim*. Par exemple, un *verbatim*:

- tiré d'un entretien (EN);
- auprès d'une PE/TPE formelle/moderne (F);
- avec le dirigeant (DG);
- au Sénégal (S);
- en 2011 (11).

Dans ce cas, la référence est donc «(Entretien, Formelle, Sénégal, DG, 2011)» ou en abrégé «FSENDG11».

Si dans le même cas, l'entretien est effectué dans une PE/TPE informelle (I), avec un artisan (ART) ou un commerçant (COM), la référence sera donc «(Entretien, Informelle, Sénégal, ART, 2011)» pour l'artisan et «(Entretien, Informelle, Sénégal, COM, 2011)» pour le commerçant ou en abrégé «ISENART11» pour l'artisan et «ISENCOM11» pour le commerçant.

Si par contre le *verbatim* est :

- issu d'une réunion (RE);
- effectué auprès d'un incubateur (INC);
- réalisé au Niger (N);
- conduit avec la direction (DG);
- en 2012 (12).

Dans ce cas la référence du *verbatim* sera «(Incubateur Niger, Réunion Direction, 2012)» ou en abrégé «INCRENDG12».

Si dans la même situation il s'agit d'une Observation (OB), la référence du *verbatim* sera «(Incubateur Niger, Observation Direction, 2012)» ou en abrégé «INCOBNDG12».

Ce codage nous permet d'affecter plus rapidement les passages des données aux thèmes et de retrouver plus simplement et de façon fiable ces passages dans le corpus des données.

Schéma 24. Codage signalétique

Codes signalétiques	Attributs
Type de PE/TPE	PE TPE Formelle Informelle Moderne Traditionnelle
Type de financeur	Etatique Organisme privé non commercial ONG nationales et Internationales Associations nationales et Internationales Organisation privée commerciale Banques Microcrédit Fonds d'investissements des TPE/PME Financement informel Tontine Parents, Amis et Connaissances (PAC) Crédit informel Personnel
Type de répondant	Dirigeant PE/TPE Commerçant Artisan Dirigeant / Cadre Incubateur Dirigeant / Cadre institution de l'Etat Dirigeant / Cadre ONG Dirigeant / Cadre Banque Financeur informel Membre tontine Parent, Ami, Connaissance du Dirigeant PE/TPE
Pays	Sénégal Niger Guinée Mali Burkina Faso France Canada
Méthode de recueil de données	Entretien Observation Réunion Participation
Période	2011 2012 2013 2014

Nos données primaires recueillies selon les quatre méthodes (entretiens, réunions, participations et observations) ont fait d'abord l'objet d'un codage signalétique sur la base des attributs ci-dessus mentionnés. Ainsi, nous avons recensé 109 cas ou situations d'analyse permettant soit de comprendre ou d'expliquer les conditions ou les facteurs déterminant la conception, l'opérationnalisation ou l'évolution du Business Model de la PE/TPE dans le contexte étudié. Nous avons atteint la saturation (voir la sous-section du codage analytique) des thèmes initiaux d'analyse après le traitement de 75 entretiens.

IV.4.3.2 Codage et analyses thématiques des données

Miles et Huberman (2003) définissent le codage thématique et expliquent son rôle dans les étapes de traitement des données. Le codage permet de faciliter le traitement des données qualitatives. Ces auteurs expliquent que les codages thématiques permettent de regrouper une quantité importante de matériaux au sein des ensembles plus significatifs et des catégories correspondant aux thèmes d'étude. Les thèmes ou les «patterns» se voient affecter les données permettant de les comprendre, les expliquer ou de les décrire. L'étape de définition et de mesure des variables arrive ensuite pour permettre d'analyser les thèmes. Les thèmes croisés ou analysés ensemble dans un deuxième temps pour établir des rapports et des liens entre eux. Cela correspond à l'étape du codage analytique comme l'expliquent Strauss et Corbin (2004).

Notre analyse thématique comporte deux niveaux : l'étude de la convention de financement d'une part et l'analyse de la convention d'affaires d'autre part. L'analyse du rôle de la source de financement sur le BM de la PE/TPE s'est effectuée sur la base de la méthode des radars qui a été mise en œuvre dans le cadre d'évaluation et de suivi des PE/TPE incubées.

La grille d'analyse de la convention de financement et de convention d'affaires est construite sur la base de :

- la combinaison des approches de BM de Lecocq et al (2006) et le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010);
- le modèle 3C : Convention de la valeur, Convention d'exploitation et Convention de financement (voir chapitre 3).

IV.4.3.2.1. Application du modèle 3C et définition des catégories

Notre démarche de construction de la grille d'analyse, ayant évolué de la convention de financement à la convention d'affaires, a d'abord été fondée sur une traduction des composantes des approches de Lecocq et al (2006) et d'Osterwalder et Pigneur (2010) dans la définition du BM des PE/TPE et l'analyse de l'influence des sources de financement sur les différentes composantes. Cette première application a donné lieu à l'approche par la convention de financement, telle qu'indiqué dans le tableau ci-dessous. Les indicateurs prévus dans notre modèle 3C de la triple convention ont constitué la base des thèmes du codage thématique des données.

Comme l'indique le tableau qui suit, la convention d'affaires inclut la convention de financement et prend en compte des aspects non prévus dans notre grille initiale et dans la conceptualisation de Lecocq et al (2006) et Osterwalder et Pigneur (2010). Ce passage de la convention de financement à la convention d'affaires sera traité dans les titres IV.4.3.3 et IV.4.3.4 consacrés aux codages des données.

Tableau 26. Application de la grille d'analyse au modèle 3C

Dimensions modèle 3C	Composantes Modèle RCOV Lecocq et al (2006)	Composantes Canevas Osterwalder et Pigneur (2010)	Indicateurs de notre modèle (3C) : axes de la grille d'analyse	Grille initiale	Grille revisitée
Convention d'affaires	Convention de valeur	Proposition de valeur (V)	Value Propositions	Capacités et perceptions du dirigeants de la PE/TPE	
			Customer Relationship	Valeur perçue par le financeur et ses attentes	
		Génération de revenus	Customer Segments	Perception du business par les clients et le financeur	
				Adhésion au Business par le financeur	
	Convention de financement	Ressources (R)	Key Resources	Modèle économique	
		Compétences (C)	Key Partners	Répartition des revenus (de la valeur ajoutée)	
		Structure des revenus	Revenue Stream	Parceptions des contributions / retributions par la PE/TPE et le financeur	
		Structure de coûts	Cost Structure		
	Convention d'exploitation	Organisation (O)	Key Activities	Choix stratégiques	
		Structure des revenus	Key Partners	Choix opérationnels	
		Structure de coûts	Channels	Organisation interne et réseau des partenaires clefs	
	Ancrage local et cadres institutionnels			Accord entre la PE/TPE et la source de financement sur les choix stratégiques et opérationnels	
		Ancrage local du Business Model			
<i>Dimension non incluse dans les conceptualisations de Lecocq et al (2006) et d'Osterwalder et Pigneur (2010).</i>		Cadres institutionnels d'affaires			
		Cultures et territoires des co-constructeurs de valeur			
		Arbitrage et arrangements des divergences des valeurs			

Les guides d'entretiens directifs et semi-directifs construits à partir de cette grille d'analyse sont présentés aux annexes 1 et 2. L'étude de l'influence et du rôle de la source de financement sur le Business Model de la PE/TPE à été réalisée sur la base de la méthode des radars.

Notre codage de la première phase de l'étude, celle de la convention de financement, a fait d'abord l'objet de définition des catégories basées sur la grille d'analyse. Pour cette étape, nous avons défini les catégories des thèmes pour les deux niveaux à partir de notre grille d'analyse. Le premier niveau d'analyse a consisté à l'étude des conditions et des caractéristiques des conventions de financement. Quant au deuxième niveau, il a consisté à étudier l'influence de la convention de Financement sur le Business Model. Le tableau suivant présente les catégories définies et les thèmes ayant servi au codage de la première phase de l'étude.

Tableau 27. Niveaux et thèmes du codage de l'approche par la convention de financement

Niveaux d'analyse	Catégories	Thèmes	Sources
Premier niveau : Définition de la convention de financement	Choix des sources de financement par les dirigeants des PE/TPE	Perception des sources de financement Accès au financement Demande de financements Capacité de répondre aux exigences de financeur	17 entretiens et 2 réunions
	Conditions de financement par le financeur	Sélection des dossiers à financer Objectifs de financement Règles de remboursement Implication dans le Business par le financeur Possibilité d'apprécier le Business à financer	
Deuxième niveau : Influence de la convention de financement sur le BM	Réponses du dirigeant de la PE/TPE sur le BM avant ou sans le financement	Perception du Business par le dirigeant de la PE/TPE Finalité de création d'une entreprise Formalisation de la PE/TPE Etat des composantes du BM (voir titre suivant)	35 entretiens et 10 réunions
	Attentes et implication de la source de financement dans le BM	Repartition des revenus Evaluation initiale du BM de la PE/TPE Suivi du Business par le financeur Exigence d'un reporting financier Contributions du financeur dans la gestion	
	Influence de financeur sur l'évolution du BM	Evolution de la perception du Business par l'entrepreneur Evolution de l'état des composantes du BM (voir le titre suivant) Evolution des principes de gestion Evolution des outils de gestion Formalisation de la PE/TPE poste convention de financement	

L'analyse des conditions de la convention de financement est faite sur la base des entretiens directifs sur les choix des dirigeants des PE/TPE en matière de sources de financement et les conditions des financeurs pour l'octroi des crédits. La littérature relative à la finance comportementale n'a pas encore traité des facteurs explicatifs des choix des dirigeants des PE/TPE dans le contexte ouest-africain en matière de modes de financement de leur entreprise. Pourtant, malgré l'accès limité au financement, ces entreprises sont entourées de diverses sources de financement par rapport auxquelles elles ont des perceptions et des préférences. Face à cette absence d'indicateurs dans la littérature par rapport aux facteurs de choix des sources de financement par les dirigeants des PE/TPE, nous avons défini des indicateurs relatifs :

- aux dirigeants des PE/TPE;
- et aux sources de financement.

Quant à l'étude de l'influence de la source de financement, et donc de la convention de financement sur le BM, nous avons défini les thèmes et les indicateurs sur la base de notre modèle 3C, en reprenant les facteurs permettant d'expliquer les composantes du BM définies par le modèle RCOV et le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010).

Nous avons constaté les effets de saturation (Romelaer, 2003) :

- au terme d'une quinzaine d'entretiens pour le niveau 1;
- et au terme d'une quarantaine d'entretiens pour le niveau 2.

À l'issue du codage et du traitement de la première phase de notre étude, à partir des thèmes initialement définis (voir tableau 26), nous avons identifié de nouveaux thèmes qui ont émergé. Nous avons introduit l'approche par la convention d'affaires pour rendre compte de ces nouveaux thèmes que nous avons répartis en trois catégories comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 28. Niveaux et thèmes du codage de l'approche par la convention d'affaires

Niveaux d'analyse	Catégories	Thèmes	Sources
Premier niveau : Logique locale d'affaires	Sens local du Business et d'entreprise	Perception local du Business Sens local d'entreprise Infiltration des valeurs sociales dans l'entreprise Pratiques locales du Business (commerce et artisanat traditionn	14 entretiens et données de la Banque mondiale
	Cadre instutionnel local	Impacts de la fiscalité sur le BM Impacts des procédures administratives sur le BM Rôle des institutions locales informelles Influence des droits de propriété sur le financement Concurrence du secteur informel Impacts de la corruption	
Deuxième niveau : Vecteurs de modernité et nouveaux tirritoires	Profil du dirigeant de la PE/TPE	Niveau d'éducation Expérience professionnelle Capacité financière personnelle Famille	19 entretiens
	Intégration des marchés formelles	Utilisation des nouvelles technologies de l'information Nécessité de contractualisation des transactions Nécessité de conformité à certains standars pour certains march Accès aux marchés étrangers	
Troisième niveau : Conciliation du BM face à la logique locale et les vecteurs de modernité	Stratégies de conciliation par les dirigeants des PE/TPE	Raisons du recours à l'informel Réponses aux contraintes locales Réponses aux conditions du marché formel	12 entretiens

Comme indiqué dans le tableau 26, l'analyse de l'évolution du BM des PE/TPE a été effectuée sur la base de la méthode des radars.

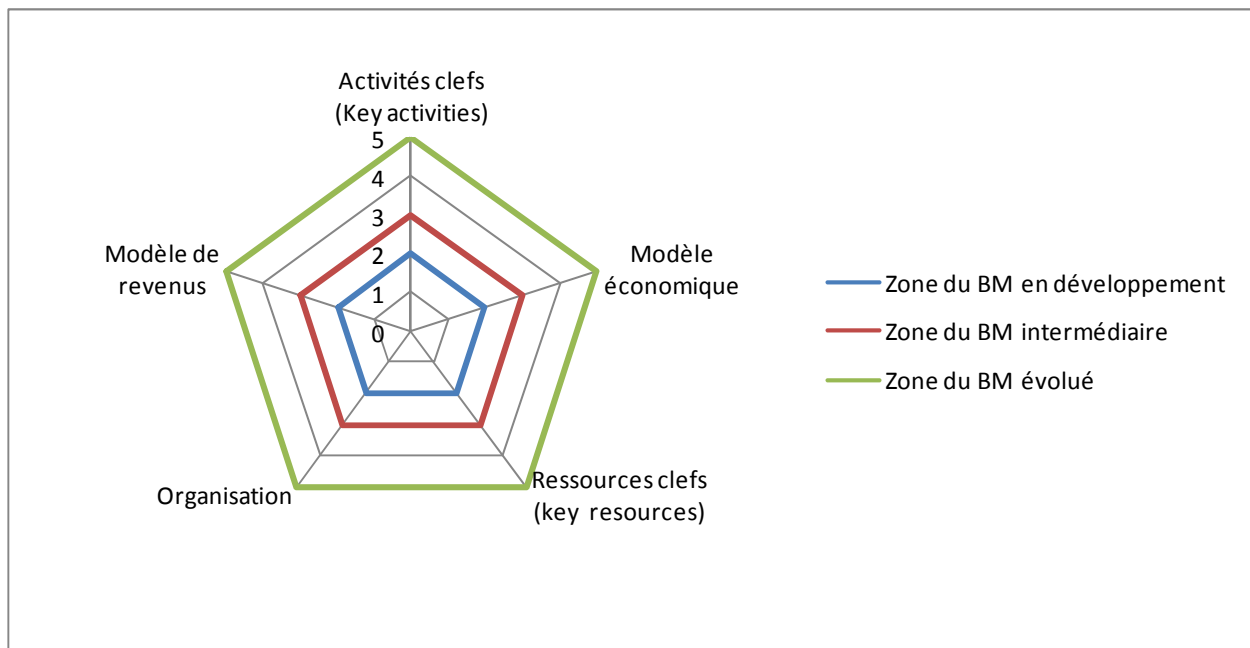
IV.4.3.2.2. La méthode des radars et sa mise en œuvre

Une fois les caractéristiques de la convention de financement étudiées, l'étape suivante de notre analyse a consisté en l'analyse du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE à travers la compréhension de l'influence de la convention de financement sur le Business Model. L'approche par les radars ayant servi à l'étude de l'évolution du Business Model d'une PE/TPE est qualifiée ainsi pour deux raisons :

- elle permet de capter à un instant donné, l'image de l'état d'un Business Model et de suivre l'évolution d'un instant à un autre;
- elle utilise le graphique des radars de l'outil Office (Excel).

Comme l'indique le graphique ci-dessous, la méthode consiste à situer le BM d'une PE/TPE selon les caractéristiques de ses composantes sur un graphique à 5 dimensions; chaque dimension représente une composante / un axe d'analyse de l'état du BM. Le système d'évaluation des composantes et de leur positionnement sur le graphique des radars sont présentés dans les deux titres ci-après relatifs aux variables et à l'échelle de mesure, allant de 0 à 5. Chaque composante est située, selon les indicateurs de mesure, sur une échelle variant de 0 à 5. Pour évaluer l'évolution du BM avant et après l'accord de financement ou à deux instants à l'intérieur de la période de financement, nous effectuons deux radars au début et à la fin de la période d'analyse.

Graphique 8 : présentation graphique de l'évolution du BM



Nous avons proposé une approche évolutive du Business Model de la PE/TPE dans l'analyse que nous faisons de l'influence de la source de financement; le principe consiste à observer l'évolution des composantes du Business Model sous l'influence de la convention de financement. Ainsi on observe les états du Business Model à des moments significatifs des rapports avec la source de financement et de la mise en œuvre de la convention de financement. Le BM évolue d'un état à un autre entre l'instant t et l'instant $t+1$. Pour observer cette évolution, il n'est pas nécessaire que toutes les composantes du BM évoluent; une ou plusieurs composantes peuvent évoluer pour que le BM passe d'un état $E1$ à l'état $E2$.

Deux niveaux d'analyse ont concouru à l'élaboration de la méthode des radars :

- la définition des états du Business Model de la PE/TPE;
- la détermination des composantes et des axes à observer pour suivre l'évolution du Business Model et pour qualifier son état.

▪ La définition des états des Business Model des PE/TPE

Comme indiqué dans le chapitre 3 du cadre conceptuel, nous avons défini trois états du Business Model des PE/TPE. Contrairement au critère de la taille ou de la dichotomie entre le

formel et l'informel, nos trois états d'analyse du BM des PE/TPE évaluent la maturité des composantes du Business Model. Les trois états d'analyse sont: le BM en développement (vulnérable), le BM intermédiaire (consolidé) et le BM mature (évolué).

1) Le Business Model en développement ou vulnérable : contrairement au critère de la taille, généralement utilisé dans les études des PE/TPE, une entreprise plus grande peut avoir un BM moins évolué qu'une entreprise d'une taille plus petite.

2) Le Business Model intermédiaire ou consolidé : est suffisamment évolué dans ses différentes composantes, tout en présentant des vulnérabilités et sans atteindre le niveau de maturité.

3) Le Business Model évolué ou mature : est au-dessus de la consolidation intermédiaire dans toutes ses composantes.

- **Variables et analyse thématique des états du BM : recours au canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) et le modèle RCOV**

Les variables d'étude sont la traduction compréhensible par les partenaires financiers et les PE/TPE des composantes de notre approche 3C du Business Model (approche conventionnaliste basée sur le modèle RCOV de Lecocq et al (2006) et le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010)).

Nous avons ainsi défini un canevas avec des axes et des indicateurs de mesure des états du Business Model. La construction de notre canevas des radars est basée sur notre grille d'analyse du Business Model (voir Annexe 2) et sur les entretiens et réunions de travail avec les partenaires financiers de l'incubateur. Le canevas des variables d'étude s'intitule OSE BM (Outil de Suivi et Évaluation des Business Model).

Conformément à l'approche d'Osterwalder et Pigneur (2010), le canevas des variables est organisé par branches d'activités. Et pour chaque branche d'activité, l'analyse s'effectue sur les composantes permettant de définir l'état de son Business Model comme branche autonome ou comme branche d'activité intégrée à une autre. Pour chaque composante nous avons défini des indicateurs permettant de mesurer son état (voir titre suivant sur la mesure des composantes). Notre traduction des composantes des Business Model s'est faite à travers les axes suivants :

1. Maturité de l'activité (produit) et du marché : cet axe permet d'évaluer la proposition de valeur de Lecocq et al (2010) et la «value propositions» d'Osterwalder et Pigneur (2010).

Tableau 29. Variables d'analyse de la composante «proposition de valeur»

Composante	Questions indicatives
Maturité de l'activité (Produit)	Le marché est-il étudié?
	Le Pdt est-il conçu?
	Le Pdt est-il réalisé?
	Le Pdt est-il testé?
	Existe-t-il un pilote?
	Le Pdt est-il commercialisé?
	Taux de couverture fonctionnelle du prdt
	Le risque technologique est-il maîtrisé?
	Le risque juridique est-il maîtrisé?

Pour des raisons de simplification nous appellerons O&P, le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) dans ce titre.

2. **Modèle économique** : cet axe permet d'évaluer la manière dont s'opère la génération de revenu définie par Lecocq et al (2006) du modèle RCOV. Il correspond au «revenue stream» d'O&P.

Tableau 30. Variables d'analyse de la composante «modèle économique»

Composante	Questions indicatives
Modèle économique	Le mode de commercialisation est-il défini?
	La récurrence de facturation est-elle déterminée?
	Le prix a-t-il été étudié et fixé?
	Niveau d'opérationnalisation du modèle économique

3. **Ressources et compétences**: cet axe correspond au (R) du modèle RCOV et au «Key Resources» d'O&P. L'analyse est axée sur les ressources humaines et financières.

Tableau 31. Variables d'analyse de la composante «ressources»

Composante	Questions indicatives
Ressources et compétences	Disponibilité des compétences critiques
	Existe-t-il un programme de formation?
	Existe-t-il un plan de recrutement?
	Le chiffre d'affaires évolue t-il?
	L'entreprise a-t-elle identifié un (des) financeur?
	L'entreprise remplit elle les conditions de financement?
	L'entreprise est elle capable de rembourser ses dettes?

Pour des raisons de simplification, nous n'avons pas mesuré les ressources immatérielles dans le cadre de l'approche par les radars, car elles présentent des difficultés de mesure; les ressources immatérielles ont été prises en comptes dans l'analyse des données.

4. **Organisation et Réseau** : elle correspond au réseau interne et externe du modèle RCOV et aux «Channels» et «Key Partners» de O&P.

Tableau 32. Variables d'analyse de la composante «organisation et structure de coûts»

Composante	Questions indicatives
Organisation	Existe-t-il un système d'information et de sauvegarde des données?
	La PE/TPE est elle suffisamment informée sur les possibilités de vente?
	La PE/TPE peut est elle accéder à son marché?
	Les dépenses de l'entreprise sont elles budgétées?
	Les coûts de production des produits sont ils connus?
	L'équipe tient elle des réunions de travail avec des comptes rendus?
	La PE/TPE a-t-elle un partenaire exigeant de reporting?
	La PE/TPE a-t-elle des fournisseurs stables?
	La PE/TPE a-t-elle des règles de production connues?
	La PE/TPE a-t-elle des règles de gestion régulières?

5. **Répartition de revenus** : cet axe n'est pas pris en compte dans les modèles RCOV et O&P; nous l'intégrons pour analyser le rôle des règles de répartition des revenus sur le BM de la PE/TPE et son influence dans l'évolution du BM.

Tableau 33. Variables d'analyse de la composante «répartition des revenus»

Composante	Questions indicatives
Répartition des revenus	La PE/TPE a-t-elle un système d'enregistrement de ses ventes?
	La PE/TPE connaît-elle ses revenus?
	La PE/TPE a-t-elle une répartition régulière de ses revenus?
	Les règles de la répartition des revenus sont-elles connues?

- **Mesure des variables d'analyse de l'évolution du BM**

La question de la mesure reste centrale dans tout projet de recherche qualitative ou quantitative (Romelaer, 2005). Bien qu'elle s'inscrive dans le cadre d'une méthode qualitative de traitement des données, notre méthode d'évaluation de l'évolution du BM a utilisé une échelle ordinale d'intervalle (Rossiter, 2002). Nous avons défini une échelle de notation allant de 0 à 5 en faisant correspondre aux états de l'évolution du Business Model des intervalles de notes. Les questions indicatives ci-dessus sont traduites en réponses notées et situées sur la grille.

- les BM en développement (vulnérables) ont des composantes dont la note se situe dans l'intervalle 0 à 2;
- les BM intermédiaires se situent entre la note de 2 et 3;
- les BM évolués sont situés entre 3 et 5.

La méthode de notation de l'état des composantes est identique pour une même PE/TPE sur toutes les périodes de l'évaluation du BM.

Dans le cas de l'évaluation des Business Model des PE/TPE incubées, l'importance des indicateurs pour les différentes composantes est déterminée selon les réponses des sources de financement des PE/TPE.

Le tableau suivant présente un exemple du canevas d'évaluation du BM utilisé dans le cadre du suivi et de l'évaluation des PE/TPE incubées.

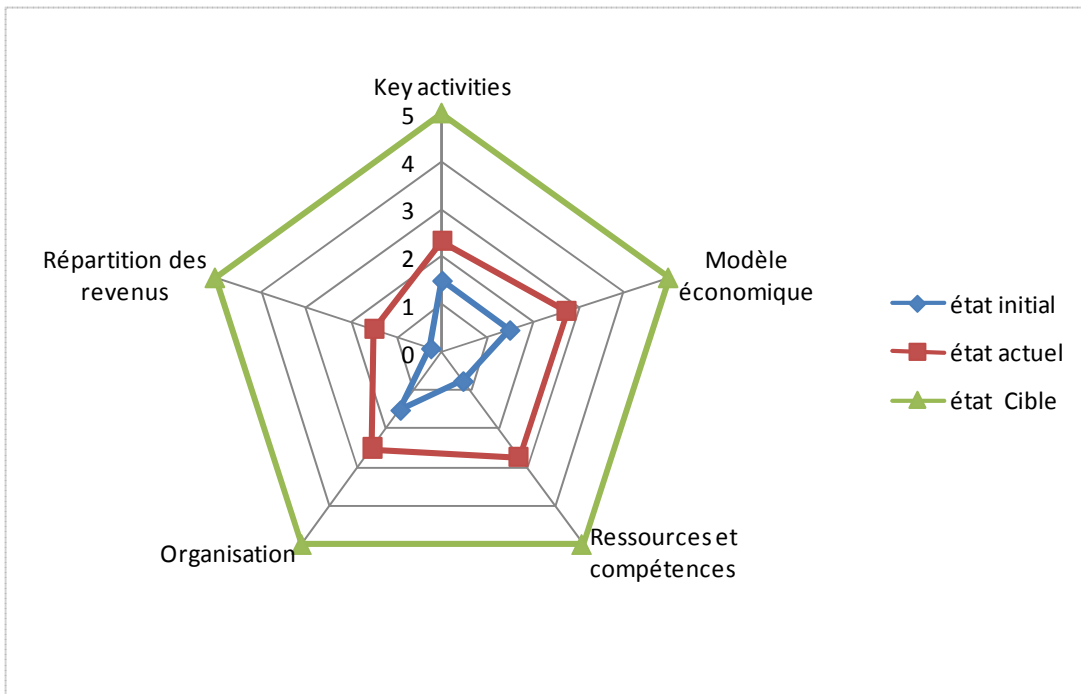
Tableau 34. Exemple de canevas de suivi et évaluation des BM des PE/TPE

Points d'évaluation et de suivi	Critères de mesure	Règle de mesure	Supports de gestion	Notation Données	Note initiale	Note actuelle	% évolution
Canevas évaluation et suivi du BM							
Maturité de l'activité (Produit)	Le marché est-il étudié?	Mettre O, dans la colonne "Données", si la phase est réalisée et N si non pour les différentes phases de développement du pdt;		O	0	0,25	5%
	Le Pdt est-il conçu?			O	0,25	0,25	5%
	Le Pdt est-il réalisé?	puis renseigner le pourcentage de couverture des fonctions de base par le pdt.		O	0	0,25	5%
	Le Pdt est-il testé?			O	0,75	0,5	10%
	Existe-t-il un pilote?			N	0,25	0	0%
	Le Pdt est-il commercialisé?			N	0	0	0%
	Taux de couverture fonctionnelle du prdt			25%	0	0,5625	11%
	Le risque technologique est-il maîtrisé?	0,25 pts si risque maîtrisé		O	0,25	0,25	5%
Le risque juridique est-il maîtrisé?	0,25 pts si risque maîtrisé		O	0	0,25	5%	
état de l'activité				5	1,5	2,3125	46%
Modèle économique	Le mode de commercialisation est-il défini?	Mettre O, dans la colonne "Données", si Oui et N si Non pour les 3 premières questions; Puis renseigner le pourcentage de niveau d'opérationnalisation du modèle économique		O	0,25	0,75	15%
	Recurrence de facturation est-elle déterminée?			O	0,25	0,5	10%
	Le prix a-t-il été étudié et fixé?			N	0	0	0%
	Niveau d'opérationnalisation du modèle économique			50%	1	1,5	30%
état du modèle économique				5	1,5	2,75	55%
Ressources et compétences	Disponibilité des compétences critiques	Mettre O, dans la colonne "Données", si la réponse est oui et N si non. Noté sur 5 pts dt 0,5 pr fiche techniq; 0,5 pr guide utilisation; 1 pr fiche commerciale; 0,5 pr le site web; 2 pr la connaissance de pdt et 0,5 pr l'exploitation des autres moyens de com		75%	0	0,375	8%
	Existe-t-il un programme de formation?			O	0,25	0,5	10%
	Existe-t-il un plan de recrutement?			85%	0,25	0,85	17%
	Le chiffre d'affaires évolue-t-il?			O	0,25	0,5	10%
	L'entreprise a-t-elle identifié un (des) financeur?			N	0	0	0%
	L'entreprise remplit-elle les conditions de financement?			O	0	0,5	10%
	L'entreprise est-elle capable de rembourser ses dettes?			O	0	0,5	10%
	état des ressources et compétences				5	0,75	2,725
Organisation	Existe-t-il un système d'information et de sauvegarde des données?	Mettre O, si la réponse est oui et N si non pour les 3 premières questions; Puis le niveau de réalisation des actions commerciales par 1; 2 ou 3 selon qu'il soit faible, moyen ou bon		N	0,5	0	0%
	La PE/TPE est-elle suffisamment informée sur les possibilités de vente?			N	0,5	0	0%
	La PE/TPE peut-elle accéder à son marché?			O		0,5	
	Les dépenses de l'entreprise sont-elles budgétées?			O	0	0,5	10%
	Les coûts de production des produits sont-ils connus?			N		0	
	L'équipe tient-elle des réunions de travail avec des comptes rendus?			N	0	0	
	La PE/TPE a-t-elle un partenaire exigeant de reporting?			O	0	0,5	
	La PE/TPE a-t-elle des fournisseurs stables?			O	0	0,5	
	La PE/TPE a-t-elle des règles de production connues?			O		0,5	
	La PE/TPE a-t-elle des règles de gestion régulières?			2	0,5	0	20%
état de l'organisation				5	1,5	2,5	30%
Répartition des revenus	La PE/TPE a-t-elle un système d'enregistrement de ses ventes?	Renseigner, dans la colonne "Données", le tx de réalisation du CA; puis le niveau de satisfaction par 1; 2 ou 3 selon qu'il soit faible, moyen ou bon		0%	0	0	0%
	La PE/TPE connaît-elle ses revenus?			N	0	0	
	La PE/TPE a-t-elle une répartition régulière de ses revenus?			N	0	0	
	Les règles de la répartition des revenus sont-elles connues?			3	25%	1,5	30%
état du système de répartition des revenus				5	0,25	1,5	30%
Synthèse					1,075	2,3306	47%

Le canevas est ensuite traduit en graphique des radars permettant de donner une image visuelle du positionnement de l'état du BM de la PE/TPE. Le graphique suivant présente le format et l'échelle des radars des Business Model correspondant à l'exemple du canevas ci-dessus.

Graphique 9. Format et échelle des radars des BM des PE/TPE

(exemple du BM d'une PE/TPE évaluée le 17 août 2013)



Après le codage thématique de la convention de financement et l'analyse de l'évolution du BM, l'étape suivante de notre codage des données est le codage analytique ou axial.

IV.4.3.3 Codage analytique des données

Pour Corbin et Strauss (2008) le codage analytique est le processus par lequel les données qualitatives sont fractionnées, conceptualisées et intégrées pour construire la théorie. Comme l'indique Glaser (2002) le codage analytique consiste à identifier des relations potentielles entre les thèmes et les catégories d'études. Une fois que les thèmes sont traités selon le codage thématique, il devient plus facile d'établir des liens entre les thèmes et les catégories simplifiées et moins volumineuses.

Dans notre cas, le codage analytique a consisté en traitement des points suivants, pour les deux phases :

- **Pour le niveau d'analyse de la convention de financement (voir chapitre 5) :**

1- établir des relations potentielles entre les profils des dirigeants des PE/TPE et les types de conventions de financement;

2- mettre en relation les sources de financement et les types de convention de financement.

Cette analyse a permis d'établir une typologie de conventions de financement sur la base de ces deux dimensions : les profils des dirigeants des PE/TPE et les caractéristiques des sources de financement.

- **Pour le niveau d'analyse de la convention d'affaires (voir chapitre 7) :**

1- identifier les stratégies des dirigeants des PE/TPE pour la conciliation du BM face aux contraintes locales d'affaires et les exigences du marché formel;

2- identifier des relations potentielles entre la ou les stratégie (s) adoptée(s) par le dirigeant de la PE/TPE dans le cadre de conciliation du BM.

Les résultats obtenus à l'issue du traitement de nos données qualitatives ont été renforcés par des données quantitatives. Cet usage des données qualitatives et quantitatives nécessite une technique de rapprochement, la triangulation des données.

IV.4.3.4. Triangulation des sources de données

Sans constituer le socle de notre démarche méthodologique, le recours à des données quantitatives, ayant bénéficié d'un traitement macro-économique global dans les bases de données des organismes de la Banque Mondiale, nous a permis d'enrichir nos résultats par l'analyse contextuelle et institutionnelle de l'écosystème des PE/TPE ouest-africaines. Notre démarche méthodologique est principalement qualitative. Néanmoins, nous nous sommes servi du matériau quantitatif secondaire pour enrichir nos données. Cette approche mixte, bien que contestée par certains auteurs, bénéficie d'un recours de plus en plus important par les chercheurs. Romelaer (2005) préconise un usage complémentaire des approches et des méthodes de recherche selon la pertinence des données et des objectifs poursuivis. Koenig (1994) encourage aussi cet enrichissement que peut offrir un recours simultané à des sources et des approches complémentaires.

La combinaison des matériaux empiriques de nature ou de sources différentes est qualifiée de triangulation. Pour Yin (2012) *«Un point important quand on fait du travail de terrain est de poser la même question à différentes sources de preuves empiriques, comme de poser la même question à des interviewés différents. Si toutes les sources donnent la même réponse, alors vous avez triangulé vos données avec succès»*.

Dans notre cas, les principaux points de triangulation des données sont notamment :

- les réponses des dirigeants des PE/TPE relatives aux contraintes du cadre institutionnel que nous avons rapprochées aux données de la banque mondiale,
- la description des caractéristiques des PE/TPE que nous avons comparée aux statistiques de la banque mondiale.

Ensuite, certaines données nous ont permis non pas de comparer nos résultats avec les statistiques de la banque mondiale mais de les enrichir ou de les compléter. C'est le cas de :

- la typologie des sources de financement;
- l'écosystème des PE/TPE ouest africaines;
- les définitions officielles des PE/TPE.

Le terrain d'étude, la démarche méthodologique et les méthodes de collecte et de traitement des données étant décrits, les chapitres qui suivent restituent les résultats de notre recherche.

Chapitre 5

**Une lecture du BM de la PE/TPE Ouest Africaine par
la convention de financement**

Chapitre 5 : Une lecture du BM de la PE/TPE Ouest Africaine par la convention de financement

Section 1. À l'origine de la convention de financement : limites du Business Plan et triomphe du Business Model face aux ressources enfouies.....	299
Section 2. Typologie des conventions de financement : Le BM de la PE/TPE comme une fonction de la convention de financement.....	325
Section 3. Typologie de conventions de valeur : le BM une fonction de la relativité de la valeur.....	337
Section 4. Rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE : une fonction de la triple convention.....	345

Chapitre 5 : Une lecture du BM de la PE/TPE Ouest Africaine par la convention de financement

« Les "conventions" sont des représentations collectives de "monde commun justifié", qui activent les institutions, et légitiment les arrangements locaux, au sein des "organisations", dont la production conjointe de marchandises et de règles va reconstituer ou dégrader le milieu institutionnel de départ.»

Bessy et Favereau (2003)

Introduction au chapitre 5

À partir de nos propositions théoriques et conceptuelles et des réponses du terrain, ce chapitre rend compte des résultats de l'observation des rapports et des interactions entre la source de financement et le BM des PE/TPE. Ces interactions axées sur l'idée de la production conjointe des règles (entre la source de financement et la PE/TPE), et donc de la co-construction des règles de fonctionnement entre organisations fait partie des bases de nos hypothèses. Ainsi, nos premiers résultats sont les réponses issues de notre investigation empirique autour de la proposition suggérant que *«l'état du BM de la PE/TPE est le résultat des interactions entre la source de financement et la PE/TPE.»*

À partir de cette conceptualisation des déterminants de la conception et de l'opérationnalisation du BM des PE/TPE, il en découle que la vision et les finalités de la source de financement ont un rôle central dans la trajectoire de ce BM. Les conclusions qui suivent exposent ainsi les résultats du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE, à travers la convention de financement, selon les réponses des acteurs directement concernés par cette convention, à savoir: les dirigeants des PE/TPE et les sources de financement. Les axes majeurs de ces résultats concernent les points suivants :

- l'analyse de la diversité des sources de financement, à travers une étude des structures financières des PE/TPE;

- l'étude des visions et des finalités des sources de financement en matière de Business de leurs clients, que son les PE/TPE, à travers les théories financières, les discours des financeurs et des dirigeants des PE/TPE;

- l'analyse des conditions de mise en place des conventions de financement (voir chapitre 3, pour la définition et l'explication du concept de convention de financement) entre les PE/TPE et les sources de financement;

- les différences initiales des perceptions d'affaires entre les sources de financement d'une part et entre la source de financement et le dirigeant de la PE/TPE d'autre part;

- la manière dont l'entrée en relation avec la source de financement influence la conception d'affaires par le dirigeant de la PE/TPE;

- la manière dont la relation avec la source de financement pourrait faire évoluer la conception et la mise en œuvre du business conçu par le dirigeant de la PE/TPE.

C'est les réponses à toutes ces interrogations qui alimenteront les sections et les sous-sections de ce chapitre consacré à la présentation des influences de la source de financement sur le BM des PE/TPE ouest africaines, sur la base des données primaires collectées auprès des financeurs et des données secondaires.

La première section synthétise les résultats des entretiens directifs visant à identifier les poids respectifs des sources de financement, les conclusions des conventions de financement, à travers l'étude de la structure financière des PE/TPE expliquée par les dirigeants et corroborée par les données de la banque mondiale.

La deuxième section présente une typologie des conventions de financement identifiées à partir des conditions de financement et des rôles des sources de financement sur les BM. Cette taxonomie présente le BM de la PE/TPE comme une fonction de type de convention de financement.

La troisième section a permis de dépasser l'approche par la convention de financement, en prenant en compte les nouvelles variables ayant émergé de nos entretiens avec les dirigeants des PE/TPE.

Section 1. À l'origine de la convention de financement : limites du Business Plan et triomphe du Business Model face aux ressources enfouies

L'analyse des données sur les facteurs expliquant les choix des dirigeants des PE/TPE en matière de sources de financement et les méthodes d'évaluation et de choix des Business par les financeurs laissent apparaître un premier constat fort : le dialogue et les données utilisées pour la conclusion des conventions de financement sont à prépondérance qualitative. Cela se justifie par :

1. Pour les financeurs traditionnels informels : l'usage des règles sociales pour offrir le financement et pour sanctionner le non-remboursement des dettes. Les relations de financement sont basées sur les rapports entre les personnes sans prendre en compte les caractéristiques du business qui sera financé.

2. Pour les financeurs formels privés : l'absence des données financières mesurables rend très difficile l'évaluation de la performance et la rentabilité à attendre du business à financer.

3. Pour les financeurs étatiques : la performance visée n'est pas que financière; elle est généralement sociale.

Quand nous avons interrogé les dirigeants des PE/TPE, *«quelles sont les raisons principales qui peuvent faire en sorte que vous ne puissiez pas prétendre au financement des banques ou des fonds d'investissement ? »*

À cette question, les dirigeants des PE/TPE répondent de façon très similaire :

| « je ne dispose pas de garanties à leur offrir, ... » . (ENINCDIS11_02)

En deuxième position vient la réponse :

| « je ne sais pas ... je n'ai jamais essayé ... » . (ENINCDIN12_07)

Quand nous avons tenté de comprendre en relançant : « *et pourquoi n'avez vous pas essayé ces types de financements (modernes)?* ». Diverses raisons sont données en guise de réponse à cette question, dont :

« j'ai d'autres financements, ...qui sont plus proches de moi ...» (ENINCDIS11_05)

« mais non ! je sais que ce n'est pas la peine, car ils ne sont pas intéressés par des clients comme moi ... pensez vous qu'ils vont regarder un client comme moi? ... je connais la réponse d'avance ...» (ENINCDIS11_03)

« je n'ai pas envie de finir en prison ! j'ai vu plusieurs cas des gens enfermés à cause des microcrédits et des dettes des banques ...» (ENINCDIN11_04)

« je ne veux pas avoir un autre maître à bord de mon bateau ...» (ENINCDIS11_05)

Les personnes interviewées auprès des banques et des fonds d'investissement spécialisés dans les petites et moyennes entreprises évoquent d'autres raisons à la faiblesse de pourcentage des PE/TPE dans leurs portefeuilles. Quand nous avons demandé aux financeurs formels (banques et fonds d'investissement) « *Pour quelles raisons pensez vous que les petites entreprises pensent généralement ne pas pouvoir prétendre à votre financement?*», leurs réponses montrent, dans la quasi-totalité des cas, qu'elles font face à des obstacles venant des PE/TPE :

« comment voulez-vous que nous offrons du crédit à une entreprise au sujet de laquelle nous n'avons aucune visibilité et dont nous n'avons aucun historique..» (ENINCSDN12_12)

« ..en dehors des actifs tangibles et visibles, nous ne sommes pas en mesure de comprendre vraiment l'activité de l'entreprise, ni son potentiel, ...» (ENINCSDN12_12)

« ...je sais à quoi vous faites allusion, vous voulez dire que nous ne voulons pas financer les petites entreprises n'est ce pas ? nous ne sommes là que pour financer

nous, ... mais nous sommes bloqués avec les petites entreprises, car elles n'ont ni états financiers fiables ni un business plan valable ...» (ENINCSDS11_14)

Les réponses à ces premières questions, du côté des dirigeants des PE/TPE et des cadres des sources de financement modernes laissent apparaître une asymétrie flagrante des raisons de réticences d'entrée en relation entre les deux parties. Le constat issu des propos des dirigeants des PE/TPE et surtout des discours des financeurs (formels) révèle une dimension peu évoquée dans l'analyse des conditions de financement des petites entreprises. D'abord, il apparaît très rapidement que les obstacles sont vécus de part et d'autre. Seulement, ces obstacles ne sont pas perçus de la même manière de part et d'autre. Ensuite nous constatons que les motifs généralement énumérés dans la littérature et dans les rapports d'experts au sujet des obstacles de financement des micros et petites entreprises mettent toujours en avant l'absence de garantie.

V.1.1. Le profil du dirigeant de la PE/TPE : un facteur clef des choix initiaux du BM

La structure financière des PE/TPE est déterminée par les choix de leur dirigeant et des possibilités de services financiers disponibles. Dans une étude préalable⁶⁷, nous avons mis en évidence les liens de dépendance entre les caractéristiques du BM des microentreprises des pays en développement et le modèle du microcrédit. En effet, les différentes catégories de microfinanceurs, proposant des modèles de microcrédit différents, entraînent les microentreprises à des modèles d'affaires différents. Mais cette conclusion avait la limite de découler uniquement des avis des financeurs. Le recoupement de ces résultats avec les réponses des dirigeants des PE/TPE et un approfondissement de la grille d'analyse ont permis d'aboutir à des conclusions plus précises et d'identifier des variables nouvelles : les choix préalables des dirigeants des PE/TPE, les conditions et les disponibilités des services financiers.

⁶⁷ Mémoire majeur du master 101 (Université Paris-Dauphine) sur «*le rôle de la source de financement sur le BM des micros entreprises des pays en développement*», réalisé en 2010.

Le BM, selon Lecocq et al (2006), est le résultat des choix opérés pour générer des revenus. Dans notre approche, conventionnaliste, ces choix se situent au niveau de la triple convention (3C) :

* en allant de *la réunion des ressources et des compétences*, à travers le choix des *partenaires clefs immédiats* (Convention de financement), et de façon interdépendante avec la proposition de la valeur (Convention de la valeur)...

* ...à la *répartition des revenus* générés (Convention de financement)...

* ...en passant par la *combinaison des ressources* (Convention d'exploitation).

Nous avons fait l'hypothèse que les finalités de la source de financement influencent fortement les choix qui orientent la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE. L'analyse thématique des réponses des dirigeants des PE/TPE aux questions relatives à leurs préférences en matière de source de financement, combinée à une analyse axiale de ces réponses avec les profils des dirigeants, a permis d'identifier un autre facteur préalable aux arrangements de financement : il y a un lien fort entre le profil de l'entrepreneur et les choix des sources de financement. Certes, ces choix sont aussi influencés par les possibilités qui s'offrent au dirigeant de la PE/TPE, mais il ressort que une part considérable de ces choix est délibérée dans le périmètre de ces possibilités. Globalement, l'analyse axiale a permis de mettre en évidence les aspects communs et les aspects différents en fonctions des profils des dirigeants des PE/TPE.

V.1.1.1. Deux blocs de profils d'entrepreneurs et deux tendances de préférences de cadre de convention de financement

Les réponses des entrepreneurs en matière de préférences des sources de financement font ressortir deux blocs très nettement identifiables. Ces deux blocs sont très corrélés avec les profils des entrepreneurs; profils définis d'un point de vue de niveau d'instruction et de l'expérience professionnelle de l'entrepreneur.

Tableau 35. Critères de définition des profils des dirigeants des PE/TPE

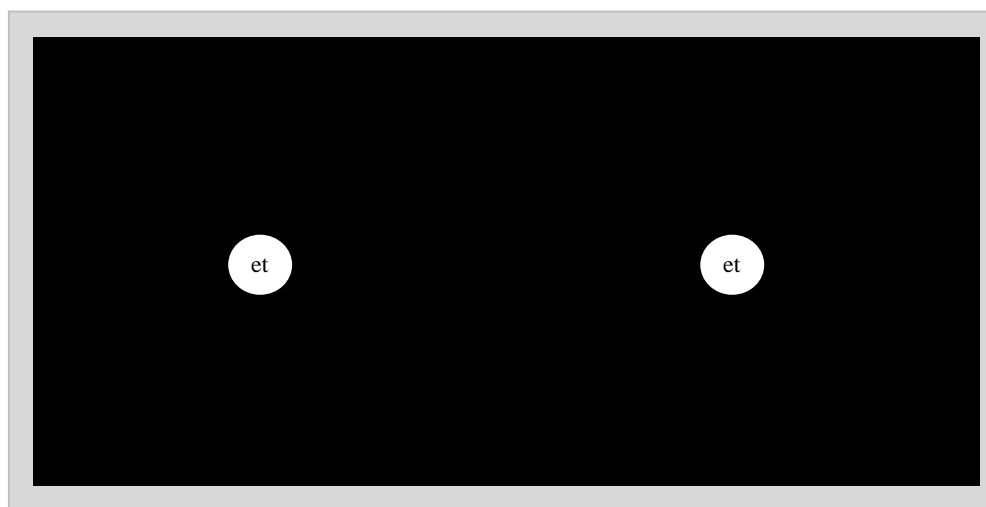
Thème	Niveaux d'analyse	
	Premier niveau	Deuxième niveau
Profil du dirigeant de la PE/TPE	Niveaux d'instruction	illettré et enseignement général
		enseignement supérieur et professionnel
	Expérience	sans expérience professionnelle
		expérience dans l'informel
		expérience locale dans moyennes et grandes entreprises formelles
		expérience étrangère dans des moyennes et grandes entreprises formelles

Nous avons défini deux grandes catégories de profils de dirigeants des PE/TPE sur la base des critères du niveau d'instruction et de l'expérience professionnelle :

- Les entrepreneurs instruits et disposant d'une expérience professionnelle : cette catégorie comporte les dirigeants avec un niveau d'instruction atteignant les études supérieures ou des études professionnelles et ayant une expérience professionnelle dans une entreprise moyenne ou grande (locale ou étrangère).

- Les entrepreneurs à faible niveau d'instruction et sans expérience professionnelle : cette catégorie inclut les entrepreneurs sans instruction ou avec un niveau d'enseignement général et n'ayant pas d'expérience professionnelle ou ayant une expérience dans l'informel.

Tableau 36. Les deux catégories de profils de dirigeants des PE/TPE



Les deux catégories de dirigeants de petites et très petites entreprises expriment toutes une préférence pour les financements non bancaires. Mais les deux catégories de dirigeants n'ont pas les mêmes raisons pour cette préférence commune. Les entrepreneurs non instruits et informels expliquent les raisons de leur réticence à l'égard du financement formel privé.

V.1.2. Les PE/TPE, des structures sans mémoire de la valeur : une asymétrie de la perception des obstacles à la convention de financement

Il est souvent dit et répété, au sujet de la vulnérabilité des PE/TPE, que l'absence des garanties à offrir constitue le premier obstacle dans leur relation avec les sources de financement, du moins les sources de financement formelles. Or, si les réponses des dirigeants des PE/TPE confirment largement cette vision classique, certaines de leurs réponses et celles des sources de financement permettent de relever d'autres dimensions peu étudiées :

- la PE/TPE est inconnue et illisible par le financeur;
- son dirigeant ne souhaite pas toujours se faire financer par des institutions formelles.

La lecture de cette caractéristique de la vulnérabilité financière et de l'absence d'actifs hypothécables, généralement présentées au premier plan dans les causes de manque d'accès aux ressources financières et les obstacles des relations entre les banques classiques et les

PE/TPE, est souvent incomplète. Cette conception est d'ailleurs généralement véhiculée par les dirigeants des jeunes entreprises. Mais il manque généralement la deuxième facette de cette interrogation de savoir : «qu'est-ce qui empêche réellement les PE/TPE d'accéder aux financements importants, en dehors de la garantie matérielle et physique?». L'autre facette de la réponse à l'interrogation c'est la réponse des sources de financement. Le complément de la réponse à cette question vient de la source de financement. Par exemple les rapports des experts présentent toujours le pourcentage des petites entreprises qui n'ont pas accès au financement bancaire classique au-dessus de 90% dans les pays ouest africains. Dans les pays comme le Niger, il est stipulé que plus de 90%⁶⁸ des petites entreprises n'ont pas accès au crédit des banques classiques. Selon la même source, les rejets des demandes de financement des petites entreprises sont dus à diverses raisons.

À la lumière des termes et des affirmations utilisés dans les réponses recueillies auprès des banques et des fonds d'investissement d'une part et auprès des dirigeants des PE/TPE d'autre part, les obstacles majeurs à la mise en place des conventions de financement entre les PE/TPE et les sources de financement modernes ne sont pas que quantitatifs; ils sont aussi, plutôt d'abord, qualitatifs : la formalisation de la valeur et le comportement du dirigeant de la PE/TPE joue un rôle important.

V.1.2.1 La formalisation de la valeur et les droits de propriété comme préalables aux conventions de financement avec les financeurs formels

Du point de vue des financeurs formels, les obstacles à la convention de financement les plus critiques et les plus évoqués, bien qu'ils soient peu traités par la littérature sont relatifs à:

- La difficulté à lire les BM des PE/TPE; difficulté qui d'un point de vue théorique prendrait la forme des problèmes de l'agence. De ce point de vue la convention viendrait au secours de problème d'agence.
- La fiabilité et la séparabilité des actifs des PE/TPE; ce qui correspond aux problèmes relevant des droits de propriété sur le plan théorique.

⁶⁸ Source : Note de Recherche N° 96/59 de l'AUF/www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/96-59.pdf.

- **L'incapacité des financeurs à lire le BM des PE/TPE : la convention au secours de problème d'agence**

La formalisation des BM est la première caractéristique du BM de la PE/TPE mise en avant par les sources de financement formelles classiques, à savoir les banques et les fonds d'investissement. Les financeurs formels souhaitant investir dans les PE/TPE ou leur accorder un crédit expriment de grandes difficultés à obtenir de celles-ci des supports (documents financiers ou manuels de procédures) permettant d'évaluer l'opportunité et les risques de la transaction. Tous les financeurs classiques (banques et fonds d'investissement formels), intervenant dans notre contexte d'étude, que nous avons interviewés affirment la nécessité pour eux d'aider les PE/TPE à rendre leur Business «lisible» préalablement au financement. Et les financeurs qui ne sont pas disposés à intervenir dans la gestion de leurs clients sont généralement ceux qui ne financent pas des PE/TPE.

« ... nous allons jusqu'à payer des personnes capables de nous apporter de bonnes affaires ... et nous allons jusqu'à aider les petites entreprises à fort potentiel à rendre leurs états financiers lisibles... c'est la seule façon de pouvoir les financer...».
(ENTSDN12_10)

Le financeur, sensé évaluer le dossier à financer, se retrouve dans la nécessité de rechercher les moyens lui permettant de lire le business «illisible» de la PE/TPE.

« Le financeur doit-il envisager des rôles, autres que ceux de l'évaluation du business à financer dans ce contexte ? ». De ce fait, le premier rôle de la source de financement formel qui apparaît dans le BM de la PE/TPE est celui de rendre ce BM lisible.

La réponse à cette question est affirmative pour pratiquement l'intégralité des financeurs (formels) qui ont répondu à nos questions. Un chargé d'affaires d'un fonds d'investissement parisien intervenant en Afrique nous dit spontanément, lors d'un entretien informel.

« ... mais cette façon de faire est devenue notre routine monsieur Maazou, ... nous ne pouvons pas nous limiter à l'évaluation des semblants des états financiers que nous

recevons de nos cibles⁶⁹, nous sommes obligés de les aider à rendre lisible leur historique et leur potentiel. ... Au fait c'est à double tranchant ! si nous ne faisons pas cela, l'opération n'est juste pas possible ... et sans cela nous risquons de surévaluer un business non organisé malgré son potentiel, ... vous me comprenez? ...». (ENFINVSDF13_01)

Le financeur, même convaincu d'un potentiel de valeur dans le BM de la PE/TPE, est bloqué par son incapacité à lire cette valeur, car ne disposant ni d'informations financières, ni des descriptions qualitatives suffisantes. Une responsable Proparco de financement des micros et petites entreprises, parlant de la mésofinance⁷⁰, a souligné ce manque de formalisation de la valeur chez les PE/TPE en ces termes:

« ...évidemment que notre mission c'est d'encourager les banques à financer les petites et moyennes entreprises qui ne se retrouvent ni dans le microcrédit ni dans le crédit bancaire... mais ce n'est jamais évident de les convaincre; ...Mais évidemment que vous ne pouvez pas convaincre quelqu'un de financer une entreprise sur laquelle il n'a aucune information et quand il a cette information elle n'est pas vraiment fiable, ... nous avons aussi pour objectif d'aider ces petites entreprises à se structurer». (ENFINVSDF11_02)

Cette caractéristique de la «valeur imperceptible et illisible» du BM des PE/TPE, quasi systématiquement évoquée par les sources de financement, s'est confirmée par nos observations et nos entretiens effectués dans les deux incubateurs étudiés, au Niger et au Sénégal. En effet, malgré l'obligation de disposer d'un business plan écrit avant l'entrée en incubation, moins de 10% des entreprises incubées disposent d'un modèle économique pour les produits qu'elles proposent (voir la grille d'analyse au chapitre 4 et en annexe 3; et le tableau 34 du canevas d'évaluation des BM).

⁶⁹ Le terme «cible» signifie l'entreprise ciblée par un fonds d'investissement pour le cadre d'une opération d'investissement potentielle, qui est à l'étude mais non encore réalisée.

⁷⁰ Concept de la finance intermédiaire, se situant entre la micro-finance et la finance classique, initié par l'Agence Française de Développement (AFD).

La solution pratique adoptée systématiquement par les financeurs dans le choix et l'évaluation des entreprises à financer met en évidence le dépassement de la logique par le plan d'affaires au profit de la logique par le modèle d'affaires. En effet, à la saturation de nos entretiens avec les financeurs, leur quasi-totalité affirme se baser plus sur le potentiel du business à financer que sur les calculs de sa rentabilité ou de ses flux financiers futurs, car ceux-ci ne sont pas disponibles. Le financement repose donc sur une logique par le modèle d'affaires, capable d'analyser les dimensions extrafinancières des business et orienté vers le futur de celui-ci. La logique par le plan d'affaires, basée sur l'historique et des prévisions chiffrées, ne suffit pas à apprécier les BM des PE/TPE ouest africaines et de conclure des conventions de financement avec elles; c'était d'ailleurs le cas pour les startups américaines que les financeurs ne savaient pas lire au début de leur apparition et qu'il faut pourtant financer.

De la même manière que la logique par le Business Model a permis de résoudre "l'impasse" conceptuelle et managériale pour traiter du financement des startups sur Internet, l'observation des méthodes de financement formel et moderne des PE/TPE nécessite une logique dépassant le plan d'affaires. Le plan d'affaires nécessite un historique fiable des données à analyser pour construire les règles d'agence (Coleman 1994; Jensen et Meckling, 1994) entre le financeur ou l'investisseur et l'entreprise financée. Or, la PE/TPE ouest-africaine, comme celle des autres pays en développement dispose très rarement de ces données. Donc cela explique les difficultés exprimées par les financeurs formels à analyser les PE/TPE selon la logique stratégique de Porter (1982), celle consistant à mobiliser les outils stratégiques liés à la structure (par exemple l'analyse SWOT) et à fonder le financement sur l'historique et les données essentiellement chiffrées.

Le recours à la logique par le Business Model montre que la convention est plus orientée vers le futur et les gains et la rentabilité futurs justifiant le financement sont plus basés sur les règles de partage de profit que des montants préalablement définis.

« ...vous savez notre dernier prêt a été accordé à une boulangerie prometteuse en Côte d'ivoire mais qui est pour le moment déficitaire..., pour le moment je ne peux pas vraiment vous dire combien elle gagne par an et je ne peux pas vous dire de combien sera notre retour sur investissement immédiat..., je ne sais pas combien nous

allons gagner dans l'affaire, mais je sais comment nous allons le gagner...». (ENFINVF11_01).

Ce passage met en évidence le triomphe de l'approche par le «*comment*» du Business Model sur l'approche par le «*combien*» du Business Plan.

D'un point de vue théorique, ce triomphe de l'approche par le Business Model traduit la prééminence de la logique par la convention sur la logique de l'agence. La théorie de la convention viendrait donc au secours de la théorie de l'agence.

Le tableau suivant présente les thèmes de traitement de la difficulté des financeurs formels modernes à lire le BM des PE/TPE.

Tableau 37. Difficultés et rôle de la source de financement formelle dans la lisibilité du BM des PE/TPE

Points d'analyse	Verbatims
Absence des données financières	«... non, vous parlez! Ça c'est un grand luxe ici [au Niger]! Malheureusement, nous ne disposons pas de l'historique fiable des états financiers pour juger leur performance [les PE/TPE]. Mais nous pensons que c'est de belles affaires, ... nous pouvons les aider à aller mieux,...» (ENSDFINVN12_04) «...dans toutes les opérations de financement que j'ai eu à traiter, j'ai très rarement eu en ma possession des états financiers clairs, je ne vous parle pas de casse tête de leur traitement!... » (ENSDFINVN12_04)
Rôle de la source de financement formelle dans la lisibilité du BM de la PE/TPE	«Je sais que vous ne pouvez pas comprendre cela si vous raisonnez avec française. Ici, [au Sénégal] pour accorder du crédit à une jeune entreprise je dois souvent l'aider à faire sa demande. Et bien figurez vous le prêteur peut être le demandeur! [rire]...» (ENSDFINVN12_04) «Non, ce n'est pas une question d'être un fonds d'investissement ou une banque, pour prêter de l'argent aux petites PME, nous savons d'office que les états financiers sont généralement faits pour le besoin du crédit. Je ne vous parle même pas d'avoir une stratégie claire et connaître ses forces et faiblesses. Il faut savoir fleurir les bonnes affaires...» (ENSDFINVN12_04)

Après la difficulté liée à la lisibilité des BM des PE/TPE, le deuxième point des obstacles à la convention de financement est lié à l'incertitude des droits de propriété.

▪ **Les droits de propriété comme obstacle majeur à la convention de financement**

L'absence de la formalisation et l'incertitude des droits de propriété est le deuxième point, qui, du point de vue des financeurs formels, fait obstacle aux conventions de financement. La problématique des droits de propriété se pose à double titre dans les conventions de financement formel. Les conditions contractuelles de financement font face aux méthodes traditionnelles de financement n'utilisant pas de garantie ni d'hypothèque immobilière. La caution de financement traditionnelle est liée à la personne, sans présentation de preuve de propriété formelle. Les rapports de financement sont régis par les relations humaines; l'emprunteur informel traditionnel dispose des preuves informelles de propriété pour apprécier la fiabilité de son débiteur : il connaît sa réputation «sociale» et la reconnaissance locale de propriété qui n'est pas formelle et n'exige pas de cadastre officiel. Ce fonctionnement local se reflète dans les propos des emprunteurs informels et les chefs des tontines.

Les extraits d'entretiens suivants (traduits du haussa, une langue locale nigérienne) expliquent ces bases des conventions de financement informel.

«...on peut toujours s'arranger entre nous. Je connais mes hommes à qui je peux avancer de l'argent les yeux fermés; c'est des hommes de parole et qui connaissent la honte [connaître la honte est une expression nigérienne qui signifie le respect des règles sociales ou ne pas commettre des actes contraires à la bonne réputation]».
(ENSDN12_22)

«...mais moi je ne m'intéresse pas à ce qu'il va faire du crédit que je lui donne. Tout ce que je sais, ce qu'il va me rembourser. C'est lui que je connais; je ne connais pas sa «sanaâ»⁷¹ [cette phrase signifie : ma garantie de remboursement c'est la personne à qui j'ai accordé le crédit, indépendamment de l'usage qu'elle fera de ce crédit]».
(ENSDN12_22)

⁷¹ sanaâ signifie commerce en langue haussa.

«Dans notre tontine, nous choisissons les membres qui sont réputés pour le respect de leur parole. Je sais que c'est des gens qui ont les moyens, mais tu ne peux jamais demander à quelqu'un comment il gagne son argent! ça ne se fait pas! sinon il va dire que tu ne lui fais pas confiance. Tu comprends toi même Maazou que notre société est comme ça». (ENSDN12_05)

Ces règles informelles d'octroi de crédit régissent non seulement les transactions de crédit, mais aussi l'essentiel des échanges économiques informels. Ces échanges ne nécessitent pas de preuves écrites de propriété comme le cadastre ni de preuves d'achat des biens ou tout contrat supportant une transaction. Ainsi, les dirigeants des PE/TPE, surtout celles qui sont informelles, n'ont pas besoin de preuves formelles de propriété dans leurs transactions en général et celles de crédit en particulier. La quasi-totalité des artisans et commerçants informels que nous avons interviewés affirme préférer ces règles aux règles de preuves formelles.

«Tu sais leur affaire de contrat là, moi je ne sais ce qu'ils [les banques] mettent la dedans. Ils te donnent un montant et après ils te disent que tu dois leur rembourser un autre montant qui est très supérieur. [silence] tu me comprends ce que je veux dire? ... voila! il disent que c'est le intérêt [l'intérêt].» (ENDIS11_05)

«...oui j'ai essayé de prendre le crédit pour acheter mon [ma] propre voiture pour faire le taxi. Mais la banque il dit qu'il veut d'abord me demander ce je gagne. Mais tu sais ce que je gagne moi c'est seulement Dieu qui sait. Après il me dit de donner les papiers de ma maison; [silence] moi je n'ai rien compris et je l'ai laissé. Maintenant je travaille avec le taxi de mon patron.» (ENDIS11_06)

L'informalité et l'absence de formalisation de propriété des biens des PE/TPE et celles de leur dirigeant, et donc l'informalité des droits de propriété, constituent un obstacle majeur à l'octroi. L'hypothèque classique et la garantie de financement bancaire ne peut fonctionner sans droits de propriété formels.

La microfinance est la seule source de financement formelle qui a réussi à s'adapter au système de garantie sociale à travers les formules des crédits aux petits groupes de paysans.

Le premier dispositif de gestion de risque de remboursement de crédit utilisé par les Institutions de Micro-Finance (à commencer par la Gramen Bank au Bangladesh) est celui du crédit solidaire où les membres du groupe bénéficiaire du crédit sont cosignataires du contrat. C'est le dispositif de contrôle par le pair largement exploité par les IMF⁷² (Yunus, 1997).

Tableau 38. Informalité des droits de propriété comme obstacle à la convention de financement

Points d'analyse	Verbatims
Manque de preuves de propriété	«...je suis obligé de refuser certaines demandes pour des homes d'affaires riches parce qu'ils ne sont pas en mesure de me fournir des documents officiels de leurs propriétés [...] oui; comme garantie.» (ENSDN12_10) «c'est certains que nous recevons beaucoup beaucoup de demandes qui ont l'air intéressantes mais que nous ne pouvons pas accepter. Comment faire quand on ne peut connaitre les capacités de remboursement? Alors que la personne elle-même ne connait pas le chiffre d'affaires de son entreprise ni ses propres revenus ...» (ENSDN12_14)

Les réponses des dirigeants des PE/TPE pour expliquer leurs préférences en matière de choix des sources de financement et les conditions de financement formel mettent en évidence une asymétrie de perceptions des obstacles à la convention de financement formel.

V.1.1.2 Les dirigeants des PE/TPE : des causes d'une préférence aux sources de financement informelles

L'analyse des propos des dirigeants des PE/TPE qui ont tendance à préférer les sources de financement informelles et personnelles fait ressortir trois principales raisons à cette préférence : la perception et les croyances par rapport aux sources de financement, l'absence de la volonté à croire, la capacité à effectuer des demandes de financement et garanties.

⁷² IMF : Institutions de Micro-Finance

▪ **Perceptions et croyances des dirigeants des PE/TPE et choix des sources de financement**

Les perceptions des dirigeants des PE/TPE, généralement informelles, sont la cause de choix de source de financement la plus évoquée dans les motifs de préférence d'une source de financement à une autre. Les divers qualificatifs employés pour désigner la finance formelle classique et ses principes dénotent des perceptions des dirigeants des PE/TPE vis-à-vis de celle-ci. En effet les sources de financements formelles privées comme les banques sont qualifiées de financements rigides et complexes, de financements des riches et de financements inéquitable. Elles sont parfois perçues comme des financements «illicites».

Chaque aspect de ces perceptions a bien évidemment fait l'objet de travaux, notamment sur les taux d'intérêt, souvent très élevés, et sur la répartition des risques. Mais il reste important de comprendre comment les clients subissant ces taux élevés, les dirigeants des PE/TPE, expriment et vivent cela. Trois aspects essentiels ressortent des propos des petits entrepreneurs concernant la perception des sources de financement :

- des perceptions faisant ressortir parfois des manques d'information et d'exagérations des «préjugés»;
- des perceptions différentes selon les profils d'entrepreneurs;
- des perceptions différentes selon les sources de financement.

Les petits entrepreneurs, formels comme informels, expriment généralement des propos méfiants vis-à-vis de financement privé classique (bancaire, fonds d'investissement).

La rigidité et la complexité des sources de financement perçues par les dirigeants des PE/TPE

Les dirigeants des PE/TPE parlent de la finance classique d'une finance rigide, non flexible. En effet, ils opposent généralement la finance formelle à la finance informelle en terme de la flexibilité des clauses de financement. Les opérations de financement entre pairs dans les transactions informelles sont souvent flexibles par rapport aux échéances.

«... j'ai préféré que mon oncle achète pour moi le taxi, car si je ne gagne pas d'argent il va le voir et lui même peut me comprendre. Mais la banque eux s'en foutent hein,

ah non! la banque dit de payer, tu vas payer même si tu te débrouilles autrement c'est ton problème sinon c'est les militaires que tu vas voir! voila c'est ça. Donc pour moi c'est mieux avec mon oncle. Je le paye doucement et doucement.» (ENDINCS11_07)

«vous savez la tontine c'est entre nous; si c'est ton tour, on te donne l'argent et tu fais ce que tu veux. Mais pour la banque c'est très difficile. Ils te posent plein de questions et parfois toi même tu n'as pas de réponse. Pour la tontine je connais que c'est fin du mois et je paye; je connais combien je vais avoir à mon tour. C'est seulement ce que mes amis m'ont versé que je vais payer et c'est tout. Et après je dois payer à mon tour. Ça c'est net pour moi; c'est clair» (ENDIN12_05)

«Laisse tomber! avec eux c'est très compliqué. Je connais un ami il a demandé crédit à la banque l'a [lui a] demandé beaucoup; beaucoup de papiers. Et la banque veut garder ses papiers. En plus il doit payer un monsieur pour lui faire les papiers que la banque demande. Mai si c'est avec un ami qu'il prend crédit il ne lui demande rien. Ah oui! c'est parce qu'il le connaît. Lui même il sait qu'il va payer.» (ENDINCS11_09)

L'irrégularité et la méconnaissance des revenus des jeunes entrepreneurs constituent des motifs de craintes vis-à-vis de la rigidité des échéances de remboursement. La complexité des règles de formation des dossiers de crédit est un aspect dissuasif pour les dirigeants des jeunes entreprises pour les demandes de crédits formelles. Le dialogue entre les jeunes entreprises, même formelles, et les sources de financement formelles , nécessitant des dossiers précis en matière de la viabilité de l'entreprise, est très entravé par le manque de la maîtrise du langage financier par les PE/TPE. Or, pour le dirigeant d'une PE/TPE, le paiement des services onéreux d'un prestataire pour constituer un dossier de demande de crédit est perçu comme une dépense insupportable. Cette perception des services de conseils en matière d'accompagnement pour le financement s'explique par le manque de ressources financières et par l'incertitude de l'accord de crédit.

«...déjà je vais payer pour faire la demande de crédit. Moi il faut que je paye un monsieur qui peut me faire un plan et les papiers que la banque veut pour donner le

crédit. Mais je moi je ne peux pas payer parce que je ne sais pas si la banque va accepter. Donc c'est mieux d'utiliser mon argent pour mon restaurant qui est sûr!»
(ENSDINCS11-06)

Après la rigidité et la complexité perçue des sources de financement formelles privées, la deuxième caractéristique évoquée par les dirigeants des PE/TPE est celle relative à l'équité.

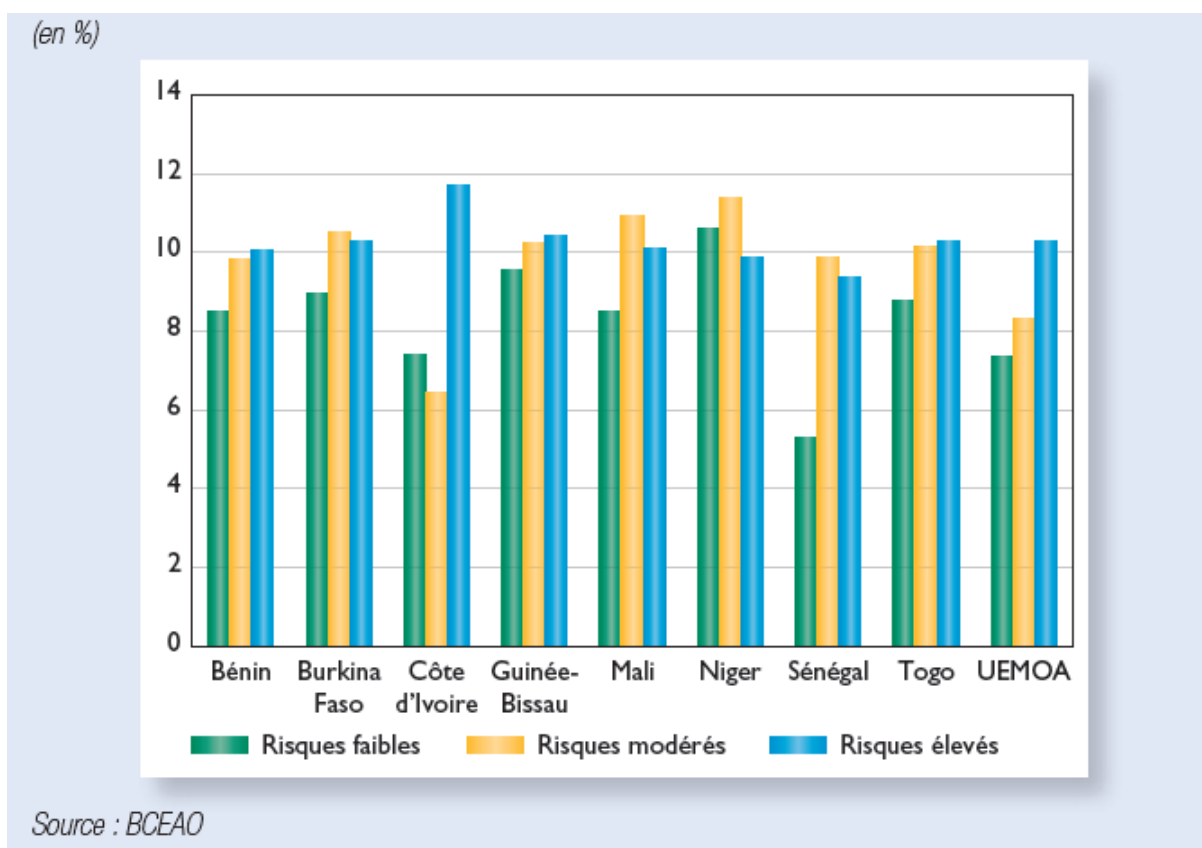
Les sources de financement formelles privées et l'iniquité perçue par les dirigeants des PE/TPE

Les jeunes entrepreneurs estiment pour la plupart que les services financiers formels coûtent beaucoup trop cher. Pour certains, ne comprenant pas les mécanismes de taux d'intérêt, trouvent que les montants remboursés sont beaucoup trop supérieurs aux montant du crédit perçus. Cette perception est la même vis-à-vis des financements classiques comme vis-à-vis de la microfinance. Cette perception trouve sa justification dans des taux d'intérêt pratiqués par les banques qui sont de l'ordre de 10 à 15%⁷³ et des taux pratiqués par les Institutions de Micro-finance de l'ordre de 35%⁷⁴. Les pratiques conduisant à ce phénomène des taux d'intérêt aberrants est exprimé comme suit par Tafsir Amadou MBAYE Directeur de la microfinance Sénégal, « ...les modèles classiques du calcul du taux d'intérêt ne sont pas applicables au microcrédit dans nos pays [en faisant allusion aux pays de l'Afrique de l'ouest], car on obtiendrait un taux qui peut même être supérieur à 100%. La prime du risque à elle seule atteindrait un taux de 100% parce que les IMF opèrent dans une situation d'incertitude presque totale pour le premier crédit, au risque d'exagération... ».

⁷³ BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest), *Rapport annuel de la zone franc* (2012).

⁷⁴ Proparco (2012) : Secteur Privé & Développement, N° 3 de la revue, p15 - 17.

Graphique 10. Taux d'intérêt débiteurs (2012) moyens dans la zone UEMOA⁷⁵



À la perception de l'iniquité et de la cherté des coûts des services financiers, s'ajoute un sentiment de peur des méthodes parfois coercitives de recouvrement des crédits. L'entrepreneur qui s'exclame « *je ne veux pas finir en prison ...[en parlant des motifs du non recours au financement formel]* » exprime cette crainte. Cette crainte provient notamment des exemples vécus et des pratiques observées, surtout des méthodes de recouvrement parfois utilisées par les institutions de microfinance.

Les croyances des dirigeants des PE/TPE sont des facteurs importants dans leur manière de percevoir les différentes sources de financement. L'intérêt, considéré comme l'usure et illicite dans certaines religions comme l'Islam, rend «illicite» les sources de financement basées sur le prêt classique. Les croyants attachés à cette définition «usurière» du financement basé sur les intérêts considèrent les ressources de cette source de financement comme illicites, et donc défavorables au succès de leur entreprise.

⁷⁵ UEMOA: Union Monétaire et Economique Ouest Africaine

«je préfère de loin la tontine, car il n y a pas d'usure avec la tontine. ma religion m'interdit l'usure. Si je fais mon commerce avec l'argent de l'usure ça ne marchera pas. Si je gagne mon argent avec l'usure je considère que c'est haram [illicite]» (ENDIN12_03)

Tableau 39. Perception des dirigeants des PE/TPE et la finance classique

Points d'analyse	Verbatims
Rigidité et Iniquité	<p>«j'ai préféré que mon oncle achète pour moi le taxi car si je ne gagne pas d'argent il va le voir et lui même peut me comprendre. Mais la banque eux s'en foutent hein, ah non! la banque dit de payer, tu vas payer même si tu te débrouilles autrement c'est ton problème sinon c'est les militaires que tu vas voir! voila c'est ça. Donc pour moi c'est mieux avec mon oncle. Je le paye doucement et doucement.» (ENDINCS11_07)</p> <p>«si la banque me donne l'argent tout ce que je vais gagner c'est à eux. Si l'affaire ne marche pas je suis le perdant. La banque s'en fout totalement. Si je ne paye pas on m'en ferme.» (ENDIINC12_08)</p>
Complexité	<p>«vous savez la tontine c'est entre nous; si c'est ton tour on te donne l'argent et tu fais ce que tu veux. Mais pour la banque c'est très difficile. Ils te posent plein de questions et parfois toi même tu n'as pas de réponse. Pour la tontine je connais que c'est fin du mois et je paye; je connais combien je vais avoir à mon tour. C'est seulement ce que mes amis m'ont versé que je vais payer et c'est tout. Et après je dois payer à mon tour. ça c'est net pour moi; c'est clair» (ENDIN12_05)</p> <p>«laisse tomber! avec eux c'est très compliqué. je connais un ami il a demandé crédit à la banque l'a demandé beaucoup; beaucoup de papiers. Et la banque veut garder ses papiers. En plus il doit payer un monsieur pour lui faire les papiers que la banque demande. Mai si c'est avec un ami qu'il prend crédit il ne lui demande rien. Ah oui! c'est parce qu'il le connaît. Lui même il sait qu'il va payer.» (ENDINCS11_09)</p>
Obstacle à la bénédiction (croyance)	<p>«je préfère de loin la tontine car il n y a pas d'usure avec la tontine. ma religion m'interdit l'usure. Si je fais mon commerce avec l'argent de l'usure ça ne marchera pas. Si je gagne mon argent avec l'usure je considère que c'est haram [illicite]» (ENDIN12_03)</p> <p>«peut être pour vous c'est possible de travailler avec les intérêts. Pour moi ce n'est pas possible. Je ne veux pas payer des intérêts à la banque» (ENSDN12_07)</p>

La perception des jeunes entrepreneurs vis-à-vis des sources des financement formelles est différente pour les financements étatiques et ceux des ONG.

V.1.1.3 Les perceptions vis-à-vis des financements étatiques et des ONG

Si la lecture des perceptions des PE/TPE vis-à-vis des sources de financement informelles versus les financements formel privés (microfinance, banque et fonds d'investissement) met en évidence une préférence pour les financements informels, les réponses relatives aux sources de financement étatiques et des ONG révèlent d'autres phénomènes. Les programmes de l'État pour soutenir la croissance des jeunes entreprises sont perçus comme des aides de l'État, et donc ne devant pas faire l'objet de remboursement. Quant aux services financiers offerts par les Organismes Non Gouvernementaux, nationaux ou internationaux, ils sont perçus généralement comme des services humanitaires des aides «sociales» non remboursables.

Divers exemples d'observations et de propos, à la fois des jeunes entrepreneurs et des cadres de l'Etat responsables des programmes de soutien aux PE/TPE, laissent apparaître ces constats. Les échecs des programmes de financement et de soutien aux PE/TPE depuis l'avènement du PAS (Programme d'Ajustement Structurel), dans les années 80, dénotent la persistance des problèmes de la soutenabilité des solutions jusque là envisagées pour le financement étatique. Loin de pouvoir résumer les causes des mauvais fonctionnements de ces programmes aux perceptions et aux mentalités, nos résultats montrent que ces mentalités font partie des variables importantes de ces échecs. Au Niger, du programme le plus ancien, le FIPMEN⁷⁶, créé par ordonnance 83-03 du 20 janvier 1983, aux récentes initiatives en collaboration avec le PNUD pour le soutien du réseau des jeunes entrepreneurs nigériens, plusieurs programmes ont fonctionné sur une certaine durée avant d'être arrêtés, abandonnés ou mis en sommeil pour diverses raisons. D'autres programmes et organisations ont vu le jour pour des objectifs similaires, dont les plus connus en plus du FIPMEN sont :

- Le Programme d'Appui à l'Initiative Privée et à la Création d'Emplois (PAIPCE) qui est très connu par la population, par les bailleurs de fonds étrangers ainsi que par les instances gouvernementales. Il a été créé par ordonnance 87-40 PM du 22 octobre 1987.

- L'Agence de Financement et d'Encouragement de la Libre Entreprise au Niger (AFELEN). Elle a été créée le 26 mars 1992. Contrairement aux deux premiers programmes,

⁷⁶ FIPMEN : Fonds d'intervention en faveur des petites et moyennes entreprises nigériennes, créé par ordonnance 83-03 du 20 janvier 1983.

l'agence a été créée sous forme d'une association à but non lucratif visant à contribuer à la réussite de la politique d'appui aux entreprises du secteur privé au Niger.

Ces faits historiques, pour le cas du Niger, montrent les difficultés liées à la réussite des programmes étatiques pour le financement et le soutien des PE/TPE. Cet héritage historique, conjugué à l'expérience des jeunes dirigeants des PE/TPE expliquent largement leurs réponses par rapport aux perceptions qu'ils ont vis-à-vis des sources de financement étatiques. Cela crée une perte de confiance dans ces programmes des États pour financer les PE/TPE. Les réponses des cadres des institutions étatiques et des dirigeants des PE/TPE que nous avons interviewés expriment pour la plupart :

- des avis faisant ressortir un manque de confiance au succès des programmes de financement étatiques;
- une perception d'un fonctionnement basé sur la corruption et le favoritisme.

«je suis content que vous soyez là pour voir notre réalité ici au pays. Le problème est que les jeunes entrepreneurs ne se renseignent même pas sur ce que nous pouvons leur offrir. Quelque part c'est aussi de notre faute, car on leur promet beaucoup, mais on ne fait rien. Les programmes ne sont pas stables; on commence et on arrête juste après. L'entrepreneur ne croit pas trop. Les quelques rares cas qui viennent nous voir c'est quand ils espèrent avoir de l'argent et disparaître...» (ENSDN12_15)

La grande majorité (plus de 60%) des artisans et commerçants que nous avons interviewés au Sénégal, au Niger et en Guinée, relie l'accès au financement étatique aux considérations politiques, amicales ou de corruption.

«...moi j'ai acheté mon taxi avec l'arzan [l'argent] de la famille. Je ne veux pas prendre le taxi que le pouvoir [l'État] donne aux zans [gens] parce que je sais ils ne veulent pas donner à tout le monde égal. Tout le monde n'est pas égal pour avoir le taxi de l'État. ça dépend si tu es avec le rezim [régime : (ce qui signifie appartenir au parti qui est au pouvoir)] tu vas avoir ton taxi. Moi je ne veux [pas] entrer avec la politique». (ENSDS11_11).

«oui! ils disent que c'est pour aider les personnes qui veulent faire chauffeur de taxi, mais je ne crois pas. Moi je suis sûr que si tu ne connais pas quelqu'un au Gouvernement ou si tu ne donnes pas l'argent au Monsieur qui donne les taxis tu ne vas pas jamais avoir [le taxi financé par le programme du Gouvernement]». (ENSDS11_05)

Ces propos sont représentatifs de la perception des cadres fonctionnaires de l'État et des jeunes entrepreneurs vis-à-vis des sources de financement étatiques.

Quant aux sources de financement des ONG, les perceptions sont différentes; elles font plus état d'une croyance aux systèmes d'aide humanitaire. La quête de la soutenabilité des projets sans but lucratif qui cherchent à mettre en place des dispositifs de financement autonomes et autofinancés par les contributions des bénéficiaires font face à cette perception «humanitaire», et donc de gratuité, vis-à-vis des interventions des ONG.

Les cas des deux incubateurs étudiés sont des exemples très pertinents pour l'analyse de cette perception des dirigeants des PE/TPE par rapport aux services financiers des Organismes à but non lucratif, les ONG. En effet, les deux incubateurs sont des associations à but non lucratif, mais qui visent la soutenabilité des leurs modèles économiques en se basant sur les ventes des services aux PE/TPE incubées, comme l'indiquent ces propos du Directeur de CTIC Dakar «...*L'objectif initial de CTIC Dakar était d'atteindre l'autonomie financière au bout de 3 ans d'existence. L'aide financière des partenaires devrait s'arrêter au bout de la 3ème année de notre existence. Mais maintenant nous pensons revoir cet objectif à 5 ans. Mais il faut que nous puissions bien situer notre modèle économique pour savoir où en sommes-nous?*». Or, lors de nos entretiens, les dirigeants des PE/TPE expriment en premier lieu leurs attentes en matière de financement et de récompense suite à la réussite de la sélection. En effet, les incubés, avant d'être informés sur le contenu des services de l'incubation, perçoivent celle-ci comme un programme de financement à prix modéré et des services d'accompagnement gratuits financés par les institutions internationales comme la banque mondiale. La découverte du contenu des services de l'incubation fait suite à des déceptions de la part des dirigeants des PE/TPE incubées.

«mais moi j'ai appris qu'il s'agit d'un programme financé par la banque mondiale et maintenant on met que c'est à moi de payer les services. S'ils ne nous donnent pas de crédit pour développer nos entreprises je sais que ça ne va pas marcher.» (ENSDN12_06).

Tableau 40. Perceptions des sources de financement étatiques et ONG par les PE/TPE

Points d'analyse	Verbatims
Manque de durabilité	«je suis content que vous soyez là pour voir notre réalité ici au pays. le problème est que les jeunes entrepreneurs ne se renseignent même pas sur ce que nous pouvons leur offrir. Quelque part c'est aussi de notre faute car on leur promet beaucoup mais on ne fait rien. Les programmes ne sont pas stables; on commence et on arrête juste après. Le entrepreneurs ne croient pas trop. Les quelques rares cas qui viennent nous voir c'est quand ils espèrent avoir de l'argent et disparaître...» (ENSDN12_15)
Problème d'accès et corruption	«...moi j'ai acheté mon taxi avec l'arzan [l'argent] de la famille. Je ne veux pas prendre le taxi que le pouvoir [l'Etat] donne aux zans [gens] parce que je sais ils ne veulent pas donner à tout le monde égal. Tout le monde n'est pas égal pour avoir le taxi de l'Etat. ça dépend si tu es avec le rezim [régime : (ce qui signifie appartenir au parti qui est au pouvoir)] tu vas avoir ton taxi. Moi je ne veux entrer avec la politique». (ENSDS11_11)
	«oui! ils disent que c'est pour aider les personnes qui veulent faire chauffeur de taxi mais je ne crois pas. Moi je suis sûr que si tu ne connais pas quelqu'un au Gouvernement ou si tu ne donnes pas l'argent au Monsieur qui donne les taxis tu ne vas pas jamais avoir [le taxi financé par le programme du Gouvernement]». (ENSDS11_05)
Gratuité des services financiers	«...mais moi j'ai appris qu'il s'agit d'un programme financé par la banque mondiale et maintenant on met que c'est à moi de payer les services. S'ils ne nous donnent pas de crédit pour développer nos entreprises je sais que ça ne va pas marcher.» (ENSDN12_06)
	«...c'est différent de ce à quoi je m'entendais quand même. Comme on a dit que c'est la banque mondiale et qu'il y a une sélection, je pensais qu'ils allaient nous accorder du financement et ne rembourser que si notre entreprise se développe » (ENSDN11_02)

Après les perceptions des dirigeants des PE/TPE vis-à-vis des différentes sources de financement et l'analyse de l'asymétrie des obstacles aux conventions de financement, le

troisième axe des révélations du BM des PE/TPE ouest-africaines est sa similitude par rapport aux startups, organisations à l'origine de l'émergence du concept du Business Model.

V.1.1.4 Un rapprochement de la PE/TPE ouest-africaine avec la startup de la nouvelle économie : de l'incertitude au risque

La PE/TPE ouest-africaine présente des caractéristiques similaires à celles de la startup au plan d'affaires incertain et illisible par les outils de gestion jusqu'alors mis en œuvre pour évaluer la fiabilité et la rentabilité des business à financer. D'un point de vue des problématiques de traitement d'incertitude et des risques liés aux entreprises et à leur BM, les startup américaines et les PE/TPE formelles ouest-africaines présentent des ressemblances significatives.

- **Incertitude des startups et des PE/TPE ouest-africaines**

Les startups américaines sur Internet sont incertaines, du moins à leur démarrage, du fait de l'impossibilité à estimer l'horizon de leur marché ni de la réalité de la co-construction de leur valeur à venir. Si le besoin en investissement de la startup en démarrage est important en raison de lourdes dépenses des recherches et développement, la PE/TPE ouest-africaine nécessite aussi d'importantes charges de structuration, objet de l'incubation. Mais ces deux catégories d'entreprises n'ont pas les mêmes sources d'incertitudes. Néanmoins, l'incertitude principale est de même nature : la difficulté à lire ces deux organisations.

La startup, comme la PE/TPE ouest-africaine est incertaine. Elles sont toutes les deux illisibles avec les concepts classiques. La startup est illisible au moyen de Business Plan, car son marché et la co-construction de sa valeur, et donc ses revenus, ne sont pas prévisibles. Quant à la PE/TPE ouest-africaine, elle n'est pas suffisamment appréciable par le Business Plan, car son exploitation et son cadre structurel du marché, principales bases du Plan d'Affaires, ne sont pas aisément descriptibles par ce concept classique.

«...je ne demande pas aux entreprises d'étude de marché ni de prévision de leur chiffre d'affaires, car nous savons d'avance que les données ne sont pas vraiment fiables. Pour décider d'investir dans une cible en Afrique sub-saharienne, notre comité d'investissement se base plus sur le potentiel du business et ce que nous pouvons en faire après. Nous savons que ces entreprises ont essentiellement un

problème d'organisation de modernisation de leur management.»
(ENSDINVM13_01)

Ainsi, bien que leurs contextes soient différents, la PE/TPE ouest-africaine et la startup américaine ayant fait son apparition au début des années 80 sur Internet, présente des problématiques similaires en matière d'appréhension de leurs potentiels et de leur évaluation. Ces deux organisations invitent au recours aux concepts managériaux nouveaux et adaptés.

▪ **Le Business Model pour faire face aux limites du Business Plan**

Le Business Model ne pose pas les mêmes questions que le Business Plan. Les questions posées par le Business Plan ne suffisent pas à cerner les thèmes et les problématiques d'évaluation de Business qu'exigent les PE/TPE ouest-africaines, comme il était le cas des startups sur Internet. En effet, le Business Plan répond à des questions ayant un caractère quantitatif et structurellement précis au préalable. Or les PE/TPE ouest-africaines n'ont pas la même lisibilité ni la structure d'analyse stratégique portérienne.

Le Business Plan, bien qu'il soit un outil efficace de définition d'affaires et de négociation qui permet de prévoir et d'estimer, à priori, la viabilité et la faisabilité les business à financer, il n'est pas suffisant lorsque le produit, les clients et les autres variables entrant dans la formation des revenus, des coûts et d'investissement ne sont pas prévisibles ou facilement identifiables. Ainsi les PE/TPE ouest africaines auraient une traduction très limitée à travers l'approche classique du Business Plan, car celles-ci sont caractérisées par : une exploitation et des procédures de fonctionnement non formalisées, des marchés non délimitables et des structures d'environnement très peu prévisibles.

Ainsi les PE/TPE ouest-africaines invitent à la révision des concepts managériaux pour pouvoir conceptualiser un business quand :

- On ne sait pas définir, préalablement, toutes les variables du business.
- L'organisation modélisée ne répond pas à la logique classique des grandes firmes.
- La valeur des produits/services et la rentabilité de l'organisation à évaluer et à mesurer ne sont pas que financières ou économiques.

Telles sont les principales révélations et les défis managériaux soulevés par l'étude des thèmes à l'origine de la convention de financement. Les préalables à la convention de financement étant étudiés, une analyse axiale recoupant les réponses des PE/TPE et des sources de financement nous a permis de proposer une taxonomie des conventions de financement selon les conditions et les acteurs qu'elles mettent en rapport.

Section 2. Typologie des conventions de financement : Le BM de la PE/TPE comme une fonction de la convention de financement

Nous avons défini le Business Model, au chapitre 3, selon notre approche 3C de la triple convention : la convention de valeur, la convention de financement et la convention d'exploitation. Les thèmes d'analyse de la convention de financement, et donc du Business Model selon notre approche conventionnaliste, visent à lire les composantes des BM des PE/TPE selon les caractéristiques à la fois, de :

- la convention de financement;
- la convention de valeur;
- et la convention d'exploitation.

Notre analyse axiale du BM de la PE/TPE ouest-africaine commence par une proposition de taxonomie de la convention de financement.

La section ci-dessus, résultant de l'analyse thématique, a dévoilé les réponses des dirigeants des PE/TPE d'une part et celles des sources de financement d'autre part, aux questions relatives aux facteurs clefs à l'origine de la convention de financement. Le rapprochement des réponses des dirigeants des PE/TPE et celles des interlocuteurs des différentes sources de financement, à travers le codage analytique (expliqué au chapitre 4), a permis d'identifier des relations et des rapports potentiels entre les différents facteurs recueillis séparément. Trois dimensions ont permis d'établir une taxonomie de conventions de financement :

- le profil du dirigeant de la PE/TPE (voir tableau 35);
- la formalisation de la PE/TPE (voir tableau 14);
- et le type de source de financement.

Les deux premières dimensions pourraient être confondues au vu de leur forte corrélation. En effet, la quasi-totalité des PE/TPE formelles incluses dans notre échantillon a des dirigeants ayant un niveau d'instruction universitaire ou technique avec ou sans une expérience professionnelle dans une entreprise formelle. Nous rappelons que les deux profils des dirigeants des PE/TPE définis dans notre analyse sont définis par :

- le niveau d'éducation;
- l'expérience professionnelle dans une entreprise formalisée.

Nous avons ainsi défini des entrepreneurs instruits, ayant une formation leur conférant une ou plusieurs compétences techniques ou managériales et les entrepreneurs sans compétences identifiables. Les profils des dirigeants des PE/TPE influencent les conventions de financement à travers leurs choix et leurs perceptions. Les préférences, déterminées par les expériences et les perceptions des dirigeants des PE/TPE, pour certains types de sources de financement par rapport à d'autres expliquent la relativité de la convention de financement selon les profils des entrepreneurs.

Comme étudié dans plusieurs essais en sciences de gestion, il existe, au-delà des critères d'éducation et de l'expérience professionnelle, d'autres facteurs concourant à la définition des profils des dirigeants des PE/TPE. Nous avons retenu ces deux facteurs, à ce stade d'analyse, car ce sont les deux thèmes qui apparaissent au premier plan en termes de formalisation des PE/TPE.

À l'instar des profils d'entrepreneurs, nous avons défini deux grandes familles des PE/TPE: la PE/TPE formalisée et la PE/TPE non formalisée. La PE/TPE formalisée n'est pas forcément formelle juridiquement; elle est définie comme une PE/TPE identifiable avec une existence autonome de l'exploitant. Ce critère de la formalisation permet d'identifier des PE/TPE informelle qui peuvent être formalisée.

Le dirigeant de la PE/TPE, dépendamment de son profil, et la source de financement, selon son type, ont permis de définir notre typologie de convention de financement. Les sources de financement retenues sont celles définies au chapitre 4 : le financement informel, le financement étatique, le financement des organisations à but non lucratif et le financement privé commercial.

Tableau 41. Typologie des conventions de financement

<p>PE/TPE formalisée Dirigeant instruit (avec expérience dans une entreprise formelle)</p>	<p>Convention de financement pour la responsabilité sociale * Objet de financement : recours opportuniste, * Répartition de revenus: variable * Règlement des différends: social</p>	<p>Convention de financement d'emplois * Objet de financement: création d'emploi, * Répartition de revenus: nationale / économique * Règlement des différends: légal</p>	<p>Convention de financement de développement * Objet de financement: soutien à la modernisation, * Répartition de revenus: sociale * Règlement des différends: continuation ou cessation</p>	<p>Convention de financement de croissance * Objet de financement: commercial, * Répartition de revenus: financière * Règlement des différends: Gouvernance</p>
<p>PE/TPE non formalisée Dirigeant non instruit (sans expérience dans une entreprise formelle)</p>	<p>Convention de financement informel traditionnel * Objet de financement : indifférent, * Répartition de revenus : excluant le financeur * Règlement des différends: social</p>	<p>Convention de financement social (développement de personnes) * Objet de financement: développement social, * Répartition de revenus: nationale / sociale * Règlement des différends: légal</p>	<p>Convention de financement de lutte contre la pauvreté * Objet de financement: lutte contre la pauvreté, * Répartition de revenus: sociale * Règlement des différends: continuation ou cessation</p>	<p>Convention de financement de formalisation d'affaires * Objet de financement: commercial, * Répartition de revenus: financière * Règlement des différends: légal</p>
<p>PE/TPE Financeur</p>	<p>Sources de financement informelles</p>	<p>Sources de financement étatiques</p>	<p>ONG et autres sources de financement sans but lucratif</p>	<p>Sources de financement formelles commerciales</p>

construction personnelle

Comme l'indique le tableau ci-dessus, les dimensions du profil du dirigeant de la PE/TPE et le type de source de financement nous ont permis de définir six types de conventions de financement. Cette typologie de conventions de financement est définie selon les attentes des sources de financement et les rapports aux PE/TPE. Les deux conventions extrêmes sont la convention de financement informel, entre les sources de financement informelles et les PE/TPE informelles, et la convention de financement de croissance (financement formel), entre les sources de financement formelles commerciales et les PE/TPE formalisées⁷⁷. Comme définie dans le chapitre 3, du cadre conceptuel, la convention de financement est caractérisée par un arrangement sur l'objet de financement, la répartition des revenus et les règles de coordination de l'issue de financement.

- **La convention de financement informel**

C'est la convention dominante; cela s'explique largement par la disponibilité des sources de financement informelles et l'accès relativement plus facile à ces sources de financement. La convention de financement informelle met généralement en relation des sources de financement informel et des PE/TPE non formalisées et informelles. Dans le cadre d'une convention de financement informelle :

- **L'Objet de financement** est indifférent. C'est un facteur qui n'influence pas le financement, car il n'est pas apprécié avant l'accord du crédit. C'est la fiabilité de la personne emprunteuse qui est appréciée. Le financement peut concerner ou pas le financement d'une activité rentable ou destructrice de la richesse. Aucun suivi ne permet d'identifier cela. L'objet financé ne constitue pas forcément la source de revenus servant au remboursement du crédit. La convention de financement informelle ne fait l'objet d'une mesure de performance ou de création de valeur par le financement.

- **La répartition de revenus** reste à la discrétion de la PE/TPE. Ayant un caractère gratuit ou d'une avance non rémunérée, le financement informel n'inclut pas le financeur dans la répartition de la valeur ajoutée (éventuelle) créée par les ressources financières accordées à la PE/TPE.

⁷⁷ Une PE/TPE formalisée n'est pas forcément formelle; elle peut être informelle mais formalisée et identifiable.

- **La coordination** du recouvrement du crédit est sociale. Elle peut aboutir, de façon marginale, à des actions en justice. Mais de telles règles de fonctionnements sont généralement sociales et échappent aux règles de la gouvernance moderne et à la Loi.

Ces caractéristiques de la convention de financement informel ressortent dans l'extrait suivant:

«...Mais moi je ne m'intéresse pas à ce qu'il va faire du crédit que je lui donne. Tout ce que je sais, ce qu'il va me rembourser. C'est lui que je connais; je ne connais pas sa «sanaâ»⁷⁸ [cette phrase signifie : ma garantie de remboursement c'est la personne à qui j'ai accordé le crédit, indépendamment de l'usage qu'elle fera de ce crédit]». (ENSDN12_22)

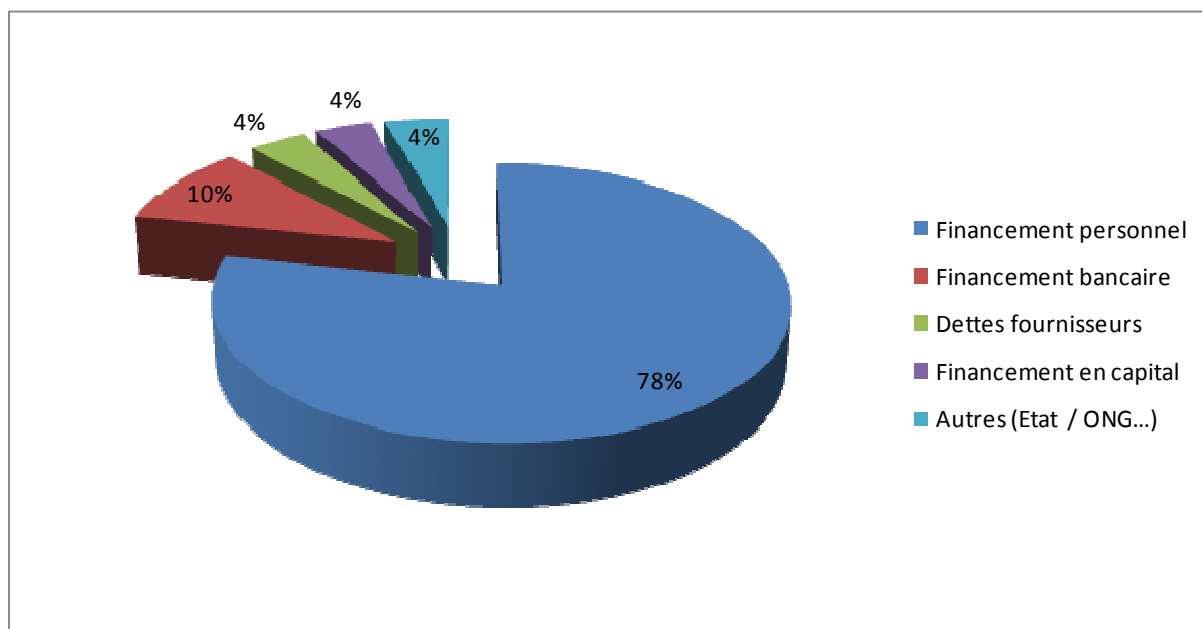
- **La convention de financement pour la responsabilité sociale**

C'est une convention tout aussi fréquente, faisant le lien entre la sphère formelle et informelle; elle met en relation la PE/TPE formelle et les sources de financement informelles. Le financement informel, couvrant les sources familiales, amicales ou des crédits informels est la plus importante dans les investissements des PE/TPE sub-sahariennes. Selon les données récentes (avril 2014) de la Banque Mondiale, les sources de financement personnelles et informelles représentent 78%⁷⁹ du financement des PE/TPE ouest-africaines. Comme le ressortent les entretiens avec les dirigeants des PE/TPE et les données de la banque mondiale dans le graphique suivant, le financement des PE/TPE est largement dominé par le financement informel.

⁷⁸ sanaâ signifie commerce en langue haussa.

⁷⁹ Source : «Enterprises Survey», rapport d'avril 2014.

Graphique 11. Répartition des sources de financement des PE/TPE ouest-africaines 2014⁸⁰



(construction personnelle)

Dans le cadre de convention de financement reliant les PE/TPE formelles et des sources informelles :

- **L'objet de financement** est identifiable : il s'agit de financement de l'activité. Bien qu'il soit relatif au financement d'entreprise, l'octroi du crédit reste régi par les rapports et les relations personnelles de l'entrepreneur. Le financement informel attribué aux PE/TPE formelles contribue à la naissance des dettes «morales» vis-à-vis des entreprises financées; cela constitue une voie d'infiltration des règles sociales dans les règles de gestion de la PE/TPE. En contre partie d'un soutien financier basé sur les liens familiaux ou amicaux, le dirigeant de la PE/TPE doit se conformer au dispositif social de responsabilité sociale, qui pourrait être parfois subi par l'entreprise.

«...heureusement que la plupart des entrepreneurs qu'on accompagne sont issus des familles d'un certain niveau, mais ces réalités culturelles pèsent beaucoup sur les jeunes entreprises, car parfois tu ne peux pas dire « non » à certaines sollicitations

⁸⁰ Source des données ayant servi la construction du graphique : «Enterprises Survey», rapport d'avril 2014.

financières familiales, quitte à utiliser les fonds de l'entreprise... il ne faut aussi oublier que cette situation joue en faveur des jeunes entrepreneurs parfois, et je pense que c'est le cas de nos entrepreneurs, car les membres de la famille peuvent vous accorder des fonds gratuitement et sans compter, c'est aussi une source de conseils, et de soutien pour les jeunes entrepreneurs. » (ENSDINC11_01)

Ce financement a l'avantage d'être gratuit, mais il hérite des règles de fonctionnement résultant de dispositifs collectifs sociaux communs qui comportent parfois des contraintes difficilement prévisibles et impératives, même si elles s'opposent parfois aux règles de performances financières.

- **La répartition de revenus** obéit à des règles de performance sociale. La PE/TPE est perçue comme un bien collectif familial voir dans certains cas communautaire. Cette perception collective de la PE/TPE appartenant à un membre de la famille ou de la communauté explique les dispositifs financiers ne répondant pas à la logique de la rentabilité financière. L'entreprise doit servir à rendre des services sous forme d'aides à la famille ou aux proches parents, la rentabilité sociale dépend de l'utilité (en termes d'aides sociales) de l'entreprise. Le respect des règles collectives de la responsabilité sociale de l'entreprise participe à une bonne image et une bonne réputation pour l'entreprise.

- **Les règles de coordination** de remboursement sont flexibles en termes d'échéances et des montants à rembourser.

«... j'ai préféré que mon oncle achète pour moi le taxi, car si je ne gagne pas d'argent il va le voir et lui même peut me comprendre. Mais la banque eux s'en foutent hein, ah non! la banque dit de payer, tu vas payer même si tu te débrouilles autrement c'est ton problème sinon c'est les militaires que tu vas voir! voila c'est ça. Donc pour moi c'est mieux avec mon oncle. Je le paye doucement et doucement.» (ENDINCS11_07)

- **Les conventions de financement social et de création d'emplois**

La source de financement étatique est moins importante dans les pays en développement en général, et dans les pays ouest africains en particulier. Qu'il s'adresse à des PE/TPE formelles ou informelles, le financement étatique est caractérisé par la poursuite d'objectifs

sociaux, politiques et économiques. Il vise des leviers permettant de jouer contre la pauvreté ou à atteindre des objectifs politiques. Dans le cadre de convention de financement reliant l'état et les PE/TPE :

- **L'objet de financement** est social; il vise le développement des personnes, et non pas des affaires.

«une partie de nos financements servent à soutenir des petites activités génératrices de revenus pour les ménagères. Nous essayons de soutenir aussi certains projets de microcrédit pour atteindre des populations défavorisées.» (ENSDINCN_16)

- **L'objet prend la forme de financement** d'emplois quand le financement est adressé aux PE/TPE formelles ayant une certaine taille.

Dans le cadre de la convention de financement de personnes comme dans le cadre de financement de création d'emplois,

- **La répartition des revenus** répond à la logique de la répartition des richesses, car les aides gouvernementales prennent la forme de subventions de l'État.

- **Les remboursements** sont coordonnés par l'application de la Loi régissant le programme de financement concerné.

- **Les conventions de financement de la modernisation des PE/TPE et de lutte contre la pauvreté**

C'est de financement ayant pour sources des ONG et autres organisations à but non lucratif. Dans ce cadre :

- **L'objet de financement** est soit de soutenir les gouvernements ou directement les petits entrepreneurs dans la lutte contre la pauvreté, soit d'aider les PE/TPE d'une certaine taille à se moderniser dans le but de soutenir l'économie. Dans les deux cas, la visée n'est pas commerciale; il s'agit des financements sous forme de la microfinance non commerciale ou des programmes de financement des structures d'accompagnement des PE/TPE. Les cas des deux incubateurs étudiés au Niger comme au Sénégal, sont des exemples pertinents dans ce sens. InfoDev, une organisation de la banque mondiale, fait partie des partenaires clefs de

l'incubateur CTIC Dakar. D'autres partenaires nationaux à but non lucratif sont directement impliqués dans le programme de l'incubation (voir le tableau 20).

- **La répartition des revenus** est établie généralement sur un dispositif d'autonomisation de financement. Le financement est mis en œuvre à travers des structures existantes ou créées par les ONG de sorte à rendre le programme une source permanente et autosuffisante. C'est le cas des incubateurs financés par divers partenaires dans le but d'autofinancer leurs activités au bout d'un certain nombre d'années de fonctionnement (3 à 5 ans dans le cas de l'incubateur de Dakar).

- **La coordination des remboursements** est variable, mais elle repose généralement sur le principe de prise en charge des dépenses ou de reversement au programme financé par l'ONG.

- **Les conventions de financement de croissance et de formalisation des Business**

C'est un dispositif dont les parties à l'accord de financement sont constituées d'une source de financement privée commerciale et d'une PE/TPE qui peut être formelle ou informelle. La base de la convention est définie par la source de financement formel privée commerciale. Il existe une nuance entre la convention de financement de croissance et la convention de formalisation de business en fonction des caractéristiques de la PE/TPE. Selon que la PE/TPE soit formelle ou informelle, «moderne» ou traditionnelle, la convention de financement la mettant en relation avec une source de financement formelle commerciale peut prendre la forme d'une convention de financement de croissance ou d'une convention de formalisation d'affaires. Parmi les sources de financement parties aux conventions de financement de croissance ou de formalisation des Business, on retrouve principalement : les banques classiques, les fonds d'investissement et les IMF (Institutions de Micro-Financement).

De la petite activité génératrice de revenus à la PE/TPE formelle d'une certaine taille, en passant par la PE/TPE formalisée informelle, les clients parties à la convention de financement de croissance ou de formalisation de Business disposent au moins d'une activité clef, au sens de «key activities» d'Osterwalder et Pigneur (2010). Ainsi, dans le cadre de la convention de financement de croissance ou de structuration de Business :

- **L'objet de financement** est identifiable, appréciable et évaluable. Ressemblant au financement classique, à quelques nuances près, ce type de financement fait suite à une demande dont l'objet est précisé et argumenté de sorte à convaincre le financeur de la fiabilité

et de la garantie de remboursement. Le financement fait l'objet d'une évaluation du dossier qui pourrait prendre des formes différentes en fonction des caractéristiques de la PE/TPE à financer. Néanmoins, l'accord de financement est généralement basé sur le capital réputation de la PE/TPE ou son potentiel perçu par le financeur.

«Ahhh! là c'est une question problématique. Malgré que j'ai appris les techniques que doit connaître tout analyste crédit à l'école, je n'utilise pas vraiment tout le temps ces techniques; on peut dire même que je les utilise moins souvent pour les cas des petites entreprises. La première garantie c'est l'exploitant, car quoi qu'on puisse dire, c'est quand même lui qui paiera en fin de compte. Si c'est un client qui a un compte personnel chez nous en plus du compte de son entreprise, son compte peut servir de garantie implicite. Sinon par expérience je sais les entreprises à qui on peut accorder une avance ou une facilité bancaire. Comme le milieu des jeunes entrepreneurs est un monde clos et petit on les connaît pratiquement tous même s'il ne sont pas chez nous [chez nous veut dire : clients de notre banque] on connaît la réputation de chacun. Mais le potentiel de l'activité est l'élément qui nous intéresse le plus, car on sait que certaines petites entreprises vont très rapidement grandir.» (ENSDG12_06)

«non, ça ne dérange pas qu'une entreprise soit informelle si son business marche bien. D'ailleurs les plus riches sont dans l'informel! [rire]; vous le savez non? sinon je dirais que vous n'êtes pas un bon africain! voilà, donc je disais que les entreprises informelles sont les bienvenues à condition qu'elles aient un bon business et qu'elles gagnent de l'argent et je peux vous assurer qu'il y en a beaucoup. Dans ce cas le compte ou la ligne de crédit sont ouverts au nom de l'exploitant informel. Mais en général nous les conseillons, parfois nous les envoyons même chez des experts comptables, pour qu'il les aide à s'organiser pour devenir formelles.» (ENSDS11_15)

«bon, si c'est un elhaj qui a un son propre business dans l'informel, nous accordons le crédit si le montant des opérations est intéressant. Et par la suite nous l'accompagnons en le conseillant de structurer son entreprise. Mais ce n'est pas tous qui acceptent de le faire et ça n'empêche pas qu'on continue de traiter avec eux.» (ENSDN12_12)

«...écoutez, l'informel en Afrique est le réservoir des belles affaires. Si tu dis que tu ne vas pas chercher des cibles⁸¹ dans l'informel tu passeras à coté des plus belles opérations. Je vous ai déjà dit que la structuration et la modernisation des entreprises dans lesquelles nous investissons font partie de la valeur ajoutée qu'on leur apporte. Non, on ne se contente pas de les financer, car on aura pas nos reportings périodiques et on n'aura pas de visibilité sur eux. La première chose que nous faisons dès que nous investissons, c'est des les accompagner à se structurer et on met en place un mécanisme de gouvernance clair. Si l'entreprise ne tient pas de comptabilité, nous recrutons un comptable ou un financier et parfois nous nous faisons accompagner par un expert comptable.» (REFINVB13_01)

Ces extraits ressortent les deux objets des conventions de financement reliant les sources de financement commerciales privées et les PE/TPE selon qu'elles soient formelles ou informelles.

- **La répartition de revenus** est préalablement définie et inclut la source de financement, qui en est d'ailleurs le décideur principal. Comme dans le financement classique, la rémunération des services financiers est définie par le financeur. Dans les pays en développement comme le contexte ouest-africain, la marge de négociation des petits clients comme les PE/TPE, considérés «trop» risqués, est faible. Dans le cas des opérations de microcrédit, cette rémunération est pratiquement unilatéralement déterminée par le financeur au vu de l'asymétrie des niveaux de compréhension de la convention par les parties. Qu'elle soit à visée de croissance des Business ou de structuration d'affaires, la convention de financement reliant une source formelle commerciale et une PE/TPE, est régie par des dispositifs de répartition de revenus similaires.

«moi zé[je] ne sais pas le calcul de intérêt de la banque. moi il me dit combien zé[je] vais le payer s'il me fait le crédit.» (ENSDG12_15)

⁸¹ Cible : terme technique utilisé dans les opérations d'investissements pour désigner une entreprise faisant objet d'un projet d'investissement.

- **La coordination des remboursements** peut prendre des formes variées. Elle répond aux critères contractuels de financement moderne dans le cas des opérations de crédit. Elle prend une forme de Gouvernance formalisée avec une répartition des pouvoirs entre les parties dans les cas des opérations d'investissement.

«...les mécanismes de Gouvernance que nous mettons en place après l'investissement sont variables. Nous apprenons aux entreprises comment tenir les réunions, comment nous faire les comptes rendus, comment organiser les informations financières à nous transmettre. Nous participons aussi aux assemblées annuelles. L'objectif est de les habituer à ces routines d'une gestion bien organisée.» (REFINVM12_01)

La dimension de la convention de financement de notre modèle 3C étant analysée, la deuxième dimension importante influençant le Business Model de la PE/TPE est celle de la convention de la valeur.

Section 3. Typologie de conventions de valeur : le BM une fonction de la relativité de la valeur

Nous avons traité la conceptualisation de la valeur dans le chapitre 3. Nous avons fait l'hypothèse que les attentes variables des sources de financement constituent un facteur de la relativité de la convention de valeur à l'origine de la convention de financement. La convention de valeur étant le premier «C» de notre conceptualisation du Business Model de la PE/TPE. Nous avons défini la convention de valeur comme dépendante de :

- potentiel de(s) activités «key activities» de la PE/TPE perçu et/ou mesuré par la source de financement;
- le dispositif d'adhésion à la valeur par les parties;
- le modèle économique, la manière de générer les revenus du modèle RCOV.

La réputation construite par la PE/TPE et connue par la source de financement est un aspect pris en compte dans l'analyse de la convention de valeur. C'est un thème commun à la convention de financement et la convention de valeur.

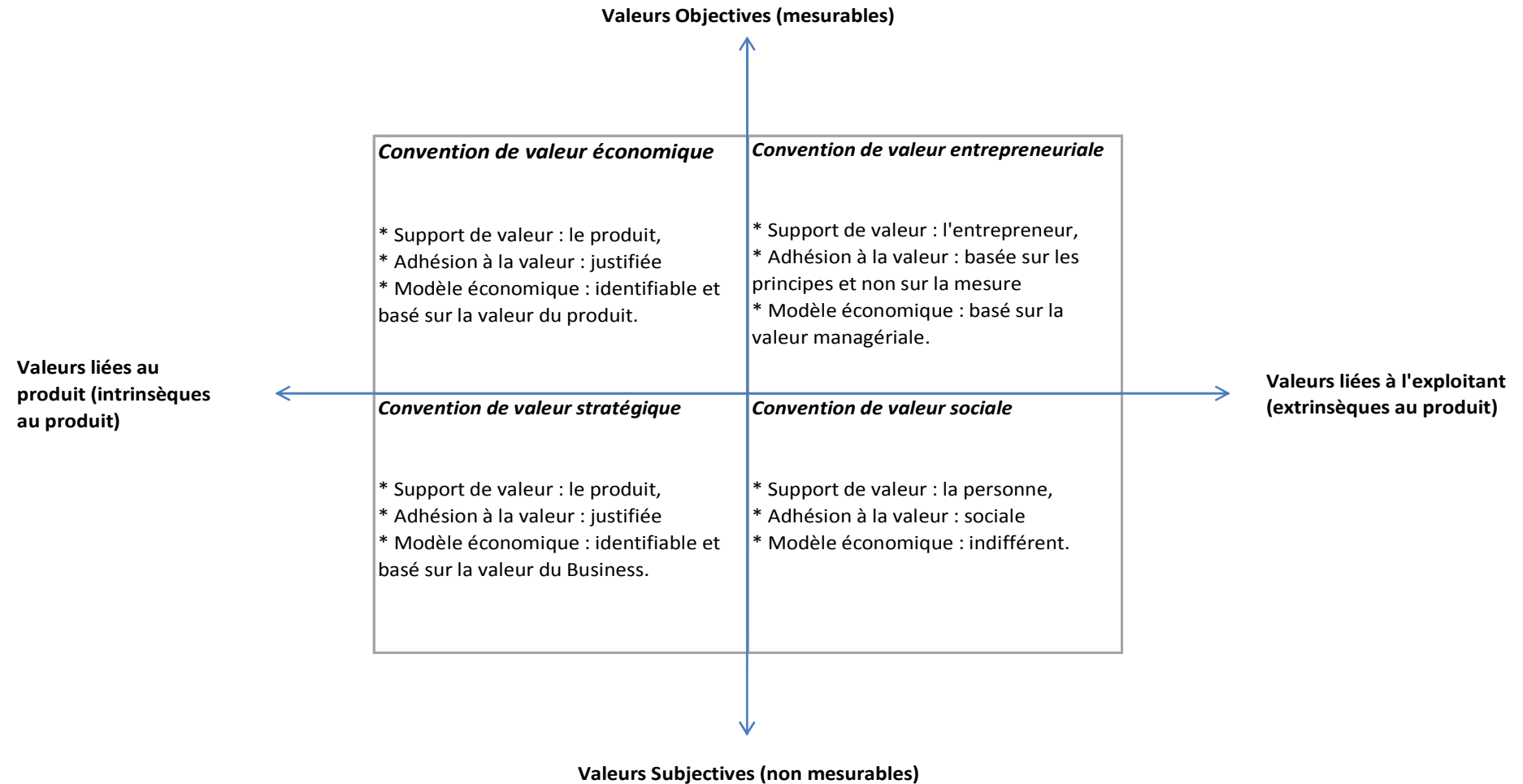
Nous avons effectué l'analyse axiale de la convention de valeur, après le codage thématique, à partir des thèmes de la perception des attentes des sources de financement par les dirigeants des PE/TPE, d'évaluation de la valeur par les sources de financement et les facteurs explicatifs d'adhésion ou de rejet des demandes de financement en rapport avec l'activité. Le recoupement des réponses des PE/TPE et des sources de financement nous a permis d'identifier des relations potentielles entre les thèmes.

Pour la construction de la typologie des valeurs reflétant les attentes des sources de financement, nous avons identifié :

- les valeurs objectives (mesurables) versus les valeurs subjectives (non mesurables) , d'une part;
- et les valeurs liées au produit (valeurs intrinsèques au produit) versus les valeurs liées à la personne, non liées au produit (valeurs extrinsèques au produit), d'autre part.

Ces deux continuums de la valeur ont constitué les axes de la catégorisation des conventions de valeur.

Tableau 42. Typologie des conventions de valeur



(construction personnelle)

Comme l'indique le tableau ci-dessus, la valeur, prétexte et support, de la convention de financement n'est pas toujours objective (non mesurable) et elle n'est pas toujours liée aux «key activities» de Osterwalder et Pigneur (2010).

- **La convention de financement économique : une valeur observable et mesurable**

Cette convention de valeur est celle qui se rapproche de la convention de valeur classique entre une firme et un financeur classique. Elle nécessite des supports de décision qui justifient la valeur et le modèle économique de génération de revenus. Ainsi, elle est caractérisée par :

- ***un support de valeur*** objectif et mesurable qui peut être une activité ou un produit dont le potentiel peut être appréhendé par les outils de gestion classiques. Les caractéristiques techniques du produit ou de l'activité peuvent être identifiées et expliquées. C'est un produit ou une activité qui a une utilité dont la valeur est mesurable sur le marché. Dans ce cadre, la convention repose sur la valeur économique du produit ou de l'activité. Les sources de financement, parties à la convention de financement à valeur économique, sont généralement les financeurs classiques, les banques et les fonds d'investissement.

«Là c'est du pain béni en Afrique! quoi que ces genres de demandes sont de plus en plus fréquentes avec la diaspora qui rentre pour créer des entreprises. Quand un dossier de demande de crédit est accompagné des documents techniques et financiers compréhensibles, ça nous facilite beaucoup les choses. Vous comprenez qu'on va tout faire pour garder le dossier surtout si l'activité présente un réel potentiel.»
(ENSDN12_10)

«Les cibles qui ont des procédures claires et des documents de travail dignes de ce nom sont rares. Mais il y en a quand même. C'est les PE/PME élites! On peut facilement se comprendre et dialoguer, car on a le même langage. Pour ces entreprises nous procédons aux due diligences classiques qu'on a l'habitude de voir en France.» (REFINVB13_01)

- ***Une adhésion à la valeur*** par la source de financement et justifiée par des mesures rendues possibles par l'objectivité de la valeur du produit ou de l'activité.

- **Un modèle économique** de génération des revenus identifiable et explicable à travers la maturité du produit ou de l'activité.

▪ **La convention de valeur entrepreneuriale : une valeur immatérielle**

La valeur socle de la convention est liée aux compétences ou au savoir-faire de l'entrepreneur. Le produit ou l'activité peuvent ne pas être suffisamment définis; dans ce cas, c'est le potentiel objectif et mesurable de l'entrepreneur qui justifie l'accord de financement. Dans le cadre de convention de valeur entrepreneuriale :

- **Le support de la valeur** est l'entrepreneur lui-même. Le financement se justifie par les compétences et les capacités de l'entrepreneur à générer les revenus. Le rôle de la source de financement se fera essentiellement sur la traduction de ce potentiel en revenus (voir section suivante).

- **L'adhésion à la valeur** est objective et elle se base sur les ressources clefs que représente l'entrepreneur. Les sources de financement les plus fréquemment parties aux arrangements relatifs aux conventions de valeur entrepreneuriale sont les fonds d'investissement ou certains programmes étatiques de soutien aux jeunes entrepreneurs. Le financeur sera le plus souvent impliqué dans le management et la gestion de la PE/TPE.

«Certains entrepreneurs ne sont pas conscients de leurs potentiels. Ben, nous sommes là pour l'identifier et le transformer. Ils ont des savoirs faire rares qu'ils ne savent pas valoriser. Nous avons un avantage de proximité avec eux pour les aider à valoriser ce potentiel. C'est des cibles qui m'intéressent personnellement.» (ENSDN12_04)

- **Le modèle économique** peut être connu, mais dans certains cas il est potentiel et est supporté par le potentiel technique du produit ou de l'activité. Il peut ne pas être suffisamment compris par l'entrepreneur, mais les caractéristiques et l'utilité potentielle du produit ou de l'activité sont perceptibles par le financeur.

La valeur entrepreneuriale est analogue à la valeur des BM des startups financées bien que le produit ou l'activité ne soit pas suffisamment maîtrisée par le financeur. Le modèle économique de génération des revenus par la startup est aussi généralement peu maîtrisé à

l'avance. Seul son potentiel, généralement lié à la valeur immatérielle des compétences et du savoir-faire unique de l'entrepreneur sont appréciables, qualitativement.

▪ **La convention de valeur stratégique : un mixte de valeur matérielle et immatérielle**

Elle met généralement en relation les sources de financement intéressées par certaines activités précises et les PE/TPE disposant des produits ou des services rentrant dans ce cadre. Le financement étatique rentre dans ces genres de situations dans le cadre de certains programmes de développement. Certains programmes de développement des Gouvernements définissent des domaines d'activités stratégiques qui peuvent concerner des activités bien précises à financer. Dans ces cas la sélection des projets à financer est déjà orientée vers ces activités même si la valeur du produit ou de l'activité n'est pas objective ou mesurable. La valeur est donc déterminée par l'adéquation de l'activité ou du produit à la stratégie gouvernementale.

«L'environnement est une préoccupation essentielle au Niger. ça fait partie de nos priorités. Les domaines ciblés par l'incubateur nous paraissent primordiaux pour le Niger. Nous soutenons votre initiative de création de l'incubateur. Vous nous trouverez à vos côtés pour soutenir cette initiative...» (REINCN12_01)

C'est aussi le cas des fonds d'investissement qui recherchent parfois des secteurs précis pour diverses raisons. La décision de financer peut être déterminée par la valeur perçue par rapport à l'adéquation stratégique de l'activité ou du produit de la PE/TPE selon le positionnement du fonds.

Dans le cadre d'une convention de valeur stratégique :

- **Le support de la valeur** est le produit ou l'activité. Mais la valeur est appréciée sur un plan stratégique selon son adéquation à la stratégie, à la politique ou aux programmes du financeur.

- **L'adhésion à la valeur** est justifiée par cette perception stratégique du produit ou de l'activité. L'adhésion n'est pas basée sur une approche économique de rentabilité, bien que

celle-ci constitue la visée finale. La rentabilité économique reste la finalité, bien qu'elle ne constitue pas le mobile de décision immédiat de financement.

- **Le modèle économique** est généralement connu, car les caractéristiques objectives du produit ou de l'activité sont connues. Seulement, sa méconnaissance ne constitue pas un blocage à l'arrangement de financement.

▪ **La convention de valeur sociale : une valeur sociale au service des transactions économiques**

Les principes de cette convention s'observent dans le cadre des financements à titre gratuit ou dans le cadre des financements informels. Pour les acteurs de l'économie formelle participant au financement basé sur les valeurs sociales, non financières, la rentabilité économique de l'opération n'est pas un critère de décision. La retombée de l'opération est sociale ou immatérielle; elle pourrait se traduire par une retombée économique ultérieure. Les actions de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un exemple pertinent de ce type de convention. Par ailleurs certains programmes politiques ou toute action de mécénat peuvent rentrer dans ce cadre. Le financement informel basé sur le remboursement du crédit sans intérêt et ayant pour critère de sélection des clients ou des membres des tontines, la réputation personnelle du débiteur, procède de ce type de convention. Parfois les conventions de financement reliant les sources formelles et les PE/TPE informelles rentrent dans le cadre de convention de valeur sociale liée à la personne débitrice. La convention de valeur sociale repose sur :

- **Un support de valeur** personnel, sans mesure nécessaire de cette valeur sur un plan objectif. La valeur est subjective et basée sur les choix de la source de financement. Toute fois, la réputation permet parfois d'apprécier cette valeur personnelle sans pouvoir la mesurer; elle pourrait être assimilée au capital social de l'entrepreneur ou de la PE/TPE.

- **Une adhésion à la valeur** non justifiée par un gain économique immédiat lié à l'opération. Le gain recherché est social, bien qu'il puisse se traduire par un gain économique ultérieur par la voie d'acquisition d'un capital immatériel à travers le financement gratuit.

- **Un modèle économique** indifférent, car le financeur ne participe généralement pas à la répartition des revenus générés par le financement. Et quand celui-ci participe à la répartition

des revenus, comme dans le cadre de financement bancaire, la garantie de l'opération reste la personne de l'entrepreneur.

Après les conventions régissant les conditions préalables à l'accord de financement, à savoir la convention de financement et la convention de valeur, la convention d'exploitation, le troisième «C» de notre modèle est analysé à l'intérieur de la relation de financement. C'est l'objet de la section suivante.

Section 4. Rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE : une fonction de la triple convention

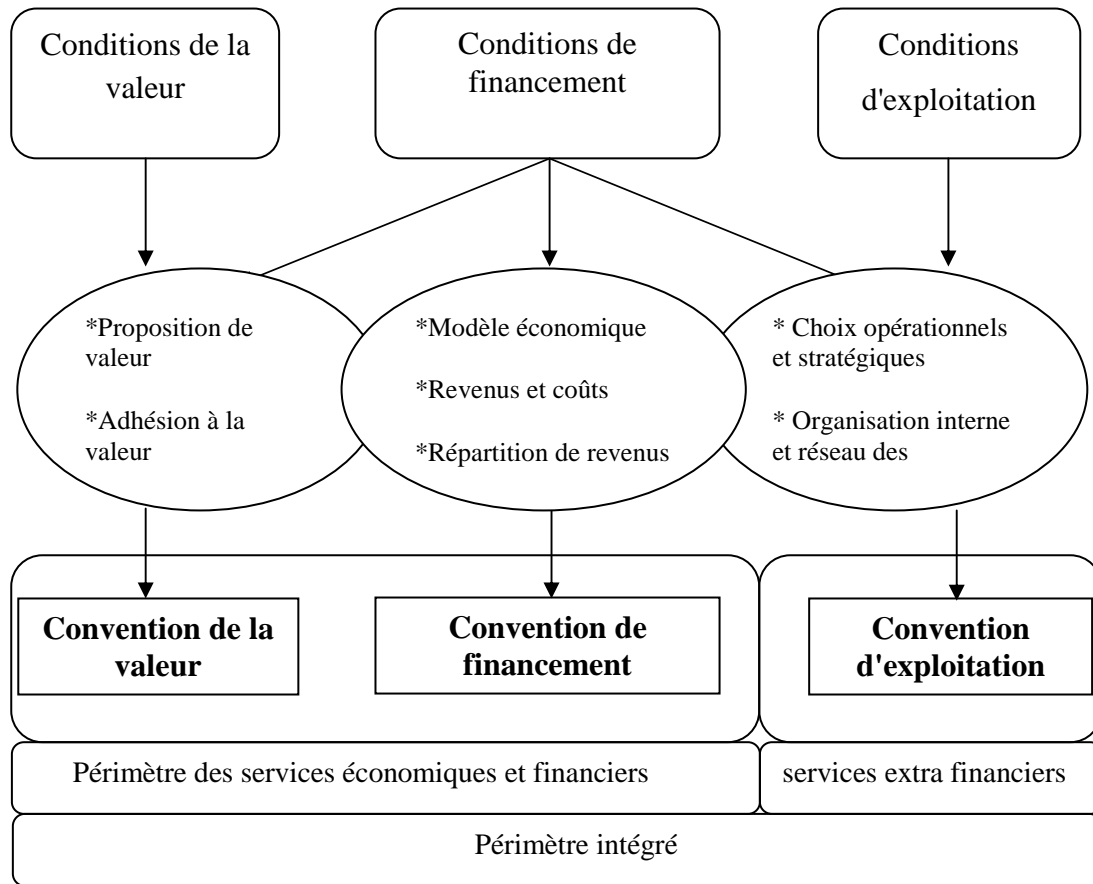
Les niveaux de notre analyse du rôle de la source de financement dans le Business Model de la PE/TPE combinent trois dimensions :

- le rôle de la source de financement dans les composantes du Business Model;
- l'évolution du Business Model sous l'influence de la source de financement;
- les rôles aux stades de conception et d'opérationnalisation du BM de la PE/TPE.

Les rôles de la source de financement dépendent des types de conventions et du périmètre de conventions auxquels le financeur participe. Le périmètre des conventions partagées entre la source de financement et la PE/TPE conditionne la participation de la source de financement à la vie du BM de PE/TPE; ce périmètre peut ne pas inclure la convention d'exploitation. Toutes les sources de financement sont parties aux conventions de financement et de la valeur, conventions déterminant les conditions préalables au financement. Les deux périmètres de participation de la source de financement à la vie du BM de la PE/TPE sont :

- périmètre des services financiers : incluant la convention de valeur et la convention de financement;
- périmètre des services intégrés : incluant les services financiers et les services extra financiers (déterminés par la convention d'exploitation).

Schéma 25. Périmètre des rôles de la source de financement dans le BM de la PE/TPE



(construction personnelle)

Les rôles de la source de financement varient en fonction du périmètre d'implication et des principes régissant les différentes conventions.

- **Le financement informel : un rôle essentiel sur les ressources immatérielles et financières**

L'analyse de la typologie des conventions de financement et des conventions de valeur montre que les sources de financement informelles sont parties aux conventions de valeur personnelle et les conventions de financement informelles. Or, dans le cadre de convention de financement basée sur la valeur personnelle, comme les conventions de financement informel, il a été constaté que les conditions de financement ne prennent pas en compte les caractéristiques de la PE/TPE, ni de son BM.

Absence d'influence à la phase de conception du BM

Étant donné que le financement n'est pas soumis à la démonstration d'une valeur à générer par le BM, la source de financement informelle, quand elle est partie à une convention de valeur personnelle ou une convention de financement informelle, n'influence pas la conception du BM de la PE/TPE.

Un rôle essentiel dans les ressources immatérielles et financières

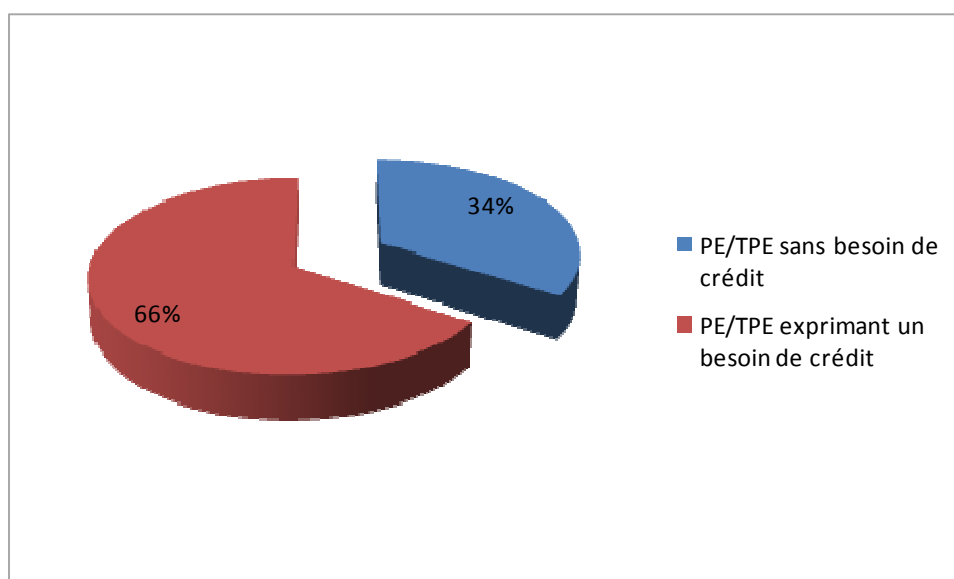
La source de financement informelle, si elle n'a pas de rôle dans la conception du BM de la PE/TPE, elle constitue une source de financement gratuite; ce qui a une fonction très avantageuse dans la marge et la structure des coûts. En effet, étant donné que les financements sont accordés à titre gratuit, sans rémunération de service du crédit, seul le remboursement du crédit est dû.

Le premier rôle de la source de financement informel est donc celui de réservoir de ressources financières gratuites. Comme mis en évidence par les données de la banque mondiale (2014), traduites par le graphique 11, ce réservoir de financement informel représente 78% de financement des PE/TPE dans les pays ouest africains. La composante des ressources du modèle RCOV ou de «key resources» du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) et la fonction des marges ou des structures de coûts du BM, sont influencées positivement par les sources de financement informelles. Néanmoins cette influence se limite aux ressources financières; elle ne couvre pas les ressources en matière de compétences.

« Je ne ferai pas recours au financement bancaire pour le moment. Je ne dois pas payer pour un financement bancaire, car mon entreprise ne le nécessite pas pour le moment. [...] non, je ne veux pas faire entrer un fonds d'investissement dans mon entreprise; non, je suis encore petit ce n'est pas nécessaire. J'arrive à bien financer mon fonds de roulement avec les ressources personnelles...» (ENSDINCS11_10)

Le graphique suivant confirme les propos ci-dessus. En effet plus de 34%⁸² des PE/TPE des pays en développement expriment ne pas avoir besoin de financement externe sous forme de crédit selon les données de la Banque mondiale (2014).

Graphique 12. Pourcentage des PE/TPE sans besoin de crédit



L'importance des PE/TPE affirmant ne pas avoir besoin de crédit montre l'importance du réservoir des ressources financières que représente le financement informel.

Les sources de financement informelles influencent aussi positivement les ressources immatérielles et le réseau social de la PE/TPE à travers la participation du réseau familial et amical au financement.

⁸² Source : «Enterprises Survey», Rapport d'avril 2014.

Néanmoins, la dette morale créée par ce financement gratuit a une influence parfois négative sur le BM à travers la contrepartie des services sociaux que doit rendre la PE/TPE, notamment à travers :

- des aides financières;
- des recrutements de complaisance;
- des participations aux actions sociales collectives.

Le rôle de la source de financement formelle se distingue de celui de la source de financement informelle à la fois sur le plan de la conception que sur l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE.

- **Rôle dans la conception du BM : une fonction de convention de valeur et de financement**

Les sources de financement ont un rôle qui peut se limiter à la conception du BM ou s'étendre à l'opérationnalisation de celui-ci selon le mode de financement, et donc selon les types de conventions :

- de valeur;
- de financement;
- et d'exploitation.

L'analyse de l'influence des sources de financement sur l'opérationnalisation des BM des PE/TPE s'effectue sur les aspects de la convention d'exploitation; les deux premières dimensions, celle de la convention de valeur et celle de la convention de financement étant étudiées dans les conditions préalables au financement. Les rôles de la source de financement, dépendamment du périmètre de ses services, se situent aux phases de conception et de l'opérationnalisation du BM. Pour les niveaux d'analyse, les rôles sont mesurés en termes d'évolution du BM.

La méthode de mesure du BM présentée au chapitre 4 est la méthode des radars, faisant des photographies du BM des PE/TPE à des instants donnés et faisant le compte rendu de l'évolution entre les instants.

L'évolution de la conception du BM est analysée sur le plan de la lisibilité et la formalisation de celui-ci. L'impact de la source de financement sur la lisibilité et la formalisation du BM dépend essentiellement de la nature de la convention de valeur. La convention de valeur ayant le moins d'influence sur la formalisation du BM est celle basée sur la valeur personnelle.

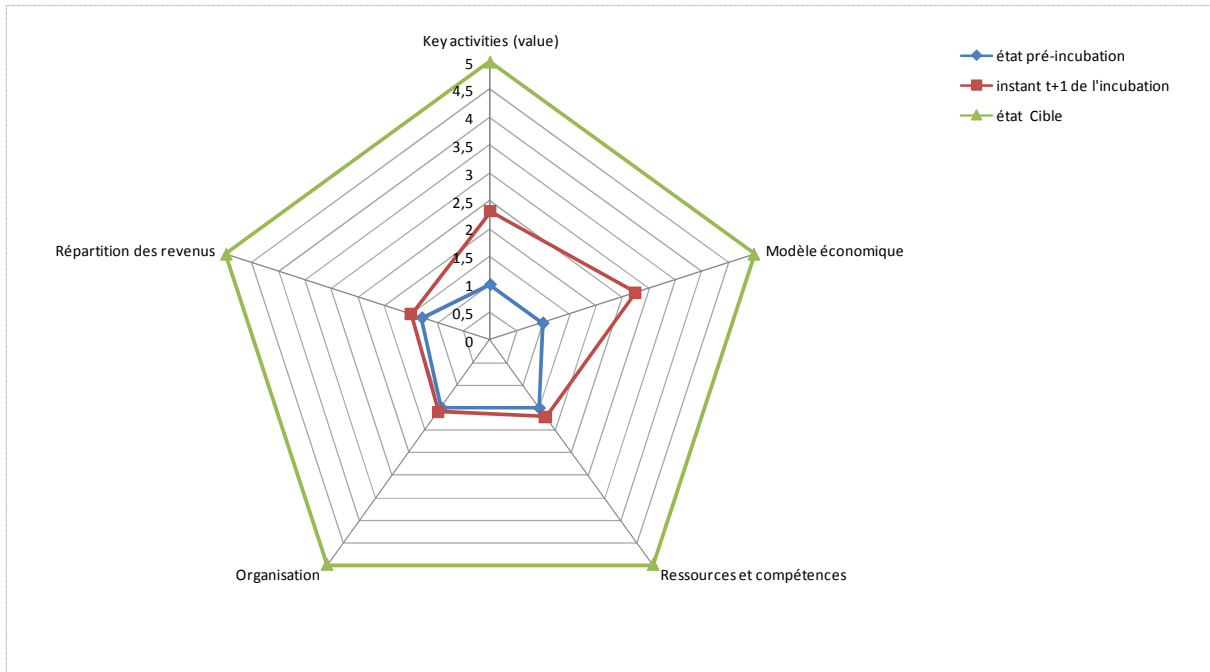
Les conditions de financement reposant sur les conventions des valeurs économiques, stratégiques et entrepreneuriales exigent une formalisation du support de la valeur de sorte à convaincre le financeur. La préparation des supports de valeur visant à convaincre le financeur est la première forme du rôle de la source de financement formelle sur le BM de la PE/TPE.

Dans le cas des PE/TPE candidates à l'incubation, cette étape de formalisation du support de la valeur est très significative. En effet, la préparation des dossiers de candidature à l'incubation et la présentation des projets lors des séances de sélection comportent des exigences d'efforts visant à rendre le BM lisible. Les critères de sélection se portant à la fois sur la valeur économique, stratégique et entrepreneuriale obligent les dirigeants des PE/TPE candidates à l'incubation à ressortir ces valeurs et des les rendre lisibles. Les critères de sélection des dossiers sont accessibles aux dirigeants des PE/TPE. L'exercice de réponse à ces critères de sélection des dossiers se traduit par la formalisation de la valeur.

Les premières évaluations des BM des PE/TPE suite à leur sélection dans le programme de l'incubation font ressortir une évolution plus significative sur :

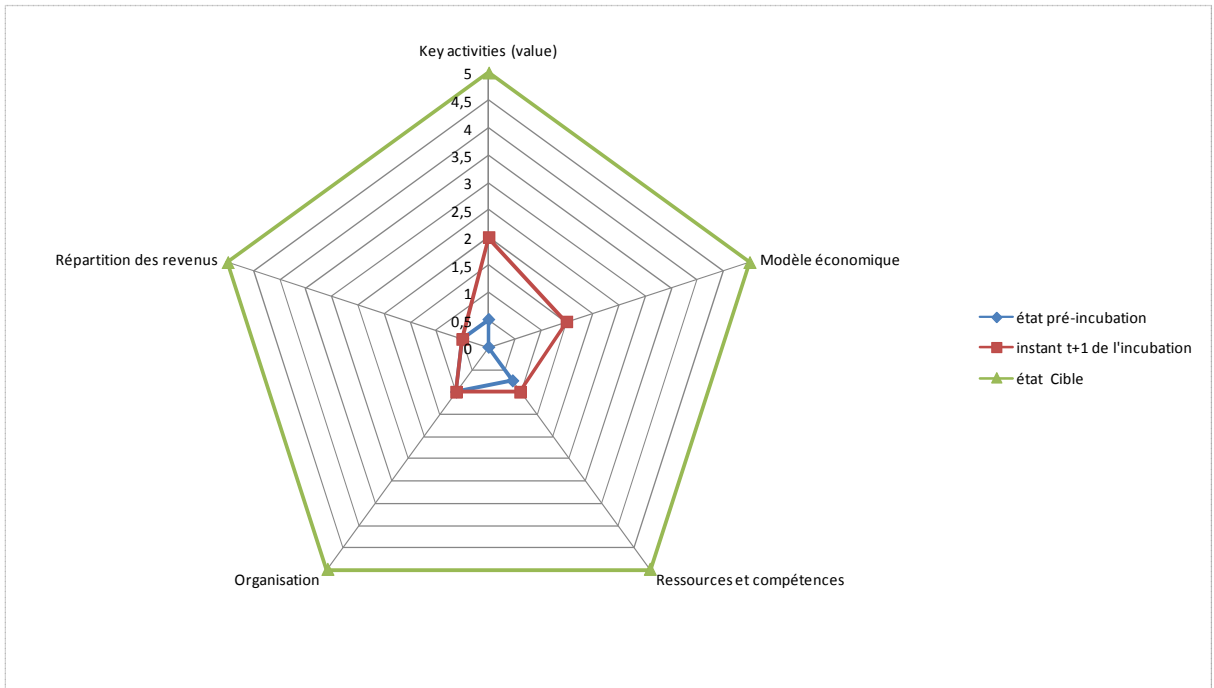
- la formalisation de la valeur;
- et la clarification du modèle économique.

Graphique 13. Exemple 1 de l'évaluation à l'instant $t^{83}+3$ de l'incubation d'une PE/TPE

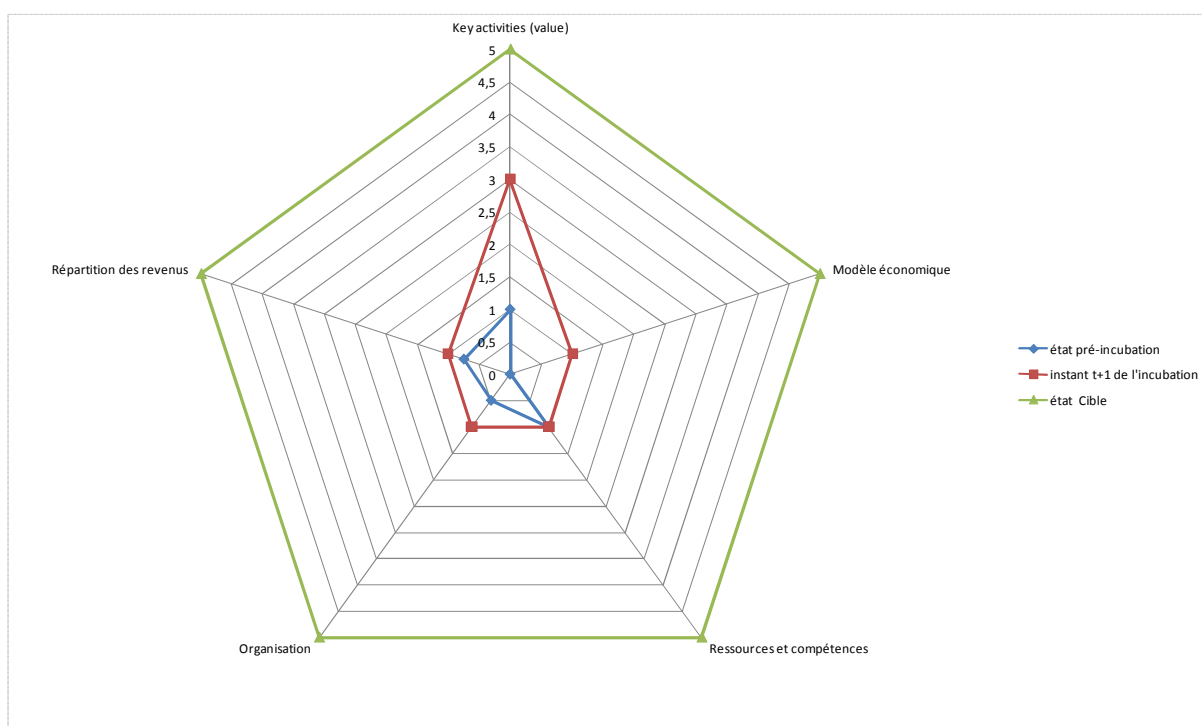


⁸³ L'instant t est la référence de l'état du BM à l'entrée en incubation. L'instant t+1 signifie la première période; ce qui correspond à la première évaluation après l'entrée en incubation. L'instant t+3 désigne la 3ème période. La période d'évaluation est mensuelle. L'instant t+3 désigne une durée de 3 mois après l'entrée en incubation.

Graphique 14. Exemple 2 de l'évaluation à l'instant t+2 de l'incubation d'une PE/TPE



Graphique 15. Exemple 3 de l'évaluation à l'instant t+2 de l'incubation d'une PE/TPE



L'impact de l'entrée en incubation sur la formalisation des supports de la valeur et du modèle économique est significatif, surtout pour les PE/TPE dont le BM est en état de développement avant l'incubation. Ces deux dimensions du BM passent généralement du stade du BM en développement (vulnérable) au stade du BM consolidé au bout de 5 périodes d'évaluation faisant suite à l'entrée en incubation. Les évaluations sont mensuelles pour les PE/TPE au BM en développement (notes des axes situés entre 0 et 2); bimensuelles pour celles dont le BM est consolidé (notes des axes situées entre 2 et 3) et trimestrielles pour celles ayant un BM évolué (notes des axes situées entre 3 et 5).

- **Rôle opérationnel et managérial de la source de financement : une fonction de la convention d'exploitation**

Les rôles des sources de financement dans l'opérationnalisation et le management du BM de la PE/TPE dépendent du contenu des services extrafinanciers. La convention de financement aboutissant aux rôles importants prévisibles dans l'opérationnalisation du BM est celle qui est basée sur la convention de valeur entrepreneuriale.

En effet, la convention de valeur entrepreneuriale repose sur le potentiel des ressources immatérielles techniques ou le savoir-faire de l'entrepreneur. La valeur économique est potentielle dans le cadre de la convention de valeur entrepreneuriale. Ce n'est que la combinaison de la valeur entrepreneuriale et les services extrafinanciers, en terme de la participation à la production et au management, qui aboutira à la réalisation de cette valeur entrepreneuriale.

La nature de la convention d'exploitation est le principal levier de l'implication de la source de financement dans la génération des revenus ou le pilotage de l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE. L'analyse de la relation entre les niveaux d'implication de la source de financement dans la génération des revenus ou l'opérationnalisation du BM nous a permis d'établir une taxonomie des conventions d'exploitations et leurs influences dans le rôle de la source de financement. La taxonomie des conventions d'exploitation est établie sur les axes de:

- la participation de la source de financement à la génération des revenus;
- le mode de répartition des revenus : selon qu'il soit prédéterminé ou prédéfini. La répartition de revenus prédéterminée pour la source de financement si la rémunération de financement est indépendante des résultats de la PE/TPE. La répartition de revenus prédéfinie est celle qui fixe les règles de calcul de la rémunération du financement; les montants dépendent des résultats.

Le degré de cogénération des revenus entre la PE/TPE et la source de financement dépend de la convention de valeur. Dans le cadre de la convention de valeur économique à visée financière, selon la logique capitalistique, la source de financement ne participe pas à l'opérationnalisation du BM, car la répartition des revenus est prédéterminée.

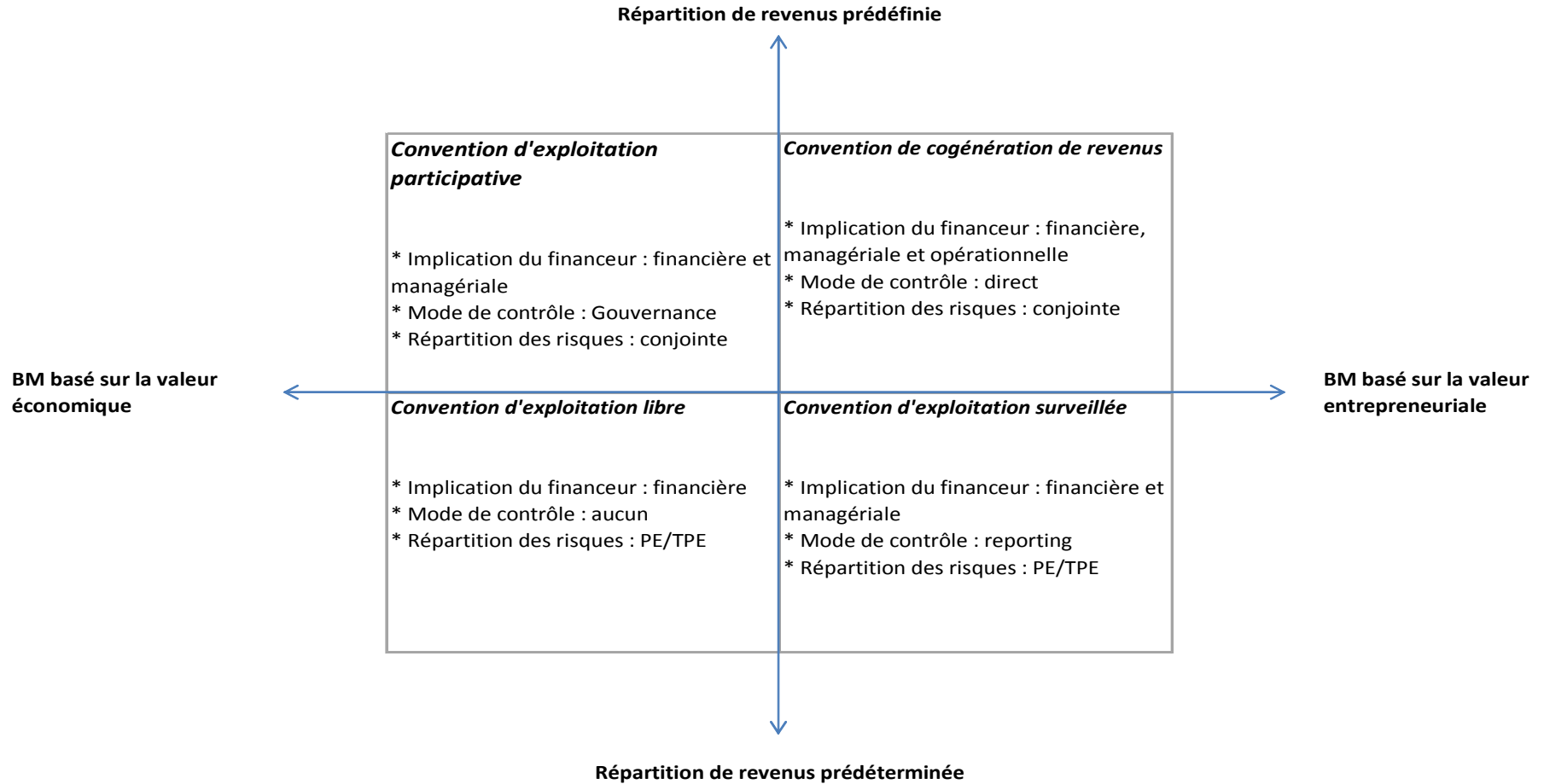
La répartition des revenus prédéterminée est le mode de répartition des revenus dans lequel la rémunération des services financiers est fixée à l'avance et elle ne dépend pas des résultats de l'exploitation ou du Business. Dans la répartition des revenus prédéterminée, la source de financement ne participe pas à l'opérationnalisation du BM et ne partage pas de risque avec la PE/TPE.

Par contre dans le cadre de la répartition des revenus prédéfinie, la rémunération des services financiers n'est pas fixée à l'avance; seuls les principes de calcul de celle-ci sont

définis. La convention définit les principes de calcul de la rémunération et les bases de la détermination de la rémunération. La rémunération est donc rattachée aux résultats d'exploitation et le niveau des revenus générés par l'opérationnalisation du BM. Dans ce mode de répartition de revenus, la participation et l'implication de la source de financement sont importantes car sa rémunération dépend des résultats.

Le tableau suivant présente la typologie des conventions d'exploitation selon le mode de répartition des revenus et la participation de la source de financement à leur génération.

Tableau 43. Typologie des conventions d'exploitation



(construction personnelle)

Les conventions d'exploitation sont définies selon :

- **les niveaux d'implication** de la source financière dans l'opérationnalisation du BM. Les niveaux d'implication correspondent aux périmètres définis dans le schéma 25. Ils sont constitués par une combinaison composée d'un, de deux ou de trois éléments, parmi :

- * les services financiers;
- * la participation managériale;
- * et la participation opérationnelle dans l'exploitation.

- **le mode de contrôle de l'exploitation** de la PE/TPE utilisé par la source de financement.

Il peut s'agir de :

- * contrôle direct dans le cadre d'une convention de cogénération des revenus;
- * contrôle participatif à travers un mécanisme de gouvernance classique;
- * contrôle par le reporting, à travers un suivi de l'exploitation;
- * absence de contrôle.

- **la répartition de risques** entre la source de financement et la PE/TPE. En fonction de la convention d'exploitation, la répartition des risques d'exploitation peut être :

- * conjointe entre la source de financement et la PE/TPE;
- * ou uniquement sur la PE/TPE.

- **La convention de cogénération des revenus**

Dans le cadre de la cogénération des revenus, la valeur de base pour la convention de financement est la valeur entrepreneuriale et la répartition des revenus est prédéfinie. Le gain de la source de financement, comme celui de la PE/TPE dépendra des résultats. La convention de cogénération des revenus est caractérisée par :

- **une implication intégrale** de la source de financement dans l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE. La source de financement participe sur le plan financier, managérial et

opérationnel. Ce mode d'implication est rencontré dans le cadre de financement par le capital des PE/TPE.

- ***un mode de contrôle direct***. La source de financement intervient directement dans le management et le pilotage de l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE.

- ***une répartition des risques conjointe***, car la répartition des revenus est prédéfinie et non prédéterminée. Les gains sont proportionnels aux résultats pour la source de financement, comme pour la PE/TPE.

- **La convention d'exploitation participative**

Le financeur participe à l'exploitation et partage les risques avec la PE/TPE, sans intervenir dans la production et l'opérationnalisation du BM. Dans le cadre d'une convention participative d'exploitation :

- ***l'implication du financeur*** est significative; elle inclut les services financiers et la participation au Management. Étant donné que la valeur ayant supporté la convention de financement est liée au produit, la maîtrise de la production et de l'opérationnalisation par la PE/TPE est suffisante. Alors les besoins de la PE/TPE sont d'ordre financier et managérial.

- ***Le contrôle*** prend la forme d'une gouvernance classique, à travers la participation de la source de financement dans le management et l'administration de la PE/TPE.

- ***La répartition des risques*** est conjointe entre la PE/TPE et la source de financement.

Par contre, si la valeur supportant la convention de financement est entrepreneuriale et que la répartition des revenus est prédéterminée, on est donc en présence d'une convention d'exploitation surveillée.

- **La convention d'exploitation surveillée**

Le financement est justifié par la valeur entrepreneuriale du dirigeant de la PE/TPE ou la valeur immatérielle de celle-ci. La participation de la source de financement à l'exploitation peut être purement financière ou inclure les services managériaux. Par contre la source de financement surveille l'exploitation à travers un dispositif de reporting. Ainsi, la convention d'exploitation surveillée implique :

- **Une implication de financeur** dans l'exploitation de la PE/TPE qui peut être financière, ou une combinaison d'implication financière et managériale.

- **Un contrôle de l'exploitation** qui prend la forme de reporting pour surveiller la réalisation du potentiel entrepreneurial.

- **Une répartition des risques** partielle: la PE/TPE supporte l'intégralité des risques, car la répartition des revenus est prédéterminée.

- **La convention d'exploitation libre**

C'est quand la valeur supportant la convention de financement est économique et que la répartition des revenus est prédéterminée. Dans ce cadre :

- **L'implication de la source** de financement est purement financière. Le financeur n'intervient pas dans l'exploitation, car la garantie du remboursement du financement est purement économique.

- **Le contrôle de l'exploitation** par la source de financement n'est pas nécessaire car le risque est totalement affecté à la PE/TPE et celle-ci a la maîtrise technique et managériale de ses opérations.

- **La répartition des risques** est uniquement dans le sens de la PE/TPE, car la convention est caractérisée par un lien purement financier: un lien du crédit et de remboursement de fonds.

Telles sont les principales conclusions du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE comme résumé dans l'encadré suivant.

Encadré 9. Principales conclusions sur le rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE : résultats de l'approche par la convention de financement

- ***Les 3C du rôle de la source de financement sur le BM de la PE/TPE***
 - * Convention de valeur
 - * Convention de financement
 - * Convention d'exploitation
- ***Typologie des conventions de valeur***
 - * Convention de valeur sociale : liée à la réputation personnelle du dirigeant de la PE/TPE
 - * Convention de valeur entrepreneuriale : liée aux compétences de l'entrepreneur
 - * Convention de valeur stratégique : liée au secteur, une politique étatique ou le type de PE/TPE
 - * Convention de valeur économique : liée au produit ou à l'activité
- ***Typologie des conventions d'exploitation***
 - * Convention de cogénération des revenus
 - * Convention d'exploitation participative
 - * Convention d'exploitation surveillée
 - * Convention d'exploitation libre
- ***Déterminants de la convention de financement***
 - * Profil du dirigeant de la PE/TPE : facteur explicatif des perceptions et des choix des PE/TPE
 - * Type de PE/TPE : formalisée vs non formalisée ; formelle vs informelle
 - * Type de source de financement
 - * Convention de valeur : objective vs subjective; produit vs personne
 - * Conditions de financement : objet, répartition des revenus et coordination des remboursements
- ***Asymétrie de perception des obstacles à la convention de financement formel***
 - * Financeurs : lisibilité des BM des PE/TPE, droits de propriété
 - * Dirigeants des PE/TPE : manque de garanties, rigidité des contrats, risques, croyances
- ***Place du financement informel***
 - * Raisons de préférence du financement informel : flexibilité, proximité et conditions d'octroi
 - * Part personnelle et informelle dans le financement des PE/TPE: 78% (banque mondiale, 2014)
 - * PE/TPE ayant besoin d'un financement formel externe : 34% (banque mondiale, 2014)
- ***Typologie des conventions de financement***
 - * Convention de financement d'affaires et de la croissance
 - * Convention de financement social et création d'emplois
 - * Convention de financement de modernisation d'affaires
 - * Convention de financement informel et de responsabilité sociale

Chapitre 6

**Au-delà de la convention de financement : révélateurs
du cadre institutionnel et de la logique locale d'affaires**

Chapitre 6 : Au-delà de la convention de financement : révélateurs du cadre institutionnel et de la logique locale d'affaires

Section 1. Dépassement de la logique par la convention de financement : limites méthodologiques et variables émergentes révélatrices du cadre institutionnel local	366
Section 2. Retour sur les hypothèses d'études	379
Section 3. Recours à la théorie des institutions	385
Synthèse de la 2ème Partie	395

Chapitre 6 : Au-delà de la convention de financement : révélateurs du cadre institutionnel et de la logique locale d'affaires

« Un modèle de management africain ne peut réussir que s'il prend véritablement en compte le contexte culturel local. »

É-M Hernandez (2007)

Introduction au chapitre 6

Le chapitre 5 a présenté, à travers ses quatre sections, les résultats et les conclusions d'étude des rôles de la source de financement dans le BM de la PE/TPE selon l'approche par la convention de financement, mettant en œuvre le modèle 3C de la triple convention : la valeur, socle du BM et de la convention de financement, le financement, ressource objet de la convention, et l'exploitation, cadre opérationnel de génération des revenus.

Les résultats de l'approche par la convention de financement relatifs aux déterminants du BM des PE/TPE ouest-africaines et du rôle de la source de financement dans celui-ci, guidés par les propositions de départ et révélés par le matériau collecté, ont fait émerger des nouvelles variables tout aussi déterminantes. L'approche par la convention de financement est centrée sur deux acteurs clefs : la PE/TPE et la source de financement. Or, l'analyse des données recueillies auprès de ces deux acteurs a fait ressortir des variables relatives à un troisième acteur aussi déterminant dans la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE, le cadre institutionnel local. Le rôle du cadre institutionnel dans le BM de la PE/TPE nous a été révélé par trois sources de données essentiellement : les dirigeants des PE/TPE informelles, le financement informel et le financement étatique.

1. Le financement informel a été un révélateur des variables relatives au contexte institutionnel social local.

2. La PE/TPE informelle a été révélatrice de la logique locale d'affaires.

3. Le financement étatique a été révélateur du contexte institutionnel réglementaire et légal.

Des variables nouvelles révélées par à ces trois sources de données ayant un rôle significatif dans le BM de la PE/TPE nous ont amené à faire évoluer notre grille d'analyse en intégrant les thèmes de la logique locale d'affaires et du cadre institutionnel local. La grille d'analyse revisitée a fait évoluer notre cadre conceptuel de l'approche par la convention de financement à l'approche par la convention d'affaires. Nous avons ensuite réinterrogé le terrain à partir de notre grille d'analyse évoluée.

Le chapitre 6 a ainsi pour objet de présenter le dépassement de l'approche par la convention de financement, à travers la prise en compte des variables émergentes, et l'introduction de l'approche par la convention d'affaires.

Section 1. Dépassement de la logique par la convention de financement : limites méthodologiques et variables émergentes révélatrices du cadre institutionnel local

Le dépassement de l'approche par la convention de financement comporte un volet méthodologique et un volet lié aux variables émergentes non prévues dans la grille d'analyse de départ.

VI.1.1. Limites méthodologiques de l'approche par la convention de financement

La collecte des données ainsi que les codages thématiques et analytiques, lors de la mise en œuvre de notre grille d'analyse du rôle de la source de financement sur le BM de la PE/TPE a mis en évidence des limites ayant permis de revisiter nos hypothèses d'études et de faire évoluer notre cadre d'analyse. Trois principaux problèmes ont surgi lors des entretiens, à la fois auprès des PE/TPE et auprès des sources de financement.

- **Problème de discrimination des types de financement**

Notre problématique est basée sur l'hypothèse qu'on puisse dégager des profils des micros et petites entreprises en fonction de leur source de financement. Or cette hypothèse est conditionnée par la possibilité de trouver des critères de discrimination pertinents permettant de distinguer les différentes sources de financement. En matière des règles de fonctionnement, toutes les sources de financement formelles sont basées sur des principes orientés vers la recherche de la rentabilité. Seul le secteur, selon qu'il soit formel ou informel, permet de distinguer nettement les modes de financement. Une analyse qui se limiterait à la dichotomie habituelle entre le formel et l'informel réduirait la force explicative de notre modèle.

- **Fonctionnement collaboratif des différentes sources de financement dans le cadre de financement des TPE/PME**

Une première analyse des programmes de soutien aux micros et petites entreprises nous a permis de constater un fonctionnement collaboratif de plus en plus généralisé dans le cadre des différents projets de financement. Par exemple le gouvernement sénégalais a externalisé la gestion financière d'un programme de financement des taxis auprès de la Banque Régionale de Solidarité (BRS). Les ONG et autres organismes internationaux exécutent toujours leurs

programmes de financement des entreprises locales en collaboration avec l'État. Cette collaboration entraîne une convergence des conditions de financement.

- **Problème des structures de financement hybrides**

Nos premiers entretiens nous ont fait constater que les micros et petites entreprises sont financées par plusieurs sources à la fois. Ceci pose la difficulté d'isoler les effets d'un type de financement, car l'influence d'une source donnée n'est pas forcément proportionnelle à l'importance relative de cette source dans le financement global.

VI.1.2. Des variables émergentes : révélateurs du cadre institutionnel local

Le cadre institutionnel local revêt d'abord une forme officielle formelle à travers les institutions étatiques ayant des rapports avec la PE/TPE, et donc avec son BM. L'étude de la convention de financement reliant les sources de financement étatiques et la PE/TPE a permis d'apercevoir ces variables initialement non intégrées dans notre grille d'analyse. Ensuite, la deuxième dimension du cadre institutionnel local est la forme informelle socialement ancrée. Dans notre cas, c'est la source de financement informelle qui a été le canal ayant conduit à ce contexte socialement ancré. Le tableau suivant présente ces deux thèmes émergeant ainsi que les variables qui les définissent.

Tableau 44. Thèmes émergeant du cadre institutionnel local

Thèmes	Révélateur	Variables
Institutions socialement ancrées d'appartenance de la PE/TPE	Financement informel	Famille Ethnie Communautés : religieuses, territoriales, culturelles, traditionnelles Réseaux des pairs non associatifs : commerçants, artisans Réseaux associatifs : des métiers, territoriaux, politiques Organisations financières informelles : tontines, coopératives informelles, caisses d'entraide
Mécanismes d'échanges avec les institutions sociales		Capital social du dirigeant de la PE/TPE Capital social et ressources immatérielles Formation et maintien du capital social Apports des institutions sociales : ressources financières et immatérielles (réputation) Contributions aux institutions sociales : financières, matérielles, temps de travail
Cadre institutionnel local	Financement étatique	Formalités administratives Conditions fiscales Corruption
Logique locale d'affaires	PE/TPE informelle	Perception locale d'entreprise Perception locale du métier L'homme d'affaires traditionnel

▪ **Cadre institutionnel socialement ancré : une révélation du financement informel**

L'influence de la source de financement informelle sur le Business Model de la PE/TPE trouve son origine et ses explications dans le contexte social local. Les différentes sources de ressources, et donc d'influences, sont ancrées dans les institutions sociales d'appartenance du dirigeant de la PE/TPE. Nous avons vu, dans le chapitre 5, que la source financement informelle est partie aux conventions de valeurs sociales et personnelles. Or, dans ces conventions, ce sont les règles sociales et le lien de l'entrepreneur à la source de financement qui constituent la caution. Le dirigeant de la PE/TPE dispose d'un capital social qui constitue le capital immatériel, caution de financement informel et garantie de la réputation de la valeur personnelle.

• ***Le capital social du dirigeant de la PE/TPE : une ressource immatérielle, caution à la convention de financement et source d'influence significative sur le BM***

Le capital social de l'entrepreneur est une ressource centrale dans les échanges entre la PE/TPE et les sources informelles de financement. La formation et le maintien du capital social obéissent à des mécanismes et des conventions locales auxquels l'entrepreneur doit se conformer pour être reconnu et appartenir aux institutions sociales détentrices de ce capital. Le mode d'échange du capital social et des ressources financières et immatérielles est régi par des conventions sociales dont l'origine échappe aux règles de management moderne. Les principes supérieurs de la convention sociale l'emportent sur les règles de management d'entreprise.

La PE/TPE se trouve donc incluse dans un cadre organisationnel plus global, le cadre social. Étant un élément du réseau social global, à travers le dirigeant, la PE/TPE hérite donc des conventions sociales dans son management et ses règles économiques. Cet «ADN» social que sont les principes de convention locale, n'est-il pas l'encastrement social de Granovetter (1990). Si l'influence du cadre social a été évoquée par rapport aux théories de la firme par Granovetter (1990), l'inclusion de l'organisation dans la convention sociale et la manière dont les principes supérieurs contribuent à la formation du capital immatériel nous paraît un constat essentiel dans l'étude du BM de la PE/TPE. Plusieurs auteurs ont étudié les liens entre les appartenances sociales et communautaires de l'entrepreneur et le succès de l'entreprise. C'est le cas de Kamdem (2002) et Boukar (2009). L'objectif de notre essai concernant le cadre

institutionnel social est l'identification des influences de celui-ci sur la convention de financement, la convention de valeur ou sur l'opérationnalisation du BM.

En effet la nécessité de se conformer aux conventions sociales, qui ne sont pas forcément compatibles avec les impératifs de la rentabilité financière classique occasionne une influence notable sur le BM de la PE/TPE. Les questions auxquelles renvoient les échanges entre le BM de la PE/TPE et les institutions sociales sont notamment de savoir si :

- ces échanges participent-ils à la valeur et à la génération des revenus?
- la structure des coûts est-elle influencée par ces échanges?
- l'opérationnalisation du BM est-elle impactée par les institutions sociales?

- ***Les institutions sociales et la valeur du BM***

La valeur proposée par le BM d'une PE/TPE se trouve très significativement impactée dans certaines situations par les institutions sociales d'appartenance. L'appartenance communautaire, ethnique ou territoriale peut conférer une valeur subjective aux produits ou aux activités de la PE/TPE.

«...ces organisations officieuses ont une grande influence chez nous. Ils ont des codes qu'ils ne faut pas heurter. Vous savez par exemple ici les confréries religieuses ont une grande puissance. Parfois il y a des personnes qui intègrent ces confréries parce que ça permet d'accéder à une clientèle importante.» (ENSDINCS11_01)

«Oui voila; aussi; s'il y a quelqu'un qui est de mon ethnique ou qui vient du même village que moi, j'aurai évidemment tendance à acheter chez lui que chez quelqu'un d'autre! c'est ça; c'est une question d'identité. nous aussi on a autre identité [rire] j'entends sur la radio RFI en ce moment vous parlez beaucoup d'identité en France! l'identité c'est aussi dans le business; bon voila; excusez-moi je suis sorti un peu du sujet.» (ENSDINCS_17)

À travers le label social ou communautaire qui peut augmenter la valeur subjective des produits de la PE/TPE, les réseaux d'appartenance sociale peuvent donc influencer la structure des revenus et la valeur proposée par le BM. Au-delà de simples préférences communautaires, culturelles ou territoriales, la valeur des institutions sociales est soumise aux codes de décisions socialement rationnelles expliquant les choix des acteurs. C'est donc un dispositif collectif auquel appartient la PE/TPE et qui constitue un cadre de référence pour donner du sens à la valeur.

«mon frère, le marché africain a ses codes; tu dois les connaître pour réussir en Afrique sinon tes compétences toutes seules ne t'apporteront rien. Moi j'ai pris un peu de temps avant de le comprendre quand j'étais rentré de la France. J'ai soumissionné à plusieurs appels d'offre mais je ne vois rien venir et je ne comprends rien! C'est grâce à des amis que j'ai compris comment ça marche.» (ENSDS11_20)

Si les principes supérieurs d'appartenance aux institutions sociales renforcent la valeur et les revenus générés par le BM, les règles d'adhésion à celles-ci exigent aussi des contributions impactant la structure des coûts.

- ***Les institutions sociales et la structure des coûts du BM***

Le lien entre la structure des coûts du BM et l'appartenance aux institutions sociales informelles relèvent des contributions variées qu'exige le maintien du capital social. Bien que ce lien et cette appartenance aux institutions sociales ne soient pas régulés, ni déterminés par des Lois, ils sont coordonnés par les codes sociaux de la convention de façon implicite. Les contributions peuvent prendre plusieurs formes: elles peuvent être volontaires ou subies.

La principale problématique managériale que soulèvent les contributions aux institutions sociales est le rapport entre la production et les dépenses. Bien que ces contributions aient des retombées indirectes sur la valeur et les revenus générés par le Business Model, l'impossibilité d'établir un lien direct entre les dépenses et les gains rend l'impact sur la marge du BM aléatoire.

La performance économique de ces contributions par rapport au BM serait négative et aléatoire. Néanmoins, ces contributions visent une performance sociale rattachée à l'entrepreneur et non directement au BM.

«là vous touchez un point sensible monsieur Maazou. Je n'ai pas encore vu d'entrepreneur en Afrique qui a réussi à se soustraire des affaires sociales! les liens sociaux sont très forts. En plus on a du mal à détacher nos émotions de la rationalité. Malheureusement parfois le social peut beaucoup peser sur l'entreprise. C'est vrai qu'il y a de plus en plus les jeunes générations qui sont cartésiens.»
(ENSDINCN12_03).

Néanmoins, les avantages et les dépenses liés à certaines institutions sociales ont un caractère régulé et structuré. C'est le cas des tontines qui constituent des institutions dont les règles des versements et les ressources dont on peut tirer sont connus avec des échéances précises.

Les liens entre le BM de la PE/TPE et les différentes institutions sociales varient en fonction du degré de la régulation des contributions et des gains. Or, seules les institutions à caractère financier, comme les caisses solidaires, les coopératives informelles, les tontines... ont des structures des contributions et des gains connus et prévisibles.

- ***Les institutions sociales informelles formalisées et BM des PE/TPE : cas des confréries religieuses au Sénégal***

Les institutions sociales influençant les ressources, les structures des coûts et des revenus, et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE sont de plusieurs types. Cette section n'a pas pour objet de recenser ces institutions. Nous distinguons les institutions sociales à adhésion de fait et les institutions sociales à adhésion libre.

Les institutions sociales informelles formalisées et à adhésion libre constituent des réseaux sociaux structurés bien qu'ils soient informels. Ils peuvent être régulés de façon implicite, car ils n'ont pas des textes officiels régissant leurs fonctionnements. Les principes de fonctionnement sont partagés entre les membres et les conditions d'adhésion sont connues.

Ces réseaux informels sans personnalité juridique officielle sont organisés autour des liens communautaires, professionnels, culturels ou territoriaux. Un des exemples les plus illustratifs des organisations communautaires ayant un rôle très significatif sur le BM des entreprises des membres sont les confréries religieuses au Sénégal. L'extrait suivant d'un de nos entretiens illustre ce rôle économique et social des confréries dans les entreprises des membres.

MEI⁸⁴ : «Vous avez évoqué les confréries religieuses tout à l'heure; pourquoi vous disiez qu'elles sont puissantes [au Sénégal]?»

Répondant :

« Mais c'est clair! tout le monde le sais ici. Même le président se plie devant le chef de la principale confrérie qui est celle des Mourides. Les gens disent que même le président a une confrérie! apparemment il est mouride. Mais peu importe; moi je pense qu'il sait plutôt bien utiliser les confréries à des fins politiques. Vous voyez? ces confréries sont utilisées même sur le plan politique. Tous les candidats des partis politiques savent que s'ils ont un chef d'une confrérie importante contre eux ils ne peuvent jamais gagner les élections.» (ENSDINCS11_09)

MEI : «Pensez-vous que les entrepreneurs qui sont membres de ces confréries utilisent cette puissance comme un avantage pour leurs entreprises?»

Répondant :

«Ils n'ont même pas besoin de l'utiliser, car la puissance de la confrérie est déjà à leur service. Je vous donne un exemple simple. Tu peux avoir du travail grâce à la confrérie; tu peux avoir un financement pour ton projet de création d'entreprise grâce à la confrérie; tu peux avoir des clients grâce à la confrérie etc. .. etc. ... etc. voila; tu peux tout faire si tu es bien placé dans la confrérie. Tu sais ce n'est un secret pour personne; les confréries religieuses sont les réseaux les plus puissants au Sénégal. Pardons je vous ai tutoyé; je peux vous tutoyer?» (ENSDINCS11_09)

⁸⁴ MEI (Maazou Elhadji Issa) : initiale de notre nom utilisé dans la retranscription de nos entretiens.

MEI : *«Oui; pas de problème je comprends, vous pouvez me tutoyer ça ne me dérange pas.»*

Répondant :

«Ok merci. Donc je te disais que au sein des confréries religieuses il y a tous les rôles économiques et les membres se favorisent entre eux; ce qui est normal! Quand tu es dans la confrérie, tu dois cotiser et participer aux travaux collectifs réservés au chef de la confrérie. Mais si tu as un commerce ou une entreprise avec le nom de la confrérie tu vas beaucoup gagner, car tu auras des clients fortunés et la confrérie peut même t'aider à financer ton entreprise. Donc économiquement c'est donnant - donnant. Tu donnes et tu gagnes; voila. Mais évidemment les membres de la confrérie ne vont jamais te dire ça comme ça! ils vont te dire que c'est pour des raisons religieuses. Moi je ne juge pas ce qu'ils font et je ne connais pas leur intention en tout cas. Mais ce que je vois est que ces confréries sont des réseaux très bien structurés sur le plan économique.» (ENSDINCS11_09)

MEI : *«D'accord; si je comprends on peut faire de la confrérie un label un label commercial.»*

Répondant :

«Certainement! c'est déjà le cas! Mais tu n'as pas le droit de le faire n'importe comment. Tu dois avoir l'autorisation pour le faire. Si ton entreprise contient le nom de Touba [la capitale de la confrérie des Mourides] ou d'un cheikh important, c'est évidemment un grand label. ça permet de te reconnaître directement comme Mouride [membre de la confrérie des Mourides].» (ENSDINCS11_09)

MEI : *«Ok, je vois. Les confréries sont des organisations très importantes selon ce que vous venez d'expliquer»*

Répondant :

«Ah oui! des très grandes organisations. Tu sais les confréries sont mieux organisées que même les grandes entreprises. Si le cheik dit quelque chose, personne ne fera le contraire; en tout cas pas un membre de la confrérie. Ton sujet c'est les petites entreprises en Afrique non? Moi je pense les confréries sont un grand gisement des petites entreprises et même des grandes entreprises. Tu peux même faire une thèse sur le pouvoir économique de ces confrérie car c'est tellement vaste.»
(ENSDINCS11_09)

La deuxième composante du cadre institutionnel local, en plus des institutions sociales, est le cadre institutionnel administratif et réglementaire.

▪ **Cadre institutionnel administratif et réglementaire : une révélation du financement étatique**

Les réponses des dirigeants des PE/TPE relatives au financement étatique et les conditions d'opérationnalisation du BM font systématiquement ressortir les aspects institutionnels réglementaires du pays. En effet le fonctionnement de l'administration locale a été évoquée systématiquement par les dirigeants des PE/TPE en répondant aux questions relatives aux contraintes liées à la gestion de leurs entreprises.

Ces contraintes administratives et autres caractéristiques du cadre institutionnel, grevant tous les rapports des PE/TPE avec les institutions d'État, ressortent quand les entrepreneurs parlent des conditions de financement étatique.

• ***Le cadre institutionnel vu comme un frein à la formalisation du BM des PE/TPE***

Nous avons vu que la formalisation de la PE/TPE est un aspect essentiel dans la possibilité qu'ont les sources de financement formelles à évaluer la valeur supportant le BM à financer. Le premier obstacle évoqué par les sources de financement formelles est leur capacité à lire le BM des PE/TPE. Face à des BM dont les propositions de valeurs ne sont pas formalisées, seules les conventions de financement informelles, les conventions de valeur sociale et les conventions de valeur personnelle peuvent constituer des cadres de référence. La

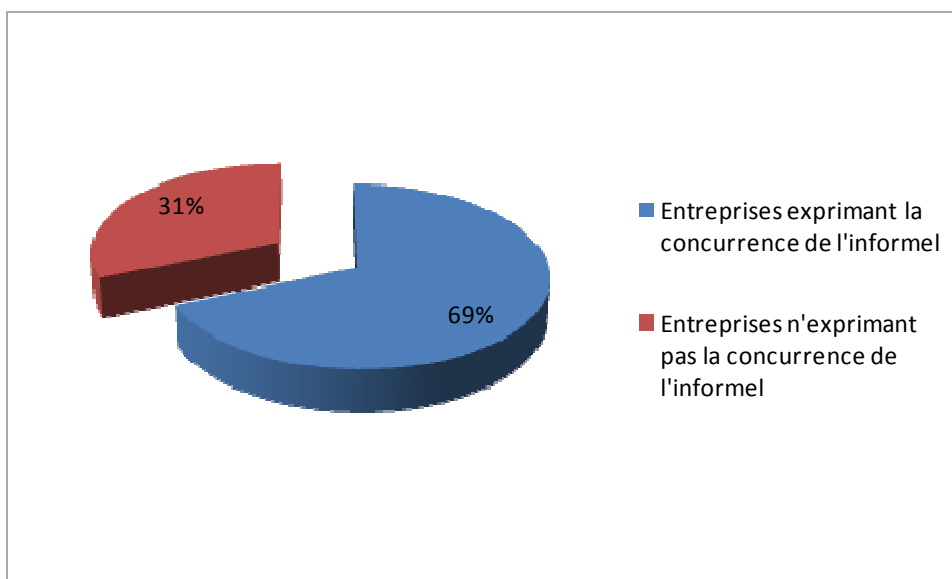
formalisation des supports de la valeur constitue donc un principe important de la convention de financement avec des financeurs formels.

Un cadre institutionnel qui ne favoriserait pas la formalisation de la proposition de la valeur défavorise donc l'accès aux ressources par la voie formelle.

«moi j'ai fait le choix d'une entreprise formelle dès le début, car je ne me vois pas exercer mon activité dans l'informel; il est évident. Mais je peux vous garantir que parfois j'ai un peu du regret. L'informel vient nous concurrencer fortement, car ils n'ont pratiquement pas de charges. Donc ils peuvent vendre à n'importe quel prix; c'est ça le problème. J'ai compris après qu'il y en a beaucoup qui peuvent être dans le formel qui ont choisi d'être dans l'informel parce que c'est avantageux. C'est dommage que nous qui faisons un effort pour être en règle sur le plan fiscal, l'État nous tape dessus avec trop d'impôt. J'ai vu beaucoup de jeunes entrepreneurs qui ont voulu se lancer, mais ils se sont retrouvés dans l'exercice informel, car ce n'est pas facile de créer une entreprise ici. Ça coûte cher et c'est un peu compliqué. Quand vous êtes dans l'informel vous êtes tranquille, mais dès que vous êtes visible l'État vous tombe dessus. Mais vous savez ce qui est encore plus spécial? même l'Etat fait affaire avec les entreprises qui sont dans l'informel! [rire]» (ENSDINCN12_02)

Selon les données de la banque mondiale (2014) plus de 68% des entreprises dans les pays sub-sahariens font face à la concurrence de l'informel. Et plus de 42% des entreprises perçoivent l'informel comme une contrainte.

Graphique 16. Pourcentage des entreprises faisant face à la concurrence de l'informel⁸⁵

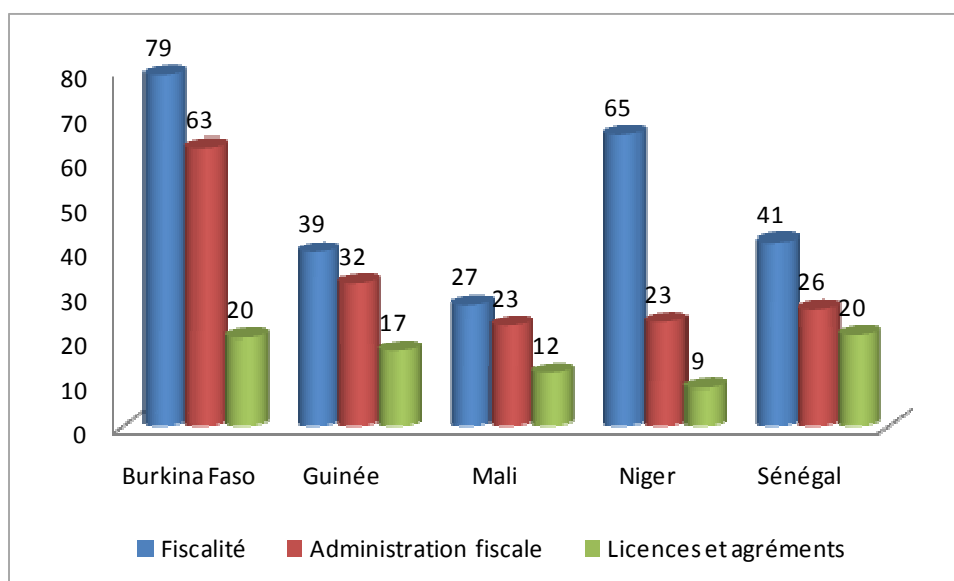


L'opérationnalisation des BM est significativement influencée par les contraintes administratives et fiscales. La fiscalité influence la structure des coûts et joue sur la répartition des revenus.

Les dirigeants des PE/TPE identifient les charges fiscales comme une contrainte majeure. Ils estiment pour la plupart ces charges trop élevées par rapport au niveau des revenus générés par leurs activités. Aux montants des contributions fiscales, qui impactent la structure des coûts des PE/TPE, s'ajoutent le temps et les coûts des formalités administratives et fiscales. Le graphique suivant présente les pourcentages des entreprises de moins de 20 employés, identifiant la fiscalité, les formalités fiscales et administratives comme des contraintes majeures dans les pays étudiés.

⁸⁵ Source des données : «Enterprises Survey», Rapport avril 2014.

Graphique 17. Contraintes fiscales et administratives⁸⁶



À partir des conclusions de l'approche par la convention de financement, présentées au chapitre 5, et les révélations des nouvelles variables relatives au rôle significatif du cadre institutionnel et de la logique d'affaires locale sur le BM de la PE/TPE, nous avons souhaité approfondir notre essai en intégrant ces variables nouvelles. Le dépassement de l'approche par la convention de financement, à la suite de l'émergence des variables importantes, a commencé avec le retour sur nos propositions théoriques de départ.

Ainsi, l'approche par la convention de financement, initialement conceptualisée pour couvrir l'intégralité de notre sujet, est devenue une phase intermédiaire de notre recherche. Le dépassement de l'approche par la convention de financement nous a conduit à :

- un retour sur les hypothèses;
- un retour à la littérature;
- une évolution du cadre conceptuel et un approfondissement du terrain.

⁸⁶ Source des données : «Enterprises Survey», Rapport avril 2014.

Section 2. Retour sur les hypothèses d'études

La relecture de nos hypothèses est faite à la lumière des résultats ci-dessus présentés et des variables soulevées par les réponses à nos questionnements de départs. Les hypothèses sous-jacentes à notre cadre conceptuel et la grille d'analyse ayant servi de base à la construction de nos guides d'entretiens ont été mises à l'épreuve des résultats des données recueillies, codées et analysées (Romelaer, 2005; Yin, 2012).

Nos hypothèses étaient tirées de la combinaison de la littérature et des résultats de notre essai sur le rôle du microcrédit dans le BM des micro-entreprises dans les pays en développement⁸⁷. Pour rappel, les hypothèses à nos questionnements et à notre grille d'analyse, présentées à la section 3 du chapitre 3 du cadrage conceptuel, étaient :

H1. La source de financement a une influence très significative sur la conception et l'opérationnalisation du BM des PE/TPE.

Cette hypothèse (H1) considère le financement comme :

- le résultat d'adhésion de la source de financement à la valeur proposée par le BM de la PE/TPE;

- ou le résultat d'adaptation de la valeur proposée par le BM de la PE/TPE aux attentes de la source de financement. Le dirigeant a sa perception et sa conception de la valeur du BM qui ne sont pas forcément identiques à celles de la source de financement.

H2. La diversité des sources de financement est synonyme de la diversité de leurs attentes, et donc synonyme des valeurs attendues des Business Model des PE/TPE.

L'hypothèse deux (H2) considère qu'il y aurait une diversité de types d'influence et de rôles des sources de financement dans les BM des PE/TPE. Cette pluralité de rôles et d'influences des sources de financement entraînerait une variété des BM des PE/TPE qui refléterait la diversité des sources de financement.

⁸⁷ Résultats du Mémoire majeur sur «*Le rôle du microcrédit dans le modèle d'affaires des micro entreprises dans les pays en développement*» élaboré dans le cadre du Mastère 101, Politique Générale et Stratégie des Organisations, à l'Université Paris-Dauphine, sous l'encadrement de Pr. Bernard de Montmorillon.

H3. Il existerait de BM adéquat selon la source de financement.

Cette hypothèse permettrait de répondre à la question de savoir : quel modèle d'affaires pour quelle source de financement?

Nous revenons sur ces trois hypothèses à la lumière des résultats et conclusions présentées au chapitre 5 et des constats évoqués à la section 1 du chapitre 6.

- **Revue de l'hypothèse 1 (H1) : du déterminisme de la source de financement dans le BM de la PE/TPE**

Rappel des fondements conceptuels et théoriques de l'hypothèse

Conceptuellement, cette hypothèse est supportée par les prévisions théoriques des principes supérieurs (de Montmorillon, 2012) et du dispositif collectif (Gomez, 2006) régissant la convention de financement entre la source de financement et la PE/TPE.

Qu'il s'incère dans le cadre d'une activité commerciale classique, d'un programme étatique, d'un projet d'une ONG ou des rapports sociaux, le financement des PE/TPE, sous forme de crédit, d'investissement ou de subvention, peut être analysé comme une convention d'échanges des ressources financières et immatérielles. Indépendamment de l'initiateur et l'origine de la relation entre la source de financement et la PE/TPE, l'hypothèse trouve son explication dans les deux sens. Ainsi, conformément au modèle 3C de la triple convention la source de financement et la PE/TPE partagent un dispositif commun expliquant leurs décisions et leurs actions dans le cadre de :

- la convention de valeur (valeur visée et principes de répartition des revenus);
- la convention de financement (objet, rémunération et coordination de remboursement du financement);
- la convention d'exploitation (les principes et la manière de générer les revenus ainsi que le dispositif du contrôle de l'exploitation entre la source de financement et la PE/TPE).

1) Si la source de financement est initiatrice de la relation : en contrepartie du financement qu'elle accorde, la PE/TPE adhère aux principes régissant les trois conventions. Dans ce cas,

l'hypothèse 1 (H1) suggère que les principes de cette convention sont fortement influencés par la source de financement.

2. Si la PE/TPE est l'initiatrice de la relation : alors son BM doit respecter les principes des conventions auxquelles adhère la source de financement.

Dans les deux cas, l'hypothèse 1 suggère le déterminisme de la source de financement dans la manière dont la PE/TPE conçoit et opérationnalise son BM.

Sur le plan théorique, l'hypothèse s'intéresse à une question centrale concernant la théorie des conventions : quelle est l'origine des principes supérieurs régissant les conventions et comment sont-ils co-construits?

L'hypothèse 1 face aux résultats du terrain

Les prédictions de l'hypothèse 1 sont largement retrouvées dans les réponses des acteurs et l'observation de leurs actions. Néanmoins, deux limites essentielles doivent être soulignées dans la mise à l'épreuve de cette hypothèse aux réponses du terrain. 1) d'abord, l'intensité du déterminisme de la source de financement sur le BM de la PE/TPE doit être nuancée à la lumière des résultats issus du terrain concernant les principes des conventions de valeur, de financement et d'exploitation. 2) ensuite, certains résultats par rapport aux déterminants du BM ne sont pas couverts par les prédictions de l'hypothèse (voir la section 1 de ce chapitre).

1) L'analyse des conventions de la valeur indique que celles-ci dépendent largement :

- de type de valeur visée par la source de financement selon son propre BM;
- de la nature objective ou subjective de la valeur visée par la source de financement;
- de support de valeur admis par la source de financement;
- des principes d'évaluation de la valeur par la source de financement;
- de la capacité de la PE/TPE à intégrer ces principes dans la conception de son BM.

Ces variables confirment l'influence de la source de financement sur la convention de la valeur. Cette adéquation entre les conventions de la valeur, les BM et les sources de financement est résumée par le tableau 42 de typologie des conventions de valeur. Trois types

de conventions de valeur parmi les 4 conventions de valeur identifiées confirment les prédictions de l'hypothèse 1. Il s'agit des conventions de la valeur économique, entrepreneuriale et stratégique. Pour ces trois conventions, le BM de la PE/TPE doit être conforme aux principes de la valeur attendue par la source de financement.

La deuxième preuve de la confirmation de cette hypothèse est résumée par la typologie des conventions de financement synthétisée par le tableau 41. Les conventions de financement de croissance, d'affaires, de modernisation et de responsabilité sociale sont régies par des considérations directement reliées au BM de la PE/TPE.

La troisième preuve de la confirmation de l'hypothèse 1 est donnée par les résultats de l'étude par les radars pour la phase de conception des BM des PE/TPE. En effet, pour les trois conventions de valeur (économique, entrepreneuriale et stratégique), le rôle de la source de financement dans la formalisation de la valeur et l'évolution du modèle économique du BM de la PE/TPE est significatif et observable.

Les limites de prédictions de l'hypothèse sont de deux natures : l'absence de l'influence de la source de financement sur la conception du BM dans certains cas et les variables influençant le BM non prises en compte par la convention de financement.

La convention de valeur sociale personnelle qui correspond généralement à la convention de financement informel ne confirme pas l'hypothèse 1. En effet dans le cadre de ces conventions, les accords de financement ne sont pas rattachés à la valeur proposée par le BM de la PE/TPE, mais au capital social de l'entrepreneur. La source de financement n'évalue pas la valeur proposée par le BM et n'influence ni la conception ni l'opérationnalisation de celui-ci. Le lien entre la source de financement et le BM est indirect; il passe par le capital social de l'entrepreneur qui constitue une ressource immatérielle.

La deuxième limite du déterminisme de la source de financement est liée au rôle du cadre institutionnel local. L'influence du cadre institutionnel, présentée à la section précédente, est liée :

- au financement informel, n'obéissant pas aux principes des conventions de valeur sociale et personnelle et la convention de financement informel;
- aux contraintes administratives et fiscales;

- et à la logique locale d'affaires illustrée par la PE/TPE informelle.

▪ **Les hypothèses 2 et 3 de l'adéquation du BM de la PE/TPE à la source de financement**

Ces deux hypothèses dépendent de la validité de la première. Elles héritent donc des limites évoquées dans la revue de l'hypothèse 1 ci-dessus. Par ailleurs trois autres points des résultats remettent partiellement en cause l'adéquation du BM à la source de financement : 1) l'asymétrie des perceptions entre la PE/TPE et la source de financement, et 2) l'opportuniste des PE/TPE et les abus de certaines sources de financement.

Nos observations ont montré que l'adéquation entre les sources de financement et les conventions de la valeur, de financement et d'exploitation, n'est pas suffisante pour le BM de la PE/TPE. En effet, l'asymétrie de perceptions et des attentes entre la PE/TPE et la source de financement est source de distorsion pour la triple convention du BM.

Ensuite, même en l'absence d'asymétrie de perception des arrangements non contractuels de la valeur et des conditions d'exploitation entre la source de financement et le dirigeant de la PE/TPE, ce dernier peut avoir parfois un comportement opportuniste. En effet, le financement supporté par un type de convention de la valeur, de financement ou d'exploitation ne conduit pas forcément au respect des principes correspondant à ces conventions par le dirigeant de la PE/TPE.

Par ailleurs, l'asymétrie des pouvoirs entre le financeur et la PE/TPE peut occasionner des agissements contraires aux principes de la part de la partie en position de force. C'est le cas des dérives et des abus observés dans le cadre des rapports de microfinance entre certaines institutions de Micro Finance et les micro entreprises. En effet, la répartition du revenu (taux d'intérêt abusifs) ou les modes d'administration de recouvrement (coercitif) ne sont pas officiellement prévus dans les principes de base régissant les fondements de la Micro-Finance. Or, certaines pratiques peuvent s'avérer contraires, voire très éloignées, des principes des conventions communément admises dans le monde « officiel » de la microfinance.

Telles sont les principaux aspects de confirmation et d'infirmité de nos hypothèses de départ pour l'approche par la convention de financement.

Après la mise en évidence des nouvelles variables, la revue de nos hypothèses à la lumière des conclusions de l'approche par la convention de financement et la remise en cause partielle de nos hypothèses d'étude, nous interrogeons la littérature concernant la lecture théorique des variables soulevées.

La suite de notre travail est un recours à l'approche institutionnaliste avant de présenter l'évolution de notre grille d'analyse qui nous a permis d'interroger le terrain à nouveau.

Section 3. Recours à la théorie des institutions

Le recours aux apports théoriques des courants institutionnalistes au sens de Scott (2001), dans le cadre de notre essai, vise à introduire la dimension des institutions révélées par les canaux des sources de financement et de la PE/TPE, dans notre analyse des déterminants du BM de la PE/TPE ouest-africaine. Les institutions, implicites et explicites, formelles et informelles, s'étant invitées dans notre analyse par la découverte de leurs rôles respectifs dans la formation et l'application des principes régissant les conventions de la valeur, de financement et d'exploitation du BM de la PE/TPE, il est donc essentiel d'interroger la littérature sur la manière de conceptualiser les institutions et leur influence dans l'action collective organisée (de Montmorillon, 2008).

Selon Larousse (2014) une institution désigne «*Norme ou pratique socialement sanctionnée, qui a valeur officielle, légale ; organisme visant à les maintenir*». Cette définition de l'institution fait ressortir au moins deux volets essentiels caractérisant l'institution : le référentiel, d'origine sociale, normative ou réglementaire, et le dispositif de son application. Malgré la pluralité des apports théoriques ayant concouru à la formation des courants et branches institutionnalistes (Scott, 2001), la définition de Larousse a tenté de condenser les sources des sens et les principaux leviers de mécanismes de coordination d'actions selon l'analyse institutionnaliste.

Des travaux précurseurs de Durkheim (1871) dans le contexte français, définissant la sociologie comme la science des institutions, aux récents essais de Aoki (2013) consacré au contexte japonais, en passant par le prix Nobel de l'économie North (1993) pour ses travaux sur l'histoire de l'économie américaine et l'efficacité et changement institutionnel, la pensée institutionnaliste a fortement contribué à l'explication et à la compréhension des comportements des individus et des organisations, situées dans des contextes institutionnels donnés. Si les institutions regroupent les objets de la sociologie, au sens de Durkheim (1971), il est donc compréhensible et admissible que la théorie des institutions permette d'intégrer et de positionner les principales théories de l'action collective organisée, comme l'a conceptualisé North (1971). En effet, North (1971) a établi les bases de sa théorie sur les théories :

- des coûts de transaction;

- des droits de propriété;

- et des conventions.

Au-delà de cette volonté de fédération théorique, la complexité et la richesse des approches institutionnalistes découlent de la globalité théorique et des particularités contextuelles ainsi que des niveaux d'analyse qui sont à la fois reliés et spécifiques. Si l'intuition désigne l'ensemble des normes régissant les actions individuelles et collectives ainsi que les organisations chargées de leur mise en œuvre, alors celles-ci réuniraient et permettraient d'expliquer l'intégralité des actions collectives organisées; il resterait à préciser de quelle norme on parle, à quel niveau d'analyse on se situe, et quel dispositif de mise en œuvre est en jeu.

Selon Scott (2001), l'approche institutionnaliste regroupe les branches politique, économique et sociale. Bien que les chercheurs et les disciplines des sciences humaines tentent de se positionner dans l'une ou l'autre des branches des approches institutionnalistes, l'interdépendance entre celles-ci rend difficile les essais cloisonnés. Les aspects relevant de telle ou telle branche des institutions peuvent s'inviter à la fois dans un essai selon les objets et les faits analysés. Les institutions identifiées dans le cadre de notre étude peuvent être réparties dans ces trois branches de définitions des institutions.

On peut identifier à partir de la littérature sur les courants institutionnalistes, notamment l'essai de conceptualisation de Scott (2001), trois axes d'analyse et de structuration théorique basée sur les institutions :

- *l'origine des normes et les référentiels des sens des décisions* : 1) les domaines normés, 2) les règles légales et 3) les registres culturels, cognitifs et sociaux (DiMaggio et Powells, 1991).

- *les niveaux d'analyse institutionnelle* : le niveau individuel et collectif d'actions institutionnalisées (North et Davis, 1971);

- *les branches ou catégories d'institutions* : politique, économique et sociologique (Scott, 2001).

VI.3.1. Registres des sens et référentiels institutionnels et BM des PE/TPE ouest-africaines

Les sources des registres et des référentiels d'actions individuelles ou d'actions collectives dans les lectures institutionnalistes constituent les bases de distinctions des institutions. Selon la typologie de DiMaggio et Powells (1991), les sources de légitimité des institutions et d'actions individuelles et collectives sont de trois ordres : la source régulatrice, la norme et le sens culturel cognitif. Dans les trois cas, les décisions et les actions sont justifiées par une institution qui produit ou co-construit la règle et assure le mécanisme de son application.

Dans le contexte de notre étude, à l'instar des autres contextes institutionnels, l'écosystème des organisations est régi par ces trois sources de sens et de légitimité qui permettent de coordonner les rapports entre les organisations. Le rapport entre les PE/TPE et les différentes sources de financement est régi par l'une ou l'autre registre de légitimité et est structuré par une ou plusieurs institutions.

- **Le registre culturel et cognitif des institutions**

La source de légitimité des institutions informelles provient essentiellement de la reconnaissance sociale et donne du sens cognitif et culturel aux échanges et aux rapports en général; et les échanges des ressources financières et immatérielles en particulier. Comme toute institution, les institutions informelles, et donc sociales, dans le contexte ouest-africain émergent des co-constructions communes des sens et des arrangements admis au sein de la société entre acteurs (De Serres, 1999). L'explication par la convention trouve tout son sens dans ces dispositifs sociaux et cognitifs donnant du sens aux actions individuelles et collectives (Orléan et Boyer, 1991). Or, dans ce cadre, les principes supérieurement admis régissent les décisions le plus souvent mimétiques (de Montmorillon, 1999). La rationalité par le mimétisme peut se justifier par l'accord commun et la «foi» portés par les individus à la suprématie de la légitimité cognitive partagée. Ainsi, l'expérience collective et la croyance de la «best way» culturelle et cognitive, résultant de l'appartenance au cadre et au référentiel commun partagé, remplacent tous les calculs de rationalité. Ainsi le cadre co-construit et mutuellement alimenté par les pratiques sociales communément admises et cognitivement ou culturellement justifiées, peut être vu comme le moteur de l'évolution du cadre institutionnel expliqué par North (1993).

La finance informelle et les conventions de la valeur régies par les accords sociaux et le capital personnel «décodé» et partagé au sein des institutions sociales auxquelles appartiennent les PE/TPE répondent à la logique de la légitimité culturelle et cognitive des institutions. Il est donc possible, sur le plan pratique et conceptuel, d'appréhender les conventions de la valeur et de financement régies par l'informel dans le contexte ouest-africain comme étant des institutions du fait :

- des normes sociales co-établies et communément admises qui régissent les actions et qui sont source de légitimité culturelle et cognitive;
- et des institutions assurant l'application de ces normes dans la société avec des principes de récompense et de sanction socialement reconnus; des attributions et des contributions communément admises et appliquées au sein des groupes et des communautés.

▪ **Les règles officielles des institutions politiques**

Le pilier régulateur des institutions s'impose, officiellement, aux institutions informelles sociales. Les institutions informelles sociales sont diverses et variées; seul un cadre commun, politique, peut les réunir dans des institutions communes qui se situeraient au-dessus des autres institutions et devraient garantir les droits de propriété (North et Davis, 1971) indépendamment des règles variées des groupes ou des communautés. Or, l'efficacité de ces institutions (North, 1993) dépend de leur capacité à générer des règles adéquates et de mettre en place des mécanismes adéquats pour leur application. La croissance économique dépend, selon North (1993), de l'efficacité du cadre institutionnel, qui, en garantissant les droits de propriété et l'application des règles, permettrait de réduire les coûts des transactions de Williamson (1979).

Une des divergences identifiables qui opposeraient l'approche northienne au contexte ouest-africain est que les institutions informelles sont parfois vues comme une contrainte; c'est la régulation officielle qui devrait garantir la fiabilité et l'efficacité des échanges. Or, dans le contexte des pays en développement, comme l'explique de Soto (2000), les règles informelles de propriété et les normes sociales de régulation des échanges sont les sources principales de légitimité. Dans des contextes comme l'Afrique sub-saharienne où plus de

55%⁸⁸ des transactions économiques sont régies par les normes du secteur informel, les institutions informelles deviennent donc la source principale de légitimité contrairement aux principales lectures institutionnalistes des contextes des pays aux économies avancées. C'est là une question et un autre défi théoriques que pose le cadre institutionnel ouest-africain, à l'instar des autres économies en développement.

La suite de notre analyse croisée entre les prédictions théoriques institutionnalistes et le contexte ouest-africain se poursuit avec le rapprochement des conventions régissant le BM de la PE/TPE ouest-africaine avec les lectures des institutions par les principaux courants institutionnalistes.

⁸⁸ Voir tableau 8 : place de l'informel dans les économies sub-sahariennes.

VI.3.2. Lecture Northienne des institutions et le BM des PE/TPE : Approche économique des institutions

North (1971), à travers l'analyse de l'histoire de l'économie américaine, considère que la croissance de toute économie nécessite le bon fonctionnement d'institutions adaptées. La définition de Douglass North des institutions fait ressortir, aussi, les volets des règles et des mécanismes de leur application. Pour North (1993) les institutions représentent l'ensemble des règles formelles et des contraintes informelles auxquelles s'ajoutent les mécanismes assurant l'application de ces deux types de règles.

Deux aspects des propositions de North contribuent à l'enrichissement de notre analyse du BM de la PE/TPE ouest-africaine: les conditions des institutions dans la productivité des organisations et le changement institutionnel.

Dans son approche de l'efficacité institutionnelle, North considère que les institutions garantissent les droits de propriété; les conventions sociales coordonnent les interactions et les insuffisances de la règle afin de diminuer les coûts de transaction, fonction principale des rendements et de la rationalité des transactions. Dans notre cas, il est essentiel d'insister sur les institutions informelles, car, comme nous l'avons vu dans les chapitres 3 et 5, les droits de propriété constituent une problématique centrale dans les principes supérieurs régissant les conventions de financement et les conventions de la valeur.

Dans le contexte ouest-africain, la caractéristique informelle se retrouve dans les institutions en tant que normes sociales de coordination de l'action collective, et en tant qu'organisme chargé de l'application des conventions sociales. Une analyse axée strictement sur le plan formel ne permettrait pas de capter l'essentiel des institutions présentes dans les conventions régissant la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE. Cette réalité est stipulée à juste titre par Hernando de Soto. Pour de Soto (2005), «*la propriété est une construction sociale ... il existe des arrangements extralégaux qui codifient les propriétés des pauvres dans les économies informelles ...*». Dans cette affirmation, de Soto (2005), qui a d'ailleurs rendu hommage à Douglass North dans son ouvrage *Mystère du capital*, publié en 2000, souligne l'importance des institutions informelles, tant sur le plan des principes de coordination d'actions collectives que sur l'application des normes.

Si la reconnaissance de la place de l'informel dans le rôle structurel des institutions est soutenue par des grands théoriciens des courants institutionnalistes (de Soto 2000 et 2005; North, 1971 et 1991; ...), une question centrale reste posée par rapport aux défis théoriques et pratiques soulevés par notre terrain. En effet, malgré le caractère interdépendant des sources des financements et des catégories des PE/TPE, l'analyse des conventions de la valeur et des conventions de financement a mis en évidence des typologies des conventions régies par des institutions informelles d'une part et celles régies par des règles formelles d'autre part.

Une autre lecture des institutions comportant des apports théoriques potentiels à notre étude est celle de l'approche sociologique.

VI.3.3. Lecture sociologique des institutions et BM des PE/TPE ouest africaines

Les institutions socialement structurées de Durkheim (1871 et 1893) et les organisations autostructurées d'Ostom (2009) sont des cadres mobilisables pour la lecture des institutions informelles influençant les conventions régissant le BM des PE/TPE ouest-africaines.

Pour Durkheim (1893), les institutions couvrent les manières de sentir, de penser et d'agir qui permettent à l'individu et au groupe de personnes de gérer leur problème d'interdépendance et d'incertitude. Cette définition correspond largement au fonctionnement des institutions informelles qui est socialement structuré. Cette structuration sociale est caractérisée par la prédominance de la dimension sociale.

Dans l'approche d'autostructuration des institutions et des organisations d'Ostom (2009) les collectivités, à partir des institutions formelles comme informelles, seraient en mesure de se structurer sans l'intervention de régulateur ou normalisateur externe. Cette approche, met l'accent, comme chez de Soto, sur la capacité autostructurante des institutions. Ostom (2003) soulève la question de la diversité des institutions et la rationalité des individus et des actions collectives.

D'autres auteurs intègrent les dimensions culturelles et des mentalités dans la structuration des institutions. Pour Spencer (1876) les institutions correspondent aux idées, aux mœurs, et aux systèmes sociaux qui évoluent dans le temps. Cette définition axée sur les systèmes sociaux, renvoyant aux fondements sociologiques du caractère déterminant des faits sociaux de Le Moigne (1994), confirme la capacité autostructurante des systèmes sociaux. Quant à Hughes (1931), il considère que les institutions sont un ensemble de mœurs et de règles formelles, dans le cadre d'actions collectives selon des capacités complémentaires des individus et des groupes.

La troisième branche des courants institutionnalistes identifiée par Scott (2001) correspond à la lecture politique des institutions.

VI.3.4. Changement institutionnel et l'intégration des registres formels et l'informels du BM de la PE/TPE ouest africaine

Deux approches théoriques permettent d'élucider cette question empirique. La révélation empirique du rôle des institutions informelles dans les conventions régissant la valeur, le financement et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine nous pose une question conceptuelle et théorique importante. Peut-on concilier ou intégrer dans un cadre conceptuel commun du BM de la PE/TPE, les dimensions formelles et informelles?

La réponse à cette question passe notamment par le recours aux apports de North (1991) et de Soto (2000 et 2005). Pour North (1991), l'adéquation du cadre institutionnel aux conditions de génération des revenus est indispensable. La recherche de cette adéquation, donc l'alignement du cadre institutionnel aux conditions de réalisation des revenus potentiels nécessite un changement des institutions si celles-ci ne sont pas adéquates. Mais North (1993) pose une condition essentielle au changement institutionnel : les gains attendus doivent dépasser les coûts de l'innovation. Pour la conceptualisation du changement du cadre institutionnel, la question des gains et des coûts de l'innovation se pose dans deux sens :

1. La formalisation des PE/TPE et des institutions informelles engendre t-elle des gains supérieurs aux coûts?

Ou bien,

2. La prise en compte de l'informel dans le dispositif du cadre institutionnel formel engendrerait plus de gains que des coûts?

Pour de Soto (2000), le «capital mystérieux» de l'économie informelle ne serait profitable à l'économie d'un pays que si on reconnaît les principes de son fonctionnement. Selon l'auteur, seule la prise en compte des règles et des spécificités locales dans le cadre institutionnel permettrait la profitabilité des organisations présentes dans un contexte donné.

Entre le changement institutionnel de North (1991 et 1993) et la prise en compte des règles sociales informelles de de Soto (2000 et 2005), les solutions aux défis posés par le terrain des PE/TPE et leur BM nécessitent une investigation approfondie.

Synthèse de la 2ème Partie

Encadré 10. Synthèse de la deuxième partie

La deuxième partie de notre thèse a présenté la méthodologie ainsi que les résultats de notre investigation autour de l'approche par la convention de financement. Le cadre conceptuel du modèle 3C -Convention de la valeur, Convention de financement et Convention d'exploitation- a été conçu selon une approche conventionnaliste ayant combiné le modèle RCOV de Lecocq et al (2006) et le canevas d'OSterwalder et Pigneur (2010). Le cadre d'analyse ainsi élaboré a été mis en œuvre à travers un protocole de recherche combinant une démarche abductive avec des interventions sur le terrain empruntant quelques outils de la recherche action.

La collecte des données, qualitatives et quantitatives, primaires et secondaires, s'est effectuée selon des sources variées (Koenig, 1994; Romalaer, 2005) : les entretiens, les réunions participantes et les observations. Les grilles d'entretien ayant servi de guide à la collecte des données qualitatives comportaient la technique d'entretiens directifs et celle des entretiens semi-directifs. Le traitement des données qualitatives a fait l'objet des codages signalétique pour organiser et structurer les données: un codage thématique pour affecter les données aux «*Topics*» (Richards, 2005) prévus par le cadre d'analyse et le codage analytique ayant permis d'établir des liens potentiels entre les thèmes.

Les résultats des codages et du traitement des données qualitatives ont été enrichis et triangulés (Yin, 2012) entre les différentes sources qualitatives d'une part, et les données quantitatives de la banque mondiale (2014) d'autre part. Le traitement des données qualitatives a été effectué par l'aide du logiciel Nvivo versions 08 et 10.

Les thèmes repartis entre les trois conventions régissant la conception et l'opérationnalisation du BM des PE/TPE, ont permis d'analyser les conditions préalables et déterminantes au financement et son rôle dans le BM de la PE/TPE.

Encadré 10 (suite) : synthèse de la deuxième partie

À la phase de conception du BM, les conventions de la valeur et de financement nous ont permis d'établir une taxonomie des conventions selon les caractéristiques des sources de financement et des PE/TPE. Le profil du dirigeant de la PE/TPE influençant ses perceptions et ses préférences a permis d'identifier deux profils clefs de dirigeants.

La convention de la valeur dépend :

- du support de la valeur, formalisé ou social;
- de la nature de la valeur, objective (mesurable) ou subjective (non mesurable);
- de la source de la valeur, selon qu'elle se rattache à la valeur économique du produit, à la valeur immatérielle sociale de l'entrepreneur ou à ses compétences.

Quant à la convention de financement, elle dépend de :

- l'objet du financement qui correspond à la visée du financeur, et qui se rapporte à la convention de la valeur;
- la répartition des revenus;
- et les mécanismes de coordination des recouvrements.

L'opérationnalisation du BM a été analysée sur la base de la convention d'exploitation qui peut être participative, co-génératrice des revenus, surveillée ou libre. Elle dépend du périmètre d'implication de la source de financement dans l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE en fonction du contenu financier et extrafinancier des contributions et des mécanismes d'attributions (répartition des revenus).

Encadré 10 (suite) : synthèse de la deuxième partie

La mesure du rôle de la source de financement a été effectuée grâce à la méthode des radars ayant permis d'identifier les axes et les niveaux d'influence des différentes conventions. Les axes du radar, conçu selon cinq composantes (1. Produit -valeur-, 2. Modèle économique -manière de générer les revenus et structure des revenus-, 3. Ressources et Compétences, 4. Organisation, et 5. Répartition des revenus) ont été appliqués aux BM des PE/TPE incubées et celles financées en dehors de l'incubation.

Les résultats de l'approche par la convention de financement et les conclusions ont permis d'affirmer et de remettre en cause partiellement nos hypothèses d'étude. Cela a abouti à l'émergence des nouvelles variables à partir de certains thèmes de l'approche par la convention de financement, notamment le financement informel, la PE/TPE informelle et le financement étatique. Ces variables ont laissé apparaître des déterminants du BM de la PE/TPE relevant du rôle des institutions, formelles et informelles. Les révélations de ces variables nous amènent à un retour à la littérature et au terrain par :

- le dépassement de l'approche par la convention de financement, dont la démarche et les résultats ont été exposés ci-dessus
- l'introduction de l'approche par la convention d'affaires, objet du chapitre suivant, le chapitre 7 : de la convention de financement à la convention d'affaires.

Partie III

Vers un modèle d'affaires de la PE/TPE ouest-africaine

Partie III

Vers un Modèle d'Affaires de la PE/TPE Ouest Africaine

Chapitre 7 : De la convention de financement à la convention d'affaires

Chapitre 8. Stratégies des dirigeants des PE/TPE face au dualisme de la logique d'affaires

Chapitre 9. Vers un BM de la PE/TPE ouest-africaine

Chapitre 10. Discussion: recul critique sur la recherche et retour sur les théories et concepts clefs

Partie III

Vers un modèle d'affaires de la PE/TPE ouest-africaine.

« Les entreprises des pays africains... Les rapports des experts dénoncent régulièrement les plaies d'une gestion défectueuse : décisions peu compatibles avec les finalités économiques, centralisation abusive, faible responsabilisation des acteurs, apathie d'un personnel démotivé... Les difficultés chroniques des entreprises africaines pourraient plutôt découler d'une reproduction trop servile des méthodes de gestion présumées « internationales » : les attitudes auxquelles elles se réfèrent implicitement demeurent souvent contradictoires par rapport aux valeurs du milieu local. »

A. Henry 1991

Introduction à la troisième partie :

La troisième partie de notre thèse résulte d'un approfondissement de nos travaux et de l'évolution de notre cadre d'analyse. L'enrichissement et l'évolution de notre cadre et de notre grille d'analyse des déterminants du BM de la PE/TPE ouest-africaine sont basés sur deux passerelles : des constats issus des données empiriques et une investigation théorique complémentaire.

La passerelle empirique de l'évolution de notre cadre d'analyse provient de l'émergence des thèmes nous renseignant sur deux catégories d'acteurs à prendre en compte dans notre conceptualisation : le rôle du cadre institutionnel, social et réglementaire d'une part, et la logique locale d'affaires expliquée par les interactions entre le BM et la culture ainsi que la perception ouest africaine de l'entreprise et des affaires.

Quant à l'investigation théorique complémentaire, elle est consacrée à la lecture institutionnaliste du contexte ouest-africain ci-dessus présentée et ayant permis de revisiter nos typologies de la triple convention du BM de la PE/TPE ouest-africaine.

En effet l'approche par la convention de financement étudie le BM de la PE/TPE dans le cadre des relations de financement dans les aspects les reliant, indépendamment des registres d'appartenance expliquant le cadre de coordination de leurs échanges. Si notre étude s'était limitée à l'analyse du financement formel des PE/TPE, l'approche par la convention de financement couvrirait l'essentiel des variables étudiées. Or, les mécanismes d'échange et les variables identifiées dans le cadre des accords de financement informel et des institutions qui le régissent nous invitent à un approfondissement de notre analyse. C'est l'objet de la partie qui suit, qui débouche sur une proposition d'une conceptualisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine, qui s'appuiera sur les résultats de l'approche par la convention de financement et l'approfondissement de l'approche par la convention d'affaires.

Le chapitre 7 revient sur la logique locale d'affaires à travers le rapprochement des données culturelles ouest africaines et les exigences de l'entreprise ou de l'organisation formelle standard. Ensuite il présentera les facteurs de changement de la PE/TPE informelle ouest africaines identifiés dans les entretiens avec les dirigeants dont les profils sont similaires à ceux des PE/TPE des pays avancés. Nous avons qualifié ces PE/TPE de PE/TPE modernes, au sens de Torres (1999). L'évolution du cadre conceptuel est construite à partir de ces deux volets : logique locale traditionnelle d'affaires et les aspirations à l'entreprise moderne de certains dirigeants des PE/TPE. Ces deux volets expliquent la dualité du contexte d'affaires de la PE/TPE ouest-africaine.

Le chapitre 8, présente les stratégies adoptées par les dirigeants des PE/TPE pour faire face à cette dualité de la logique d'affaires dans le contexte ouest africain.

Le chapitre 9, s'appuiera sur les données combinées des deux phases pour proposer une conceptualisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine.

En fin, le chapitre 10 discute les résultats, les contributions et les apports de notre recherche, tout en présentant un recul critique sur nos travaux ainsi que les concepts et théories mobilisés.

Chapitre 7

**De la convention de financement à la convention
d'affaires**

Chapitre 7 : De la convention de financement à la convention d'affaires

Section 1. Culture et logique locales d'affaires face au management de l'entreprise moderne	410
Section 2. La PE/TPE ouest africaine moderne : véhicules de modernité et nouveaux territoires	420
Section 3. La notion de la convention d'affaires et cadre conceptuel évolué : la PE/TPE ouest africaine au carrefour des logiques d'affaires	431

Chapitre 7 : De la convention de financement à la convention d'affaires

«...En se référant aux schémas «autonomes» d'interactions sociales, nous supposons implicitement l'existence d'une trajectoire équilibrée permettant notamment la (formation endogène) de connaissances communes. Techniquement, une institution consiste alors aux connaissances communes partagées par les joueurs concernant une configuration équilibrée du jeu parmi de nombreuses possibilités.»

(Aoki, 2001)⁸⁹

Introduction au chapitre 7

Les deux premières sections du septième chapitre, combinées aux résultats présentés aux chapitres 5 et 6, posent les bases du cadre conceptuel évolué. Elles tentent d'analyser les conventions concourant à la conception et à l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE en prenant en compte le cadre institutionnel local, comprenant les institutions et la logique locale d'affaires.

⁸⁹ Traduction personnelle du passage «...by referring to the “self-sustaining” patterns of social interactions we implicitly assume the existence of a particular equilibrium path allowing for (endogenous formation of) common knowledge. Technically, an institution is then said to consist of common knowledge among the players regarding a particular equilibrium path of the game from the many possible.», tiré de Aoki (2001), *Toward a Comparative Economic Analysis*, 2001, MIT Press.

Les trois conventions (la conventions de la valeur, conventions de financement et la convention d'exploitation) sont régies par des institutions, appartenant à des institutions ayant des logiques différentes. La question théorique centrale sous-jacente au cadre conceptuel revisité est celle de l'intégration de la logique des institutions localement ancrées et celle des institutions formelles normatives et réglementaires. Sur le plan pratique, la question est de comprendre comment cohabitent les conventions de valeur et de financement informelles et les conventions de financement et de la valeur formelles au sein du BM de la PE/TPE ouest-africaine.

La section 1, présente le cadre culturel cognitif, fondement des institutions régissant la logique d'affaires locale.

La section deux présente les véhicules de «modernité» représentatifs de la logique d'affaires standards à laquelle souscrivent les dirigeants des PE/TPE au fonctionnement formel moderne selon la typologie de Torres (1999).

La section trois réunit ces deux logiques d'affaires pour proposer un cadre d'analyse des conventions d'affaires réunissant les trois conventions étudiées ci-dessus et le cadre institutionnel.

Section 1. Culture et logique locales d'affaires face au management de l'entreprise moderne

De la main invisible d'Adam Smith (1776), dans la richesse des nations, aux plus récentes propositions sur l'économie sociale, en passant par l'apogée de la firme industrielle (de Montmorillon, 1986), apportant avec lui de grands développements des théories de la firme, des grandes évolutions sont visibles sur :

- la manière de concevoir les économies et les contextes économiques (North, 1971);
- les théories de la firme (de Montmorillon, 1999 et 2008);
- les conceptions et la configuration des organisations, des territoires et des espaces (Romelaer, 2009; Ostrom, 2009; Pecqueur, 2014).

Ainsi, entre la logique purement libérale et la valeur financière des organisations d'une part et la logique sociale et communautaire d'autre part, il existe un continuum des finalités managériales, en fonction des missions poursuivies par les organisations et les indicateurs d'évaluation de leur performance. Une organisation, quelle que soit son orientation et les bases de son pilotage, renferme des dimensions sociales importantes, à travers les individus qu'elle comporte à son sein (Chanlat, 1997). En fonction de son positionnement, qu'il soit à orientation économique ou penché vers le social, une organisation configure différemment son modèle d'affaires. À cause de son ancrage local (Granovetter, 1990), l'entreprise ouest-africaine évolue dans des perceptions entrepreneuriales et managériales différentes des celles des firmes jusque là théorisées dans les contextes des pays fortement industrialisés. Son BM, doit donc intégrer cet ADN des perceptions et positionnements managériaux de son milieu.

VII.1.1. Le rapport à la propriété et la perception d'affaires dans le contexte ouest-africain

Dans les pays en développement, les problématiques théoriques et managériales en rapport avec les petites et très petites entreprises se présentent généralement de la même manière. En effet ces entreprises évoluant dans ce contexte ont des trajectoires historiques similaires. Par le passé, dans l'époque ancienne de la tradition orale africaine (Soyinka, 1986), la production et la transmission de la connaissance relative à l'entreprise africaine en général, et celle de l'Afrique subsaharienne en particulier, a subi les conséquences de la tradition orale. Il n'existe pas d'accumulation collective de connaissance, ni la vulgarisation du «savoir»; la transmission orale de la connaissance se fait pour des personnes sélectionnées par le détenteur de la connaissance. La transmission des règles de gestion des entreprises (familiales en générale) se limite aux frontières familiales. Après cette phase de la tradition orale, l'entreprise africaine a certes fait l'objet d'un certain nombre de travaux, essentiellement axés sur l'économie informelle, mais celle-ci comporte encore d'importantes dimensions très peu connues par les théoriciens des organisations et les managers. Pour qualifier l'entreprise de l'Afrique noire en général, et celle de l'Afrique de l'ouest en particulier, pour la positionner dans les théories de management, il est important d'étudier, sur un plan théorique, les principaux aspects qui caractérisent sa formation et sa gestion. Les facteurs matériels et techniques ne peuvent pas à eux seuls expliquer l'esprit entrepreneurial et la capacité des nations à tirer le meilleur de l'économie moderne comme il est souvent présenté dans les théories économiques. Cela peut aller de soi, si les cultures et les «mentalités» sont compatibles avec les règles économiques sous-jacentes aux théories de la firme. La dimension culturelle n'est donc pas négligeable dans l'esprit d'entreprendre.

La perception des affaires, la perception de la richesse et la capacité d'entreprendre sont liées aux convergences entre les valeurs culturelles et les principes de l'économie moderne. Les cultures africaines, en matière de la propriété et des conventions sociales, influencent fortement l'entrepreneuriat. Les cultures de l'Afrique ont un rapport particulier à la propriété et à l'accumulation; or, l'entreprise moderne est basée sur le capital. Jusqu'aux années 80 l'activité d'entreprise moderne était quasi exclusivement réservée à l'État en Afrique subsaharienne. L'entreprise privée à personnalité morale n'a été encouragée qu'avec l'avènement du PAS (Programme d'Ajustement Structurel). En Afrique le patrimoine est resté familial et l'idée de propriété reste intimement liée à la famille. Ainsi le détachement du patrimoine

familial de celui de l'entreprise (personne morale autonome) est très difficile (B. Traoré, 1990). La confusion de fonds de roulement de l'entreprise avec les dépenses de la famille pénalise l'esprit de l'entrepreneuriat et de l'accumulation de richesse.

Sombart (1913) définit « l'esprit d'entreprendre » comme l'ensemble des qualités psychiques que nécessite l'idée de réalisation d'une entreprise. Il s'agit, pour lui, du rapport à l'argent, l'amour des aventures, l'esprit d'innovation, etc. Or ces qualités se trouvent diluées par les considérations traditionnelles en Afrique. L'environnement économique africain est dominé par la préoccupation de subvenir aux besoins quotidiens sans l'idée de grandes réalisations à long terme, liées à la croissance d'une entreprise. C'est une société de dépenses et non d'épargne dans le but d'accumuler ou de créer des organisations autonomes. L'entreprise « vache à lait » est le modèle d'entreprise le plus courant : il faut juste maintenir l'activité génératrice de revenus « en vie » pour qu'elle puisse constituer une source de revenus. On pourrait l'assimiler à une entreprise qui suffirait juste à financer le salaire de l'exploitant, sans finalité de croissance. Et au cas où le patrimoine accroît, il n'appartient pas à l'entreprise et son affectation dépend des intérêts de l'entrepreneur et non ceux de l'entreprise qui n'a d'existence autonome.

La propriété privée se trouve entravée par « la convention sociale » de patrimoine familial en Afrique noire. Or, pour Furubotn et Pejovich (1972), cités dans Aman (1999), la propriété privée est la forme supérieure de la propriété qui stimule le plus la maximisation de la fonction de l'utilité. Pour ces auteurs les modes d'incitations sont liés à la structure de la propriété dans la société. En Afrique, même si le droit garantit la propriété privée, celle-ci est limitée par le poids familial. Il est fréquent de voir que le fonds de roulement d'une entreprise être utilisé dans les besoins des familles de l'entrepreneur et celles de « la famille élargie ».

Jusqu'à l'histoire récente de l'Afrique noire, les richesses sont constituées en patrimoines familiaux matérialisés par des métaux précieux, les biens agricoles, les richesses animalières...etc., loin de forme entrepreneuriale (B. Traoré, 1990). La culture africaine reste fortement influencée par la communauté par opposition à l'idée d'individualisme (Ponson, 1994). Le mode de vie basé sur la communauté a des conséquences sur les comportements et les actions des individus. L'appartenance communautaire crée un sentiment des liens forts avec un groupe de société qui peut être le village, l'ethnie...etc. Les règles de fonctionnement du groupe d'appartenance influence les pensées et les actions des membres. La solidarité

familiale ou « clanique » prend la forme de biens collectifs, au moins à l'échelle familiale, au lieu des entreprises personnelles privées.

VII.1.2. Infiltration des valeurs sociales et culturelles dans l'organisation et le management de l'entreprise traditionnelle ouest-africaine

Les travaux de Georges Balandier, repris par (Ponson, 1994), présentent les axes d'influence et du rôle des groupes communautaires sur les entreprises. On peut le regrouper comme suit :

Les liens familiaux et communautaires

La famille élargie constitue le cadre d'influence et de partage des revenus non basé sur la rétribution de travail fourni. La solidarité au sein de la communauté qui permet de soutenir les jeunes qui seront dans l'obligation morale d'aider à leur tour les personnes âgées. Ce système est un dispositif de répartition de richesse informel qui présente un risque de freiner la motivation au travail quand les aides sont collectives et indifférenciées.

La perpétuité des traditions

Il s'agit de la difficulté à innover, car les membres innovateurs sont marginalisés et sont mal vus par les autres qui les trouvent différents.

La consommation à la place de l'investissement

Il s'agit de la difficulté à investir parce que l'investissement est une renonciation à la consommation immédiate.

La confusion des liens affectifs et sociaux avec les liens professionnels

L'infiltration des liens affectifs de types des relations interpersonnelles dans les liens professionnels et organisationnels perturbe le fonctionnement des entreprises et des organisations. Le rôle symbolique de l'âge au détriment de la compétence est un exemple important de cette infiltration des liens sociaux dans l'organisation. Selon Ponson (1994), « *L'âge est symbole de l'expérience, de la sagesse et de la connaissance qui fera préférer comme porte-parole au sein des différents organismes constituant l'entreprise une personne*

âgée ou qui fera préférer l'opinion de celui qui est plus âgé et apparaît donc comme ayant plus d'expérience ».

Schéma 26. Dimensions sociales de l'organisation d'entreprise traditionnelle ouest-africaine



(construction personnelle, inspirée des travaux de Ponson (1994))

Pour ce qui est du modèle de management, il est important de noter la rareté des travaux faisant le lien entre la culture et les modèles de gestion en Afrique noire comme le souligne Mutabazi (1994) en ces termes « *La question des liens entre cultures et modèles de gestion n'ayant jamais été étudiée en Afrique, nous ne pouvons véritablement pas nous inspirer de la plupart des travaux réalisés en Occident,...* ». Les travaux de cet auteur sont articulés autour de deux idées maîtresses : la culture africaine caractérisée par le multiculturalisme et le mode de gestion circulatoire africain.

L'auteur définit le multiculturalisme comme « *une approche, un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques de gestion par lesquelles les entreprises ou les institutions politiques appréhendent et gèrent les différences culturelles et (ou) managériales* ». Selon cet auteur le multiculturalisme se décline généralement en une vision négative ou réductrice des différences. Souvent à l'encontre de la diversité des cultures, cette vision conduit à la volonté de l'uniformisation à des fins politiques, économiques ou religieuses. Le multiculturalisme est à l'opposé de la reconnaissance et la prise en compte de la diversité et le dualisme de la culture africaine.

La culture africaine est caractérisée par les différences internes liées à une organisation sociale basée sur les clans. Selon Mutabazi (1994), l'identité culturelle en Afrique se définit par un ancrage identitaire qui se traduit par l'appartenance à un clan composé des membres d'environ 100 à 500 membres couvrant environ 6 générations. La différence culturelle qualifiée de multi-culturalité par l'auteur signifiant « *la pluralité, la diversité des cultures, des clans ou groupes ethniques, ...* » est une réalité dans les pays africains qui se traduit par une grande diversité « tranchée » dans les entreprises ou dans le monde des affaires. Cette pluralité est positive quand les règles d'harmonie et de fonctionnement social entre clans sont prises en compte dans le management. Par contre, comme c'est souvent le cas, cette pluralité est un frein à la performance, car les conflits entre groupes entraînent des dysfonctionnements intra ou inter organisations. Un autre obstacle qui pèse beaucoup sur les organisations est celui des règles de fonctionnement propres au groupe, qui influencent les dirigeants ou les salariés dans les entreprises. Et comme nous l'avons vu plus haut, dans l'extrait des travaux de Georges Balandier, les règles traditionnelles de fonctionnement des groupes ne sont pas compatibles avec les principes de la performance entrepreneuriale.

VII.1.3. le dualisme, une réalité historique du contexte des affaires ouest-africain

Le dualisme est une caractéristique importante de la culture africaine depuis la colonisation. La culture importée, souvent contraire aux principes locaux de la société, cohabite avec les valeurs traditionnelles. Le fonctionnement « moderne » importé est appris et mis en œuvre par les salariés dans les entreprises. Nous définissons le fonctionnement importé, par :

- l'enseignement et la formation académiques, dont les programmes sont directement liés au contexte des pays d'où sont issus ces programmes;
- l'organisation et les règles de management des entreprises, qui sont généralement une «application à la lettre» des méthodes appliquées dans des contextes différents;
- le cadre institutionnel, qui est directement «dupliqué», à partir des dispositifs des contextes différents (souvent les pays industrialisés avec des histoires et trajectoires différentes).

Or, l'assimilation et l'effort d'application des règles de fonctionnement « modernes » qui se traduisent souvent par des « manuels de procédures » ou des « guides » n'effacent pas la réalité culturelle gravée dans les habitudes locales. Cette cohabitation est en même temps une contrainte et un frein (quand elle est mal gérée) au fonctionnement et la mise en œuvre du management et du modèle d'affaires des entreprises. En effet les sociétés traditionnelles de l'Afrique noire ont des règles de fonctionnement difficilement applicables dans les organisations qui fonctionnent selon les standards « modernes » (Okomba, 1994). Les entreprises publiques, dominant le tissu économique jusqu'aux années 80, ont été gérées selon les règles apportées par les puissances coloniales. Les entreprises étrangères s'implantant en Afrique noire apportent avec elles leurs règles de fonctionnement auxquelles les salariés locaux doivent s'adapter. Cette adaptation, même si les salariés coopèrent, est difficile, car le fonctionnement social est régi par des règles souvent contraires aux traditions; sachant que ces règles locales s'infiltreront dans les organisations (voir schéma 26).

Les nouvelles entreprises privées formelles ayant vu le jour après l'avènement du programme de l'ajustement structurel, à partir des années 80, tentent généralement d'appliquer les règles « modernes » qui aboutissent dans la plus part des cas à des échecs. Celles qui n'appliquent pas le fonctionnement moderne héritent des « freins aux affaires » des groupes

sociaux (liés à la solidarité élargie, la résistance à l'innovation, la primauté de l'âge sur la compétence,...). Comme le souligne Hernandez (2007), la solution est dans le juste milieu, (la prise en compte des réalités locales dans la conception des règles de gestion).

Le mode de gestion circulaire exposé dans l'article de Mutabazi (2006) est une réalité qui continue de régir les communautés africaines. Le consensus basé sur des règles (non stables) constitue le mode essentiel de prise de décision et de gouvernance en Afrique noire. Or, l'automatisation des systèmes de gestion et leur reproductibilité facile passe par des règles claires et formelles. Les règles de fonctionnement en Afrique noire n'obéissent pas à la règle de formalisation ou de régularité dans l'application; les situations sont traitées du cas au cas. Cette flexibilité a certes des avantages, mais elle est source parfois d'inefficacité et de manque de productivité.

Ces héritages multiples, font de l'entreprise ouest-africaine, une organisation de la dualité de la logique des affaires et du mixage entre modernité et tradition.

VII.1.4. La PE/TPE ouest-africaine, une entreprise mixte : entre modernité et tradition

Comme évoqué ci-dessus, d'un point de vue historique, la littérature sur la rencontre entre les principes supérieurs de la société africaine, au sens de la théorie de convention (Orléan et Boyer, 1991), et les règles formelles est source des réels enjeux sur le plan social, économique et institutionnel. La pluralité et la rencontre de toutes ces logiques de fonctionnement et d'affaires, seraient-elles des richesses, des terrains d'hybridations enrichissantes, des espaces des synthèses des principes, des freins ou des sources d'«amalgame managérial» ? Les auteurs ne sont pas unanimes sur ces questions et des propositions sont foisonnantes, mais très divergentes. Au moment où Henry (1991) dresse des «*chroniques d'un management africain*» qui réussit, Bourgoin (1986) parle d'une «*Afrique malade de management*». Entre ces deux extrêmes, on peut répertorier des avis et des approches très variées sur cette cohabitation entre les principes supérieurs locaux africains et les règles d'origines étrangères qui s'imposent; nous qualifions cette cohabitation de dualisme de la logique d'affaires.

Cette pluralité d'héritage des principes supérieurs font de l'entreprise africaine (Grégoire et Labazée, 1994) un véritable laboratoire en organisation où coexistent diverses catégories d'entreprises sur le continuum allant de la «pure tradition» à «l'extrême modernité». Chacune de ces catégories d'entreprises constitue des spécialisations et des champs de recherche dont se revendiquent parfois des chercheurs. L'entreprise informelle du secteur non structuré de Nihan (1980) est l'un des objets les plus étudiés dans les recherches en sciences de gestion appliquées aux pays africains. L'entreprise traditionnelle, l'entreprise africaine, le management africain, l'activité génératrice de revenus, l'entreprise communautaire... etc., constituent le début d'une longue liste d'appellations et des termes utilisés pour qualifier les organisations ou les entités africaines.

Pour mieux positionner et situer les entités évoluant en contexte ouest africain, au moins pour une visée de modélisation managériale, il nous paraît important d'avoir des critères observables et appréciables : les organisations et entreprises africaines sont plurielles; il n'existe probablement pas de modèle unique de «management africain». Les concepts de «management africain» ou de «l'entreprise africaine» peuvent comporter des risques des «raccourcis» et de simplifications extrêmes mettant dans le même sac toute la diversité des organisations observables en Afrique.

Il existe une large diversité d'organisations - qu'on ne peut pas limiter à la dichotomie classique entre l'informel et le formel - qu'on peut classer en groupes et catégories homogènes selon les critères de taxonomie retenus. Alors pour parler de catégories d'entreprises africaines, il faudrait, au préalable, s'entendre sur les critères de classification retenus. Par exemple, il existe des petites, voire très petites entreprises, hypermodernes et formelles, comme il existe des entreprises de grande taille au fonctionnement traditionnel et informel en Afrique. Alors, considérer systématiquement qu'une entreprise informelle est une micro-entité opérant dans une rue d'une ville ou un village africain est désormais une conception erronée. L'Évolution du contexte des affaires africain impose des analyses des organisations plus approfondies. La multiplication de ce que nous appelons «vecteurs de modernité» dans le chapitre 5, rend le milieu africain, un contexte à réalités multiples.

Pour distinguer ce qui est africain de ce qui relève des pays avancés, on parle souvent du «traditionnel» et du «moderne» (Torres, 1999). Il est évident que cette classification est simpliste si on ne définit pas les critères de la modernité et de la tradition. Notre essai a porté sur les PE/TPE modernes. Sans prétendre à définir officiellement l'entreprise moderne ouest-africaine, nous avons tenté de définir des critères, nous permettant de délimiter notre terrain d'étude et l'échantillon des entreprises étudiées. Nous avons explicité, dans la partie méthodologique, les critères de définition d'une entreprise moderne : l'existence juridique, l'existence des outils de gestion formels et la séparation du patrimoine de l'entreprise de celui de l'entrepreneur.

D'un point de vue théorique, quelques auteurs ont essayé d'établir des distinctions entre les entreprises selon leur appartenance culturelle et leur position géographique. Les modèles nationaux de D'Iribarne (1994) et l'essai de Ségal et Chevrier (2011) analysent ces particularités nationales. Selon ces auteurs, au-delà des différences culturelles, un management peut avoir une identité nationale. Les travaux de Chanlat (2008) et de Mbengué (2008) évoquent des cadres interculturels de management, caractérisés par la diversité culturelle.

À côté de la logique locale d'affaires ouest africaine coexiste les principes de la petite entreprise moderne définie par Torres (1999). Les réponses des dirigeants des PE/TPE modernes laissent apparaître un discours sur le management standard conceptualisé dans le cadre des théories de la firme classique dans les contextes des économies avancées. La

section suivante restitue les facteurs explicatifs de cette modernité des PE/TPE, pourtant situées en contexte ouest-africain.

Section 2. La PE/TPE ouest-africaine moderne : véhicules de modernité et nouveaux territoires

Cette section propose une définition de la PE/TPE moderne, présente ses principales caractéristiques, avant de présenter les facteurs explicatifs de la présence de cette catégorie d'entreprises dans l'écosystème des PE/TPE ouest-africaines.

▪ Définition et caractéristiques de la PE/TPE moderne

Notre définition de la PE/TPE moderne s'inspire des travaux de Torres (1999). La typologie des PME de Torres (1999) selon l'axe de la modernité et celui du modèle capitaliste (individualiste ou communautaire). Sur la base de ces deux axes, l'auteur distingue, comme l'indique le schéma ci-après, les quatre familles des PME suivantes :

- la PME moderne;
- la PME traditionnelle;
- la PME communautaire;
- la PME individuelle.

Schéma 27. Typologies des conceptions des PME selon Torres (1999)



Source : Torres (1999)

La «*Mittelstand*» allemande incarne la petite et moyenne entreprise moderne compétitive; elle représente le symbole de l'avantage compétitif de l'économie et de l'entreprise allemande. C'est une entreprise généralement familiale indépendante et très compétitive. C'est la petite entreprise moderne type et illustrative de la typologie de Torres (1999). La «*Mittelstand*» désignant «classe moyenne» est symbole du développement à travers le triomphe de la classe moyenne.

La symbolisation de la petite entreprise moderne par la «*Mittelstand*» allemande signifie que la modernité de l'entreprise est synonyme de la compétitivité et de performance. Cette typologie serait plus basée sur les caractéristiques économiques que managériales de l'entreprise. Elle fait un lien entre la performance économique de l'entreprise et la modernité. Sans qu'elles ne soient explicitement évoquées par Torres (1999), les caractéristiques managériales doivent être prises en compte dans la définition de la modernité d'une entreprise. L'entreprise allemande est aussi caractérisée par une Gouvernance illustrant les données sociales et culturelles allemandes. La firme allemande, reflétée par les grands groupes

industriels allemands (de Montmorillon, 1986) hérite des caractéristiques structurelles de la société allemande dans sa stratégie et son management.

À cet effet, nous introduisons les caractéristiques de Management dans la définition de l'entreprise moderne en général, et celle de la PE/TPE moderne en particulier.

Torres (1999) oppose la «Mittelstand» allemande au «*district industriel*» traditionnel italien. Cette entreprise traditionnelle est notamment expliquée dans les travaux de de Soto (2000 et 2005). La notion de «*district industriel*» correspond à un regroupement des petites entreprises industrielles, ou parfois artisanales, composé d'un nombre important de petites entreprises indépendantes les unes des autres. Les petites entreprises du «*district industriel*» sont spécialisées dans le même secteur ou la même production de manière complémentaire. Ce dispositif permet une production à grande échelle. La notion de «*district industriel*» est aussi apparentée à celle de cluster, ou de pôle de compétitivité.

Marshall (1890 et 1919) introduit cette notion à travers les études de l'économie politique et de la production industrielle. Ce n'est que dans les années 70 que le concept a été appliqué au contexte italien dans les études sociologiques dans les travaux relatifs à la «*Tre Italia*» (la troisième Italie, entre Italie du Nord et Mezzogiorno). Avant la stabilisation des théories, en sciences de gestion, sur les petites et moyennes entreprises, l'introduction en sciences sociales du concept de la petite entreprise artisanale ou industrielle italienne a posé, probablement, une partie des fondements des travaux sur la PE/TPE artisanale spécialisée. Parmi les contributions pionnières sociologiques de l'étude de la petite entreprise artisanale ou industrielle italienne, on peut noter les travaux de sociologue Bagnasco (1977) et de l'économiste Becattini (1992).

Le deuxième axe de la typologie des petites et moyennes entreprises de Torres (1999) est celui de la logique capitaliste, selon qu'elle soit individualiste ou communautaire. L'auteur oppose, sur cet axe, la petite entreprise «High Tech» anglo-saxonne, à la petite entreprise régie par le système de responsabilité sociale chinois. La PE/TPE se situerait, selon la typologie ci-dessus présentée, sur les axes de la petite entreprise traditionnelle et communautaire.

Dans les résultats de notre étude, le positionnement traditionnel communautaire correspond largement à la PE/TPE ouest-africaine régie par les conventions de la valeur et de financement informelles basées sur la personne et les institutions communautaires locales. Les

conclusions de notre étude confirment ce positionnement concernant la PE/TPE informelle dont la conception et l'opérationnalisation du BM sont régies par les institutions sociales localement ancrées.

Par contre, ce positionnement traditionnel communautaire ne suffirait pas à caractériser les petites entreprises modernes du contexte ouest-africain. Désormais, grâce aux véhicules de modernité, on peut identifier des petites entreprises modernes ouest-africaines, différentes des multinationales étrangères, classiquement les seules entreprises suffisamment bien structurées selon le management moderne de la firme.

Notre définition de la PE/TPE moderne, en plus des caractéristiques économiques de la «*Mittelstand*» allemande, intègre les critères de management et de la formalité de l'entreprise. La PE/TPE moderne ouest-africaine est donc la PE/TPE disposant les caractéristiques suivantes :

- sur le plan juridique : une structure juridique formelle;
- sur le plan organisationnel : une entité organisationnelle distincte de l'entrepreneur;
- sur le plan économique : une entité dont le patrimoine est distinct de celui de l'entrepreneur.

La PE/TPE ouest-africaine moderne définie et décrite sur le plan théorique et conceptuel, nous présentons ci-après les principaux véhicules de modernité entraînant la multiplication de ces types d'entreprises dans le contexte, traditionnellement caractérisé par l'entreprise communautaire traditionnelle.

- **Véhicules de modernité, à la base de formation des PE/TPE ouest-africaines modernes**

Notre constat de la présence de plus en plus importante des PE/TPE dont les caractéristiques sont similaires à ceux de l'entreprise moderne est issu de discours des dirigeants des PE/TPE présentant les caractéristiques ci-dessus expliquées. On constate un discours sur l'entreprise qui n'a rien à envier à la perception standard et moderne de l'entreprise. Il y a donc une certaine uniformisation des discours entre ces entrepreneurs avec leurs homologues des pays avancés. Leurs discours ressortent certains points communs :

- Une volonté d'une gestion moderne;
- Existence d'une stratégie claire et une vision pour l'entreprise;
- Existence d'un modèle d'affaires évaluable auquel nous avons appliqué le modèle d'évaluation des radars;
- Une volonté d'utilisation des outils de gestion moderne.

L'analyse des facteurs explicatifs de ces discours et de ces caractéristiques dignes d'entreprises et d'un management moderne montre qu'ils sont divers. Suite à ce constat, nous avons essayé de vérifier les facteurs entraînant cette perception aussi moderne de l'entreprise par une certaine catégorie d'entrepreneurs. Nous nous sommes basés sur la présentation des profils des dirigeants des PE/TPE effectuée au début de chaque entretien. Nous avons réparti les facteurs explicatifs de nos constats sur la modernité des PE/TPE en quatre principales familles:

- Le niveau de la formation;
- L'expérience professionnelle de l'entrepreneur;
- La fusion des marchés internationaux et l'usage des nouvelles technologies de l'information entraînant la fusion des territoires virtuels;
- L'exigence des normes et des standards d'échanges internationaux.

Véhicule de modernité N°1 : la formation de l'entrepreneur

Les jeunes entrepreneurs instruits ont, pour certains, étudié dans les pays avancés. Ceux qui ont étudié dans le contexte africain, aussi, ont suivi leur formation dans les universités et écoles locales dont les programmes sont inspirés de ceux des pays avancés. Les compétences des jeunes entrepreneurs, à l'origine de leurs projets de création d'entreprises, sont liées à leurs formations. La formation influence à la fois le type de projet de création d'entreprises et les styles de management appris. La définition de l'entreprise et les principes de sa gestion appris par les jeunes entrepreneurs lors de leurs formations, leur confèrent une perception de l'entreprise identique à celle enseignée dans les programmes standards des universités et écoles des pays avancés.

Malgré la différence, possible, de la qualité de l'enseignement entre les pays avancés et les pays en développement, les programmes sont généralement une reproduction des programmes enseignés dans les pays avancés. Si on peut évoquer une différence de niveau de qualité de l'enseignement lié aux moyens pédagogiques et aux corps professoral, le programme d'enseignement quant à lui est généralement similaire à celui des pays avancés. Cet enseignement inculque aux lauréats des écoles et universités africaines des perceptions d'entreprises et de management similaires à celles de leurs homologues des pays avancés. C'est le cas des pays ouest africains, tous colonisés par la France, ont continué à garder des liens historiques, y compris dans les programmes de l'enseignement primaire, secondaire et universitaire.

Ensuite, la plupart des entrepreneurs dirigeants des jeunes entreprises modernes ont suivi des formations dans les pays étrangers, plus avancés. La France reste la principale destination des étudiants ressortissants des ex-colonies françaises, dont les cinq pays ouest africains concernés par notre étude. Par exemple, selon les chiffres⁹⁰ de Campus France en 2013, en dehors de la Chine qui se classe en deuxième position après le Maroc, les cinq premiers pays d'origine des étudiants étrangers en France sont des pays francophones, ex-colonies françaises. Le Sénégal, un des pays concernés par notre étude, se classe en cinquième position de ce classement. Les clubs «*Alumni*» des lauréats des grandes universités françaises dédiés aux ressortissants des pays africains sont révélateurs de cette abondance des lauréats africains issus des grandes universités françaises. Le club Dauphine Afrique⁹¹ lancé en juin 2009 est un exemple important de cette présence africaine dans les universités françaises.

Enfin, les partenariats universitaires et la délocalisation des programmes des universités françaises en Afrique sont un autre véhicule de lissage et de fusion des standards et des programmes de formations universitaires. L'université Paris-Dauphine, notre université d'appartenance, dispose de programmes de partenariat et de délocalisation des diplômes, notamment au Sénégal et au Burkina Faso.

⁹⁰ Source : Capus France, *actualisation chiffres clefs 2012-2013*. Consulté le 6 juin 2014, disponible en ligne : http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/etude_prospect/chiffres_cles/fr/actualisation_chiffres_cles_2012-2013.pdf

⁹¹ Site web du Club Dauphine Afrique : <http://dauphineafrique.wordpress.com/>
lien vers le Club Dauphine Afrique sur le site officiel de l'Université Paris Dauphine : <http://www.dauphine-alumni.org/#/groupe/club-dauphine-alumni-afrique/21>

Véhicule de modernité N°2 : l'expérience professionnelle des jeunes entrepreneurs / retour de la diaspora avec son bagage académique et professionnel

L'expérience professionnelle est le deuxième véhicule de modernité, après la formation universitaire et professionnelle. L'expérience professionnelle acquise par les ressortissants des pays africains formés dans les pays avancés et ayant acquis une première expérience professionnelle dans ce pays, est un levier important de la modernité des PE/TPE. Ils sont de plus en plus nombreux dans les secteurs publics et privés à rentrer dans leurs pays après leur formation et parfois après une première expérience professionnelle. Ils sont nombreux à rentrer avec des projets de création d'entreprises, sur la base de leur expérience acquise dans les pays avancés. Ils sont naturellement «formatés» au système de management moderne et la perception moderne de l'entreprise à l'occasion de leur expérience

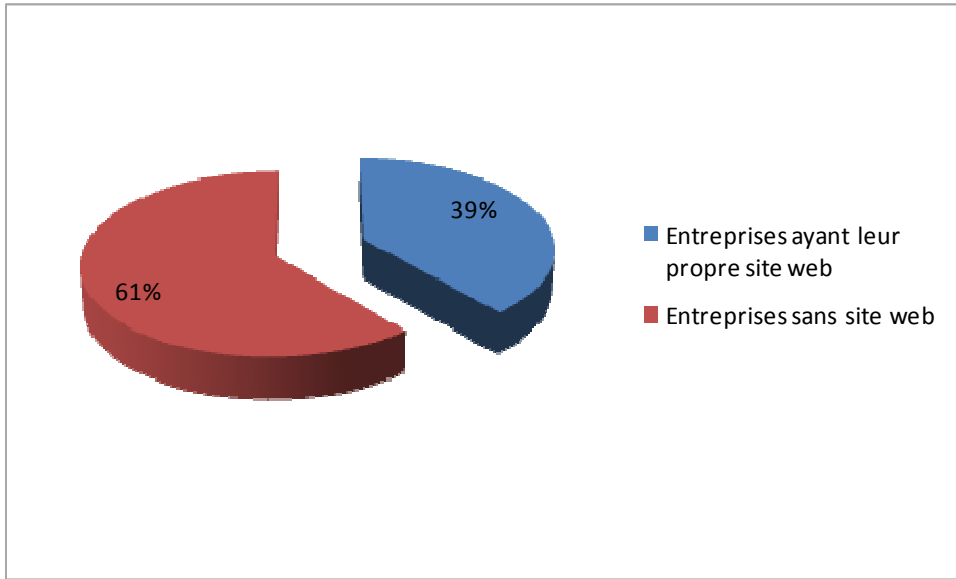
L'importance du phénomène du retour des lauréats des pays ouest africains après leur expérience professionnelle dans les pays à économies avancées, a conduit *Jeune Afrique*, le célèbre magazine hebdomadaire panafricain à lui consacrer un numéro spécial. La rubrique «*Le Plus*» N° 2271 du 22 février 2014 de «*Jeune Afrique*» était consacré aux cas des exemples et des succès des retours de la diaspora Guinéenne dans les secteurs publics et privés. Des cas des jeunes créateurs d'entreprises y étaient présentés.

Véhicule de modernité N°3 : nouvelles technologies de l'information et nouveaux territoires

Les nouveaux espaces et les nouveaux territoires des PE/TPE dépassent les espaces géographiques. Les cadres de référence et les institutions structurantes des comportements professionnels et les marchés des PE/TPE vont au-delà de leurs espaces géographiques physiques. Désormais, la startup, sur Internet, n'est pas une exclusivité américaine, ni celle des pays avancés en général. L'usage des nouvelles technologies de l'information est généralisé à l'essentiel des jeunes entreprises des pays avancés et des pays en développement.

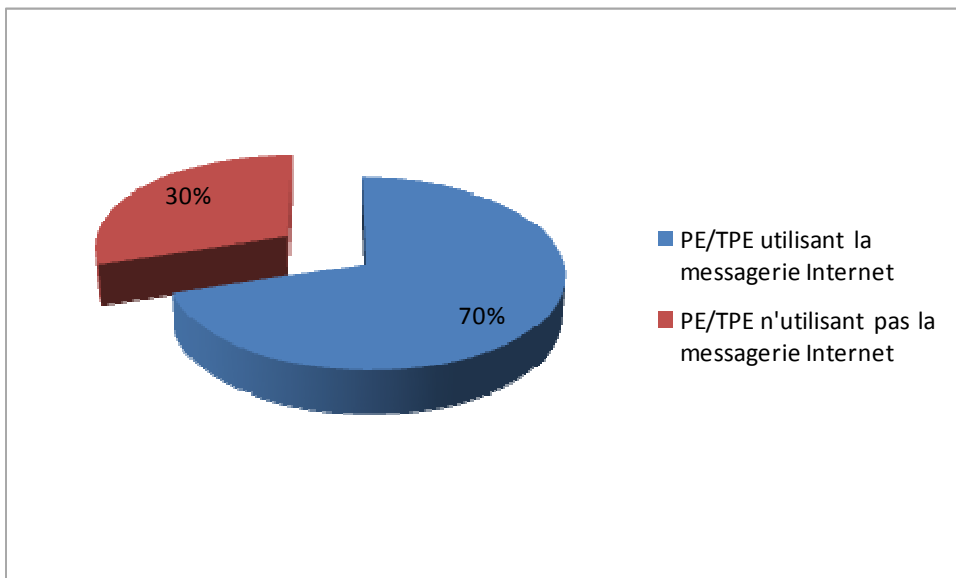
Les données de la banque mondiale (2014) relatives à l'usage de ces nouvelles technologies de l'information sont très édifiantes et surprenantes, pour les pays sub-sahariens. Près de 40% des entreprises disposent de leur propre site web, un moyen leur permettant d'être visibles à l'échelle du globe et d'accéder aux marchés virtuels du globe.

Graphique 18. Pourcentage des PE/TPE ouest-africaines ayant un site web



Ce pourcentage des PE/TPE présentes sur les espaces et les territoires virtuels passe de 39% à 70% en utilisant le critère d'utilisation de la messagerie Internet. En effet 70,2% des entreprises affirment utiliser la messagerie Internet pour communiquer avec leurs clients ou leurs fournisseurs comme l'indique le graphique suivant.

Graphique 19. Pourcentage des PE/TPE utilisant la messagerie Internet

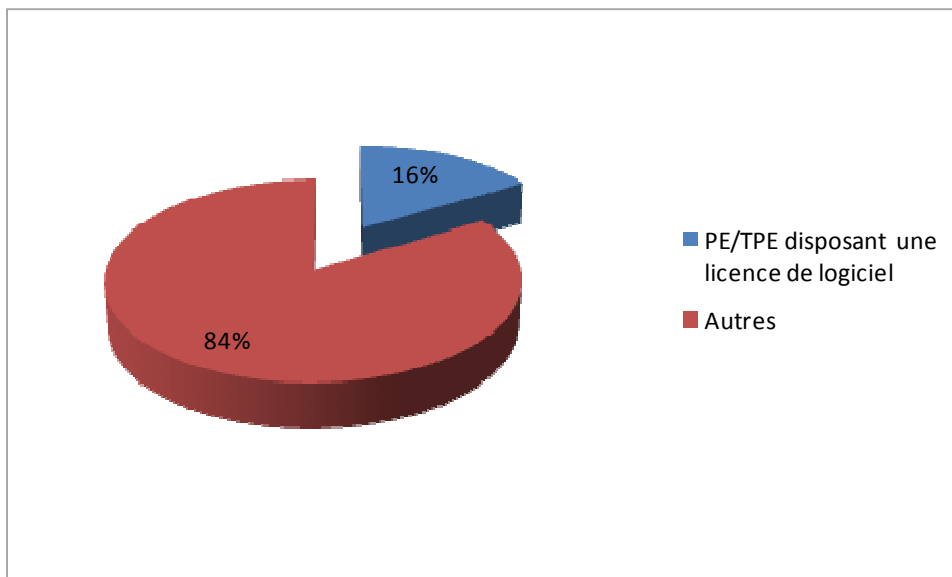


Les dirigeants des jeunes entreprises modernes, étant familiarisés aux nouvelles technologies de l'information, grâce à leurs formations et leurs expériences professionnelles, reconduisent l'utilisation de ces outils dans la gestion de leurs propres entreprises.

Qu'ils soient des spécialistes des ces outils modernes de gestion, pour ceux qui ont étudié dans les domaines de l'informatique, ou qu'ils soient des utilisateurs spécialisés dans d'autres domaines de compétences, la plupart des compétences à la base de création de PE/TPE modernes nécessitent l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. La généralisation de l'utilisation des outils de gestion communs avec les entreprises des pays avancés, a tendance à rendre accessibles aux PE/TPE des pays en développement, les méthodes et les outils de gestion utilisés par leurs homologues des pays avancés.

Le pourcentage des PE/TPE utilisant un logiciel spécialisé est révélateur de ces recours aux outils modernes de gestion ou d'exploitation par les entreprises africaines.

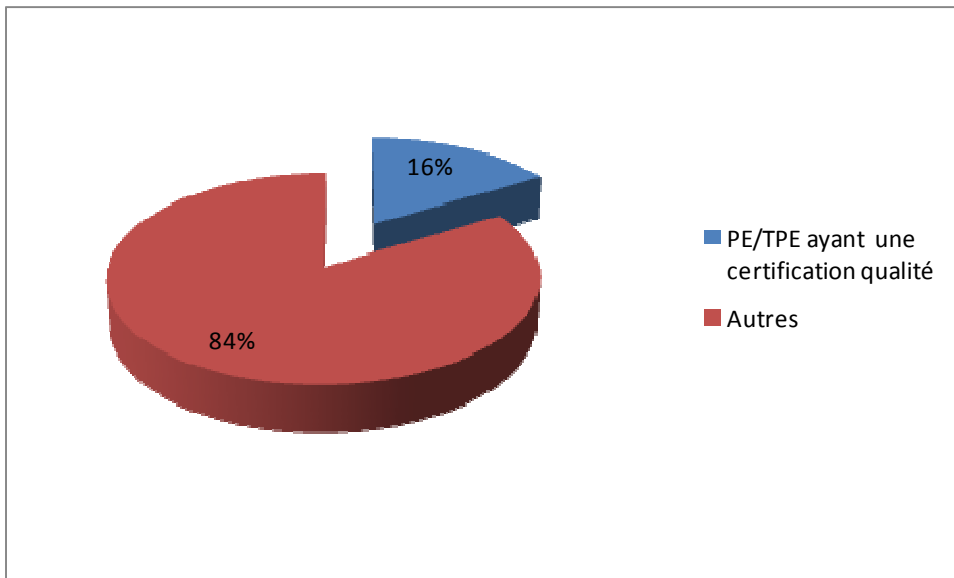
Graphique 20. Pourcentage des PE/TPE disposant d'une licence de logiciel



Véhicule de modernité N°4 : exigences des normes et standards des échanges internationaux

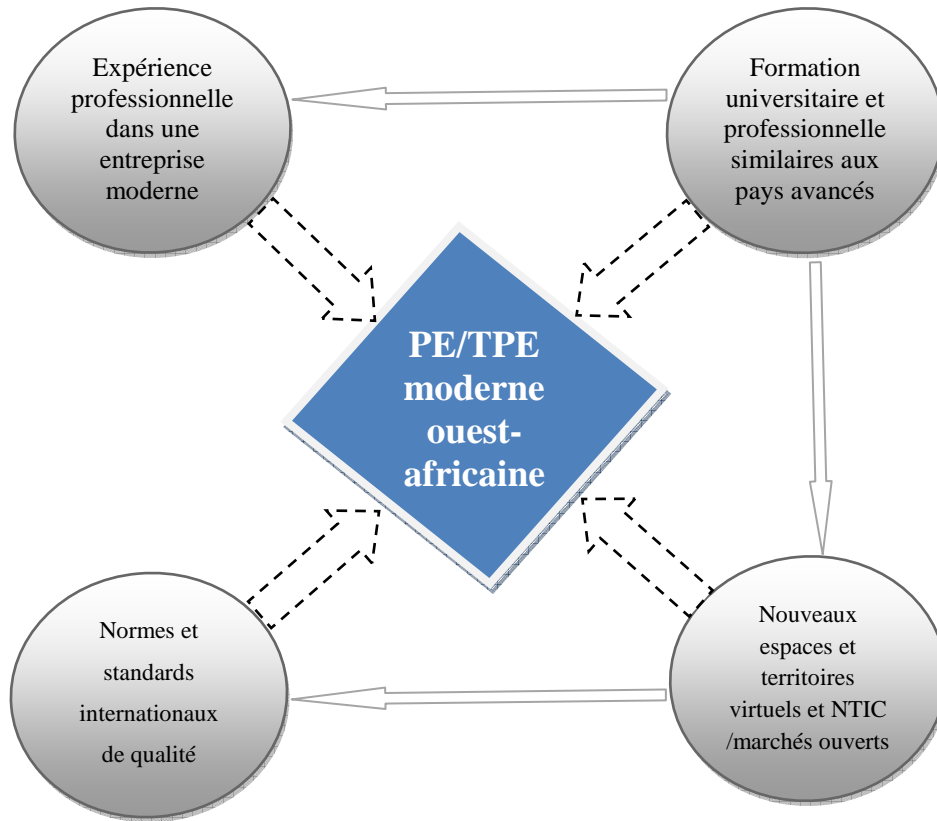
L'accès à certains marchés, la soumission à certains appels d'offres pour des contrats nationaux ou internationaux et l'appartenance à certains réseaux et ordres professionnels nationaux et internationaux sont tant des motifs de conformité aux normes et standards de qualité évoqués par les dirigeants des PE/TPE. La nécessité de conformité aux exigences des normes et standards internationaux se confirme par les discours des dirigeants des PE/TPE présentes sur les nouveaux espaces d'affaires et les données de la banque mondiale (2014) comme l'indique le graphique ci-après.

Graphique 21. Pourcentage des PE/TPE ayant une certification qualité



La réunion de ces facteurs explicatifs de la modernité, présents séparément ou simultanément, dans les PE/TPE permet de comprendre l'évolution croissante de la population des PE/TPE modernes dans le contexte africain en général, et dans le contexte ouest africain en particulier.

Schéma 28. Véhicules de modernité de la PE/TPE ouest-africaine



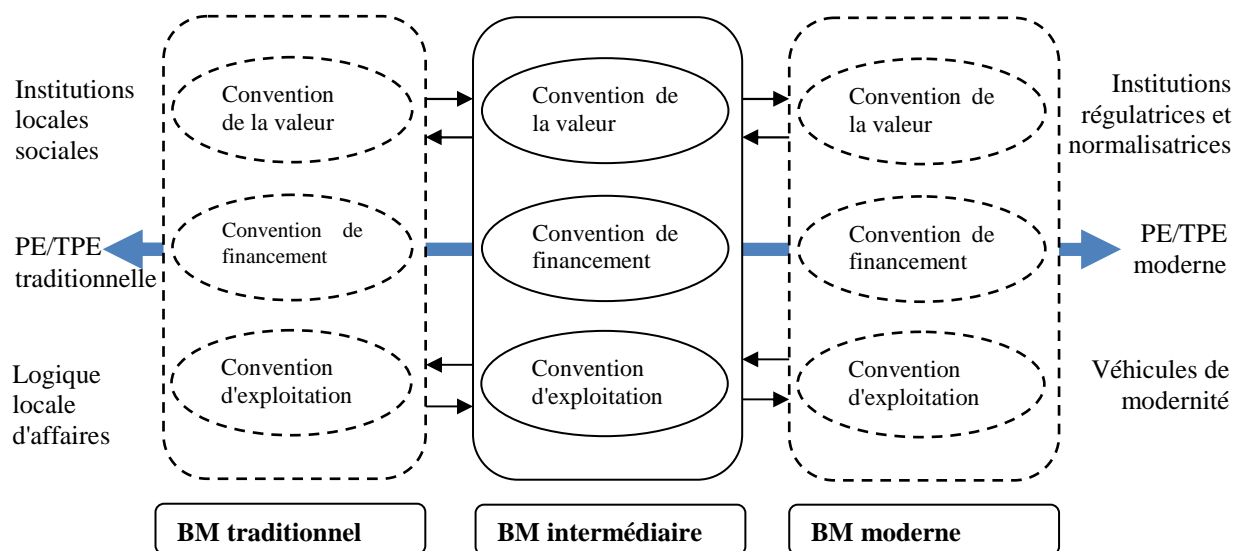
Le Schéma ci-dessus résume les principaux véhicules de modernité de la PE/TPE ouest-africaine. Ces véhicules de modernité cohabitent avec la logique d'affaires locale créent un environnement d'affaire dualiste pour la PE/TPE ouest-africaine. Ce contexte de dualisme de la logique d'affaires est la caractéristique principale du cadre d'analyse évolué présenté dans la section suivante.

Section 3. La notion de la convention d'affaires et cadre conceptuel évolué : la PE/TPE ouest-africaine au carrefour des logiques d'affaires

La notion de la convention d'affaires résulte de l'intégration du cadre institutionnel local et de la logique d'affaires localement ancrée dans le concept de la triple convention du BM de la PE/TPE. En effet, les trois conventions (convention de la valeur, convention de financement et convention de l'exploitation) du BM de la PE/TPE doivent se situer sur un continuum de la modernité à la tradition. Le contexte ouest-africain caractérisé par un environnement d'affaires marqué par les institutions locales présentées au chapitre 6 et les véhicules de modernité présentés dans la section précédente.

Le continuum de la logique d'affaires avec pour extrémités la «modernité» et la «tradition» doit prendre en compte l'interaction entre les deux sphères d'appartenance de la PE/TPE.

Schéma 29. Cadre conceptuel de la convention d'affaires et du continuum des logiques d'affaires



Le schéma ci-dessus présente le cadre d'analyse de la convention d'affaires qui permet de situer le BM de la PE/TPE sur le continuum de la logique locale traditionnelle et celle de la PE/TPE moderne. Le BM, en fonction des types de conventions de la valeur de financement et d'exploitation, il se situerait sur l'axe du continuum de la logique d'affaires.

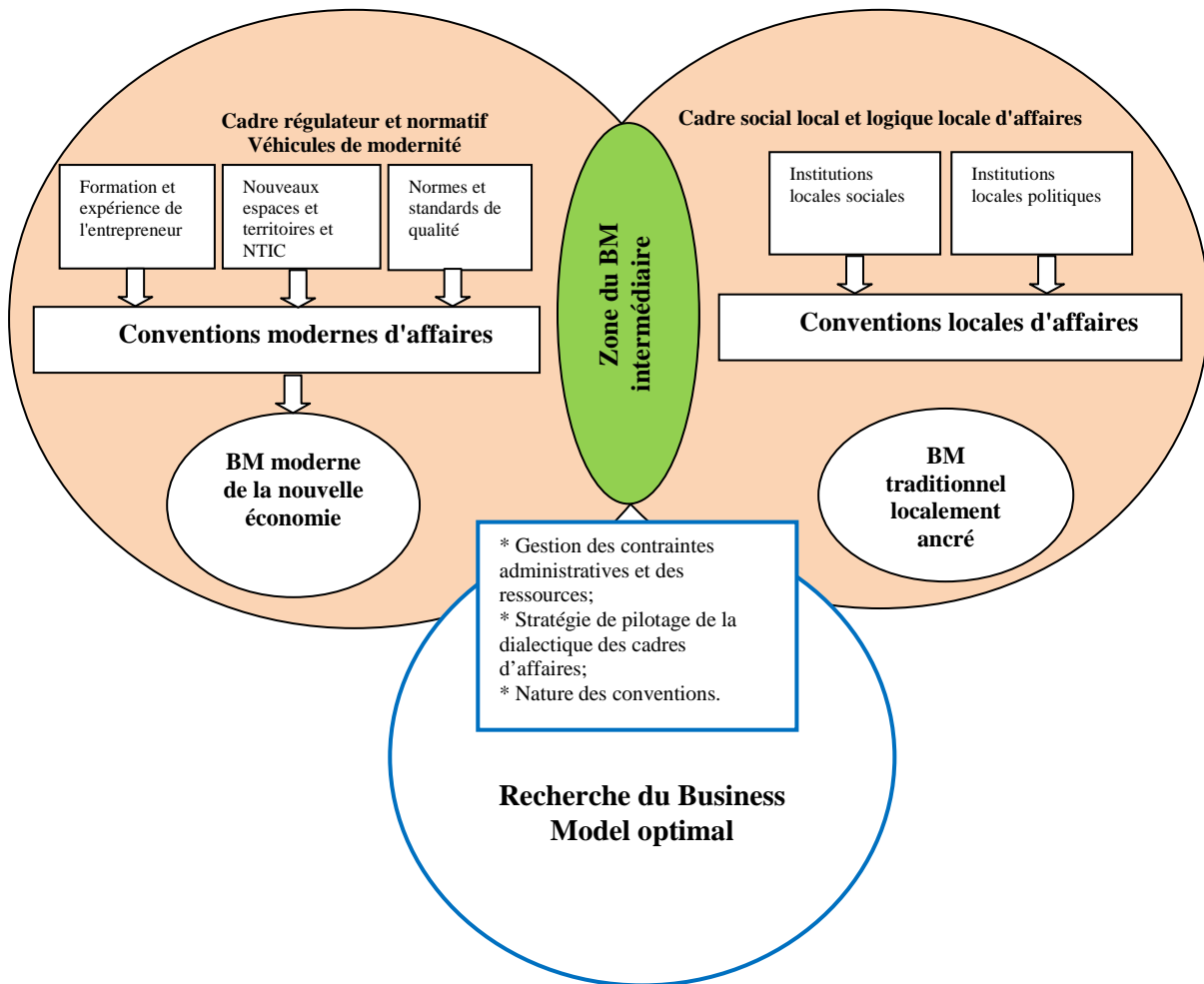
Il est par ailleurs important qu'un BM puisse inclure un mixte des logiques d'affaires avec une logique dominante. C'est cette mixité et l'interaction entre les logiques d'affaires qui expliquent les connexions dans les deux sens entre les trois BM : le BM intermédiaire et les BM moderne et traditionnel.

L'objet du cadre d'analyse selon l'approche par la convention d'affaires est de répondre aux questions pratiques et conceptuelles relatives à :

- la conciliation des logiques d'affaires dans le BM de la PE/TPE ouest-africaine;
- la conciliation des cadres institutionnels : social traditionnel d'une part, réglementaire et normatif d'autre part.

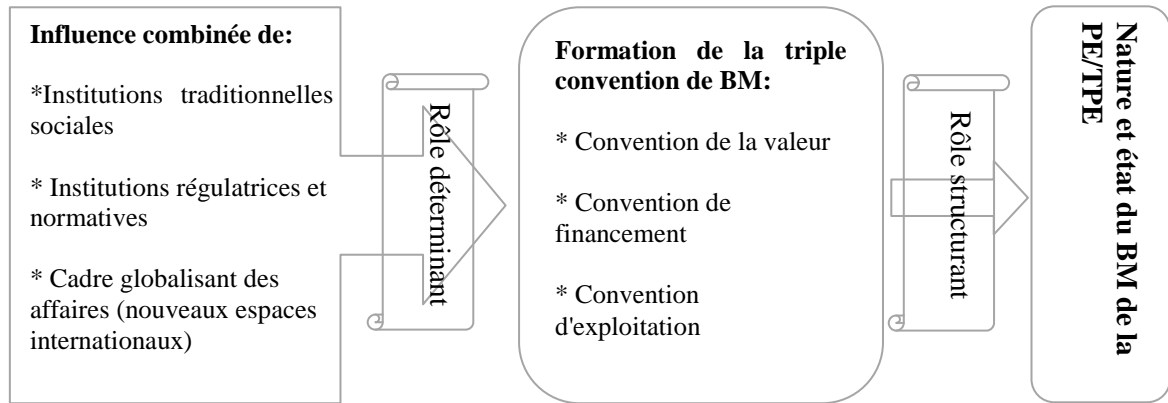
Le Schéma ci-après, présente le cadre d'analyse par la convention d'affaires.

Schéma 30. Cadre d'analyse du BM de la PE/TPE par la convention d'affaires



L'approche par la triple convention a permis d'expliquer l'état du BM de la PE/TPE en fonction de la nature des conventions qui le déterminent. Quant à l'approche par la convention d'affaires, elle permet d'étudier comment les cadres institutionnels et des logiques d'affaires influencent les parties qui co-construisent ces conventions. Ainsi la convention d'affaires influence directement et indirectement le BM de la PE/TPE.

Schéma 31. Démarche analytique de l'influence de la convention d'affaires sur le BM de la PE/TPE



L'influence combinée des cadres institutionnels et des espaces d'affaires déterminent la triple convention du BM, qui, structure à son tour, l'état et la nature du BM de la PE/TPE qui peut être traditionnel, intermédiaire, ou moderne.

Le chapitre suivant expose les résultats des stratégies des dirigeants des PE/TPE face au dualisme de la logique d'affaires dans le contexte étudié.

Chapitre 8

BM de la PE/TPE ouest-africaine face au dualisme de la logique d'affaires

Chapitre 8 : BM de la PE/TPE ouest-africaine face au dualisme de la logique d'affaires

Section 1. Les stratégies extrêmes de conciliation : conformisme et révolution 441

Section 2. Les stratégies intermédiaires de conciliation : ambivalence et adaptation..... 447

Section 3. Revue des approches théoriques des stratégies de conciliation des valeurs divergentes dans les BM 454

Chapitre 8 : BM de la PE/TPE ouest-africaine face au dualisme de la logique d'affaires

«...je vous dis qu'il m'arrive de tomber dans un vrai dilemme entre ce que je crois aller dans le bon sens des intérêts de mon entreprise et ce qui est bien vu dans la société. Je vous donne un exemple simple. Que faites vous si un salarié commet une faute grave et que son père appelle votre père ou vous appelle vous même pour vous demander de tolérer la faute grave alors qu'il mérite un licenciement ou au moins un avertissement? vous savez le comble dans tout ça? en général le père du salarié va utiliser des liens d'amitié ou de parenté pour demander la faveur. Si par chance votre père n'est pas complaisant avec ces genres de comportement, vous avez de la chance, sinon vous allez vous trouver face à un vrai dilemme...».

(ENSDG12_11)⁹²

Introduction au chapitre 8

La démarche utilisée dans le chapitre 8, pour traiter des stratégies des dirigeants des PE/TPE face au dualisme de la logique d'affaires, est explicative et compréhensive. Elle vise à comprendre les facteurs importants dans la création de cohérence dans le BM des PE/TPE modernes, malgré certaines divergences entre les principes régissant la convention d'affaires. Ensuite il tente d'expliquer comment les dirigeants des PE/TPE modernes procèdent pour se positionner entre le dispositif collectif social local et les exigences des normes et des règles des institutions formelles.

⁹² (ENSDG12_11) correspond au code signalétique de l'entretien semi directif N°11 effectué en Guinée en 2012.

La méthode de codage analytique des données d'analyse des stratégies de conciliation entre les logiques d'affaires a consisté à identifier les différences de comportements dans les positionnements adoptés par les dirigeants des PE/TPE.

Nous avons ainsi construit une typologie des stratégies adoptées par les dirigeants des PE/TPE pour la création de cohérence dans le BM, l'alignement de celui-ci avec les différentes institutions et la conciliation des logiques d'affaires. La typologie des stratégies de l'alignement du BM sur les cadres institutionnels et d'intégration des logiques d'affaires est basée sur les axes suivants :

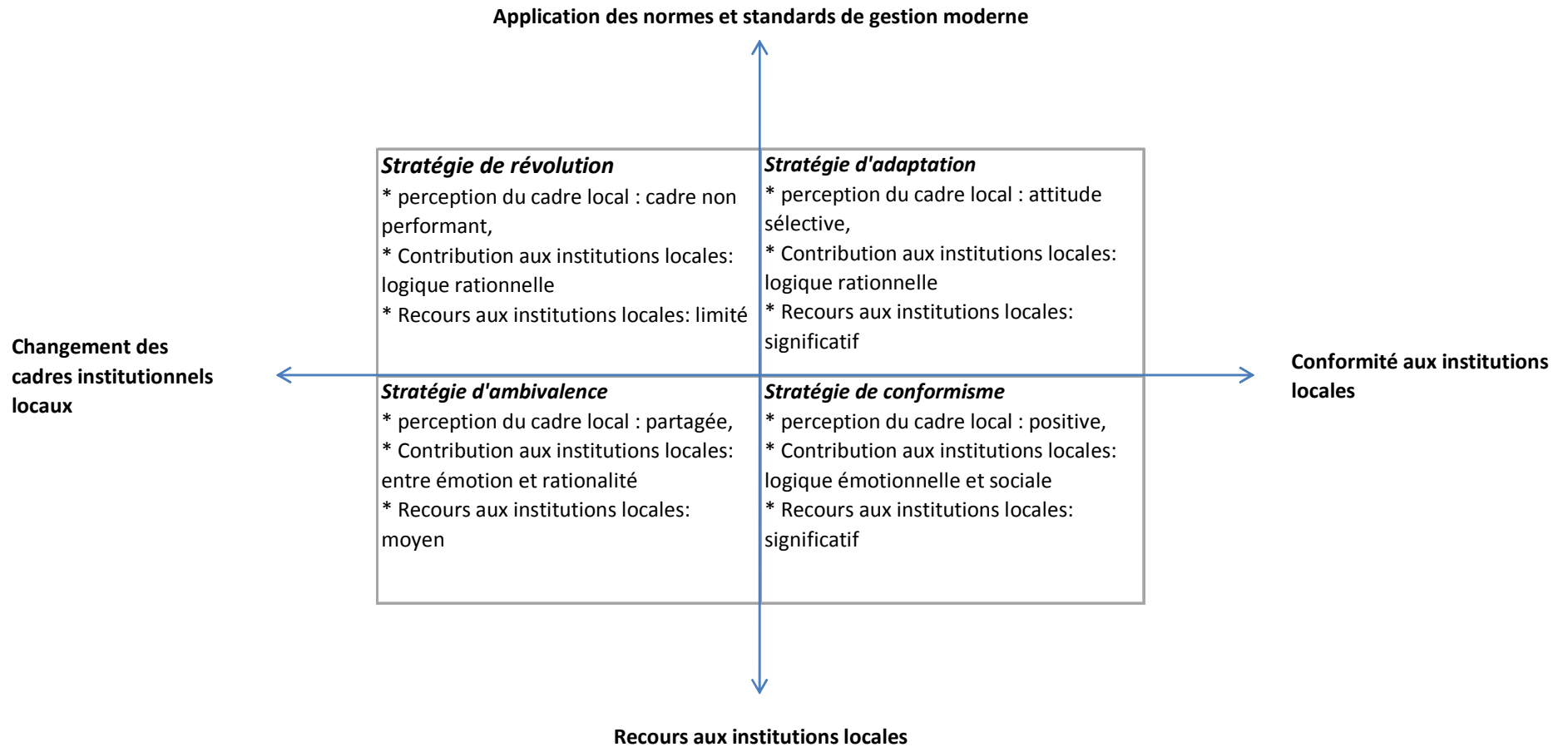
- la perception des institutions sociales locales par les dirigeants des PE/TPE modernes;
- le recours aux attributions et les avantages des institutions locales;
- la contribution aux institutions locales;
- les réponses et les conciliations des normes sociales, économiques et managériales;
- les réponses aux contraintes institutionnelles.

La définition de ces stratégies est basée sur l'analyse de leurs caractéristiques sur chacun de ces axes. Les stratégies identifiées à partir de ces axes se répartissent en quatre types de stratégies principales :

- la stratégie de révolution;
- la stratégie de conformisme;
- la stratégie d'ambivalence;
- la stratégie d'adaptation.

Ces stratégies peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les stratégies extrêmes (révolution et conformisme) et les stratégies intermédiaires (ambivalence et adaptation).

Tableau 45. Typologie des stratégies des PE/TPE face au dualisme de la logique d'affaires



(construction personnelle)

Section 1. Les stratégies extrêmes de conciliation : conformisme et révolution

Les deux stratégies extrêmes de création de cohérence du BM et de conciliation de la logique d'affaires localement ancrée se situent sur l'axe allant de la conformité totale à la convention locale d'affaires à la démarche «engagée» de transformation du cadre institutionnel. Nous avons qualifié ces deux stratégies extrêmes de «conformisme», pour la première, et de la «révolution», pour la seconde.

VIII.1.1 Stratégie de conformisme

La stratégie de conformisme est basée sur l'acceptation et l'intégration presque totale des normes sociales et des institutions sociales locales dans la convention d'affaires. Bien que l'entreprise soit formalisée et corresponde aux critères d'une entreprise moderne, le dirigeant peut décider d'adopter une stratégie conformiste à l'égard de la logique locale d'affaires pour diverses raisons.

Les conformistes sont de deux types : les passifs et les opportunistes. Les conformistes passifs ont tendance à n'opposer aucune résistance aux exigences locales et sont généralement démotivés par rapport à leurs projets d'entrepreneuriat. Quant aux conformistes opportunistes, ils adoptent la logique locale au détriment de leurs ambitions d'entreprise moderne pour tirer des profits éventuels du fonctionnement informel. Dans les deux cas, les conformistes finissent par se conformer au BM local traditionnel.

- **Perceptions et démarche du conformiste**

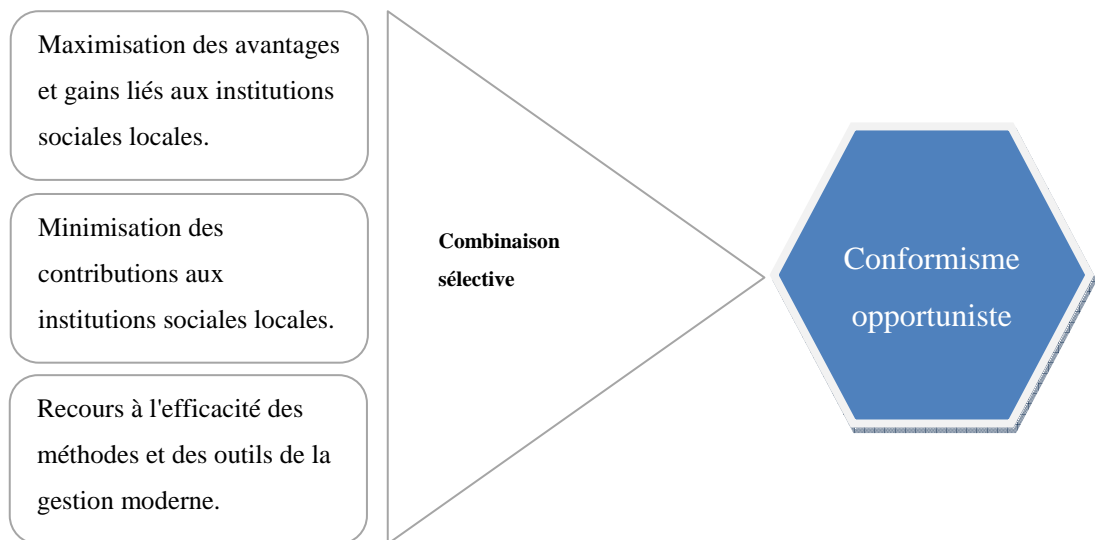
Le conformiste opportuniste a une perception positive des conventions informelles échappant aux contraintes fiscales, réglementaires et normatives liées aux institutions formelles. Malgré les implications contributives de l'adhésion aux mécanismes des institutions sociales, le conformiste opportuniste estime les gains liés à l'informel supérieurs aux contributions sociales. Une autre approche du conformisme opportuniste est celle de tirer profit du capital social des institutions informelles tout en minimisant ses contributions. Seulement, cette approche comporte des risques des sanctions sociales des institutions selon les logiques implicites spontanément coordonnées. Dans les deux cas, le conformiste opportuniste perçoit les institutions sociales plus performantes que le fonctionnement formel

officiel dans le contexte des pays en développement où le fardeau fiscal est généralement jugé très élevé par rapport aux revenus des PE/TPE.

«...oui vous avez tout compris; les deux ne sont pas incomptable; vous m'avez donné le mot que je cherche. Par exemple moi, moi je gère avec une répartition des rôles et des procédures de travail claires. Je sais que plus l'entreprise marche avec des procédures claires et un organigramme clair dans la tête de tout un chacun plus elle est performante. Mais moi je gère comme ça. Mais en même temps je suis bien dans l'informel, car je préfère injecter l'argent que les impôts me demandent pour faire grandir mon entreprise...» (ENSDN_07)

Comme l'indique le passage ci-dessus, le conformisme opportuniste vise à tirer le maximum des avantages des institutions sociales tout en maintenant l'efficacité managériale d'une gestion standard moderne.

Schéma 32. Stratégie du conformisme opportuniste



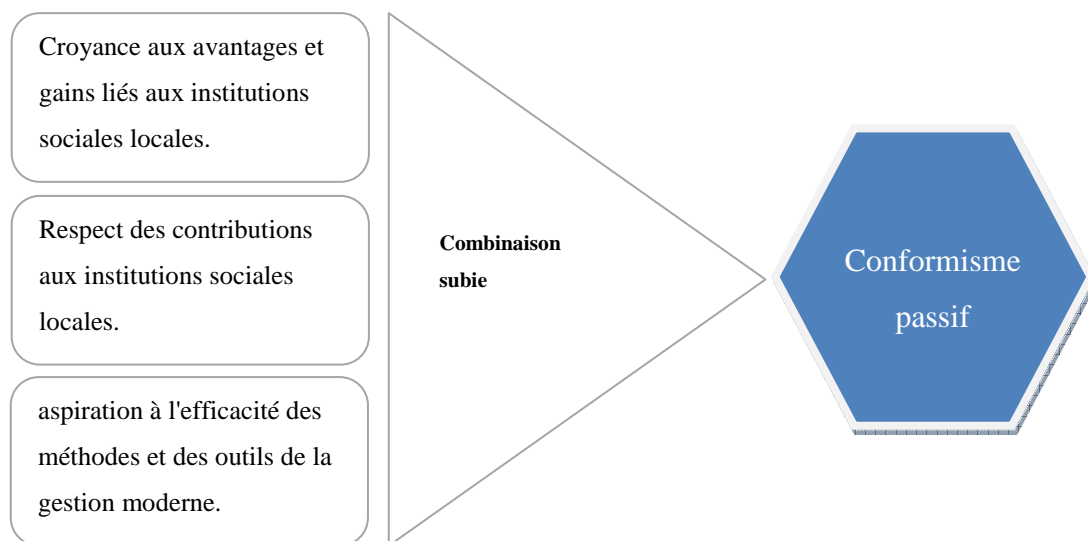
Quant au conformiste passif, il est moins convaincu de la performance des mécanismes des institutions sociales locales. Néanmoins, ces mécanismes s'imposent à lui. Il «subit» les contributions et la responsabilité sociale liée aux mécanismes d'institutions sociales. Pour le conformiste passif, la réalité locale sociale l'emporte sur la rationalité et le respect des institutions locales est indispensable au succès. C'est une sorte de «croyance» aux traditions locales sociales.

«...De toutes les façons ce n'est pas un choix. Vous savez on n'a pas vraiment le choix pour quelqu'un qui veut réussir son entreprise en Afrique. Il faut jouer le jeu de la société, car c'est notre réalité quand même. En plus le business à l'africaine a quelque chose d'identitaire; c'est des manières de faire qui ont leur sens si vous les assimilez bien. Il faut connaître le milieu et s'intégrer dans les circuits invisibles. Voilà; c'est la force de l'informel quoi! moi j'ai une entreprise formelle, mais je sais qu'il y a beaucoup de choses que je fais avec les règles de l'informel. Mais de toutes les façons l'informel c'est notre marché; si vous ne vendez pas dans l'informel où allez vous vendre alors?!...» (ENSDB13_01)

Le conformiste passif :

- aspire à l'efficacité des outils et méthodes de gestion moderne;
- croit aux gains et avantages des institutions sociales locales;
- respecte les contributions aux mécanismes des institutions locales.

Schéma 33. Stratégie du conformisme passif



▪ Contributions et recours aux institutions locales chez le conformiste

Le conformiste opportuniste reste rationnel dans ses contributions au dispositif social local car il cherche à les minimiser. Par contre, il recourt plus significativement aux avantages et aux gains liés au dispositif.

Quant au conformiste passif, les contributions aux institutions répondent à la logique émotionnelle classique qui caractérise ces institutions. Il reçoit «naturellement en tant que «bon élève» les avantages et les gains de la convention locale d'affaires, et donc des institutions sociales locales.

L'autre stratégie extrême, après l'intégration parfaite des institutions locales dans la convention d'affaires à travers les stratégies conformistes, est la stratégie de révolution.

VIII.1.2. Stratégie de révolution

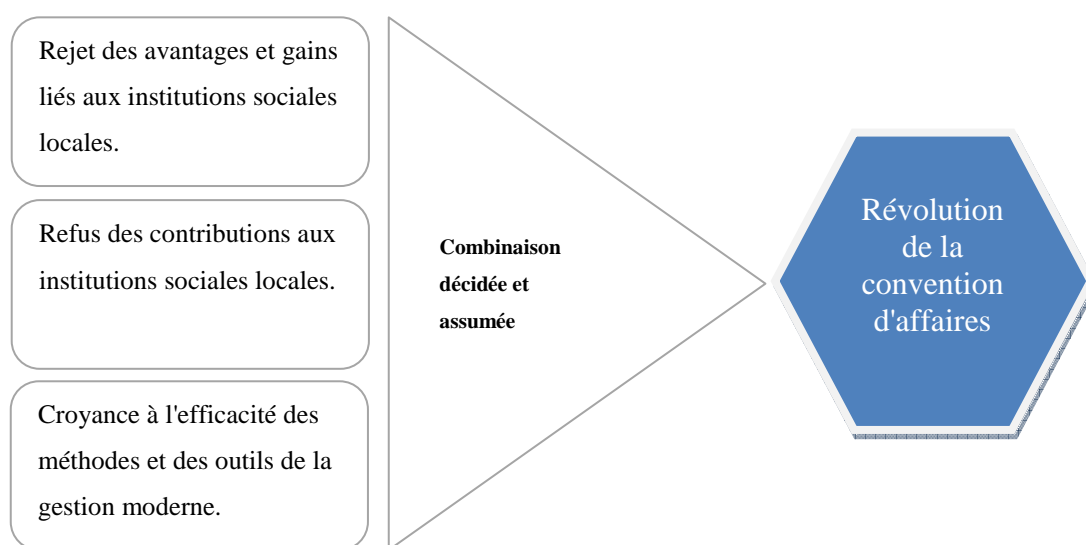
Les révolutionnaires cherchent à imposer leur perception d'affaires indépendamment de la logique locale. Ils assument les conséquences des désaccords avec le contexte local sur leur BM. À l'opposé du conformiste passif, le révolutionnaire adopte une démarche proche de la «croyance» aux méthodes modernes de gestion. Il rejette globalement et radicalement les

mécanismes des institutions sociales locales. Contrairement aux conformistes qui participent à la convention locale d'affaires, les révolutionnaires œuvrent à faire conformer les réalités locales à leur perception et leur mode de gestion.

▪ **Perception et démarche du révolutionnaire**

Le révolutionnaire perçoit les mécanismes institutionnels sociaux comme non performants économiquement. Il les trouve contraignants et contre productifs. La raison principale explicative du rejet des mécanismes de la convention d'affaires sociale est l'absence de contrôle. En effet, les contributions, étant imprévisibles et non rattachées directement à l'exploitation de l'entreprise, sont difficilement contrôlables et créent un déséquilibre dans la gestion financière.

Schéma 34. Stratégie de la révolution



Le dirigeant de la PE/TPE révolutionnaire :

- croit à l'efficacité des méthodes et outils de gestion moderne;
- rejette les attributions des institutions locales;
- refuse les contributions aux institutions locales.

«J'ai une méthode très simple de gérer les sollicitations sociales. je donne l'exemple moi même. Et même mes propres parents me connaissent sur ce plan; ah oui c'est sûr; moi je n'utilise jamais l'argent de l'entreprise dans les affaires sociales. Si j'ai quelque chose dans ma poche je donne sinon je suis catégorique la dessus. Comme les gens me connaissent bien maintenant, ils me collent la paix. Si tu les suis tu ne pourras jamais développer ton entreprise. j'espère que j'ai répondu à votre question. [sourire] je sais que c'est délicat certes, mais moi je gère ça de façon stricte. Je ne rentre pas dans les détails avec les gens; je gère comme bon me semble. L'argent de la boite c'est pour la boite et point!» (ENSDG14_10)

- **Contributions et recours aux institutions locales chez le révolutionnaire**

Le révolutionnaire, percevant les résultats de la convention d'affaires locale négatifs et contreproductifs, substitue aux gains et avantages des institutions locales, l'efficacité des méthodes et outils de gestion moderne. Il n'adhère, ni aux attributions ni aux contributions des institutions locales. Il est caractérisé par un recours très limité aux institutions locales.

Le révolutionnaire, adhérant aux principes de la rationalité de la modernité, est engagé dans le changement du cadre institutionnel localement ancré, qu'il perçoit comme non performant. Le rejet des avantages du dispositif social local est donc un choix cohérent avec son «engagement».

La seconde catégorie des stratégies de création de cohérence est celle des stratégies, moins radicales, les stratégies intermédiaires.

Section 2. Les stratégies intermédiaires de conciliation : ambivalence et adaptation

Contrairement aux stratégies extrêmes, les stratégies intermédiaires sont moins radicales; elles combinent les ingrédients des deux sphères de logique d'affaires pour une convention d'affaires intégrant des aspects des institutions locales, tout en essayant de rester alignées sur les normes et standards du management moderne. Les deux stratégies que nous avons qualifiées d'intermédiaires sont la stratégie d'ambivalence et celle d'adaptation.

VIII.2.1. Stratégie d'ambivalence

Les ambivalents sont partagés entre les deux logiques d'affaires; ils ne font pas forcément de distinction entre les deux. Ils font recours à des principes de gestion en fonction du problème qu'ils ont à résoudre ou des objectifs à atteindre. Il s'agit généralement de dirigeants qui n'ont pas de compétences en management ou qui ne sont pas en mesure d'appliquer un mode de fonctionnement cohérent. C'est aussi le cas des dirigeants qui cherchent à faire des compromis avec les règles locales en dérogeant aux procédures officielles de leurs entreprises. L'ambivalence peut donc être inconsciente ou délibérée.

L'ambivalence délibérée est souvent synonyme d'une attitude pragmatique de recours alterné entre les logiques d'affaires. L'ambivalence se caractérise par l'absence d'une cohérence de logique d'affaires et un aller-retour d'un registre institutionnel à un autre.

▪ Perceptions et démarche de l'ambivalent

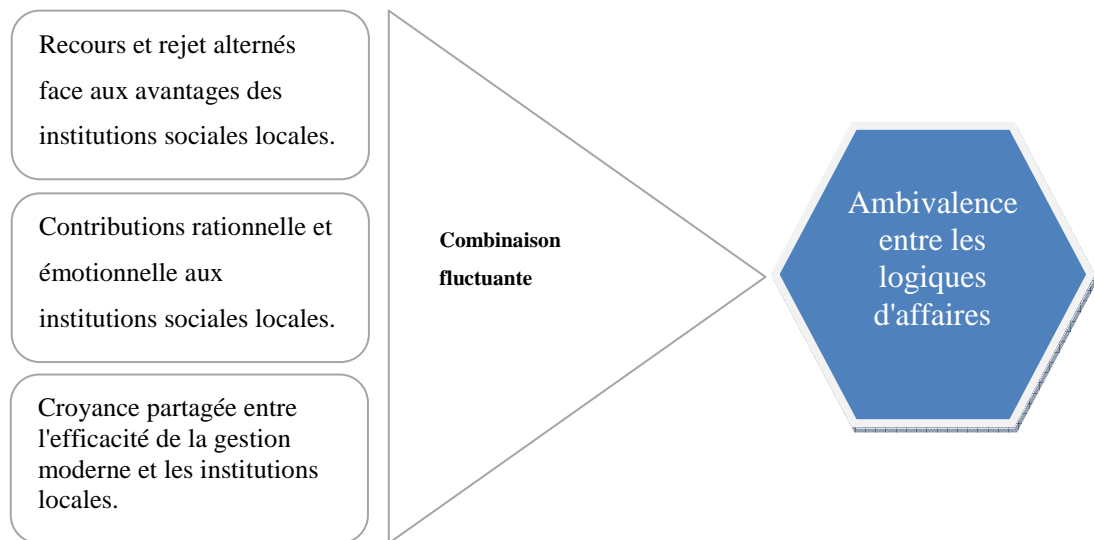
Il n'a pas de «croyance» radicale dans l'un ou l'autre parmi les deux registres de logiques d'affaires; ou, cette croyance est partagée. L'ambivalent pragmatique ou délibéré n'a pas de perception tranchée sur les institutions locales. Il n'a pas d'ordre précis de priorisation d'adoption des règles; sa perception peut évoluer facilement. Sa perception des institutions locales peut évoluer vers une perception positive du conformiste, négative du révolutionnaire ou conciliante de l'adaptateur.

La stratégie ambivalente se caractérise par :

- une perception partagée de la performance des mécanismes des institutions locales;

- une contribution aux institutions locales partagée entre la rationalité et l'émotion;
- un recours moyen à la logique locale et à ses avantages.

Schéma 35. Stratégie de l'ambivalence



«...je vous dis qu'il m'arrive de tomber dans un vrai dilemme entre ce que je crois aller dans le bon sens des intérêts de mon entreprise et ce qui est bien vu dans la société. Je vous donne un exemple simple. Que faites vous si un salarié commet une faute grave et que son père appelle votre père ou vous appelle vous même pour vous demander de tolérer la faute grave alors qu'il mérite un licenciement ou au moins un avertissement? vous savez le comble dans tous ça? En général le père du salarié va utiliser des liens d'amitié ou de parenté pour demander la faveur. Si par chance votre père n'est pas complaisant avec ces genres de comportement, vous avez de la chance, sinon vous allez vous trouver face à un vrai dilemme...». (ENSDG12_11)

- **Contributions et recours aux institutions locales chez l'ambivalent**

L'ambivalent adopte des logiques de contribution alternées; il s'inscrit à la fois sur les registres émotionnels et rationnels dans ses contributions aux institutions locales. Il reconnaît l'intérêt de l'adhésion aux registres des institutions locales tout en estimant les mécanismes de ce cadre institutionnel contraignants. Partagé entre les performances économique et sociale, l'ambivalent fait recours, sans plan précis, aux principes du management moderne et aux normes sociales de partage de revenus. L'ambivalence correspond à une stratégie des actions intuitive à court terme sans vision à long terme cohérente.

«...le problème est que pour faire affaire avec certains clients tu dois respecter leurs conditions. Vous savez que les clients qui sont dans l'informel ne veulent pas de factures par exemple. Il y a aussi des fournisseurs moins chers dans l'informel. Comment voulez-vous que je fasse s'ils ne veulent pas me faire de facture. Vous allez me dire de leur opérer la retenue à la source, mais je ne peux pas le faire pour garder une bonne relation avec eux. Comment faire dans ce cas? Ce n'est pas facile; Eh oui! les affaires c'est compliqué ici. Mais c'est clair que si mes clients et mes fournisseurs me permettent de travailler en toute légalité, moi j'aimerais bien. D'ailleurs je peux vous montrer beaucoup de contrats en bonne et du forme que j'ai avec des clients qui sont eux dans la légalité. Parfois vous êtes obligés de fermer les yeux au détriment des bonnes règles de gestion...» (ENSDB13_1)

La convention d'affaires se caractérise par le manque de cohérence en termes de nature de la triple convention constituant le BM. La PE/TPE à stratégie de recours ambivalent aux institutions informelles et formelles comporte un mixte des principes de gestion traditionnelle et moderne.

La seconde stratégie intermédiaire est la stratégie d'adaptation.

VIII.2.2. Stratégie d'adaptation

L'adaptation est la stratégie qui consiste à adapter les principes de gestion moderne aux pratiques et aux réalités des institutions locales. Contrairement au révolutionnaire, l'adaptateur des principes de management moderne s'engage dans une démarche de pédagogie.

«Je suis convaincu qu'il existe un modèle d'affaires africain, mais je ne le connais pas avec certitudes malgré ma grande expérience d'entrepreneur. Si vous le cherchez, c'est qu'il n'existe pas encore dans les bouquins, monsieur Maazou! Je suis impatient de voir le résultat de votre recherche. Vous savez; vous vous cherchez le Business Model des entreprises africaines avec le regard d'un chercheur, mais moi je le cherche avec le regard d'un entrepreneur. L'Afrique est sans nul doute l'avenir; tout le monde le sait monsieur Maazou. Mais pour qu'il y ait des jeunes PME africaines qui peuvent profiter de cet avenir, il faut moderniser la gestion des entreprises. Le problème est que ça prend du temps; vous ne pouvez pas faire d'un claquement des doigts. Il ne faut pas délaissier nos réalités, mais il faut commencer par éduquer les salariés, ensuite les clients, ensuite les fournisseurs et ainsi de suite. Il faut un vrai changement des mentalités.» (ENSDINCS11_01)

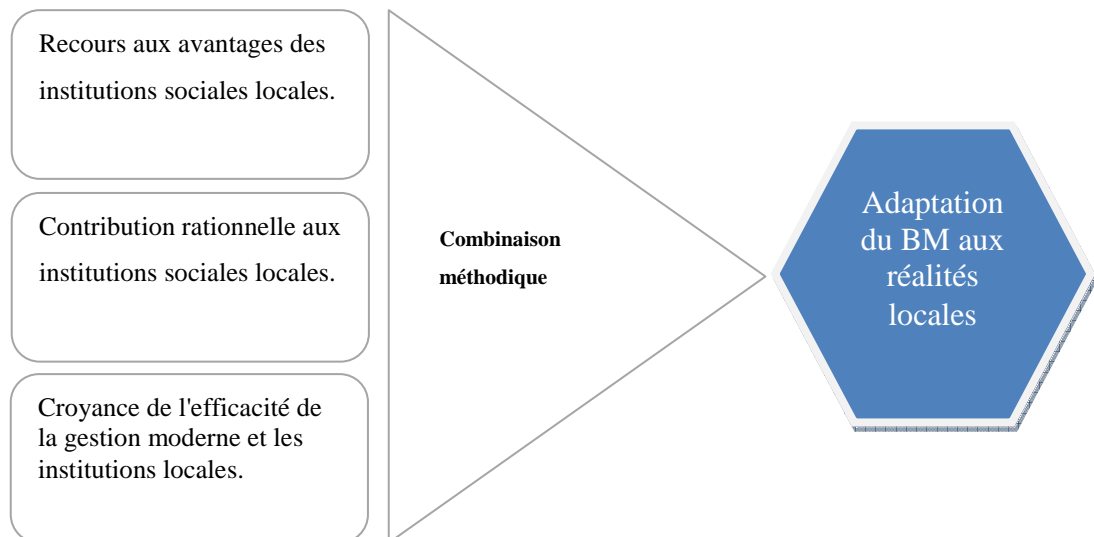
Les adaptateurs ou les conciliateurs ont généralement conscience des écarts entre les principes de leur BM officiel et les réalités locales. Ils essaient d'innover pour s'adapter au contexte et adapter leurs procédures tout en maintenant la ligne initiale de leur BM. C'est le cas d'un entrepreneur, parmi les entrepreneurs interviewés au Niger, qui a utilisé le principe de solidarité locale pour créer une caisse destinée à prendre en charge la restauration des salariés. Un autre exemple est celui de transformer les dépassements de la durée des pauses en réunions. En effet, les salariés ont tendance à se regrouper pendant les pauses de travail et à discuter de divers sujets; ce qui les fait généralement dépasser la durée réglementaire de pause. Cet entrepreneur utilise ce slack organisationnel pour traiter certains sujets. Seulement cette stratégie comporte des risques de tomber dans le conformisme, car la bonne position du curseur est difficilement identifiable sans règles précises pour cette adaptation.

«Je fais d'une pierre deux coups en créant la caisse restauration de notre cabinet. Je satisfais les cultures de solidarité africaine et le désir du palabre à l'africaine. Au lieu d'empêcher les collaborateurs [salariés] de se regrouper pour discuter au détriment du travail, je leur propose qu'on déjeune ensemble au cabinet pour discuter en ce moment. Je profite aussi parfois pour traiter certains sujets du cabinet qui auraient nécessité une réunion. En plus les collaborateurs [salariés] sont satisfaits, car ils mangent bien à bas prix...» (ENSDN12_01)

La stratégie d'adaptation du BM et des principes de gestion aux réalités locales se caractérise notamment par :

- une perception sélective des règles et des mécanismes des institutions locales;
- une contribution rationnelle aux institutions locales;
- un recours significatif et interactif aux institutions locales.

Schéma 36. Stratégie de l'adaptation



La stratégie d'adaptation est basée sur le principe de transition vers un management moderne intégrant les aspects avantageux et positifs des institutions locales. Cette stratégie

implique la possibilité de s'appuyer sur les habitudes et les réalités culturelles locales pour concevoir des principes de gestion adaptés et créer des cadres institutionnels propres au contexte.

Bien qu'elle reconnaisse l'efficacité des principes de gestion moderne, cette stratégie suppose la nécessité d'adapter les règles du management moderne aux réalités locales.

- **Perceptions et démarche de l'adaptateur du BM**

L'adaptation a une perception positive, mais sélective des règles et des mécanismes des institutions locales sociales. L'adaptateur croit à une identité managériale ouest-africaine qui peut apporter au management moderne de la firme son efficacité et qui se construit autour des principes des cultures africaines.

«...l'esprit familial africain est un bon exemple. Au lieu de laisser le manque de sérieux familial freiner la productivité au sein des entreprises africaines pourquoi ne pas utiliser cet esprit familial pour renforcer l'appartenance à l'entreprise? vous voyez ce que je veux dire? Malheureusement aujourd'hui on constate l'inverse dans nos entreprises; les employés n'ont aucun sens d'appartenance à leurs entreprises...»
(ENSDN12_01)

La stratégie d'adaptation s'apparente à la position philosophique de la primauté des réalités locales. L'ancrage social des pratiques managériales de Granovetter (1994) peut expliquer ce lien avec le contexte.

L'adaptation est, au même titre que la révolution, source de changement institutionnel de North (1993); seule la démarche du changement distingue la stratégie de révolution de la stratégie d'adaptation. Quand la révolution rejette le cadre institutionnel local pour lui substituer le cadre strictement normatif et réglementaire, l'adaptation tente de construire des règles intermédiaires réunissant les atouts des sphères modernes et traditionnelles.

▪ **Contributions et recours aux institutions locales chez l'adaptateur du BM**

Le recours aux institutions locales est double pour l'adaptateur : 1) les avantages et gains, et 2) la co-construction des nouvelles règles intermédiaires. L'adaptateur considère les règles et mécanismes des institutions régissant la convention locale d'affaires comme une source importante d'inspiration pour la construction des règles de gestion localement adaptées. L'adaptateur ne rejette ni la modernité ni la tradition, il s'engage dans une démarche de leur réunion dans des règles s'appuyant sur les deux logiques.

Le rapport de la stratégie d'adaptation avec les institutions locales prendrait la forme d'un échange constructif.

«Soyons humbles; nous ne sommes pas plus ingénieux que ces grands commerçants qui exercent dans l'informel. En tout cas je constate qu'il gagne plus de revenus que nous en général. Ces commerçants ne parlent pas souvent un mot du Français; mais c'est des grands hommes d'affaires. Moi j'estime que nous pouvons beaucoup apprendre de l'école africaine des affaires...» (ENSDG12_01).

Le dualisme de la logique d'affaires dans le contexte ouest africain ainsi que la diversité des stratégies de conciliation adoptées par les dirigeants des PE/TPE modernes posent d'importants défis théoriques et pratiques relatifs au BM de la PE/TPE ouest-africaine : un regard croisé entre ces principales stratégies observées sur le terrain peut-il constituer un début de réponse à ces défis? La section qui suit tente d'introduire les pistes de propositions vers un BM de la PE/TPE ouest africaine à travers une approche intégrée des stratégies de conciliation du BM de la PE/TPE moderne avec les réalités locales.

Section 3. Revue des approches théoriques des stratégies de conciliation des valeurs divergentes dans les BM

Notre essai de synthétisation des approches de conciliation des logiques divergentes de la valeur et du BM couvre deux volets : 1) d'abord, une étude empirique des stratégies des dirigeants des PE/TPE modernes, présentée ci-dessus, ensuite 2) une revue des approches théoriques des stratégies de conciliation des valeurs divergentes au sein d'un même BM. Nous reprendrons les propositions issues de cet essai dans le dernier chapitre, comme éléments des bases de construction d'un BM de la PE/TPE ouest-africaine.

La divergence des bases de définition de la valeur et de la légitimité du BM n'est pas une exclusivité ouest-africaine. La dualité de cadre d'affaires ouest-africain provient essentiellement de la définition de la valeur et des règles d'attributions et rétributions des ressources à la base de la triple convention du BM. Si dans notre cas, la perception de la valeur et des principes de répartition des revenus sont les principales sources de divergences des conventions définissant le modèle d'affaires des PE/TPE, la délimitation de la mission de l'entreprise est une autre source majeure de conflits dans la détermination de la proposition de valeur par le BM. Une revue des travaux sur les particularités (Baden-Fuller et Morgan, 2010) des BM permet d'identifier les principales approches théoriques de conciliation des valeurs divergentes. Nous avons classifié ces principales approches théoriques de conciliation des valeurs visées par le BM selon :

- la nature de la mission de l'entreprise;
- le nombre et l'homogénéité des axes de la mission poursuivie par l'entreprise.

▪ Approches théoriques du BM et nature de la mission d'entreprise

La divergence des perceptions de la valeur et de ses supports, comme c'est le cas dans le contexte ouest-africain, n'est pas la seule source de difficulté de détermination de la valeur à proposer et la manière de générer les revenus par le BM d'une entreprise. La diversité et les divergences des perceptions des missions des entreprises tant par les théoriciens que par les praticiens, rendent complexe la définition de la valeur. La valeur visée doit être adéquate à la mission d'entreprise.

La recherche et la conciliation des formes des performances d'entreprises ont entraîné d'importants travaux en stratégie d'entreprise (de Montmorillon, 2008), en Gouvernance (De Serres, 2005), comme dans le cadre des certains essais d'application du concept du BM (Maucueur, 2013). Les approches de BM dans le cadre de gestion des missions multiples sont: l'approche des BM fragmentés et celle de portefeuille des BM.

Approche par l'éclatement ou la fragmentation des BM

Dans le cadre de l'approche des BM fragmentés pour répondre aux exigences des missions divergentes, la valeur proposée est homogène. Le BM ne traite pas des valeurs contradictoires ou divergentes. Il faut qualifier et concevoir chaque BM selon sa finalité ou le but poursuivi. L'avènement du BM social, introduit notamment par Yunus (2006) est une proposition allant dans ce sens. La notion du BM social sert ainsi à définir un business qui ne vise ni profit ni dividende à partager.

Approche par la segmentation ou le portefeuille des BM

À défaut d'intégrer dans le même BM des missions divergentes ou lointaines, l'approche des BM segmentés permet de constituer un portefeuille de BM selon les missions majeures ou les objectifs séparables en matière de proposition de valeur. Utilisée notamment par Maucuer (2011), cette approche est un outil stratégique visant à segmenter l'activité de l'entreprise selon des axes des BM correspondant à des situations de marchés et d'implication des partenaires différentes. En fonction qu'une activité soit dans un marché rentable et pérenne, partiellement rentable ou pas du tout rentable et selon le besoin stratégique de faire intervenir des partenaires spécifiques, le BM sera différent. Maucuer (2012) a défini des segments stratégiques correspondant au BM classique, le BM participatif et le BM philanthropique. Quand l'entreprise pilote plusieurs BM à la fois, ceux-ci sont réunis dans le méta BM.

Approche par l'hybridation du BM

L'hybridation, bien qu'elle tente de réunir des missions divergentes au sein d'un même BM, souffre généralement de la distorsion des missions de l'entreprise et de la proposition de valeur. Cette approche consiste en la réunion et l'utilisation dans la construction des composantes organisationnelles, structurelles ou stratégiques de l'organisation des aspects «apparemment et traditionnellement» incompatibles. peut provenir d'un mixage des finalités (sociale et économique), de formes de structures (coopérative et société par action), des

stratégies (classique par l'avantage concurrentiel et par la création de valeur), etc. Camisón et Villar-López (2010) évoquent cette catégorie de BM dans leur étude des modèles d'affaires de l'industrie espagnole. Dahan et al, (2010) traitent de la création d'une chaîne de valeur en intégrant des secteurs différents, du public et du privé. Lee et Battilana (2013) font une métaphore entre les organisations hybrides et les motifs du corps des zèbres.

Telles sont les principales propositions théoriques de conciliation de divergence de la valeur et de la mission de l'entreprise en matière de conception et de l'opérationnalisation des BM. Ces approches pratiques et théoriques, combinées aux résultats de notre étude par la convention de financement (chapitres 5 et 6) et par la convention d'affaires (chapitres 7 et 8) constitueront les bases de notre proposition de l'approche du BM de la PE/TPE ouest-africaine dans le chapitre 9.

Chapitre 9

Vers un BM de la PE/TPE ouest-africaine

Chapitre 9 : Vers un BM de la PE/TPE ouest-africaine

Section 1. Préalables à une triple convention soutenable du BM de la PE/TPE : approche intégrée du positionnement institutionnel	462
Section 2. Quelle triple convention pour le BM de la PE/TPE ouest africaine ?.....	473
Section 3. Une preuve supplémentaire à la pertinence du modèle 3C : Les PE/TPE de Wemotaci	481
Section 4. Vers un BM de la PE/TPE ouest africaine : une taxonomie basée sur le positionnement institutionnel et la triple convention	489

Chapitre 9 : Vers un BM de la PE/TPE ouest-africaine

« ... je me suis rendu compte, avec le temps, que mes compétences acquises en France ne sont pas suffisantes pour faire survivre mon entreprise [...] je n'arrive pas à convaincre les clients avec l'étalage en long et en large de la qualité de mes services ... Nous avons abordé la question de financement tantôt, mais moi je peux vous dire que contrairement à ce qu'on entend souvent, le principal problème des jeunes entreprises comme nous en Afrique ne vient de manque de financement; certes le financement est un problème, mais l'insertion dans le marché local est encore plus difficile. Il faut redevenir africain si vous voulez que votre entreprise survive; en tout cas si vous faites le jeune éclairé [signe des guillemets avec la main pour indiquer que le mot éclairé est à mettre entre guillemets] venu de la France ça sera difficile que ça marche pour vous. Il faut s'inscrire à l'école africaine des affaires!...»

(ENSDINCS11_07)⁹³

Introduction au chapitre 9

Le chapitre 9 clôture la présentation et l'analyse de nos résultats. Il s'appuie sur les résultats présentés dans les 3 derniers chapitres, du chapitre 5 au chapitre 8, pour tirer les bases de proposition d'une représentation du BM de la PE/TPE ouest-africaine. Il vise la proposition d'une conceptualisation du BM de la PE/TPE ouest africaine.

Notre proposition de présentation du BM de la PE/TPE ouest-africaine a pour fondements :

1. notre approche conceptuelle 3C (de la triple convention) du BM;

⁹³ Entretien semi-directif numéro 7, effectué auprès d'une PE formelle en 2011 au Sénégal lors du séjour auprès de l'incubateur d'entreprises.

2. les résultats de nos investigations par la convention de financement et la convention d'affaires;

3. hypothèses empiriques et théoriques de notre étude, revisitées au chapitre 6, section 2, en intégrant les résultats de notre recherche.

Le chapitre 9 met en relation les conclusions des deux phases de notre étude. Les axes des résultats issus des deux phases de notre étude se résument en cinq points centraux :

- 1- les préalables aux conventions déterminant la conception et l'opérationnalisation du BM;
- 2- les institutions influençant la triple convention du BM;
- 3- les choix et les contraintes liés à triple convention du BM;
- 4- les stratégies de conciliation des divergences des cadres d'affaires (dualisme de la logique d'affaires pour le cas de la PE/TPE ouest-africaine);
- 5- la triple convention formant le BM (le modèle 3C).

La première section propose une vision enrichie de stratégies de conciliation des cadres institutionnels traditionnels locaux et des institutions normatives et réglementaires formelles dans les choix préalables et les réponses aux contraintes divergentes. La divergence des contraintes résulte du dualisme entre la logique d'affaires correspondant aux institutions locales traditionnelles d'une part, et les mécanismes formels issus des institutions normatives et réglementaires d'autre part. Pour Ostrom (2005 et 2006) et de Soto (2005), la réussite de cette conciliation est indispensable au moins à deux niveaux : 1) intégration de la diversité des institutions, 2) intégration du formel et de l'informel.

La deuxième section s'interroge sur les conventions adéquates pour la formation du BM de la PE/TPE ouest africaine. Elle aborde, à la lumière des données pratiques et théoriques présentées dans les chapitres ci-dessus, les questions de soutenabilité de la triple convention du BM de la PE/TPE ouest-africaine.

La troisième section construit une matrice du BM de la PE/TPE à partir des stratégies de positionnement institutionnel et les choix relatifs à la triple convention.

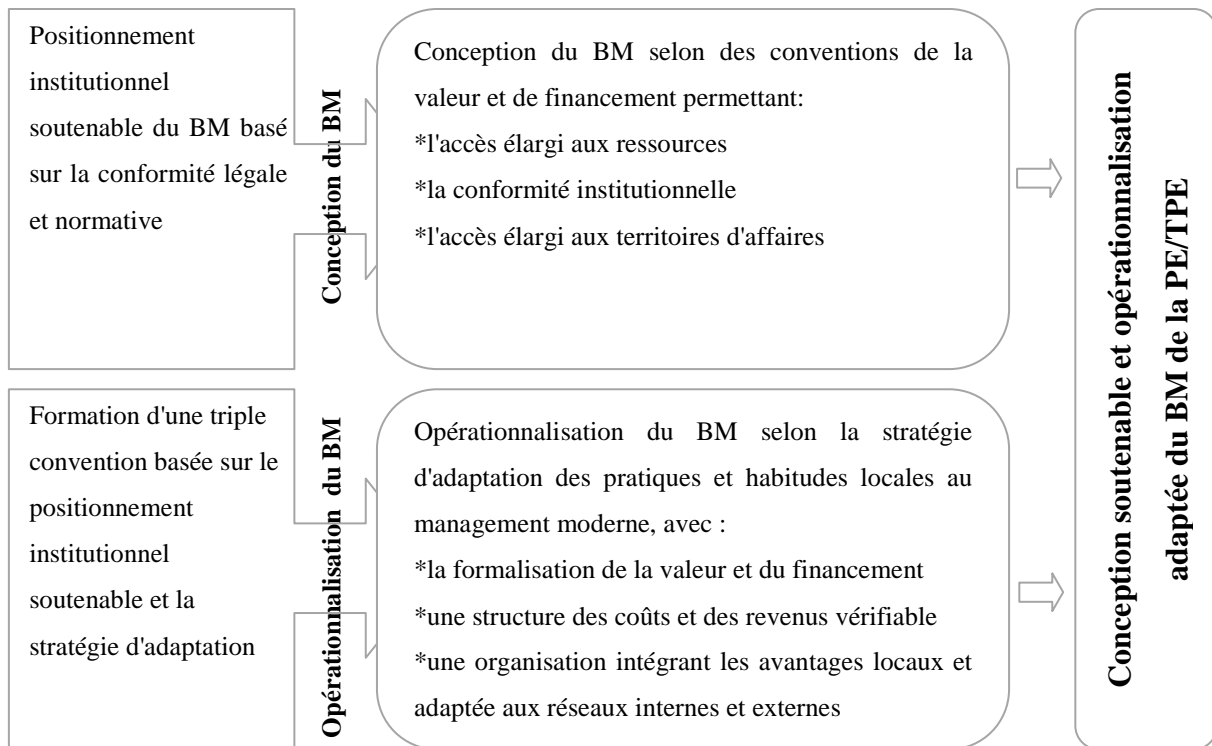
Section 1. Préalables à une triple convention soutenable du BM de la PE/TPE : approche intégrée du positionnement institutionnel

Le premier fondement de la construction du BM de la PE/TPE ouest est la synthétisation des choix possibles et des contraintes relatives aux cadres institutionnels. Ce préalable est particulièrement important pour l'alignement du BM de la PE/TPE ouest-africaine aux cadres institutionnels car les choix possibles et les contraintes liées aux institutions créent des divergences de perception de la valeur et des mécanismes de coordination des actions. Il est donc indispensable de réussir ces choix et la conciliation de ces contraintes pour réussir un positionnement adéquat pour le BM de la PE/TPE, comme l'indique Ostrom (2005 et 2006) et de Soto (2005).

Le défi majeur de conciliation des cadres institutionnels est lié à leur dualisme : les mêmes objets et faits sociaux sont régis de façon antagoniste et divergente par les deux principaux référentiels institutionnels (le cadre officiel normatif et réglementaire et le cadre informel traditionnel local). L'appartenance et parfois l'adhésion simultanées à ces cadres souvent contradictoires rend complexes les prises de décisions et la coordination des actions relatives à la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine.

Nous avons mobilisé deux éléments d'analyse face à cette dualité des cadres institutionnels du BM de la PE/TPE ouest-africaine : 1) l'analyse de l'informel comme un ensemble des institutions pour sa prise en compte dans les organisations, et 2) les expériences des dirigeants des PE/TPE dans les cinq pays étudiés dans le cadre de notre recherche. Ces deux axes du positionnement institutionnel soutenable, d'une part, et de la triple convention, d'autre part, constituent la synthèse des composantes de notre proposition de conceptualisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine.

Schéma 37. méta conceptualisation du BM de la PE/TPE



(construction personnelle)

IX.1.1 L'héritage de l'informel : au-delà d'un simple secteur, l'informel est un cadre institutionnel

Les deux familles de conciliation des logiques d'affaires présentées à la section 3 du chapitre 8, sont extrêmes pour les deux premières, et intermédiaires pour les deux dernières. Pour les premières, les extrêmes, on constate que le dirigeant de la PE/TPE opte pour un positionnement caractérisé par : soit le rejet du cadre local traditionnel d'affaires, dans la stratégie de révolution, soit la soumission totale (subie ou opportuniste) aux institutions sociales locales, dans la stratégie de conformisme. Pour les dernières, les intermédiaires, on constate des tentatives de juxtaposition des avantages et des contraintes liés aux différents cadres institutionnels. Or, pour qu'elle puisse permettre un positionnement adéquat et l'alignement du BM de la PE/TPE, l'approche de conciliation des divergences des cadres institutionnels passe d'abord par la reconnaissance et la compréhension de :

- la diversité de ces cadres institutionnels (Ortorm, 2006);
- l'utilité et la nécessité de prise en compte du cadre informel (invisible), au-delà du cadre formel normatif et réglementaire (de Soto, 2005; Ostorm, 2005).

Les ténors de la prise en compte de l'informel dans la conceptualisation des organisations, sur le plan micro-économique, et les planifications économiques, sur le plan macro-économique, défendent l'existence d'une certaine rationalité et des règles de décisions comprises et partagées par les acteurs adhérant aux institutions informelles. À ce titre de Soto explique que la conception des droits de propriété, telle que établie dans les théories de la firme est une création sociale; il défend que les économies informelles disposent des arrangements répondant à des logiques différentes et pourtant qui fonctionnent. En effet, selon de Soto (2005) «*La propriété est une construction sociale ... il existe des arrangements extralégaux qui codifient les propriétés des pauvres dans les économies informelles ...*».

Quant à Ostorm (2006), elle soutien la reconnaissance des institutions, autres que les institutions formelles et officielles; elle défend la diversité des institutions dans son essai «*Understanding Institutional Diversity*». Au-delà de la diversité des institutions, elle préconise la reconnaissance et la prise en compte de l'informel dans l'économie formelle, à travers ses travaux «*Linking the Formal and Informal Economy*». L'auteur met en évidence la rationalité du monde informel et sa capacité à se structurer. Les fondements de sa pensée et de ses travaux expliquent bien sa position; son célèbre ouvrage sur la Gouvernance des biens communs «*Gounerning the commons*» (Ostorm, 1990) a posé les jalons de sa conception des organisations et des économies.

Bien d'autres travaux ayant été effectués dans le contexte africain ont traité largement de l'existence d'une logique et des mécanismes propres à l'informel. Depuis son utilisation pour la première fois par Hart (1971) et sa vulgarisation par le Bureau International de Travail (BIT) dans un rapport sur le Kenya (ILO⁹⁴, 1972), le concept du secteur informel a fait l'objet des divers travaux et a toujours constitué un domaine «mystérieux» suscitant l'intérêt d'une large communauté de chercheurs. Google scholar affiche plus 57 500 résultats pour une recherche effectuée en date de 15 juin 2014 avec le terme «informel» et plus de 49 000 résultats pour l'expression «secteur informel». Les bases des données de la bibliothèque de l'Université

⁹⁴ ILO : International Labour Office [Organisation Internationale du Travail (OIT)].

Paris-Dauphine ont affiché 1 296 résultats à la même date pour une recherche sur le terme de l'«informel». Quant au catalogue de l'UQAM⁹⁵, le résultat de la même recherche affiche 2 295 résultats. Toutes ces ressources et tous ces résultats prouvent l'intérêt porté par la communauté des chercheurs à l'informel ou au secteur informel.

Malgré l'abondance des travaux sur l'informel, il n'existe pas de définition unanime. Néanmoins, ce terme a une connotation communément admise. Le concept du secteur informel regroupe tout ce qui manque de forme imposée par l'État; il peut s'agir de paiement d'impôts, de tenue d'une comptabilité générale, de respect de droit (Lautier, de Miras et Morice, 1991). Mais cette définition n'est pas suffisante. À l'instar de nombreux travaux concevant l'informel comme un simple secteur à délimiter et à identifier par dichotomie au secteur formel cette définition a certes l'avantage de permettre de catégoriser, mais la distinction entre l'informel et le formel ne peut être aussi simpliste. En effet, comme le stipulent, à juste titre, Lautier, de Miras et Morice (1991), l'informel dépasse un simple secteur, c'est une logique d'affaires de fonctionnement et un ensemble des règles régissant une économie structurée différemment. C'est donc un véritable cadre institutionnel; l'informel est donc un ensemble des institutions avec une rationalité propre, des mécanismes partagés par les acteurs et des règles de fonctionnement identifiables.

Comme soutenu par l'approche de Lautier, de Miras et Morice (1991), l'informel n'est pas un simple secteur; c'est un ensemble des institutions avec des règles et des mécanismes partagés entre les organisations et les décideurs opérant dans l'environnement des affaires. Qu'elle soit informelle ou formelle, une organisation dans le contexte ouest-africain est souvent en interaction avec les institutions informelles traditionnelles. Il est important de souligner que les institutions et les organisations informelles ne sont pas invisibles dans le contexte ouest-africain; elles sont présentes et généralement identifiables en dehors des registres officiels fiscaux et administratifs. S'elles ne sont pas fiscalement et administrativement identifiées, les institutions et organisations informelles sont des entités et des cadres socialement et économiquement identifiables et reconnus; c'est des clients, des fournisseurs et des parties prenantes impliquées dans les échanges formels et informels. C'est des institutions encadrées, y compris dans les appareils et opérations étatiques, comme stipulé par Nélisse (1994). Ainsi, parfois, l'informel n'est pas un choix pour les organisations, c'est un

⁹⁵ UQAM : Université du Québec À Montréal

cadre structurant qui est présent dans le tissu économique et que les organisations rencontrent dans leurs prises de décisions et leurs opérations quotidiennes. Le défi majeur reste la conciliation de ces deux horizons institutionnels «apparemment» éloignés, qui, dans les faits, interagissent au quotidien.

IX.1.2 Apports et limites des stratégies adoptées par les dirigeants des PE/TPE : vers une approche intégrée du positionnement du BM de la PE/TPE

La reconnaissance de l'informel, à la fois par les théoriciens et les praticiens, ne souffre d'aucune divergence; la complexité réside dans sa prise en compte dans la théorisation des organisations et des économies. Les stratégies ci-dessus observées dans les pratiques des dirigeants des PE/TPE présentent des avantages, mais aussi des limites majeures. L'analyse des apports et des limites de ces stratégies nous ont permis d'alimenter les bases de notre proposition de taxonomie et de conceptualisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine, BM formé par la triple convention. La conception et l'opérationnalisation soutenables du BM de la PE/TPE ouest-africaine dépendent de l'adéquation des conventions de la valeur, de financement et d'exploitation.

Tableau 46. Apports et limites des différentes stratégies de conciliation des cadres institutionnels dans le BM de la PE/TPE

Stratégies	Apports	Limites
Révolution	<ul style="list-style-type: none"> * BM évaluable et contrôlable par la source de financement * Proposition de valeur formalisée : accès au financement formel * Structure des coûts mesurable * Structure des revenus mesurable * Répartition des revenus vérifiable 	<ul style="list-style-type: none"> * Perte du capital social et immatérielles des institutions locales * Coûts de contrôle des salariés importants * Coûts de formation * Conflits organisationnels internes et externes
Conformisme	<ul style="list-style-type: none"> * BM aligné avec les institutions traditionnelles et informelles * Capital social et immatériel des institutions informelles * Accès aux ressources des institutions informelles * Absence de conflits de coordination avec le réseau interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> * Risques d'incorformité avec les règles fiscales et administratives * Structure de coûts et de revenus non mesurable * Forte infiltration des pratiques informelles dans l'organisation * Absence des règles de répartition des revenus claires * Contributions subies aux institutions informelles * Accès limité au financement formel et au marché normalisé
Ambivalence	<ul style="list-style-type: none"> * BM partiellement aligné avec les institutions traditionnelles * Gain en capital social immatériel * Accès aux ressources des institutions informelles * Conflits de coordination limités avec le réseau interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> * Risques d'incorformité avec les règles fiscales et administratives * Structure de coûts et de revenus non cohérente * BM altéré par l'infiltration des pratiques informelles * Règles de répartition des revenus non fiables * Risque d'adoption des règles informelles * Contributions subies aux institutions informelles
Adaptation	<ul style="list-style-type: none"> * BM évaluable et contrôlable * Proposition de valeur formalisée : accès au financement formel * Structure de coûts et de revenus mesurable * Répartition des revenus claire et vérifiable * BM partiellement aligné avec les institutions traditionnelles * Gain en capital social * Réduction de conflits de coordination avec le réseau interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> * Coûts de conciliation des logiques d'affaires * Coûts de formation * nécessité de contrôle important * Risque d'adoption des règles informelles

La stratégie de la révolution

Elle entraîne des coûts de «résistance» importants. Le rejet radical des mécanismes des institutions locales informelles entraîne une perte de ressources consacrées à la «lutte» contre l'infiltration des règles locales dans l'entreprise. Les coûts liés à cette stratégie proviennent notamment du fait que :

- La révolution nécessite un contrôle permanent pour limiter la pénétration des pratiques locales dans l'organisation. L'incompatibilité des habitudes de travail local aux règles strictes de la composante «organisation» du BM moderne exige un management généralement directif voir coercitif pour imposer les règles du management moderne.

- La mise en place des procédures strictes, généralement contraires aux habitudes des employés est coûteuse. Le réseau interne du BM se trouve ainsi inapproprié par rapport aux compétences des salariés; ce qui nécessite un coût managérial important pour l'alignement de la composante organisation du BM, par rapport aux compétences des salariés qui nécessitent la une mise à niveau coûteuse.

- La révolution engendre des conflits en interne et en externe. Les conflits en interne proviennent de la coordination du travail selon des méthodes différentes des habitudes et des mentalités des salariés. Les conflits externes sont engendrés par l'opposition aux mécanismes des institutions sociales. Ces conflits sont consommateurs des ressources.

- La révolution conduit généralement les salariés imprégnés des pratiques locales à adopter des comportements contre l'organisation et les procédures mises en place.

- La révolution entraîne généralement la perte du capital social, de ressources immatérielles importantes pour tout BM. La non-adhésion aux institutions locales implique le renoncement à la réputation nécessaire au capital social nécessaire à la facilitation d'accès aux sources de financement et aux marchés régis par les institutions informelles.

La stratégie de conformisme

Consistant à se conformer entièrement aux mécanismes et aux règles des institutions traditionnelles informelles, de façon subie ou opportuniste, cette stratégie cumule les avantages et les inconvénients reliés à l'entrepreneuriat informel. Les principales limites relatives à la stratégie de conformisme, qu'elle soit subie ou opportuniste, sont notamment :

- Les risques fiscaux et administratifs reliés à l'irrégularité et la non-conformité au cadre institutionnel normatif et réglementaire officiel.

- Le manque à gagner lié au manque d'accès au financement formel et au marché exigeant des règles de fonctionnement formel.

- Le BM n'a pas de structures de revenus et de coûts vérifiables; ce qui entraîne une impossibilité de connaître la performance financière de celui-ci.

- La répartition des revenus n'est pas prévisible et se caractérise par des contributions non rationnelles par rapport aux BM; l'absence de séparation entre le réseau social de l'entrepreneur et celui de l'entreprise entraîne des dépenses non directement liées à la proposition de valeur par le BM.

La stratégie d'ambivalence

Elle hérite un mixte d'inconvénients des institutions traditionnelles et des contraintes du cadre officiel formel. Elle est caractérisée par :

- Le manque de cohérence dans l'adhésion aux règles et aux mécanismes des institutions traditionnelles informelles et ceux des institutions officielles.

- Le risque de la prépondérance des mécanismes des institutions informelles et d'évoluer vers la stratégie de conformisme.

- Les risques fiscaux et administratifs et les difficultés à accéder aux financements et aux marchés normalisés et formels.

La stratégie d'adaptation

Elle combine le changement institutionnel de la révolution et un effort pédagogique de conversion des pratiques et habitudes locales dans le management. Elle combine donc les avantages de la stratégie de révolution tout en comportant des inconvénients liés aux coûts pédagogiques. Elle comporte ainsi :

- Les coûts de formation et d'innovations pour la conciliation des logiques divergentes des cadres institutionnels.

- Les risques d'infiltration des règles irrationnelles.

- Les risques d'irrégularités et d'adoptions des règles informelles.

IX.1.3 Approche intégrée du positionnement du BM de la PE/TPE

Comme l'indique l'analyse ci-dessus, les différentes stratégies de conciliation des cadres institutionnels informels et formels comportent des avantages, mais aussi des limites dans la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE.

À la place d'une lecture par les contraintes et les inconvénients relatifs aux divergences et à la diversité des cadres institutionnels, nous suggérons une lecture intégrée de ces deux sphères institutionnelles.

Nous distinguons le cadre structurel normé d'identification de l'entité et les règles libres de management. Sur le plan des règles de base de la structure juridique, des règles fiscales et de normes administratives, l'alignement de l'entreprise aux institutions normatives et réglementaires est une condition préalable aux conventions de valeur, de financement et d'opérationnalisation favorables à un BM moderne et soutenable pour la PE/TPE.

Rôle de la conformité légale et normative aux institutions formelles dans la triple convention du BM

La conformité et la régularité juridiques et légales de la PE/TPE est un préalable incontournable aux conventions formelles et modernes de la valeur, de financement et d'exploitation. L'identification fiscale, juridique et administrative de la PE/TPE est indispensable à l'accès aux territoires et espaces d'affaires modernes. Cette condition incontournable de conformité aux normes et règles formelles pour l'identification et les contributions aux institutions officielles et normatives permet l'interaction et l'intégration aux réseaux de valeur externes à la fois pour le financement que pour l'exploitation du BM.

La conformité légale et normative peut être conciliée avec des règles de management traditionnelles ou adaptées.

Opérationnalisation du BM adaptable au contexte local

Comme l'explique Aoki (2013) pour le contexte japonais, les données sociales et l'ancrage local des règles du management permettent d'expliquer le succès des firmes et des organisations. Le management procède à des conventions et des choix libres dans la manière de coordonner l'exploitation de l'organisation.

La combinaison des apports de la stratégie d'adaptation et de révolution, sur le plan managérial, permettrait d'intégrer les atouts des pratiques et habitudes locales dans le management et l'opérationnalisation du BM des PE/TPE modernes.

Comme l'indique le schéma ci-après, l'approche intégrée, consisterait donc à :

- réunir les conditions et assurer les préalables aux conventions de la valeur et de financement formel à travers la conformité légale et normative sur le plan structurel et d'identification fiscale, juridique et administrative;
- rechercher des conditions favorables à une convention d'exploitation socialement ancrée à travers la stratégie d'adaptation sur le plan managérial.

Schéma 38. Positionnement institutionnel du BM de la PE/TPE

Préalables aux conventions de valeur et de financement formel du BM	Efficacité de la convention d'exploitation : convention d'exploitation socialement ancrée
▼▼▼ Conformité légale et normative d'identification du BM et de la PE/TPE	▼▼▼ Conformité légale et normative d'identification du BM et de la PE/TPE
▼▼ Conditions d'une approche intégrée du positionnement institutionnel du BM de la PE/TPE	

(construction personnelle)

L'approche intégrée permettrait de répondre aux exigences des conditions favorables à la soutenabilité de la triple convention du BM : la conformité légale et normative nécessaire aux

conventions de la valeur et de financement et le management localement ancré et adapté aux institutions locales pour l'alignement de la convention d'exploitation aux institutions sociales, économiques et politiques sur le plan formel et informel.

Les préalables à la triple convention du BM étudiée, la section qui suit traite des conventions soutenables pour le BM de la PE/TPE ouest-africaine sur le plan de la valeur, du financement et de l'exploitation.

Section 2. Quelle triple convention pour le BM de la PE/TPE ouest-africaine ?

Comme l'indique le Schéma 37, le positionnement institutionnel soutenable du BM a pour objectif de réunir les conditions préalables à une triple convention nécessaire à une meilleure conception et l'opérationnalisation du BM. Après ces préalables du positionnement institutionnel adéquat, la PE/TPE peut disposer des possibilités d'adhésion aux conventions de la valeur, de financement et d'exploitation permettant la conformité aux exigences des institutions normatives et réglementaires et l'adaptation de l'opérationnalisation du BM aux pratiques et habitudes localement ancrées.

Les tableaux 41, 42 et 43 présentent, respectivement, les typologies des conventions de financement, de la valeur et d'exploitation. La conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine consistent à effectuer une combinaison soutenable de ces typologies des conventions de financement, de la valeur et d'exploitation de sorte à constituer la triple convention selon les préalables du positionnement institutionnel.

IX.2.1 Quelle convention de la valeur pour quelle convention de financement pour le BM de la PE/TPE ouest-africaine ?

La convention de la valeur fait partie des déterminants clefs de la convention de financement. Les deux conventions sont interdépendantes. Comme expliqué dans les tableaux 41 et 42, les conventions de financement informel se basent généralement sur les conventions de la valeur personnelle basée sur le capital social immatériel de l'entrepreneur, tandis que les conventions de financement formel de croissance ou de structuration correspondent aux conventions de la valeur économique, liée au produit ou à l'activité, et la valeur entrepreneuriale, liées aux compétences ou au savoir-faire de l'entrepreneur.

Notre proposition du modèle de la valeur et du financement s'appuie sur une analyse des apports et des limites des différentes conventions de financement dans la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE.

Les apports des différentes conventions de la valeur et de financement au BM de la PE/TPE peuvent consister en :

- la contribution à la lisibilité du BM de la PE/TPE;

- la formalisation de la proposition de la valeur;
- le renforcement de la proposition de la valeur et du modèle économique;
- le rôle dans les ressources financières;
- le rôle dans les ressources immatérielles sociales;
- le rôle dans la conformité du positionnement institutionnel;
- la contribution à la lisibilité de la structure des coûts et des revenus; et la répartition des revenus.

Le tableau ci-après présente la synthèse des apports et des limites des différentes sources de financement aux conventions de la valeur et de financement.

Tableau 47. Apports et limites des modèles de financement dans les conventions de la valeur et de financement

Catégories	Apports aux conventions de la valeur et de financement	Limites
Financements informels	<ul style="list-style-type: none"> * Renforcement du capital social immatériel * Flexibilité des règles du crédit et du remboursement * Règlements amiables et socialement coordonnés des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> * Proposition de valeur non formalisée * Coûts de contributions sociales * Montants limités des financements * Distribution des revenu au détriment de la croissance * Evaluation purement sociale de la performance * Absence de liens entre le financement et l'activité
Crédits commerciaux formels	<ul style="list-style-type: none"> * Renforcement de la formalisation de la proposition de valeur * Evaluation des performances économiques * Renforcement de gestion financière pour les remboursements * Introduction aux relations contractuelles formelles * Formalisation des droits de propriété * Accès élargi aux ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> * Coûts élevés des services financiers * Absence d'aide à la formalisation de la valeur * Evaluation purement économique de la performance * Affectation entière des risques d'exploitation et financiers sur la PE/TPE
Investissements	<ul style="list-style-type: none"> * Augmentation des ressources managériales * Contribution à la formalisation de la valeur * Renforcement des ressources financières * Formalisation des droits de propriété * Renforcement de la conformité légale et normative * Introduction des règles de Gouvernance formelles * Participation à l'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> * Absence des marchés liquides pour les fonds d'investissement * Difficultés de sortie pour les fonds d'investissement * Réticence de partage de propriété par les dirigeants des PE/TPE * Difficultés de contrôle de la gestion de la PE/TPE * Risques d'exploitation difficilement contrôlables par l'investisseur * Coûts importants de contrôle de la gestion de la PE/TPE
Incubation	<ul style="list-style-type: none"> * Hébergement et autres infrastructures de gestion administrative * Contribution à la formalisation de la valeur * Renforcement d'accès au réseau externe formel * Accompagnement à la modernisation des règles de management * Facilitation des préalables à la convention de financement * Gage de fiabilité des données de la PE/TPE pour le financeur * Renforcement de la conformité légale et normative 	<ul style="list-style-type: none"> * Absence de services financiers * Standardisation des services d'accompagnement * Difficultés d'autonomisation des dispositifs d'incubations * Création des attentes de financement non satisfaites pour les PE/TPE * Modèle d'accompagnement en quête d'un cadre réglementaire * Modèle d'accompagnement peu compris par les PE/TPE
Financements étatiques et ONG	<ul style="list-style-type: none"> * Financement des phases incertaines des BM * Conditions souples de remboursement * Accompagnement des transitions des BM * Prise en compte de performance extra-financière 	<ul style="list-style-type: none"> * Financement perçu comme gratuit * Manque de constance et programmes à courts termes * Manque de compétences pour l'administration de financement * Difficultés de suivi de financement et des objectifs * Peu d'influence sur la lisibilité du BM et la formalisation de la valeur

Comme le met en évidence le tableau ci-dessus, les différentes sources de financement, prises séparément, présentent des limites par rapport aux besoins majeurs que nous avons identifiés au sujet de la conception du BM de la PE/TPE. Les trois axes critiques dans la phase de conception, les phases régies par les conventions de la valeur et de financement, sont principalement :

- la lisibilité et l'identification du BM et la formalisation de la valeur;
- l'accès aux ressources financières et immatérielles;
- la conformité au cadre institutionnel légal et normatif pour faire face aux risques y afférents.

Les différentes sources de financement, prises séparément, mettent l'accent sur l'un ou l'autre des aspects des besoins de formalisation, de structuration et du positionnement institutionnel du BM de la PE/TPE.

IX.2.2 Quelle convention d'exploitation pour le BM de la PE/TPE ouest-africaine ?

La phase opérationnelle du BM est régie par différentes conventions d'exploitation présentées dans le tableau 43 (typologie des conventions d'exploitation). La typologie des conventions d'exploitation met en évidence les rôles et les limites des différentes sources de financement en fonction de :

- périmètre d'implication dans l'opérationnalisation du BM;
- mode de contrôle de la PE/TPE financée;
- de la répartition des risques entre le financeur et la PE/TPE.

Le tableau ci-après présente une synthèse de ces rôles et limites des sources de financement dans l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE en fonction de la convention d'exploitation.

Tableau 48. Apports et limites des différentes conventions d'exploitation dans le BM de la PE/TPE

Conventions d'exploitation	Apports	Limites
Cogénération des revenus	<ul style="list-style-type: none"> * Ressources managériales * Valorisation du modèle économique * Partage des risques d'exploitation * Transfert de l'expérience à la PE/TPE 	<ul style="list-style-type: none"> * Convention coûteuse au financeur * Nécessite un niveau d'activité élevé * Risque d'excès des procédures
Exploitation participative	<ul style="list-style-type: none"> * Encadrement du management * Transfer d'expérience * Partage des risques d'exploitation * Apports financiers importants * Synergie du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> * Rareté des holdings des PE/TPE * Gouvernance nécessitant une taille importante * Coûts administratifs importants
Exploitation surveillée	<ul style="list-style-type: none"> * Ressources financières * Pression pour la productivité * Structuration des coûts et des revenus * Suivi de performance 	<ul style="list-style-type: none"> * Risques d'exploitation entièrement supportés par la PE/TPE * Coûts de reportings * Lourdeur administrative de reportings * Coûts de financement élevé
Exploitation libre	<ul style="list-style-type: none"> * Ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> * Risques d'exploitation entièrement supportés par la PE/TPE * Coûts de financement élevé

IX.2.2 Vers une combinaison et une adaptation des modèles de financement

À la lecture des apports des différents modèles de financement (tableaux 47 et 48), il apparaît que les rôles des différentes sources dans l'adéquation de la conception du BM de la PE/TPE sont complémentaires. Il apparaît aussi que chacun des modèles de financement présente des limites partielles par rapport aux besoins des conventions de la valeur et de financement pour la phase de conception du BM.

Les apports partiels et les limites majeures des modèles de financement dans la triple convention du BM de la PE/TPE appellent à l'innovation de modèles et mécanismes pouvant combiner les apports nécessaires à sa conception et son opérationnalisation optimales.

L'IncubAction-Financement : accompagnement-financement

L'incubation présente des avantages structurants en matière d'accompagnement et de proximité au BM des PE/TPE. Les limites majeures de l'incubation résident dans le manque de financement et le manque d'un cadre juridique précis. Il n'existe pas encore de forme juridique précise convenable et adéquate pour les incubateurs. Seule leur finalité lucrative ou non lucrative permet de leur octroyer un statut juridique emprunté des autres formes d'organisations. Les deux incubateurs que nous avons étudiés ont le statut des ONG ou association à but non lucratif.

En plus de la lacune juridique, les incubateurs sont des entités ayant émergé dans des contextes des nouvelles technologies de l'information américains. Leurs fonctionnements restent marqués par les réalités des startups américaines. Or, si ces startups, nœuds de plusieurs partenariats (technique, financier et managérial) peuvent se suffire d'une incubation simple, les PE/TPE des pays en développement n'ont pas les mêmes possibilités d'accès aux ressources techniques, financières et managériales de façon séparée. Si elles arrivent à trouver ces ressources, elles leur coûteront trop cher par rapport à leurs moyens et capacités de paiement.

Ainsi les incubateurs des pays en développement, sont non seulement à la quête d'une identité juridique claire, mais ils souffrent aussi de manque de stabilisation du périmètre de leurs activités et de leurs missions auprès des PE/TPE incubées.

Nous introduisons le concept d'IncubAction-Financement pour désigner une notion consistant à opter à un périmètre intégré et élargi de l'incubation. L'incubation a besoin d'inclure un dispositif de financement et de participation dans les intérêts et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE. L'IncubAction-Financement vise la réunion et la combinaison de l'Incubation, l'Action et le Financement dans le BM de la PE/TPE. L'IncubAction-Financement implique l'innovation d'un modèle de financement et d'accompagnement permettant de combiner les apports critiques à la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE, dont :

- la lisibilité et l'identification du BM et la formalisation de la valeur;
- l'accès aux ressources financières et immatérielles;
- la conformité au cadre institutionnel légal et normatif pour faire face aux risques y afférents.

... et permettant d'aboutir à :

- un périmètre intégré d'implication de l'IncubActeur-Financier dans l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE;
- un mode de contrôle interactif et participatif de l'exploitation du BM de la PE/TPE;
- une répartition des risques partagée entre le financeur et la PE/TPE.

Une autre combinaison des modèles de financement qui permettrait de réussir une triple convention optimale pour le BM de la PE/TPE serait celle du financement classique et d'investissement.

L'investissement renouvelé : investissement-participation

Le crédit classique présente les limites d'être neutre sur l'exploitation, d'être coûteux et de faire supporter l'intégralité du risque d'exploitation au BM de la PE/TPE. Quant à l'investissement classique, il est limité par l'absence des marchés liquides permettant une sortie facile des entreprises détenues; ce qui constitue un blocage aux activités d'investissement privé par les mécanismes d'acquisitions classiques. L'absence des marchés boursiers liquides et des espaces d'investissements privés actifs limite, voire bloque, les mécanismes de financement par les fonds d'investissement.

L'investissement renouvelé pourrait se présenter sous forme de prêt participatif ou d'investissement participatif. Le prêt participatif consisterait à innover un dispositif permettant de combiner le prêt à long terme avec le mécanisme d'implication dans le management au sens des fonds d'investissement. Cela permettrait de remédier au problème de sortie du capital par les sociétés d'investissement en procédant par le prêt participatif qui pourrait faire l'objet de remboursement comme il pourrait conférer le droit à la propriété. Quant à l'investissement participatif, il consisterait à une implication sur le long terme dans des activités de petite taille par des petits fonds ou des fonds de taille moyenne. L'organisation de ces fonds et la coordination de la conception et de l'exploitation du BM avec la PE/TPE serait, sous réserve d'une taille réduite, similaire au dispositif de Holdings.

Après l'analyse des apports et des limites des stratégies de conciliations des cadres institutionnels et des différentes combinaisons de la triple convention dans le BM de la PE/TPE, la section suivante présente une expérimentation de la lecture du modèle 3C dans un contexte différent du contexte d'étude.

Section 3. Une preuve supplémentaire à la pertinence du modèle 3C : Les PE/TPE de Wemotaci⁹⁶

L'analyse des BM des projets communautaires et des PE/TPE de Wemotaci, a révélé des problématiques inverses, mais similaires, à celles des PE/TPE informelles ouest-africaines :

Dans le contexte ouest-africain, l'étude du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE nous a conduit à la révélation du rôle des cadres institutionnels influençant fortement la triple convention du BM.

Dans le cas des PE/TPE et des projets communautaires de Wemotaci, la disponibilité des ressources, combinée à la diversité institutionnelle, a mis en évidence l'importance des services extrafinanciers dans le périmètre de la triple convention du BM.

IX.3.1 Héritage communautaire et dualisme des cadres institutionnels de Wemotaci : des questions sur le BM des PE/TPE partagées avec le contexte ouest africain

La diversité des cadres institutionnels, au sens d'Ostom (2006), régissant les PE/TPE Wemotaciennes est un aspect partagé avec les PE/TPE ouest-africaines. Bien que cette similarité de diversité institutionnelle mérite d'être nuancée, elle soulève des questions théoriques et pratiques très semblables. Les résultats relatifs au rôle des institutions dans les conventions du BM, présentés au chapitre 6, ont mis en évidence les divergences et les contraintes qui peuvent découler de la pluralité des cadres institutionnels. Pour la PE/TPE ouest-africaine, les cadres institutionnels ont été catégorisés en deux grandes familles : le cadre traditionnel local socialement ancré, et le cadre formel règlementaire et normatif.

Cette pluralité des cadres institutionnels s'observe aussi dans le cadre de conception et de l'opérationnalisation des BM des PE/TPE et des projets communautaires de Wemotaci. En effet, les principaux acteurs, sources de pouvoir explicite ou implicite, représentent des institutions ayant une influence directe sur les PE/TPE et les projets de la communauté. Ces institutions peuvent être réparties en quatre familles :

⁹⁶ Wemotaci est une communauté autochtone canadienne du Québec, une des trois communautés de la nation Atikamekw.

- la société locale;
- l'autorité représentative de la communauté (le conseil élu et l'administration de la communauté);
- le Gouvernement du Québec et le Gouvernement fédéral;
- les firmes exploitant les ressources naturelles de la réserve de la communauté.

Sur le plan gouvernemental fédéral et provincial québécois, la reconnaissance des communautés autochtones est assurée par le Gouvernement. Le Gouvernement a aussi un rôle d'apport financier à travers les subventions aux divers programmes et la contribution aux budgets des différentes nations. Administrativement, Wemotaci est située dans la région de Mauricie, dans la province du Québec. Selon le site officiel de la nation atikamekw, «*Le conseil de Wemotaci fut le premier conseil de bande de la nation atikamekw, officiellement instauré par le gouvernement canadien au début de l'instauration des communautés amérindiennes, vers 1856.*»

Sur le plan économique, la communauté se trouve fortement dépendante des grandes compagnies d'exploitation des ressources naturelles de la réserve autochtone ou de fourniture de services vitaux. Les modes de collaboration avec ces firmes, fournisseurs ou exploitant des ressources, sont variés. Il peut s'agir d'exploitation par des entités ad hoc où la communauté est actionnaire, comme il peut s'agir d'une exploitation sous licence ou d'autres formes de paiement des droits. Par exemple, dans le domaine d'alimentation électrique, de l'hydraulique et de télécommunication, la communauté a conclu des ententes avec des compagnies spécialisées pour l'exploitation de ces domaines et la fourniture des services à la communauté. Deux annonces de la communauté sont illustratives dans ce sens. Notre interlocuteur principal, le chef de la communauté, nous a entretenu à ce sujet à travers une première visite virtuelle de la communauté via le site web, avant la visite physique dans le village.

«...vous pouvez voir toutes nos ententes conclues ici dans la partie de nos services; nous travaillons beaucoup à donner les meilleurs services à notre communauté. Vous pouvez apercevoir le site de Hydro-Québec⁹⁷ sur votre chemin en venant ici non? [lecture du passage qui concernant l'entente avec Hydro-Québec sur le site web de la communauté]. *Depuis quelques années, Wemotaci a construit plusieurs édifices à logement afin de combler les besoins des résidants et des travailleurs de l'extérieur de la communauté. De petites entreprises forestières et de transport ont également vue le jour et d'autres projets sont sur la table à dessin*⁹⁸...» (ENSDQ13_09)

«...vous voyez que votre téléphone ne marche pas. Fait que nous avons notre propre réseau. Puis, la communication entre nous et l'extérieur de notre réserve c'est considéré comme de l'interurbain; fait que c'est payé plus cher. Pour des plus amples informations sur nos services il faut regarder cette partie [annonce du lancement de l'entente avec la compagnie de télécom] *Le 23 juin 2009 dernier le CAW a adopté la recommandation de la compagnie TGV.Net et Ecotel d'implanter la solution micro-ondes permettant d'offrir une liaison internet haute vitesse à Wemotaci. Ce projet se concrétisera au printemps 2010*⁹⁹...» (ENSDQ13_09)

Les ressources financières de la communauté proviennent des subventions gouvernementales, des droits versés par les firmes exploitant les ressources naturelles et des retombées des activités privées et communautaires. Ainsi l'économie de Wemotaci est essentiellement basée sur l'artisanat et l'art, la foresterie, le piégeage, la construction, le transport, les pourvoiries et le tourisme.

⁹⁷ Hydro-Québec est responsable de la production, du transport et de la distribution de l'électricité au Québec. C'est une société d'État québécoise fondée en 1944. Elle a pour unique actionnaire le gouvernement du Québec. Son siège social se situe à Montréal. Hydro-Québec est responsable de la production, du transport et de la distribution de l'électricité au Québec.

⁹⁸ Passage disponible sur le site officiel de la communauté Wemotaci, lu le 25 mars 2013, sur le lien : <http://www.wemotaci.com/servicescaw.html>

⁹⁹ Passage disponible sur le site officiel de la communauté Wemotaci, lu le 25 mars 2013, sur le lien : <http://www.wemotaci.com/actualite.html>

Les PE/TPE de la communauté ont des BM conçus généralement sur la valeur territoriale ou culturelle. Comme le souligne cette note officielle d'un rapport du conseil de la communauté, «...*De petites entreprises forestières et de transport ont également vue le jour et d'autres projets sont sur la table à dessin.*».

Lors d'un entretien avec un artiste de Wemotaci, l'attachement aux activités basées sur le savoir-faire culturel ressort clairement.

«...nous faisons du mieux que nous pouvons pour préserver notre patrimoine. Fait que nous essayons quand même de valoriser ce patrimoine. Moi par exemple je fabrique ces objets d'art de notre communauté pour développer le tourisme chez nous; puis pour faire de bel job! [rire]...» (ENSDQ13_06)

Les communautés autochtones perçoivent les interventions externes industrielles et administratives comme un bouleversement de leur mode de vie et de leurs habitudes. Un membre du conseil de Wemotaci insiste sur ce volet en nous indiquant une mention sur le site officiel de la communauté.

«...vous voyez non? c'est écrit sur notre site; je vous l'ai dit; lisez ici; [lecture d'un passage du site web] *Au cours du 20ième siècle, de nombreux développements sont venus bousculés les activités et le mode de vie des Atikamekw. Le chemin de fer, les activités forestières, hydroélectriques et de villégiatures sont aux nombres de ces développements auxquels les Atikamekw ont contribué par leur main-d'œuvre et l'accessibilité aux territoires des familles concernées.*» (ENSDQ13_09)

Au-delà de ce bouleversement global de mode de vie induit par l'arrivée des grandes industries, le deuxième niveau de décalage entre les institutions socialement et culturellement encadrées s'observe par les contrastes entre les habitudes locales et la logique entrepreneuriale. En effet, l'esprit du partage et le manque d'habitude d'«acheter» constituent une première entrave à la logique entrepreneuriale. La communauté, formée par des familles qui se connaissent et habituées à des échanges sociaux sans intervention d'échanges commerciaux

se trouve confrontée au dépassement de la logique sociale des échanges par le volume et la vitesse de ceux-ci. Un jeune Wemotacien ayant une expérience entrepreneuriale au sein de la communauté exprime cette rencontre entre l'entrepreneuriat et la culture de partage social de la communauté.

«...si, si, si, j'ai déjà essayé. Comme que j'ai constaté que tu peux rien trouver dans le village sauf si tu pars à La Tuque¹⁰⁰ j'ai commencé à acheter les choses comme les petites pièces informatiques pour faciliter l'achat et faire un petit business avec ça. Mais j'ai laissé faire [laisser faire : expression utilisée pour signifier «laisser tomber»] après. Tu veux tu comprendre pourquoi? Tout le monde se connaît ici; nous sommes habitués à prendre les choses gratuitement entre nous. Fait que si que si un ami a besoin de la chose tu ne peux pas refuser. Fait que les gens achètent, mais pas tout le monde qui paye...» (ENSDQ13_07)

IX.3.2 Le Droit de propriété : une autre distorsion au BM de la PE/TPE

La problématique de la propriété se pose aussi chez les Wemotacis. En effet, la Loi sur les Indiens dresse des particularités contraignantes relatives au droit à la propriété privée pour les communautés indiennes canadiennes. Bien qu'ils puissent disposer de leurs maisons, les autochtones n'ont pas la propriété de leurs terrains; les terrains sont la propriété de la Couronne, ou la propriété collective du conseil de bande.

Cette particularité des droits de propriété pose des problèmes différents de ceux observés dans le contexte ouest-africain. Néanmoins, elle soulève au moins deux problématiques relatives au BM des PE/TPE : les conditions de financement privé et la gouvernance. En matière de financement d'entreprises ou des biens immobiliers, dans le cas de Wemotaci, seul le conseil de la communauté est habilité à contracter du crédit pour le financement des maisons ou des projets; les maisons, ou tout bien immobilier reste propriété du conseil. Ensuite, la limitation de la propriété ne favorise pas, du moins du point de vue de la théorie de

¹⁰⁰ La Tuque est la ville la plus proche reliée par une latérite du village de la communauté de Wemotaci.

management, une gouvernance efficace ni l'optimisation de système de motivation (Jensen et Meckling, 1994). Dans *Beyond the Indian Act: Restoring Aboriginal Property Rights*, Tom Flanagan (2010) explique que l'accès à la propriété privée est important à la résolution des problématiques concernant les communautés autochtones. Il stipule que «*Les autochtones ont toutes sortes de comportements sociaux : l'alcoolisme, la drogue, la criminalité. ... Mon point de vue, c'est qu'ils sont humains comme tout le monde, sauf que nous vivons dans un régime de propriété privée qui permet à tout le monde d'améliorer son sort. Les autochtones, eux, n'ont pas cette option.*».

Ces conditions de propriété rendent difficile le financement des projets par les institutions de financement privées. Étant donné que les terres ne peuvent faire l'objet d'aucune garantie ni caution au financement, une institution financière ne peut consentir de prêt hypothécaire sur les terres. Dans certains cas, les autochtones, comme à Wemotaci, tentent de substituer à la propriété privée des mécanismes de garantie de crédit basé sur la communauté. Ces mécanismes s'organisent généralement sous forme d'un fonds collectif qui permet d'accéder à la propriété.

IX.3.3. Le BM de la PE/TPE de Wemotaci : à la quête d'une convention d'exploitation

À l'inverse des PE/TPE incubées dans le contexte ouest-africain qui expriment le besoin de financement et de formalisation de leurs BM, les responsables des PE/TPE de Wemotaci estiment que l'incubation constitue leur besoin urgent pour moderniser le fonctionnement de leurs entreprises.

«...Nous voulons ce projet d'incubateur s'il peut aider nos entreprises à devenir meilleures. Nous avons actuellement trois coopératives et plusieurs projets. Vous avez un petit nombre de personnes qui s'occupent de ces coopératives; attendez, on va le vérifier ensemble; d'ailleurs il faut regarder où est-ce qu'on en est avec ces entreprises. Les jeunes ne s'impliquent pas, mais ils veulent quand même profiter. Nous avons besoin d'un accompagnement pour moderniser ces entreprises et créer d'autres aussi qui marchent bien...» (ENSDQ13_09)

En appliquant notre modèle de la triple convention, le BM de la PE/TPE de Wemotaci, se caractérise par :

- Une convention de la valeur basée sur le patrimoine culturel et une valeur entrepreneuriale basée sur le savoir-faire artisanal. Il souffre de la valeur économique et de la formalisation de la valeur; ce qui justifie le besoin d'incubation des PE/TPE, malgré la disponibilité des ressources financières.

- Une convention de financement entravée par les droits de propriété, limitant les rapports privés entre la source de financement et la PE/TPE. La communauté constitue la seule possibilité de financement directement envisageable. Or ce mode de financement est similaire au financement étatique, dont les limites sont importantes (voir section 2, chapitre 9). Ces limites sont notamment liées à la perception de la gratuité du financement par les PE/TPE, le manque de compétences sur les mécanismes de financement et les défaillances de suivi des objectifs et d'opérationnalisation des BM financés par l'État.

- Une convention d'exploitation libre et collective sans intervention de la source de financement dans l'exploitation. Elle se limite donc au périmètre des services financiers.

Tels sont les principales synthèses du test du modèle 3C dans le contexte de la communauté de Wemotaci.

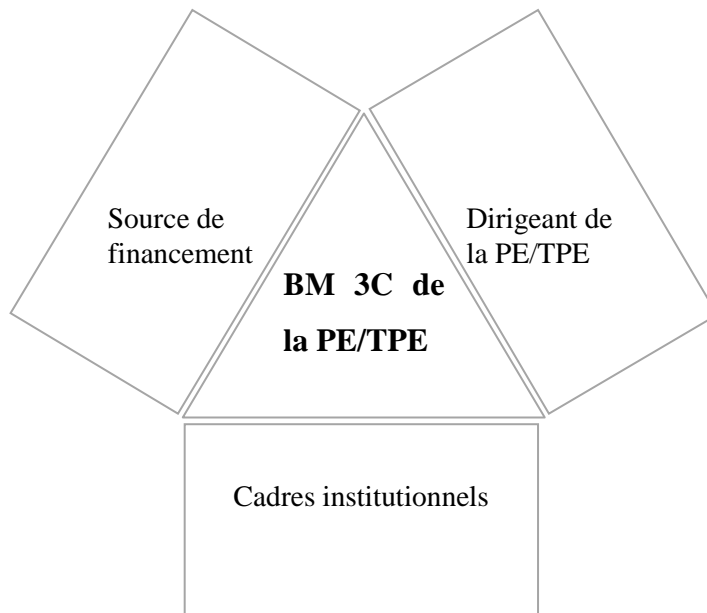
Le modèle 3C ainsi mobilisé pour l'investigation par la convention de financement, à la première phase, puis par la convention d'affaires, à la seconde phase de notre étude, et testé dans l'analyse sommaire des PE/TPE communautaires de Wemotaci, servira de base à la taxonomie des BM des PE/TPE qui clôturera le chapitre 9.

Section 4. Vers un BM de la PE/TPE ouest-africaine : une taxonomie basée sur le positionnement institutionnel et la triple convention

Le bon mix de la triple convention consisterait en une bonne adéquation de la proposition de valeur, du mécanisme de financement et de la collaboration dans l'exploitation du BM de la PE/TPE. Cette combinaison dépend des types de convention en jeu; conventions qui sont à leur tour déterminées par : 1) les choix du dirigeant de la PE/TPE, 2) les possibilités de collaboration offertes par la source de financement et 3) les contraintes des cadres institutionnels sur la PE/TPE.

Les besoins d'accompagnement et de financement de la conception et de l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE exigent des innovations à deux niveaux : les mécanismes de financement et le cadre de collaboration entre la source de financement et la PE/TPE dans le cadre de l'exploitation. Ainsi, l'adéquation de la convention de la valeur, de la convention de financement et de la convention d'exploitation dépend des trois acteurs clés intervenant dans la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE : le dirigeant de la PE/TPE, la source de financement et les cadres institutionnels.

Schéma 39. Acteurs clés de la triple convention du BM de la PE/TPE



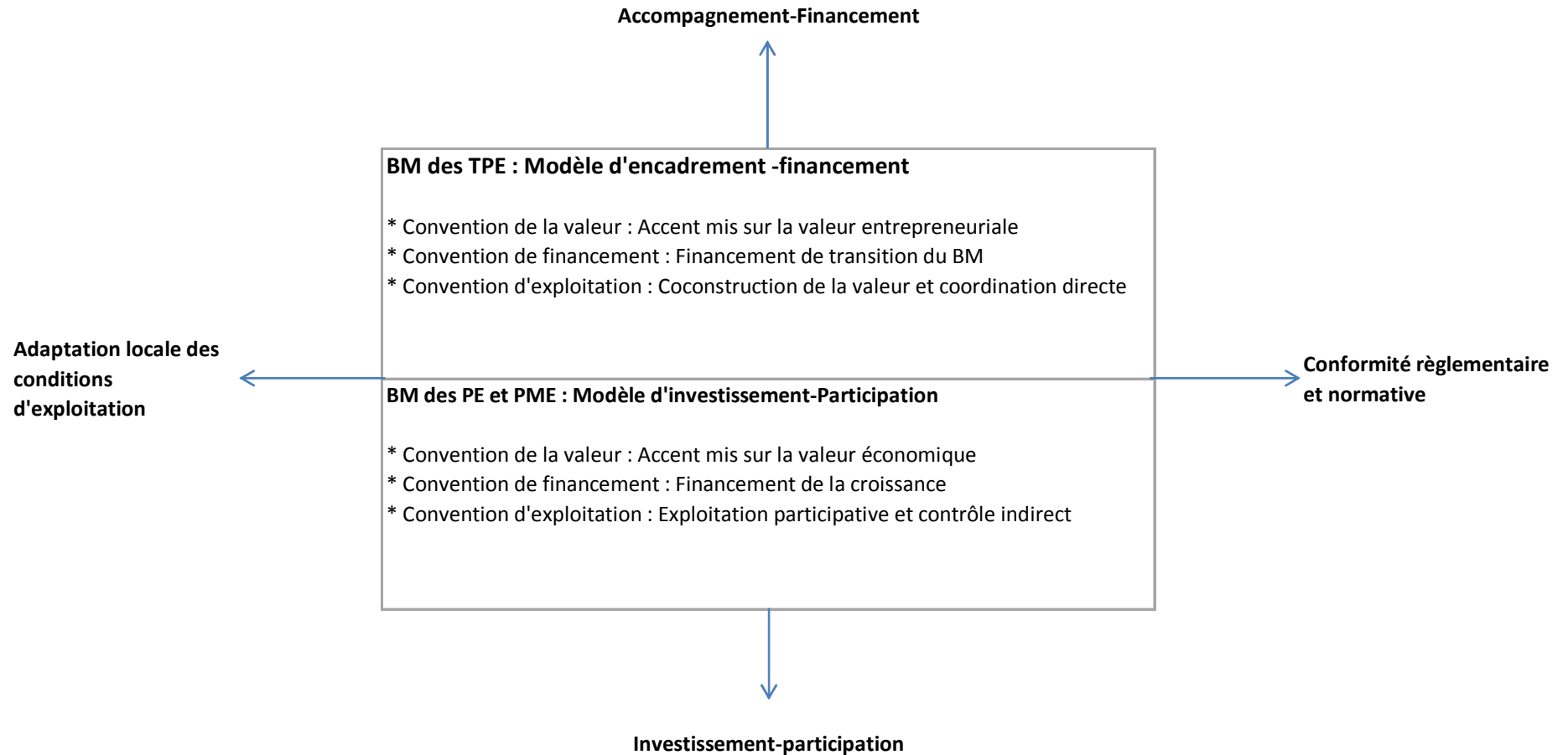
(construction personnelle)

La matrice des BM, basée sur l'influence de ces trois acteurs clefs, dépend donc :

- du positionnement institutionnel adéquat préalable à la conception du BM;
- d'un duo optimal des conventions de la valeur et de financement nécessaire à une conception formalisée du BM, une conception vérifiable et conforme aux cadres institutionnels légaux et normatifs;
- d'une convention d'exploitation favorable à une opérationnalisation du BM moderne et adaptée au cadre institutionnel local, source du capital social et immatériel.

La matrice s'articule autour des axes d'innovations : 1) des mécanismes de financement-accompagnement et 2) de la conformité et de l'adaptation institutionnelles.

Tableau 49. Matrice des BM de la PE/TPE : une fonction du modèle de financement et du positionnement institutionnel



Le positionnement institutionnel adéquat consiste en la réunion de la conformité aux institutions règlementaires et normatives et de l'adaptation des conditions d'exploitation aux institutions locales sociales. La convention d'exploitation à périmètre intégré (voir schéma 25) correspond aux mécanismes de financement intégrés, combinant les services financiers et les services extrafinanciers sous forme de financement-accompagnement ou d'investissement-participation (voir l'explication des concepts d'IncubAction-Financement et d'Investissement-Participation dans la section 2 de ce chapitre).

Chapitre 10

**Discussion: recul critique sur la recherche et retour sur
les théories et concepts clefs**

Chapitre 10. Discussion: recul critique sur la recherche et retour sur les théories et concepts clefs

Section 1. Recul critique sur la recherche	498
Section 2. Retour sur les approches théoriques : des apports de la théorie des conventions à l'opportunisme conventionnaliste et institutionnaliste	503
Section 3. ré-interrogation du concept de BM et de la lecture de la PE/TPE ouest africaine	509
Conclusion Générale.....	517

Chapitre 10. Discussion: recul critique sur la recherche et retour sur les théories et concepts clefs

« ... La connaissance scientifique consiste donc à revenir sans arrêt sur le déjà découvert. »

Gaston Bachelard (1934)

Introduction au chapitre 10

Cet essai s'appuie sur trois dimensions autour desquelles s'articulent ses apports et ses contributions : la dimension théorique conventionnaliste et institutionnaliste, la dimension conceptuelle du BM et la dimension managériale de la PE/TPE ouest africaine. Tout au long de notre projet de l'approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE, trois notions, dont chacune constitue un objet scientifique majeur, ont contribué à notre essai : d'abord, la Convention, ensuite, le Business Model (BM), et enfin la Petite et Très Petite Entreprise (PE/TPE). La démarche méthodologique et la construction de notre thèse sont telles que les discussions des résultats ont été abordées progressivement tout au long de la présentation des différentes parties de la recherche. Nous reviendrons, dans les sections de ce chapitre, sur ces discussions à travers un recul critique sur les contributions de notre recherche et un retour sur les théories et concepts clefs à lumière des résultats de l'étude. Les sections formant ce chapitre de discussions se présentent comme suit :

- **Section 1. Recul critique sur la recherche** : la section consistera en un regard critique sur les résultats, les contributions et apports de notre travail.

- **Section 2. Retour sur les apports de la théorie des conventions** : il s'agit d'un essai de réinterrogation des apports des approches conventionnaliste et institutionnalistes en général, et dans le cas de notre étude en particulier.

- **Section 3. Retour sur le concept de BM et son application à la PE/TPE ouest-africaine** : cette section participe au débat de la théorisation du concept de BM et revient sur ses apports à l'étude de la PE/TPE dans notre recherche.

Section 1. Recul critique sur la recherche : des contributions, des limites et des perspectives

Les apports théoriques, conceptuels et managériaux de notre étude s'articulent autour des sections énumérées ci-dessus. L'autre aspect des apports de notre travail à la recherche se traduit par les propositions méthodologiques et les perspectives en matière de programme de recherche sur le BM de la PE/TPE ouest-africaine. Ces perspectives sont alimentées par les limites de notre étude et les nouveaux questionnements qu'elle soulève.

X.1.1. Synthèse de la contribution de la recherche

D'abord l'apport théorique; c'est incontestablement la théorie des conventions qui a constitué le socle de notre étude. En effet, sur le plan théorique, notre projet est une application et un test des prédictions de la théorie des conventions sur trois niveaux de défis de structuration managériale : la lecture du contexte ouest-africain, la représentation de la PE/TPE et la conceptualisation de son BM. Notre essai a donc tenté de contribuer à la traduction des capacités structurantes de la théorie des conventions dans des situations complexes d'espaces d'affaires (contexte ouest-africain) et des concepts managériaux nouveaux (concept du BM appliqué à la PE/TPE). L'apport conceptuel de notre étude est l'approche conventionnaliste du BM, représentée par le modèle 3C, le modèle de la triple convention du BM. Nous définissons ainsi le BM comme étant la combinaison d'une triple convention : la convention de la valeur, la convention de financement et la convention d'exploitation. L'application de ce modèle à la PE/TPE ouest-africaine a contribué à mieux découvrir cette organisation particulière, et à étudier les conditions de conception et d'opérationnalisation de son BM selon les mécanismes de financement, et les cadres institutionnels à travers l'approche par la convention d'affaires. Nous pouvons ainsi résumer les apports managériaux de notre étude par les principaux axes de nos résultats comme l'indique l'encadré ci-après (encadré 11) :

- conditions préalables aux conventions de BM (préalables à la convention de la valeur, convention de financement et convention d'exploitation);
- typologies des conventions de la valeur, des conventions de financement et des conventions d'exploitation du BM;

- diversité des cadres institutionnels et mise en évidence du dualisme de la logique d'affaires;
- stratégies de conciliation des divergences des cadres institutionnels;
- apports et limites des mécanismes de financement et des stratégies de conciliations des cadres institutionnels aux conventions du BM.

Les apports méthodologiques de notre recherche ont consisté à l'introduction de la méthode des radars pour l'évaluation des états et de l'évolution des BM des PE/TPE et l'utilisation du BM comme unité d'analyse pour la PE/TPE ouest-africaine. Les résultats de notre étude ont été particulièrement consolidés par des atouts méthodologiques importants, à savoir, les étapes de la recherche, la triangulation des données et le test de la pertinence de notre modèle 3C dans un contexte différent. Les deux étapes de notre recherche et le passage de l'approche par la convention de financement à l'approche par la convention d'affaires ont permis de renforcer nos résultats à travers une remise partielle de nos hypothèses de départ avant de réinterroger le terrain et la littérature. Nous avons donc mené une étude à double couche. La triangulation des données qualitatives collectées par nos soins avec les données quantitatives disponibles dans les bases de données de la banque mondiale a aussi permis de renforcer nos analyses et nos conclusions. Le troisième niveau de renforcement et d'enrichissement de notre démarche et de nos résultats a consisté au test de notre modèle dans le contexte de la communauté autochtone de Wemotaci au Québec, au Canada.

Encadré 11. Synthèse des résultats de la recherche

Modèle 3C de la triple convention du BM

- * Convention de la valeur
- * Convention de financement
- * Convention d'exploitation

Typologie des conventions de la valeur

Axes de la typologie : 1) valeur objective (mesurable) vs valeur subjective; 2) valeur produit vs valeur entrepreneur

- * Valeur économique (produit/activités)
- * Valeur entrepreneuriale (compétences clefs)
- * Valeur stratégique (actif immatériel)
- * Valeur personnelle (capital social)

Typologie des conventions d'exploitation

Axes de la typologie : 1) répartition de revenus prédéfinie vs prédéterminée; 2) BM basé sur la valeur économique vs la valeur entrepreneur

- * Convention de cogénération de revenus
- * Convention d'exploitation participative
- * Convention d'exploitation surveillée
- * Convention d'exploitation libre

Cadres institutionnels influençant les conventions du BM

- * Institutions locales socialement ancrées
- * Institutions réglementaires légales
- * Institutions normatives professionnelles

Les stratégies de conciliation des logiques d'affaires

- * Révolution
- * Conformisme
- * Ambivalence
- * Adaptation

Fondements managériaux de proposition du BM de la PE/TPE

- * Apports et limites des mécanismes de financement à la triple convention
- * Apports et limites des stratégies de conciliation des logiques d'affaires : approche intégrée
- * Mécanismes de financement renouvelés

Taxonomie des BM des PE/TPE

Axes de la typologie : 1) accompagnement-financement vs investissement-participation
2) conformité légale et normative vs adaptation locale aux institutions

- * BM des TPE : modèle de financement-encadrement
- * BM des PE : modèle d'investissement participation

X.1.2. Regard critique sur la portée des résultats de l'étude

Un regard critique permet de souligner certaines limites à notre étude et à ses résultats. D'abord sur le plan méthodologique, nous avons effectué l'analyse des conventions de financement et des conventions de la valeur sur la base des types de sources de financement. Or, comme nous l'avons noté au chapitre 6, la discrimination des sources de financement ne peut être opérée de façon radicale. Cette difficulté de discrimination des sources de financement s'explique par deux raisons. Premièrement, les PE/TPE font recours à plusieurs sources de financement à la fois. Ensuite, les sources de financement interviennent parfois de façon conjointe, à travers des collaborations. Il est donc difficile de discriminer les différentes sources de financement pour analyser séparément leurs rôles dans le BM de la PE/TPE.

Par ailleurs, notre catégorisation des sources de financement était agrégée pour des raisons de simplification d'analyse. Cette répartition peut être mieux affinée et approfondie, car chaque type de financement comporte des variantes. Les types de financement définis sont loin d'être des ensembles homogènes. Par exemple, dans le financement informel nous avons inclus la tontine et le financement informel commercial qui ont des mécanismes significativement différents.

Une autre limite de nos résultats, pouvant faire l'objet d'approfondissements, est liée aux stratégies de conciliations des cadres institutionnels. En effet nos résultats ne permettent pas d'évaluer l'importance de chaque stratégie dans le tissu des PE/TPE. Nous avons identifié et expliqué les différentes stratégies utilisées par les dirigeants des PE/TPE modernes, sans comparer les degrés d'utilisation des ces stratégies. Cette analyse est possible à travers une étude lexicale de nos données, mais cela ne constituait pas un objectif particulier de notre recherche.

Aussi, nous n'avons pas fait le lien entre les profils des dirigeants des PE/TPE et les différentes stratégies de conciliation des cadres institutionnels. Il est possible d'établir une relation entre les stratégies de conciliation (la révolution, le conformisme, l'ambivalence et l'adaptation) et les profils des dirigeants des PE/TPE. Une analyse axiale entre les présentations des dirigeants des PE/TPE interviewés et les variables des différentes stratégies pourrait permettre d'établir ce lien. Bien qu'il puisse constituer un enrichissement important, le

lien entre les stratégies de conciliation des cadres institutionnels et les profils des PE/TPE ne faisait pas partie des objectifs de notre étude. Ces limites relatives à la méthodologie et aux résultats de notre étude constituent des pistes et des perspectives d'approfondissement futur de nos travaux.

Les résultats de notre étude dont les principaux apports sont résumés ci-dessus nous ont permis de renouveler et d'approfondir notre regard vis-à-vis des concepts et des théories clefs mobilisés dans le cadre de notre recherche. Ce retour à nos fondements théoriques et conceptuels est source d'interrogations et de perspectives futures.

Section 2. Retour sur les approches théoriques : des apports de la théorie des conventions à l'opportunisme conventionnaliste et institutionnaliste

La mobilisation de l'approche conventionnaliste dans la construction de notre cadre conceptuel a bénéficié des apports de la théorie des conventions dans la recherche tout en soulevant de nouvelles interrogations. Le cadrage théorique conventionnaliste de notre étude est une mise à l'épreuve des propositions de la théorie des conventions. Nous avons vu que l'approche conventionnaliste peut permettre de renforcer la théorisation du concept de BM et qu'elle contribue à surmonter les difficultés théoriques et conceptuelles à étudier les PE/TPE dans le contexte ouest-africain. Néanmoins, les résultats de notre étude adressent un regard critique à la théorie des conventions à travers des observations soulevant des questionnements sur sa capacité de structuration des contextes aux cadres institutionnels pluriels comme le contexte ouest africain. Bien que l'approche conventionnaliste ait le mérite de contribuer à l'opérationnalisation du concept de BM dans des contextes peu connus -à l'instar du contexte ouest africain- et de créer un *pont* de lecture d'actions collectives faisant intervenir des cadres institutionnels pluriels, elle invite à des approfondissements pour sa mise en œuvre dans le contexte de notre étude.

X.2.1. Les apports de l'approche conventionnaliste dynamique du BM «*modèle 3C*» : au-delà de la convention «uni-dispositif collectif»

La littérature n'a permis d'identifier qu'un cas de mobilisation de l'approche conventionnaliste dans les essais d'opérationnalisation du concept de BM : il s'agit de l'utilisation du BM comme outil de négociation par les entrepreneurs pour convaincre les bailleurs de fonds et entrepreneur. Dans cette approche, le BM serait une extension du Business Plan. Le BM permettrait de justifier la viabilité d'un Business et constituerait un élément clef de négociation pour l'entrepreneur à la quête de financement. Les travaux de Verstraete (2000) et de Jouison (2005) vont dans ce sens. En plus de faire du BM un outil managérial et entrepreneurial, cette approche implique la disponibilité d'informations et le partage d'un dispositif collectif commun entre l'entrepreneur et les parties prenantes au sens de Freeman (1983). De plus, le BM serait un outil managérial interne; ce qui fait du BM un concept opérationnel. Il existe donc une nuance entre cette approche et celle de Lecocq et al.

(2006) qui fait du BM un concept intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel. L'approche conventionnaliste fait face à deux difficultés majeurs :

- pour constituer un cadre de coordination d'actions collectives, le BM ne peut se limiter à un simple outil interne à l'organisation; il doit être partagé et aligné à un ou plusieurs dispositifs communs;

- comment surmonter la pluralité des dispositifs collectifs?

Nos résultats mettent en évidence la difficulté de mettre en œuvre une approche conventionnaliste uni-dispositif collectif. L'héritage de la proposition de l'existence d'un dispositif collectif commun structurant les distinctions et les sanctions dans une économie des conventions (Gomez, 1994; de Montmorillon, 2012) est central dans l'opérationnalisation de l'approche conventionnaliste du BM. Il ressort de notre investigation que un des obstacles majeurs dans le fonctionnement de la convention de financement est la capacité des sources de financement à lire les BM des PE/TPE d'une part, et la difficulté des dirigeants des PE/TPE à assimiler les exigences des financeurs. Cette asymétrie de lecture du BM de la PE/TPE entre les entrepreneurs et les sources de financement dans le contexte ouest africain, confirme cette nécessité d'un dispositif collectif commun pour la coordination des actions collectives par la convention. Ainsi, il convient de s'interroger, face aux situations de ruptures et de pluralité des dispositifs collectifs communs, si :

La convention peut-elle être dynamique pour surmonter la rupture des dispositifs collectifs communs?

L'approche conventionnaliste dynamique (voir schéma 2. page 37) permet de surmonter à la fois les difficultés de l'opérationnalisation du BM dans le contexte ouest-africain et la conception interne du BM. En effet l'opérationnalisation du concept de BM au sens de Lecoq et al. (2006) ou d'Osterwalder et Pigneur (2010) exige la lisibilité des composantes du BM et du modèle économique, ce qui implique la disponibilité des supports communs de lecture de business. Or, dans le contexte ouest-africain, le décryptage du BM des PE/TPE fait partie des difficultés soulignées par les sources de financement moderne dans la mise en œuvre des conventions de financement. Il ressort de nos résultats que cette difficulté s'explique

notamment par la quasi-impossibilité de repérer les différentes composantes du BM de la PE/TPE à travers la mise en œuvre des composantes des modèles comme le modèle RCOV (Ressources, Compétences, Organisation et Valeur) du BM. L'identification de ces composantes posent problème et leur évaluation est encore plus difficile. Le regroupement et la traduction des composantes du BM à travers la triple convention dynamique du *modèle 3C*, ont permis d'analyser les actions collectives appartenant à des sphères et des cadres collectifs distincts. La convention de la valeur, la convention de financement et la convention d'exploitation permettent l'analyse des lectures croisées du BM de la PE/TPE par des acteurs ne partageant pas le même dispositif de référence. Ce constat appelle un deuxième questionnement sur le dialogue entre la théorie des conventions et les approches institutionnalistes.

X.2.2. L'approche conventionnaliste est elle intrinsèquement liée aux institutions?

Les résultats de notre première intervention sur le terrain nous ont conduit au rôle des institutions dans la conception et l'opérationnalisation du BM des PE/TPE. Les premiers résultats, obtenus à partir de l'hypothèse du déterminisme de la source de financement dans le BM de la PE/TPE, ont montré que les conventions reliant la PE/TPE et la source de financement dépendent de leurs cadres institutionnels. La source de financement a certes une influence sur le BM de la PE/TPE, mais cette influence est finalement le résultat du dialogue issu de la rencontre entre les dispositifs collectifs de la PE/TPE et de la source de financement sur les dimensions qui forment les conventions. Ce dialogue implicite, presque «naturel» entre l'analyse des conventions et les cadres institutionnels, pourrait renvoyer à la question de savoir si :

Les dispositifs collectifs communs ne seraient ils pas une traduction des cadres institutionnels?

Cette question se pose d'autant plus que l'analyse des conventions conduit à la découverte des cadres institutionnels. Pour North (2005), les institutions sont des «*contraintes humainement conçues qui structurent les interactions politiques, économiques et sociales*».

Cette définition est conforme à une partie des résultats de notre investigation, car si c'est les institutions qui expliquent la manière dont la source de financement influence le BM de la PE/TPE, alors les conventions entre la PE/TPE et la source de financement est une traduction de ces contraintes humainement conçues, bien que celles-ci prennent une forme normative et règlementaire dans certains cas. Par contre North (2005) explique que l'efficacité des institutions dépend de leur capacité à garantir les droits de propriété et de réduire les coûts de transactions. Si cette proposition de North explique bien le rôle économique des institutions, elle explique moins le rôle structurant des institutions. Cela implique la reconnaissance du lien entre les institutions et les dispositifs collectifs communs structurant les décisions des individus et des organisations. à ce niveau, une question mérite des approfondissements ultérieurs:

Le dispositif collectif commun est-il le résultat des institutions ou contribue-t-il à la formation de ces institutions?

Le lien entre les institutions et les cadres collectifs des conventions pose le problème de la pluralité des ces cadres.

X.2.3. Pluralité des dispositifs collectifs communs et opportunisme conventionnaliste et institutionnaliste

Si la théorie des conventions, dans son application au modèle 3C, sert de *pont* entre cadres institutionnels différents, et donc entre dispositifs collectifs communs, il reste à répondre à la question du comportement des individus ou des organisations appartenant à plusieurs dispositifs collectifs à la fois. Si l'approche institutionnaliste prend en compte les coûts de transactions comme facteur d'efficacité et de sophistication des institutions (North, 2010) sur le plan économique, la dimension d'opportunisme lié au «jeu» de la légitimité institutionnelle des actions et des comportements mérite d'être approfondie.

En effet, les résultats des comportements des dirigeants des PE/TPE dans les stratégies de conciliation des cadres institutionnels mettent en évidence des choix «sélectifs» des cadres de

légitimation des décisions. Dans les stratégies (conformiste, révolutionnaire, ambivalente et adaptative) de conciliation, les dirigeants des PE/TPE inscrivent leurs actions et leurs actions généralement dans des sphères institutionnelles plurielles. La légitimation d'adhésion aux conventions peut revêtir un caractère de quête d'opportunité liée aux avantages et contributions caractérisant chaque cadre institutionnel. Cet opportunisme de légitimation ambivalent et conformiste sont aussi des facteurs d'efficacité institutionnelle, non pris en compte, du moins à notre sens, dans les approches institutionnaliste. À la place des coûts de transactions économiques, ces «détournements» des cadres institutionnels peuvent être source des coûts sociaux de transaction. À ce sujet, quelques interrogations se posent donc à l'endroit de la théorie de convention; il s'agit de comprendre si :

La convention peut elle alors surmonter l'opportunisme de légitimation des comportements par la pluralité des dispositifs collectifs communs et des cadres institutionnels?

Peut on parler de falsification des dispositifs collectifs communs?

Les principes de distinction et de sanction des dispositifs de l'économie des conventions peuvent-ils être «détournés» par le jeu de légitimation par des cadres institutionnels pluriels?

L'approche dynamique de la théorie des conventions n'est-elle pas nécessaire pour faire face aux défis théoriques de la rencontre entre dispositifs collectifs différents?

Peut-on ainsi parler de dialogue entre dispositifs collectifs communs, entre conventions ou entre cadres institutionnels?

Ces questionnements renvoient à des perspectives d'approfondissement sur divers aspects théoriques des approches conventionnalistes et institutionnalistes. Le regard critique sur la théorie de convention implique un retour sur l'approche conventionnaliste du BM, objet de la section qui suit.

Section 3. Réinterrogation du concept de BM et de la lecture de la PE/TPE ouest-africaine

Les résultats de notre étude permettent, en plus des implications managériales sur le BM et sur les dispositifs d'accompagnement des PE/TPE évoquées ci-dessus, permettent d'adresser un regard critique sur l'état de l'art sur la théorisation du concept de BM. Sur le plan théorique et managérial, diverses interrogations sont posées au concept de BM. La question centrale qui est encore d'actualité est de savoir si le concept de BM a une maturité suffisante pour être qualifié de théorie. Ensuite les questions de savoir si le concept de BM est réellement applicable ou s'il a une représentation identifiable dans les organisations, ne sont pas rares. Ces questions sont particulièrement légitimes quand elles sont placées dans le contexte de notre étude, le contexte ouest-africain.

X.3.1. Retour sur le concept de BM à lumière de nos résultats

Lecocq et al. (2006) plaident pour un positionnement conceptuel propre au BM : le concept de BM se situe entre la stratégie et l'opérationnel. Les tenants de management stratégique à la porterie remettent en cause l'apport de l'approche par le BM, stipulant que celui-ci n'apporterait pas de nouvelles connaissances par rapport à la stratégie. La théorisation du concept de BM passe donc inévitablement par la question de savoir :

Le BM un concept stratégique ou opérationnel?

La forte appropriation du concept de BM par les praticiens conduit généralement à des usages très variés et peu précis de celui-ci. Sur le plan conceptuel, le BM serait victime de sa très rapide vulgarisation dans le monde des affaires; cela s'explique par son contexte d'émergence. L'analyse des discours des dirigeants des PE/TPE et des financeurs laissent apparaître des différences flagrantes dans les conceptions et les perceptions qu'ont les uns et les autres du concept de BM. La confusion la plus fréquente est l'usage du concept de BM pour désigner :

1. un projet de création d'entreprises;
2. un Business Plan;
3. un modèle économique;
4. un document technique sur une stratégie de commercialisation d'un produit;
5. ou un Business tout court...

Ces usages approximatifs et confus de concept du BM révèlent deux difficultés majeures dans le projet de théorisation de BM, du moins pour le contexte ouest-africain : sa perception dans la pratique et son opérationnalisation.

La perception managériale du BM, au moins pour la majorité des praticiens que nous avons rencontrés, renvoie à la notion d'un document, d'un support de stratégie, d'un outil de création ou de gestion d'entreprises. Le BM, dans la pratique, continue d'avoir le même sens qu'il avait à son émergence. Nos résultats montrent que les praticiens concernés par notre étude (dirigeants des PE/TPE et sources de financement) positionnent le concept de BM plus vers la borne «stratégique» sur le continuum allant de la stratégie à l'opérationnel. Bien qu'il soit «à la mode» et très répandu, depuis son émergence, le concept de BM continue de revêtir une connotation d'outil de «stratégie».

Cette confusion entre outil stratégique et cadre opérationnel de management apparaît parfois même dans les travaux académiques (voir le chapitre 2). Nos résultats confirment ainsi les principales approches du BM que nous avons identifiées dans la littérature, tout en mettant en évidence la prépondérance de l'approche stratégique sur le terrain. Les approches stratégiques et entrepreneuriales (généralement dans les situations de création d'entreprises) sont les plus répandues; l'approche managériale est très peu traduite dans les discours. Le BM est rarement évoqué dans la description des composantes autres que les composantes stratégiques, comme les dimensions relatives à l'organisationnelle, les réseaux de l'entreprise, la structure des coûts, la structure des revenus... etc.

Plusieurs questions viennent alimenter le débat quant à la théorisation du concept de BM; débat nourri par des usages pratiques du BM et les essais de modélisation du concept. Les discours et les réponses des dirigeants des PE/TPE et des sources de financement soulèvent de multiples questions dans ce sens, à savoir :

Le BM, serait-il un concept à usages parallèles et distincts? La performance poursuivie détermine-t-elle la catégorie du BM?

Le BM permet-il de concilier la divergence des valeurs que doivent créer les organisations?

Les défis de conciliation des valeurs à créer par les organisations et des ressources immatérielles sont-ils des pistes de théorisation pour le BM?

Un autre usage répandu du concept du BM est celui de classification du BM ou de description de la finalité d'un Business. Là aussi, l'ambivalence et le manque de stabilité théorique constaté dans la littérature apparaissent dans les discours des personnes que nous avons interviewées. Par exemple la distinction entre une finalité de rentabilité financière et la quête d'une performance sociale se fait très couramment par l'usage du concept de BM social. Les frontières entre les différentes catégories de BM restent un défi pour la littérature sur le concept de BM. Ce défi ressort renforcé dans nos travaux, à travers le constat de la rencontre des impératifs de la valeur sociale et de la valeur économique au sein des mêmes BM pour le cas des PE/TPE ouest-africaines. La rencontre et la cohabitation des performances sociales et économiques dans le BM des PE/TPE ouest africaine dénotent d'un défi, mais aussi d'une révélation conceptuelle sur le plan de modélisation du concept de BM. En effet, comme nous l'avons suggéré au chapitre 9, l'approche intégrée peut permettre se substituer à l'approche de l'éclatement des BM en sphère sociale et économique. La résolution de la question du positionnement institutionnel, pour le cas des PE/TPE, comme l'indiquent les différentes stratégies des dirigeants des PE/TPE, est une piste favorable à la conciliation des approches sociales et économiques des BM à travers un mariage réussi des différentes sphères de la performance poursuivie.

Au vu de ces deux niveaux d'ambivalence d'usages pratiques et managériaux du concept de BM, la question de sa dimension théorique est donc légitime.

Le BM, une théorie potentielle ou un cadre d'analyse?

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, l'application du concept de BM dans le contexte ouest-africain, selon sa conception classique par les composantes de Lecocq et al. (2004), l'outil de création d'entreprise de Verstraete et Jouison (2005) ou le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) font face à des difficultés majeures. Les résultats de notre étude ont mis en évidence trois obstacles majeurs à ces approches :

1. la lisibilité du BM de la PE/TPE par le manque d'informations;
2. les préalables à la convention de financement (les droits de propriété, l'asymétrie des perceptions des conditions de financement, les croyances, ...);
3. l'asymétrie des dispositifs collectifs entre les PE/TPE et les sources de financement.

Le dépassement de ces obstacles est une des contributions majeures de l'approche conventionnaliste à travers *le modèle 3C* (voir la section 1 de ce chapitre et le chapitre 9).

Par ailleurs l'opérationnalisation du BM dans le cadre d'évaluation des PE/TPE par les sources de financement (voir le concept des radars, aux chapitres 4 et 5) est plus adéquate avec l'approche du BM comme cadre d'analyse, à l'instar de la proposition de Desreumaux (2014). En effet, les résultats des épreuves d'applications théoriques et d'usages managériaux montrent que le positionnement du BM remplit difficilement les critères d'une théorie. Si malgré les divergences des approches, on trouve une ou plusieurs variables centrales, le projet de théorisation du concept aurait pu s'affirmer. Les résultats de notre étude, comme la synthèse des travaux théoriques, laissent apparaître deux approches possibles :

1. la théorisation par la valeur;
2. la théorisation par l'outil entrepreneurial et stratégique.

Chacune de ces deux approches revendique la légitimité théorique de conceptualisation de BM. Ainsi la question du positionnement entre ces deux approches majeures demeure posée pour la théorisation du concept de BM.

Le BM, pour une théorie de création de la valeur ou pour une théorie d'outil managérial et stratégique?

En attendant la réponse à cette question, à la lumière des résultats de nos travaux, ayant des facettes stratégiques et opérationnelles, c'est l'approche de BM comme cadre d'analyse qui s'avère réaliste.

Ainsi le débat scientifique du positionnement de BM à une position intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel n'est pas clos. Le BM ne serait-il pas à la croisée des trois dimensions conceptuelles et théoriques?

- Il a un certainement un caractère stratégique à travers le cadre d'analyse qu'il constitue.
- Il a une dimension opérationnelle par l'outil de pilotage et de structuration d'affaires qu'il représente.

Ces deux premières dimensions sont relativement largement reconnues dans la communauté des chercheurs. Mais il faudrait aussi constater que le BM revêt d'une dimension macroéconomique à travers le cycle de valeur qu'il permet d'analyser.

Ainsi au lieu d'être à la croisée de la stratégie et de l'opérationnel, le BM peut plutôt être un concept combinant la stratégie, l'opérationnel et la macroéconomie.

Avant de conclure, les discussions ci-dessus nous ramènent à la question de savoir si :

L'immaturation théorique du concept de BM ne serait-elle pas une source et un laboratoire d'innovations conceptuelles et managériales?

Après que ce recul vis-à-vis du concept du BM soit pris, son application à la PE/TPE ouest-africaine est plus discutable.

X.3.2. Retour sur l'application du concept de BM à la PE/TPE ouest-africaine

Le débat sur les particularités de la PE/TPE est suffisamment mature; il est communément admis que cette catégorie d'entreprises est spécifique et qu'elle constitue un champ d'études reconnu. Le deuxième niveau de notre questionnement de départ par rapport aux particularités des PE/TPE est celui de la spécificité de la PE/TPE ouest-africaine. À ce questionnement sur les PE/TPE, s'ajoutent les interrogations sur le BM évoquées ci-dessus.

Si la PE/TPE est une organisation particulière en général, nos résultats invitent à nuancer les spécificités de la PE/TPE ouest-africaine. Autant il y a des variables qui confirment cette spécificité autant d'autres constats tendent à la confondre à son homologue des pays avancés. L'héritage de la spécificité de son contexte lui confère incontestablement une particularité qu'on retrouve sur le terrain dans les réponses de ses dirigeants et des sources de financement. Certains problèmes soulevés (les particularités de la triple convention et les préalables à la convention de financement traités au chapitre 5) dénotent des particularités de la PE/TPE ouest-africaine. Les résultats montrent que ces spécificités ont pour source la perception locale d'affaires (des dirigeants des PE/TPE et des autres parties prenantes) ainsi que les réalités institutionnelles locales.

Néanmoins, la découverte des véhicules de modernité (traités au chapitre 7) tend à confondre la PE/TPE ouest-africaine à la PE/TPE des pays avancés que Torrès (1999) a qualifiée de moderne. Les véhicules de modernité liés au profil du dirigeant de la PE/TPE, au marché virtuel sur Internet et au marché global international, confèrent à la PE/TPE ouest-africaine des caractéristiques d'un fonctionnement moderne en fonction de leur intensité. Cela est d'autant vérifiable que nos entretiens directifs visant à découvrir les préférences et les perceptions des dirigeants des PE/TPE en matière des modes de financement ont permis de dégager deux profils d'entrepreneurs nettement différents, comme évoqué au chapitre 5 : les entrepreneurs à orientation traditionnelle et les entrepreneurs aspirant à un management moderne de leurs entreprises. Ainsi nos résultats confirment significativement la spécificité de

la PE/TPE ouest-africaine tout en nuancant l'évidence de ce particularisme à travers la découverte des véhicules de modernité et des PE/TPE ouest-africaines modernes.

Ensuite par rapport au débat de l'informel et du formel dans le contexte des pays en développement en général, et celui de l'Afrique de l'Ouest en particulier, nos résultats montrent que cette catégorisation est insuffisante et devrait être dépassée. En effet l'analyse de l'écosystème des PE/TPE des pays en développement en le divisant systématiquement en deux mondes distincts (le formel et l'informel) est très simpliste et est insuffisante pour approfondir l'étude du management de la PE/TPE dans ce contexte. Nous avons indiqué l'appartenance à l'informel peut être une conséquence du profil du dirigeant de la PE/TPE comme il peut être un choix délibéré, parfois stratégique (selon les dirigeants des PE/TPE qui le choisissent). Il prend parfois la forme de l'opportunisme conventionnaliste et institutionnaliste que nous avons évoqué dans la première section de ce chapitre. À partir du moment où il existe des PE/TPE informelles qui ont un management semblable aux standards d'une gestion moderne, le «raccourci» qui est souvent fait entre l'informel et le traditionnel archaïque n'est plus vrai. Il faudrait revisiter les critères de classification des PE/TPE des pays en développement, celles du contexte ouest-africain en particulier. Là aussi, les véhicules de modernes créant des espaces virtuels et des nouveaux territoires d'affaires, jouent un rôle important dans cette «révolution» de la PE/TPE ouest-africaine qu'il dorénavant prendre en compte pour mieux étudier cette entité.

Quant à l'application du concept de BM à la PE/TPE ouest-africaine, des précautions s'imposent dans la manière de l'adopter comme cadre d'analyse. En effet, comme expliqué dans la section 2 de ce chapitre, la conception classique du BM selon les composantes, selon les canevas ou selon l'outil moderne de management n'est pas systématiquement opérationnalisable pour les PE/TPE ouest-africaines. Il faut de reconfigurations du modèle pour l'adapter aux contraintes du fonctionnement des entreprises africaines. Au-delà des données institutionnelles locales, les caractéristiques des PE/TPE non organisées de façon identique aux PE/TPE des pays avancés en terme de système d'information rendent difficile une application «naturelle» du concept de BM. Notre essai met en évidence la nécessité des préalables consacrés à l'adaptation du concept pour une application réaliste. Dans notre cas, le recours à l'approche conventionnaliste a permis de reconfigurer le cadre d'analyse du BM pour le rendre applicable à la PE/TPE ouest-africaine. Des approfondissements futurs s'imposent certainement pour mieux adapter le concept de BM aux caractéristiques de la PE/TPE ouest-africaine. Sur le plan du sens conceptuel et théorique du BM, nous n'avons pas

relevé des différences significatives entre les conceptions standards du BM et sa perception par les personnes concernées par notre étude; nos résultats confirment significativement la littérature. La finalité et la fonction managériale du BM restent valables dans le cadre de l'étude des PE/TPE ouest-africaines, mais sa conceptualisation opérationnelle mérite des adaptations au contexte de notre étude. Le concept de BM s'avère suffisamment adapté et promet un apport important dans l'étude, la compréhension et l'explication du fonctionnement des PE/TPE ouest-africaines. Le BM offre ainsi un cadre adéquat pour un véritable programme de recherche sur la PE/TPE ouest-africaine.

Conclusion Générale

Si la petite entreprise est désormais reconnue comme champ d'études, avec une communauté de chercheurs de plus en plus grandissante et des théorisations de plus en plus stabilisées, la PE/TPE ouest-africaine mérite une approche particulière et un approfondissement propre. La PE/TPE ouest-africaine, représentée par son BM dans notre cas, invite aux travaux reconnaissant les particularités des questions qu'elle soulève au sein de cette famille de recherche qu'est la petite entreprise en générale. Le BM de la PE/TPE ouest-africaine combine une double particularité : il cumule l'héritage des spécificités de cette entité peu connue et les caractéristiques de son écosystème particulier, le contexte ouest-africain. Ainsi, les arguments défendant la spécificité de la PE/TPE ouest-africaine, et donc la particularité de son BM, ne se limitent pas au seul plaidoyer de la littérature; les réalités de son contexte sont une autre dimension importante faisant d'elle une entité à part.

L'étude de la PE/TPE ouest-africaine à travers une approche conventionnaliste de son BM a permis de mettre à l'épreuve la force structurante et explicative de la théorie des conventions. La convention se distingue, en tant que théorie, par sa capacité à expliquer les décisions et les fonctionnements organisationnels dans des situations incertaines. La conceptualisation du BM, concept instable, appliquée à la PE/TPE, entité peu maîtrisée, dans le contexte ouest-africain, contexte théoriquement très peu connu et généralement perçu comme incertain, est une réelle mise à l'épreuve des prédictions théoriques de la convention et sa capacité structurante :

- Sur le plan théorique, notre proposition de modélisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine, le modèle 3C de la triple convention, a mis en évidence les apports de la théorie des conventions dans des contextes incertains.

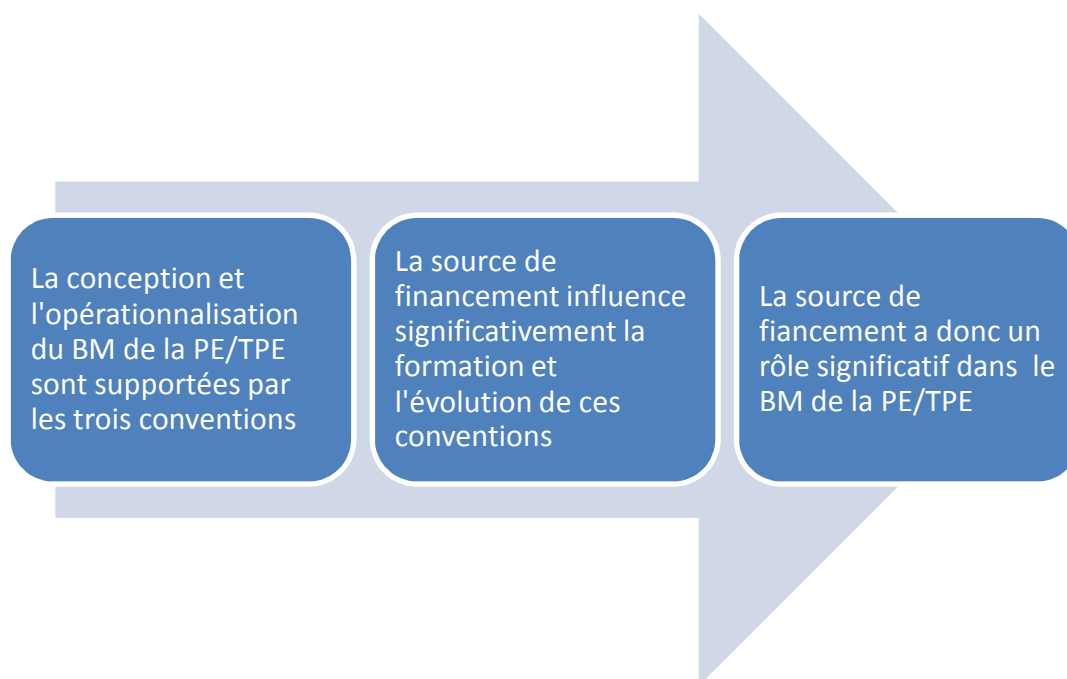
- Sur le plan conceptuel, le modèle 3C est l'essai d'une contribution à la structuration du concept du BM fondée sur les apports de la théorie des conventions.

- Sur le plan managérial, la représentation de la PE/TPE à travers la conceptualisation conventionnaliste de son BM, a tenté de contribuer à la connaissance de cette catégorie d'entreprises, de son environnement d'affaires et des conditions de conception et d'opérationnalisation de son BM.

La définition et la mise en œuvre de notre protocole de recherche à travers des choix théoriques, conceptuels, et méthodologiques étaient une véritable rencontre avec la PE/TPE ouest-africaine via la représentation de son BM. L'objectif de notre étude était d'analyser l'influence des modes de financement de la PE/TPE ouest-africaine sur son BM pour en proposer une conceptualisation adéquate selon le type de financement. Le premier résultat de notre étude était la confirmation de la pertinence de notre grille d'analyse à étudier la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE à travers la triple convention. Le modèle 3C, composé de la convention de la valeur, la convention de financement et la convention d'exploitation constituent le cadre de notre étude. Sa mise en œuvre a permis d'étudier nos propositions du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE et de soulever des questionnements nouveaux.

La source de financement a un rôle significatif, mais pas absolu, dans la coconstruction et l'évolution des principes des conventions du BM de la PE/TPE ouest-africaine. Le rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE a été ainsi démontré, à travers une démarche analytique comme suit :

Schéma 40. Dynamique du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE



Les typologies des conventions de la valeur (tableau 42), des conventions de financement (tableau 41) et des conventions d'exploitation (tableau 43) ont établi les rapports entre les

sources de financement et les BM des PE/TPE. Ces typologies ont été construites à partir des mécanismes de financement et des variables descriptives de la PE/TPE et de son BM. Les résultats du rôle de la source de financement sur le BM de la PE/TPE ont néanmoins soulevé des questionnements sans réponses. En effet l'étude des conventions de la valeur, de financement et d'exploitation ont révélé le rôle des cadres institutionnels qui n'ont pas été pris en compte dans la grille d'analyse de départ. Les variables des cadres institutionnels ont été réparties en trois catégories : les institutions informelles sociales, les institutions réglementaires légales et les institutions normatives professionnelles.

La divergence des logiques d'affaires entre les cadres institutionnels a fait apparaître le dualisme du contexte d'affaires ouest-africain. En effet la PE/TPE se retrouve au carrefour d'un dualisme des logiques d'affaires, partagé entre la logique traditionnelle localement ancrée, représentée par les institutions sociales informelles, et la logique moderne, représentée par les cadres institutionnels réglementaires et normatifs. La modernité de certaines PE/TPE ouest-africaines s'explique par le rôle des véhicules de modernité. Un véhicule de modernité désigne tout facteur influençant la perception et la gestion d'entreprise par les dirigeants des PE/TPE selon les standards les règles des institutions formelles réglementaires légales et normatives professionnelles. Les cadres institutionnels déterminent les sources de financement et influencent les choix des PE/TPE impactant ainsi les conventions du BM. L'introduction des cadres institutionnels dans le modèle 3C a abouti au concept de convention d'affaires.

Notre proposition de taxonomie des BM de la PE/TPE s'est bâtie sur une analyse des apports et des limites des différents mécanismes de financement dans les conventions de BM et l'introduction d'une approche intégrée des stratégies de conciliation des logiques d'affaires à travers la prise en compte adéquate des apports des différents cadres institutionnels dans la conception et l'opérationnalisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine.

La diversité d'acteurs, des relations et d'interactions régissant les conventions du BM de la PE/TPE ouest-africaine est assimilable à un écosystème dont les êtres sont principalement : les PE/TPE, les institutions locales sociales cognitives, les institutions règlementaires et normatives et les sources de financement. Or, les êtres d'un écosystème ne peuvent survivre que si cet écosystème est sain; l'écosystème ne peut être sain que si les êtres le peuplant accomplissent leurs fonctions de façon équilibrée, soutenable et complémentaire. Seul le partage des principes communs, et donc les conventions, implicites et explicites, pourrait permettre de s'approcher de cet équilibre soutenable et à cette complémentarité des êtres de l'écosystème, et donc des organisations, dans notre cas des PE/TPE, représentées par leur BM.

La recherche du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE ouest-africaine, à travers la triple convention du BM, nous a ramené à étudier d'abord les préalables à ces conventions, avant de nous conduire à un retour aux contextes institutionnels de celles-ci. Sachant que notre objectif de départ était la quête des conditions optimales de conception et d'opérationnalisation du BM de la PE/TPE ouest-africaine, cette chaîne de conclusions, de révélations et de découvertes nous a permis non seulement de consolider nos résultats, mais aussi, et surtout, de parvenir à la conclusion que notre projet de recherche ne peut inévitablement que constituer un point de départ pour des défis et des recherches encore plus stimulants.

Bibliographie

ABEO, Fondation. 2008. Les Ressources Financières et Techniques pour les PME et TPE du secteur privé africain.

Allard-Poesi, F. et Marechal, Ch. 2003. Construction de l'objet de recherche. dans Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris : Dunod, (34-56).

Aman, B. 1999. La théorie des droits de propriété. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris : *Collection Gestion*, Economica.

Amblard M. 2003. Vers une théorie sur la dynamique des conventions. dans Amblard M. (dir.), *Conventions et management*, De Boeck, Louvain, pp. 139-158.

American Small Business Administration (SBA). 1953. Small Business Act. *Public Law 85-536, as amended*.

http://www.sba.gov/sites/default/files/policy_regulations/Small%20Business%20Act_0.pdf

Amit, R., et C. Zott. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 493.

Aoki, M. 2013. Sources of Institutional Trajectories in Economic Development: China, Japan and Korea Compared. *Socio Economic Review*, pp.1-31.

Aoki, M. 2012. Historical Sources of Institutional Trajectories in Economic Development: China, Korea and Japan compared. *ADB Working Paper*, N. 397. Tokyo.

Bagnasco, A. 1977. Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano, Il Mulino, Bologna.

Banque Mondiale. 1999. Entrepreneurship and Firm Performance in Sub-Saharan Africa. (Ramachandran, Vijaya; Shah, Manju Kedia) *World Bank, Washington, DC*. © *World Bank*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9853> License: CC BY 3.0 Unported.

Banque Mondiale. 2004. Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth. *Banque Mondiale, the International Finance Corporation (IFC) and Oxford University Press*, Washington DC 20433.

Banque Mondiale. 2010. Doing Business 2011: Agir pour les entrepreneurs. *The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank*, Washington DC 20433.

Banque Mondiale (Doing Business). 2013. Doing Business 2014 Comprendre les réglementations pour les petites et moyennes entreprises. *Banque internationale pour la*

reconstruction et le développement/La Banque Mondiale, 11^e édition, Washington, DC 20433.

Bardin, L. 2001. L'analyse de contenu. *Presses universitaires de France*, paru le 17/02/2001. Broché, Paris.

Barney, J. B. et Clark, D. N. 2007. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. *Oxford University Press*.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, n° 1.

Barry, S. 1978. Organization design in the smaller enterprise. dans *D.T. Bryault et R.J. Niehaus, Manpower, Planning and Organization*, New York, *Plénum Press*. DOI:10.1007/978-1-4613-4622-7_13.

Barume Ruhimbasa, L. 2009. L'investissement productif de petites et moyennes industries africaines : apport d'une étude de faite au Bénin. « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », *11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

Becattini G. 1992. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. dans Pyke, F. / Becattini, G. / Sengenberger, W. (1990) (eds.) «Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy, International Institute for Labour Studies» Geneva, pp. 37-51.

Beck, N. 1994. *La Nouvelle Économie*, Montréal, les Éditions Transcontinentales, p. 94.

Belletante, B., Levratto, N. et Paranque, B. 2001. Diversité économique et modes de financement des PME. *Humanisme et Entreprise*. n° 249.

Benavent C., Verstraete T. 2000, Entrepreneuriat et NTIC: construction et régénération des Business-model. dans Verstraete T., *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, Caen.

Biolley, G. 2013. L'ADN des meilleurs groupes familiaux; Parcours de l'entrepreneur et pérennisation de l'organisation. Édition De Boeck, juin 2013, Paris.

Bitemo, X. 2009. Micro-crédit et croissance des micro et petites entreprises dans l'Ouest de la république démocratique du Congo. « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », *11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

Blaug, M. 1982. *La Méthodologie Economique*. Economica, Paris.

Boislandelle (de), H.M. 1996. L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH. *3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivière, Québec, p. 101-115.

- Botzung, M. 1996.** Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise. *Le financement décentralisé. Pratiques et théories*. s.l. : Tiers-Monde. Vol. tome 37, n°145.
- Botzung, M. et Le Bissonnais, A. 1998.** Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique : comparaison, analyse et perspectives. Paris : Ministère des Affaires Etrangères - Coopération et francophonie.
- Boukar, H. 2009.** Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*. n° 237-238 .
- Bourdieu, P. 1990.** The Logic of Practice, (trans. R. Nice). *Stanford, CA: Stanford University Press*.
- Bourdon, I. et Jaouen, A. 2009.** TPE et SI : entre innovation et adaptation du business model.
- Bourgoin, H. 1986.** L'Afrique malade du management, *Politique étrangère*, vol. 51, n° 4, p. 1101.
- Brabet, J. 1988.** Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?, dans «*Recherche et Applications en Marketing*», Vol 3, n°1./88, pp.75-89.
- Burrell, G. et Morgan, G. 1979.** Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Heinemann, London.
- Callon M. et Latour B. (Dir). 1991.** La science telle qu'elle se fait. La Découverte. Paris.
- Camisón, C. et Villar-López, A. 2010.** Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis. *M@n@gement*,13(4), 298-317.
- Candau, P. 1981.** Pour une taxonomie de l'hypofirme. *Revue d'Economie Industrielle*. n°16.
- Chalmers, A. 1987.** Qu'est-ce que la science ? : coll. « *Biblio essais* », Paris, 1987 (ISBN 2-253-05506-9).
- Chanlat, J-F. 1997.** L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées. *Les presses de l'université Laval*, Editions ESKA.
- Chanlat, J-F. 2008.** La gestion en contexte interculturel : Problématiques, approches et pratiques. *Les presses de l'université Laval*, 488.
- Chanlat, J.F., Davel, E. et Dupuis, JP. 2009.** Gestion en contextes interculturels. Problématiques, Pratiques et Plongées. PUL ESKA.
- Chanlat, J-F. 2012.** Anthropologie des organisations. dans *Encyclopédie des ressources humaines J. Allouche, (coord.)*, 3ème édition, Vuibert.

Charreaux, G. 1997. Vers une théorie du gouvernement des entreprises. dans G. Charreaux, ed., «*Le gouvernement des entreprises*». Economica, pp. 421-469.

Charreaux, G. 1998. La gouvernance des PME-PMI. dans *les Actes du colloque ISEOR*, «*Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement* », Paris, Economica.

Charreaux, G. 1999. La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature. *Koenig G. (coord), De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIème siècle*. s.l. : Collection Gestion, Economica.

Charreaux, G. 2001. Images de l'investissement. Vuibert, Paris.

Charreaux, G., et P. Wirtz. 2006. Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives. Economica.

Chesbrough, H., et R.S. Rosenbloom. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change* 11(3):529-555.

Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership* 35(6):12-17.

Chesbrough, H. 2006. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. *Harvard Business Press*.

Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43(2-3):354-363.

Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica, New Series*, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.

Comité d'Echanges, de réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-Crédit (CERISE). 1999. Les contraintes et les défis de la viabilité des systèmes de microfinance en zones rurales défavorisées en Afrique.

Commission, Européenne. 2006. La nouvelle définition des PME: Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration. *ENTREPRISES ET INDUSTRIE - PUBLICATIONS*.
http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm.

Contours, Paris. 2007. La recherche académique française en PME: LES THÈSES, LES REVUES, LES RÉSEAUX. *Regards sur les PME*. s.l. : OSEO, Dir pub: Jean-Pierre Denis. n° 24. ISSN 1761-1741.

Corbin, J. et Strauss, A. 2008. Basics of qualitative research. 3ème Edition. Thousand Oaks: Sage.

Coriat, B. et Weinstein, O. 1995. Les nouvelles théories de l'entreprise, Paris : *Le livre de poche, Librairie Générale Française.*

Crépon, B. et Rosenwald, F. 2001. Des contraintes financières plus lourdes pour les petites entreprises. *ÉCONOMIE ET STATISTIQUE*. 2001. Vol. 1/2, N° 341-342.

Creusot, A.C. 2000. Dispositifs d'appui aux micro et petites entreprises en Afrique. *BIM*. n° 93.

Cyr, A., Meier, O. et Pacitto, J.C. 2009. La croissance interne des TPE : une tentative d'état des lieux. « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », *11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

Dahan, N. M. et al. 2010. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning* N°43: 326-342.

Dahlqvist J. et al. 1999. Initial conditions as predictors of a new venture performance: a replication and extension of the cooper and al. Study. *44th world conference of the international Council of small Business*, 20 - 23 juin.

David, A. 2000. La recherche -intervention, cadre général pour la recherche en management. Dans A. David, Hatchuel A. et Laufer R (Éds) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, p193-213.

D'Iribarne, P. 2003. Le tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles. Edition : *Odile Jacob.*

D'Iribarne, P. 1989. La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales. Paris, *Seuil*, p.225.

De Briey, V. 2005. Plein feu sur la microfinance en 2005. *Regards Economiques*. n° 28.

De Noray, S. 2004. Les TPE: un secteur vital pour les sociétés et contribue à la croissance. *La très petite entreprise; promouvoir un acteur essentiel des économies en développement*. Paris : Khartala.

De Serres, A. 1999. L'allocation de capitaux aux projets innovateurs : étude des pratiques émergentes dans le domaine des infrastructures publiques. *Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration*, UQAM, janvier.

De Serres, A. 2005. Une analyse comparative des stratégies d'intervention des législateurs en matière de gouvernance éthique et de responsabilité sociale des entreprises aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France ». *Revue des Sciences de la Gestion*. Avril. Paris.

De Serres, A. et al. 2013. Le financement des PME au Québec. Actes du colloque «*Financement et gouvernance des ETI*». ESDES Lyon. 24 - 25 Septembre.

De Soto, H P. 2000. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. New York, NY: Basic Books.

De Soto, H P. 2005. Le mystère du capital : Pourquoi le capitalisme triomphe en Occident et échoue partout ailleurs? Paris : Flammarion, 302 p.

Deschenaux, F. 2007. Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7. *Association pour la recherche qualitative*. Trois-Rivières. ISBN 2-9809005-1-6.

DiMaggio, P. et Powell, W. 1991. The New Institutionalism in Organizational Analysis. *Chicago : University of Chicago Press*.

Dokou, G. A.K. 2001. Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès. Québec, Canada : s.n., 13, 14 et 15 Juin.

Doligez, F. 2004. Comment concevoir et apprécier l'impact dans le domaine de la microfinance ? s.l. : F3E, IRAM, Paris.

Doligez, F. 2002. Dix ans de l'impacts de la microfinance: synthèse de quelques observations du terrain. *Exclusions et liens financiers, Rapport du centre Walras*. Paris : Economica.

Doligez, F. et Gentil, D. 2002. Impact des systemes financiers décentralisés: étude comparée dans trois pays de l'Afrique de l'Ouest Bénin, Burkina-Faso et Guinée. *Rapport de synthèse IRAM*.

Doligez, F. 2002. Innovations financières, financement du développement et dynamiques rurales. Etudes comparées au Bénin, en Guinée et au Nicaragua. *Thèse de doctorat en Sciences économiques Introduction et Conclusion*,. s.l. : Université de Paris X - Nanterre.

Doligez, F. 2004. Le développement financier vu du bas : Crédit Rural de Guinée et changement des pratiques financières locales. *Colloque "La mondialisation contre le développement?"*. C3ED.

Durkheim, E. 1982. The Rules of Sociological Method. Free Press, New York.

Durkheim, E. 1988. Les Règles de la méthode sociologique, *coll. Quadrige, P.U.F.*, Paris, 1987, *coll. Champs*, Flammarion, Paris.

El Abdaimi, M. 1989. Le financement informel. Problématique, typologie et évaluation à partir d'enquêtes à Marrakech et dans le Sud marocain. *dans: Tiers-Monde*. Vol. tome 30, n°120.

Ernult, J. et Ashta, A. 2007. Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives. *Cahiers du CEREN*. 21.

Fall, F.S. et Diagne, A. 2009. L'articulation banques et institutions de microfinance. Une réponse aux besoins de financement des PME face aux défis de la mondialisation. *La*

vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

Fama, E.F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, Avril, pp. 288-307.

Fama E.F., Jensen M.C. 1983a. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, juin, pp. 301-325.

Fama E.F., Jensen M.C. 1983b. Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, june, pp. 327-349.

Favereau, O. 1989. Marchés internes, marchés externes. *Revue économique*, 40(2), mars, pp.273-328.

Fayol, H. 1916. General and Industrial Management. *Trans. Constance Storrs*, New York: Pitman, 1949. (*originally published in French, 1916*).

Fayol, H. et Morin, P. 1979. Administration industrielle et générale. Dunod, Paris : , 1979. ISBN : 2-04-010818-1.

Fayolle, A. et Cherchem, N. 2010. Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique. *3èmes Journées Georges Doriot - L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?* 4 et 5 Mars - Caen -France.

Felloni, F. et Seibel, H.D. 2003. Commercialisation de la microfinance : une expérience basée sur le modèle Grameen Bank aux Philippines. TDF, 73.

Foreman-Peck, J. et al. 2006. Growth and Profitability of Small and Mediumsized-sized Enterprises: Some Welsh Evidence. *Regional Studies*. Vol. Vol. 40, n°4.

Foucault, M. 1966. Les Mots et les choses. Éditions Gallimard, Paris.

Fouillet, C. 2005. La microfinance en Inde : données chiffrées et zoom sur les Self-Help Groups. BIM.

Freeman, R. E. 1983a. Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*. Vol. 25, n° 3.

Freeman, R. E. 1983b. Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management* 1(1):31-60.

Freeman, R. E.. 1984. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Pitman Publishing.

Furubotn E. G. et Pejovich S. 1972. Property rights and economic theory: a survey of recent literature. *Journal of Economic Literature*, Vol 10, N° 4, pp. 1137-1162.

Gadille, M. et d'Iribarne, A. 2000. La diffusion d'Internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées. *Réseaux*. Vol. 18, n°104.

Garonne, C., Paraque, B. et Weygand, F. Modèles d'affaires hybrides, asymétrie de l'information et modalités d'accès au financement des start-ups TIC. *Communication au 5ème Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat « Innovation et évolution des pratiques entrepreneuriales »*.

Gentil, D. 1999. Consensus et Débats dans la Microfinance. *Echos du Cota*. s.l. : Cota, Bruxelles. N° 85.

Gentil, D. et Servet, J.M. 2002. Entre localisme et Mondialisation: la microfinance comme révélateur et comme levier des changement socio-économiques. *Revue Tiers-Monde*. s.l. : PUF-Vendôme. n°172.

Ghatak, M. 1999. Group lending, local information and peer. *Journal of DeÍvelopment Economics*. Vol. 60.

Girard, B. 1997. Pour les PME restent-elles PME? *Gérer et Comprendre*, N° 49 - Septembre.

Glaser, B.G. 1978. Theoretical Sensitivity. *Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaserfeld, E. V. 1985. Representation and Deduction. dans *L.Streefland (ed.), Proceedings of the 9th Conference for the Psychology of Mathematics Education*, Vol.1, State University of Utrecht, The Netherlands, pp.484–489.

Glaserfeld, E.V. 1986. Steps in the Construction of “Others” and “Reality”. dans *R.Trappi (ed.), Power, Autonomy, Utopia, Plenum*, London, pp. 107–116.

Glaserfeld, E V. 1989. Cognition, Construction of Knowledge, and Teaching. *Synthese* 80(1), 121–140 (special issue on education).

Gomez P.Y. 1994. Qualité et théorie des Conventions. *Economica*, Paris.

Gomez P.Y. 1996. Le Gouvernement de l'entreprise. InterÉditions. Paris.

Gomez P.Y. 1997. Information et conventions : le cadre du modèle général. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n° 112, pp.64-77.

Gomez, P.Y. (Prdt). 2004. Théorie des conventions: l'apport de la gestion, l'apport à la gestion. *Table ronde, 13ème Conférence internationale de Management Stratégique -AIMS – Normandie Vallée de Seine Le Havre. Centre de Commerce International - Les 1, 2, 3 et 4 juin*.

Goy, H. 2006. Entre spécificité de l'objet et diversité du champ : proposition d'un cadre d'analyse pour les PME dans la recherche en stratégie. *L'internationalisation des PME et ses*

conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 25, 26, 27 octobre. Fribourg, Suisse : Haute école de gestion (HEG).

Granovetter, M. 1990. The Old and the New Economic Sociology: A History and an Agenda. Pp. 89-112 dans R. Friedland and A.F. Robertson, editors, *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*. Aldine , New York.

Granovetter, M. 1994. Les Institutions Economiques comme Constructions Sociales : un Cadre d'Analyse. dans A. Orléan (Dir), *Analyse Economique des Conventions*, PUF, chapitre 3 : P79-94.

Grawitz, M. 1991. Méthodes des sciences sociales, Dalloz, (5e édition), Paris.

Grawitz, M. 1993. Méthodes des sciences sociales, Dalloz, (9e édition), Paris.

Grawitz, M. 1996. Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz, Coll. « *Précis Droit public. Science politique* », 1996, *L Homme et la société*, vol. 129, n° 3, pp. 140-141.

Grégoire, E. et Labazée, P. 1994. Grands commerçants d'Afrique de l'Ouest. Logiques et pratiques d'un groupe d'hommes d'affaires contemporains. *Cahiers d'études africaines*, Volume 34, Numéro 136. p. 720 - 722.

GREPME (sous la direction de P.A. Julien), 1994. Les PME: bilan et perspectives. Editions Economica, 352p.

Greiner, L.E. 1972. Evolution and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*, Vol. 50, No 4, pp. 37-46.

Greiner, L.E. 1998. Evolution and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*, may-june. by the President and Fellows of Harvard College.

Grunow, D. 1995. The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects, *Organization Science*, vol. 6, n° 1, pp. 93-103.

Gubert, F. et Roubaud, F. 2004. Le financement des très petites entreprises urbaines : étude d'impact d'un projet de microfinance à Madagascar. STATECO. N°98.

Guérin, I. et Servet, J.- M. 2003. L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance. *Rapport Exclusion et liens financiers*.

Guérin, I. 2002. La microfinance et la création d'entreprise par les chômeurs: La situation dans quelques pays européens et en Amérique du Nord. *Centre Auguste et Léon Walras / Université Lyon 2 / CNRS*.

Gueye, B. et Ogandaga, G. 2008. Examen de la recherche en management dans les organisations africaines au sud du Sahara. Impact sur les pratiques!. *Congrès Réseau IAE Lille Economie et Management (LEM)*, IAE de Lille, UMR CNRS 8179.

- Hamel, G., et Prahalad, C. K. 1990.** The core competence of the corporation. *Harvard business review* 68(3):79–91.
- Hamel, G., et Prahalad, C. K. 1994.** Competing for the Future. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Hamel, G. 1998.** Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39 (2), p8.
- Hart, K. 1971.** Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana., dans : R. Jolly et al. (eds.): *Third World Employment: Problems and Strategy*, Harmondsworth: Penguin.
- ILO (OIT en Français). 1972.** Employment, Income and Equality: A Strategy for Increasing Productive Employment in Kenya. *International Labour Office*, Geneva.
- Henry, A. 1991.** Vers un modèle du management africain. dans: *Cahiers d'études africaines*. Vol. 31 N°124. . *Anthropologie de l'entreprise*. pp. 447-473.
- Hernandez, E-M. 2007.** Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management Africain. *Revue Gestion 2000 : management & prospective*.- Louvain-la-Neuve : Recherches et Publ. en Management, ISSN 0773-0543, ZDB-ID 14159788. - Vol. 24, 1, p. 21-30.
- Hofmann, E. et Marius-Gnanou, K. 2003.** Le microcrédit pour les femmes pauvres – Solution miracle ou cheval de Troie de la mondialisation ? État du débat. *Etat du débat Regards de femmes sur la globalisation : approches critiques sur la mondialisation*, . s.l. : Karthala.
- Huberman, A. M. et Miles, B. M. 1993.** Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. *Revue française de pédagogie*. Volume 105. pp. 132-134.
- Hughes, E.C. 1931.** The Growth of an Institution : The Chicago Real Estate Board. *The Society for Social Research of the University of Chicago, Séries II*, Monographie n° 1, Chicago.
- Isaac, H. 1998.** Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions. *FCS*, Vol.1, n°2, p. 113-135.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. 1994.** The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, V. 7, No. 2, pp. 4 - 19.
- Johnson, G., K. Scholes, R. Whittington, et F. Fréry. 2008.** Stratégique, 8ème édition. Pearson.
- Jouison, E. 2004.** Délimitation théorique du Business Model. s.l. : Université Montesquieu Bordeaux IV.

- Jouison, E. et Verstraete, T. 2008.** Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*. Lavoisier, Vol. 2, N° 181.
- Julien P.A., Chicha J. 1982.** Vers une typologie multicritères des PME manufacturières. *Cahiers de recherche du GREPME*, n°82-06, Trois-Rivières.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. 1988.** La petite entreprise. Paris, Editions Vuibert, 288p.
- Julien, P.A. 1993.** Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, Vol 5, p. 157-166.
- Julien, P.A. 1994.** Les PME, bilan et perspectives. Economica, Paris.
- Julien, P.A et al. 2006.** Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance. *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*. Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- Julien, P.A. et al., 2006.** Les facteurs influençant la croissance des PME à forte croissance. *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 2006*.
- Kamdem, E. 1998.** Enracinement socioculturel et innovation managériale en Afrique. *Revue Espace Marx*, n° 10, juin, pp. 63-71.
- Kamdem, E. 2002.** Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise. *Les Presses de l'Université Laval, Québec; L'Harmattan, Paris*.
- Koenig, G. 1993.** Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH*, n° 9, novembre.
- Kuhn, S. T. 1983.** La Structure des révolutions scientifiques. Paris : Flammarion.
- Lambert, S. 2006.** A business model research schema. *Proceedings of the 19th Bled eConference, Bled, Slovenia*.
- Lapenu, C. 2002.** La Gouvernance en microfinance : La Gouvernance en microfinance : . *Revue Tiers Monde*. Vol. tome XLIII, n°172.
- Lautier, B., De Miras, C. et Morice, A. 1991.** L'État et l'informel. *Cahiers d'études africaines*, vol. 31, n° 124, pp. 564-565.
- Le Moigne, J.-L. 1994.** Le constructivisme, : Les fondements, : Les épistémologies, Paris, Ed. ESF (*Communication et complexité*).
- Lecocq, X., Demil, B. et Warnier, V. 2004.** Le business model : l'oublié de la stratégie ? *13ème conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin*.

- Lecocq, X., B. Demil, et V. Warnier. 2006.** Le business model, un outil d'analyse stratégique. *Expansion Management Review* (123):96-109.
- Lecocq, X., B. Demil, et J. Ventura. 2010.** Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement* 13(4):214-225.
- Lee, M. et Battilana, J. 2013.** How the zebra got its stripes: Imprinting of individuals and hybrid social ventures. *Harvard Business School Working Paper* 14-005.
- Lewis, D. 1969.** Convention : A Philosophical Study. *Cambridge, MA: Harvard University Press.*
- Magretta, J. 2002.** Why business models matter. *Harvard business review* 80(5):86-93.
- Maguire, M. 2009.** The nonprofit business model: Empirical evidence from the magazine industry. *Journal of Media Economics* 22(3):119-133.
- Mahadevan, B. 2000.** Business models for Internet-based e-commerce. *California management review* 42(4):55-69.
- Maître, B., et G. Aladjidi. 2000.** Les business models de la nouvelle économie: stratégies de développement pour les entreprises de l'internet et du secteur high tech. Lavoisier.
- Maldonado, C. et Gasarian, J. 2004.** Micro-entreprises et secteur informel: le cas du Niger. s.l. : Bureau international du Travail Genève. S-INF-1-20.
- Mallard, A. 2007.** La pluralité des rapports au marché dans les très petites entreprises : une approche typologique. *ÉCONOMIE ET STATISTIQUE*. N° 407.
- Mangematin, V. 2003.** PME de biotechnologie : Plusieurs Business models en concurrence. *Encyclopédie de l'innovation*. Paris : Economica.
- Mangematin, V. et al. 2003.** Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France. *Research Policy* 32(4):621-638.
- Manika, J.P. 2009.** Micro finance et entrepreneuriat en contexte de pauvreté : cas des micro entrepreneurs de la Cité de Mbanza-Ngungu. « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
- Marchesnay, M. 2003.** La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*. s.l. : Lavoisier. Vol. 3, n° 144. ISSN 0338-4551.
- Marchesnay, M. 1991a.** La PME : une gestion spécifique. dans *Économie rurale*. N°206. *Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole*. Session des 29 et 30 Novembre, pp. 11-17.

- Marchesnay, M. 1991b.** La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*. N°206.
- Markides, C. 1997.** Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, (Vol. 38, Spring): pp. 9-23.
- Martinet, A.C. 1987.** Théories de l'Entreprise, Management Stratégique et Réalité des Affaires. dans «*De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise*», Economica, Paris.
- Maslow, A. H. 1943.** A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Maucuer, R. 2011.** Théorie et pratiques de partenariats chez Suez-Environnement. *Business & Community, La revue des relations ONG-Entreprises*, n°13, Paris.
- Maucuer, R. 2012.** Partenariats ONG-entreprise et stratégie des entreprises. Vers une redéfinition du mandat socio-économique de l'entreprise multinationale ? *Les Etat Généraux du Management*, 11 et 12 octobre, Strasbourg.
- Maynard Smith, J. 1982.** Evolution and the Theory of Games. *Cambridge University Press*. ISBN 0-521-28884-3.
- Mbengué, A. 1997.** Le fonctionnement dual des organisations. *Revue Française de Gestion*, numéro 114.
- Mbengué, A. 1999.** Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *8e Conférence internationale de management stratégique*, mai, Paris.
- Mbengué, A. 2007.** Méthodes de classification et de structuration. dans «*Méthodes de recherche en management*», 3e édition, R.A. Thiétart (Ed.), Dunod.
- Mbengué, A. 2008.** GRH, Diversité et interculturalité. *Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Dakar, novembre.
- Mc Andrew, M. 1987.** Réflexions sur le problème épistémologique de comparabilité dans les études qualitatives en éducation comparée. *Revue canadienne de l'éducation*, Vol. 12, No. 1 (Winter), pp. 105-114.
- Meyer, A. D. 1991.** Visual data in organizational research. *Organization Science* 2(2):218–236.
- Michun, S. 1994.** Phénomènes de proximité et petite entreprise. *39ème Conférence Mondiale de l'ICSB, "Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*. Strasbourg : s.n.
- Microfinance Information Exchange (MIX) et Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2009.** *Sub-Saharan Africa 2009: Microfinance analysis and benchmarking report*.

- Miles, M. B. et Huberman, A. M. 1984.** Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. SAGE.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. 1994.** Qualitative data analysis: *An expanded sourcebook*.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. 2002.** The qualitative researcher's companion. *Sage Publications, Incorporated*.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. 2003.** Analyse des données qualitativesb: Méthodes en sciences humaines. *De Boeck. Bruxelles. Sage Publications, Incorporated*.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. 2004.** Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage.
- Milgrom, P. et J. Roberts. 1990.** The economics of modern manufacturing : Technology, strategy, and organization. *The American Economic Review* 80:511–528.
- Miller, D. 1983.** The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Moingeon, et L. Lehmann-Ortega. 2010.** Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : L'étude d'un cas Désarmant. *M@n@gement*, 13(4), 266-297.
- Montmorillon (de) B. 1989.** Vers une reformulation de la théorie du groupe. dans : *Revue d'économie industrielle. Vol. 47. 1er trimestre 1989.* pp. 14-26.
- Montmorillon, (de) B. 1999.** Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion. *Koenig G. (coord), De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIème siècle.* Paris : Collection Gestion Economica.
- Montmorillon (de), B. 2001.** L'investissement immatériel. dans *Images de l'investissement : au-delà de l'évaluation financière: une lecture organisationnelle et stratégique (coord. G. Charreaux).* Vuibert.
- Montmorillon (de), B. 2006.** « Préface ». dans *Recherches en Management et Organisation (coord. M. Kalika et P. Romelaer), Recherche en Gestion.* Économica.
- Montmorillon (de) B. 2008.** Nouveaux enjeux de la prospective à la lumière de la théorie des organisations. Management Prospective Ed, *Management & Avenir* 2008/5 - n° 19 p11-12.
- Montmorillon (de) B. 2012.** Théorie des conventions. dans *Encyclopédie des ressources humaines J. Allouche, (coord.)*, 3ème édition, Vuibert, P 313-319.
- Morfaux, L-M. 1980.** Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines. Editions Armand Colin, Paris.

- Morin, E. 1999.** Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur. *Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture*. 7 place de Fontenoy - 75352 Paris 07 SP - France.
- Morrison, A., Breen, J. et Shameen, A. 2003.** Small business growth: intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, vol. 41 n° 4, p. 417-425.
- Moyon, E. 2011.** Le changement du business model de l'entreprise : une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008). *Université de Lille 1*.
- Mutabazi, E. 1994.** Management des ressources humaines à l'international. Fusions, acquisitions, alliances, filiales et coopérations internationales, Paris, Eyrolles.
- Mutabazi, E. 2008.** Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire. dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), «Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées», Québec, *Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM)*.
- Nélisse, C. 1994.** La croisée du formel et de l'informel : entre l'État et les partenariats. *Lien social et Politiques*, n° 32, p. 179-187.
- Nihan, G. 1980.** Le secteur non structuré Signification, aire d'extension du concept et application expérimentale. *Revue Tiers-Monde XXI* 82 261-284.
- North, Douglass C. et Lance, D. 1971.** Institutional Change and American Economic Growth, *Cambridge University Press*.
- North, Douglass C. 1990.** Institutions, Institutional Change and Economic Performance, *Cambridge University Press*.
- North, Douglass C. 2005.** Understanding the Process of Economic Change. *Princeton: Princeton University Press*.
- North, Douglass C., John Joseph W. et Barry, R. W. 2010.** Violence and social orders, Gallimard.
- OCDE. 2004.** Statistiques des PME : vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME. *2ème Conférence Ministérielle de l'OCDE sur les PME*.
- Okamba, E. 1994.** Le processus d'acculturation en Afrique : les vertus de la palabre focale au service de l'entreprise. *Cah. Sri, hum.* N°30 Vol4. p73 1-748.
- Orléan, A. et Boyer, R. 1991.** Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D'Henry Ford au fordisme, *Revue Économique*, vol.42, n°2, mars, 233-272.

- Orléan, A. 1994.** Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions. dans *Analyse économique des conventions*, A. Orléan (coord), Paris, Presses Universitaires de France, 1ère édition, 49-80. 2ème édition revue et corrigée.
- Osterwalder, A. 2004.** The business model ontology : A proposition in a design science approach. *Academic Dissertation, Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales 2.*
- Osterwalder, A., et Y. Pigneur. 2010.** *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* 1re éd. Wiley.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur, et C. L. Tucci. 2005.** Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems* 16(1):1–25.
- Ostrom, E. 1990.** *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action,* Cambridge University Press.
- Ostrom, E. 2010.** Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*, 100(3).
- Pacitto, J-C., Julien, P-A et Meier, O. 2002.** Les TPE sont-elles spécifiques? *Piccola Impresa/Small Business*, avril-mai, p.35-61.
- Pacitto, J-C. et Julien, P-A. 2004.** Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise? *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004.* Montpellier : s.n.
- Pacitto J-C., et Richomme-Huet K. 2004.** A la recherche de l'entreprise artisanale. *7ème Congrès International Francophone.* Montpellier, France : s.n., 27, 28 et 29 Octobre.
- Pacitto, J-C. 2006.** Le marketing est-il soluble dans la TPE? *Revue Internationale des PME,* Vol.19, N°3-4, p.78-109.
- Papadaki, E. et Chami, B. 2002.** Les facteurs déterminants de la croissance des microentreprises au Canada. s.l. : Direction générale de la politique de la petite entreprise Industrie Canada.
- Penrose, E. T. 1959.** *The Theory of the Growth of the Firm.* New York: John Wiley.
- Perren, L. 1999.** Factors in the growth of micro-entreprises: Developing a framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(4), 366 – 385.
- Piaget J. (Dir.). 1967.** Logique et connaissance scientifique. *Encyclopédie Pléiade.* Gallimard, Paris.

Pierret, D. et Rollind, C. 2002. Le contexte réglementaire du microcrédit en France. *Exclusions et liens financiers, Rapport du centre Walras*. Paris : Economica.

Ponson, B. 1990. Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique. dans «L'Entrepreneuriot en Afrique francophone» Ed. AUPELF-UREF. John Libhey Eurotext. Paris. pp. 18.25.

Ponson, B. 1994. Le tiers-monde éclate : les promesses du Pacifique. dans ALBAGLI, C., (ed.), «La Transition chaotique», Paris: LGDJ, pp 253-261, 9 p.

Popper, K. R. 1934. Logik der Forschung (Logique de la recherche/The Logic of Scientific Discovery), Springer, Vienna.

Popper, K. R. 1982. Realism and the Aim of Science. Hutchinson, London.

Porter, M. E. 1980. Competitive strategy : Techniques for analyzing industry and competitors. Free Press. New York.

Porter, M. E. 1982. Choix stratégiques et concurrence. Economica, Paris.

Porter, M. 1986. L'avantage concurrentiel. InterEditions. Paris (traduit de : *Competitive advantage, The Free Press, New York, 1985*).

Porter, M. E. 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74(6):61-78.

Porter, M. E., et J. W. Rivkin. 1998. Activity systems as barriers to imitation. *Division of Research, Harvard Business School*.

Porter, M. E. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard business review* 79(3):62-79.

Prahalad, C. K, et V. Ramaswamy. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18(3):5-14.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. 1988. Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris, 271 pages.

Reboud, S. et Truche, M. 2007. Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal.

Reboud, S. et Truche, M. 2004. Le Management Stratégique des PME: à la Recherche d'archétype. *Cahier de CEREN* 7. Dijon.

Rédis, J. 2008. L'influence des caractéristiques de Business Model sur la trajectoire de développement des entreprises nouvelles: le cas des Start-Up Françaises de T.I.C. *Journée de Recherche "Entrepreneuriat et Stratégie" Bordeaux, 1er juin*.

Richards, L. 2005. Handling Qualitative Data: A Practical Guide. Sage Publications Ltd.

- Rifkin, J. 2001.** The Age of Access: The New Politics of Culture vs. Commerce.
- Romelaer, P. 2002.** Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic. *GFR Management et Organisation - Cahier de recherche n°76*.
- Romelaer, P. 2005.** L'entretien de recherche. dans *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales (Sous la direction de Roussel, P. et F. Wacheux), Méthodes et Recherches*. De Boeck.
- Romelaer, P. 2006.** Pour une théorie managériale des organisations. *Meier, Olivier; Barabel, Michel*. Manageor. Paris. pages 137-161.
- Romelaer, P. et Kalika, M. 2007.** Comment réussir sa thèse ? : la conduite du projet de doctorat. Dunod . Paris. p204 . ISBN 978-2-10-051326-0.
- Romelaer, P. 2014.** Les épistémologies positivistes. *Project of a book. Document in progress*. © Pierre Romelaer, July 27th. (Document de travail : présentation à l'Université Paris-Dauphine, 4 février).
- Royer, I. et Zarlowski, P. 2003.** Le design de la recherche" dans *R.-A. Thiétart (éd.) Méthodes de recherche en management, 2ème édition.*, Dunod, 139-168.
- PNUD. 1999.** Le développement de la petite et moyenne entreprise. NOTIONS ESSENTIELLES. N° 1.
- Scott, W. R. 2001.** Institutions and Organizations. Publications SAGE, 2è édition, 255 pages.
- Segal, J-P. et Chevrier, S. 2011.** La coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales: des acteurs en quête de modes d'emploi. *Revue Française de Gestion*, 212 , p. 145-156, 01/01/2011.
- Servet, J.M. 1996.** Risque, incertitude et financement de proximité en Afrique. Une approche socio-économique. *Tiers-Monde, Le financement décentralisé. Pratiques et théories*. Vol. tome 37, n°145.
- Silverman, D. 1999.** Doing Qualitative Research: A Practical Handbook. *Paperback* – 3 Nov 1999. SAGE Publications Ltd. London.
- Smith, A. 1776 [1981].** An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Vol 1 et 2. *R. H. Campbell and A. S. Skinner, eds*.
- Smith, W. K, A. Binns, et M. L Tushman. 2010.** Complex business models : Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning* 43(2-3):448–461.
- Soyinka, W. 1986.** A Bibliography Of Primary And Secondary Sources. Greenwood Press, Londres, 107 pages. ISBN 0-313-23937-1.

- Spencer, H. 1876.** The Principles of Sociology, Vol. 1, *Williams and Norgate*, London.
- St-pierre, J., Audet, J. et Mathieu, C. 2003.** Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire. *Institut de Recherche sur les PME s.l. : Développement Économique Canada*.
- Steinmetz, L. 1969.** Managing the marginal and unsatisfactory performer. Paperback Press.
- Stengers, I. 1993.** L'invention des sciences modernes, *La Découverte*, Paris.
- Stevens, E. 2009.** Co-création de valeur et communautés d'utilisateurs : Vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation. *Revue Management et Avenir*, n°28, Sept, pp 230.
- Stiglitz, J. 1998.** The Private Uses of Public Interests: Incentives and Institutions. dans *Journal of Economic Perspectives*.
- Strauss, A. L. et Corbin, J. 2004.** Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée. *Academic Presse Fribourg/Éditions Saint-Paul*. Fribourg.
- Sugden, R. 1986.** The Economics of Rights, Co-operation and Welfare. Oxford. Basil Blackwell.
- Teece, D. J. 2010.** Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43(2-3):172–194.
- Timmers, P. 1998.** Business models for electronic markets. *Electronic markets* 8 (2) : 3-8.
- Torrès, O. 1997.** Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 10, n°2, p. 9-43.
- Toorès, O. 1999.** Les PME. Editions Flammarion, Collection DOMINOS, 128p.
- Torrès, O. 2000.** Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International Francophone PME*,. Lille.
- Torrès, O. 2002a.** Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises. *6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME)*.
- Torrès, O. 2002b.** Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation. *Projet de communication pour la XIème Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique*. Paris.
- Torrès, O. 2003.** Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138.

- Torrès, O. 2004.** The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity. *Piccola impresa, Small Business*.
- Torrès, O. 2007.** La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux. *Editions La Documentation Française - Oséo*, 136p.
- Traoré, B. 1990.** La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique. dans «L'Entrepreneuriat en Afrique francophone.», Ed. AUPELF-UREF. *John Libbey Eurotext*. Paris 8, pp, 7.14.
- Van de Ven, A. H, et M. S Poole. 1990.** Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science* 313–335.
- Van de Ven, A. H, et M. S Poole. 1995.** Explaining development and change. in organizations ». *Academy of management review* 510–540.
- Van de Ven, A. H., et M. S. Poole. 2005.** Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies* 26(9):1377-1404.
- Venkatraman, N et Henderson, J C. 1998.** Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*.
- Vergez, A. et Huisman, D. 1960.** Nouveau traité de philosophie. Éditions Fernand Nathan. Paris.
- Volle, P., Dion D., Helies-Hassid M.-L., et Sabbah, S. 2008.** Les business models dans la distribution. Repérer les chemins de la performance. *Revue française de gestion*. s.l. : Lavoisier. Vol. 2, n° 181. ISSN 0338-4551 | ISBN 978-2-7462-2162-8.
- Wamba, H. 2008.** Mécanismes de prêt de groupe et incitation au remboursement : cas des IMF camerounaises. *Gestion 2000*.
- Warnier, V., Weppe, X., Lecocq, X. 2013.** Des ressources à la performance : le rôle du business model. *Revue Française de Gestion*, 234, p.73-81.
- Weick, K E. 1989.** Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review* 14: 516-531.
- Welsh, J.A et White, J.F.** A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*. Vol. 59, n°4.
- Wernerfelt, B. 1984.** A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 171–180.
- Williamson O. E. 1975.** Markets and Hierarchies, New York, The Free Press.

Williamson O. E. 1979. Transaction-cost Economics : the Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.

Wirtz, B. W, O. Schilke, et S. Ullrich. 2010. Strategic Development of Business Models : Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning* 43(2-3):272–290.

Yin, R. K. 1989. Case study research: Design and methods. *Applied Social Research Series*, Vol. 5. London: Sage.

Yunus, M. 1997. Vers un monde sans pauvreté. Editions JC Lattès, Paris.

Yunus, M., B. Moingeon, et L. Lehmann-Ortega. 2010. Building social business models : Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning* 43(2-3):308–325.

Zott, C., et R. Amit. 2008. The Fit between Product Market Strategy and Business Model : Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal* 29(1):1–26.

Zott, C., R. Amit, et L. Massa. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37(4):1019–1042.

Zott, C., R. Amit, et L. Massa. 2010. The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Business school–University of Navarra* 5–6. 10 Oct.

Table des matières

Sommaire	11
Résumé introductif et aperçu de la thèse.....	17
Synthèse du déroulement des travaux	17
Encadré 1. Synthèse des principales dimensions de la recherche	20
Tableaux synthétiques des parties de la thèse	21
Introduction générale.....	25
Première Partie :	60
Fondements théoriques et conceptuels d'étude du Business Model de la PE/TPE Ouest Africaine.....	60
Chapitre 1 : La petite et très petite entreprise ouest africaine, une entreprise particulière dans un contexte particulier.....	67
Section 1. La petite et très petite entreprise : des approches plurielles et un champ à regards croisés.....	70
I.1.1. Définitions et champs de la PE/TPE : des regards croisés.....	70
I.1.2 Genèse de la théorisation de la PE/TPE et positionnement de notre étude.....	78
Section 2. Revue des fondements théoriques et empiriques de la petite taille : proposition d'une approche pour la PE/TPE ouest africaine	86
I.2.1 La PE/TPE : une catégorie à part ou une phase intermédiaire de la grande entreprise ?.	86
I.2.2. Fondements théoriques et empirique de la petite taille.....	92
Section 3. Portrait de l'écosystème de la PE/TPE ouest africaine	96
I.3.1. Caractéristiques majeures de l'écosystème des PE/TPE dans le contexte ouest africain	96
I.3.3. Portrait général de l'entreprise ouest africaine	103
Chapitre 2 : De la pertinence du concept de Business Model pour l'étude de la PE/TPE ouest africaine.	112

Section 1. Emergence et pertinence du concept du BM pour notre étude.....	114
II.1.1. Le BM : le business plan plus la chaîne de valeur et bien plus ?	116
II.1.2. De l'économie classique à la nouvelle économie : vers une transition du paradigme stratégique ?.....	118
Section 2. Définition et principales approches du BM.....	121
II.2.1. Définitions et conceptualisations du BM.....	121
II.2.2. Principales approches du BM	130
Section 3. Particularités du modèle d'affaires de la PE/TPE : un management de proximité dans un contexte spécifique.....	134
Chapitre 3 : Une investigation théorique et exploratoire pour une approche conventionnaliste du BM de la PE/TPE	143
Section 1. Eléments du contexte ouest africain et apports de la théorie des Ressources et de l'approche partenariale à la lecture de la PE/TPE ouest africaine et son BM	145
III.1.1. Eléments du contexte ouest africain et apports de la RBV à la compréhension de la vie, survie et viabilité des PE/TPE	145
III.1.2. Approche partenariale et BM des PE/TPE des pays ouest africains	149
Section 2. Une approche conventionnaliste du Business Model pour étudier la PE/TPE ouest africaine : le modèle 3C et une approche par la convention de financement.....	152
III.2.1. Pourquoi une approche du BM par la convention ?	152
III.2.2. Approche conventionnaliste du BM : introduction à la notion de convention d'affaires	159
Section 3. Hypothèses et cadre conceptuel du BM de la PE/TPE ouest africaine par la convention de financement.....	165
III.3.1. Hypothèses de la grille d'analyse	167
III.3.2. Conceptualisation de l'influence de la source de financement dans le BM de la PE/TPE	175
III.3.3. une taxonomie du BM des PE/TPE et son évolution	177

Partie II :	190
Une exploration autour du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE Ouest africaine.	190
Chapitre 4 : Méthodologie et pilotage de la recherche.....	196
Section 1. Fondements épistémologiques d'une démarche mixte : une triangulation des données qualitatives et quantitatives	199
IV.1.1 Un objectif de recherche structurant, avec une finalité explicative	199
IV.1.2...À partir des variables à stabiliser, voir à définir, par voie de l'exploration... ..	200
IV.1.3...Sur la base des données répondant à la logique des codages qualitatifs (Grawitz, 1993; Romelaer, 2005).	200
Section 2. Stratégie et Méthodes de recherche.....	203
IV.2.1. Quelques points de précautions méthodologiques préalables.....	204
IV.2.2 Positionnement épistémologique de la recherche : une approche multi paradigmatique	207
IV.2.3 Design de la recherche et cohérence méthodologique globale	211
IV.2.3 Mise en œuvre de la méthodologie de recherche	213
Section 3. Cadre empirique de la recherche et délimitation du champ d'étude.....	223
IV.3.1 Délimitation du champ d'étude ouest africain.....	225
IV.3.2 Critères de délimitation et de définition de l'échantillon d'étude	228
Section 4. Collecte et de traitement des données	236
IV.4.1. Corpus des données qualitatives	236
IV.4.2. Données secondaires issues de la base de données de la banque mondiale.....	265
IV.4.3. Codage et traitement des données : application de notre modèle 3C et la méthode des radars	270

Chapitre 5 : Une lecture du BM de la PE/TPE Ouest Africaine par la convention de financement	296
Section 1. À l'origine de la convention de financement : limites du Business Plan et triomphe du Business Model face aux ressources enfouies.....	299
V.1.1. Le profil du dirigeant de la PE/TPE : un facteur clef des choix initiaux du BM	301
V.1.2. Les PE/TPE, des structures sans mémoire de la valeur : une asymétrie de la perception des obstacles à la convention de financement	304
Section 2. Typologie des conventions de financement : Le BM de la PE/TPE comme une fonction de la convention de financement.....	325
Section 3. Typologie de conventions de valeur : le BM une fonction de la relativité de la valeur	337
Section 4. Rôle de la source de financement dans du BM de la PE/TPE : une fonction de la triple convention.....	345
Section 1. Dépassement de la logique par la convention de financement : limites méthodologiques et variables émergentes révélatrices du cadre institutionnel local	366
VI.1.1. Limites méthodologiques de l'approche par la convention de financement	366
VI.1.2. Des variables émergentes : révélateurs du cadre institutionnel local.....	368
Section 2. Retour sur les hypothèses d'études	379
Section 3. Recours à la théorie des institutions	385
VI.3.1. Registres des sens et référentiels de décisions institutionnels et BM des PE/TPE ouest africaines	387
VI.3.2. Lecture Northienne des institutions et le BM des PE/TPE : Approche économique des institutions	390
VI.3.3. Lecture sociologique des institutions et BM des PE/TPE ouest africaines.....	392
VI.3.4. Changement institutionnel et l'intégration des registres formels et l'informels du BM de la PE/TPE ouest africaine	393
Synthèse de la 2ème Partie	395

Partie III	402
Vers un modèle d'affaires de la PE/TPE ouest africaine.....	402
Chapitre 7 : De la convention de financement à la convention d'affaires	408
Section 1. Culture et logique locales d'affaires face au management de l'entreprise moderne	410
VII.1.1. Le rapport à la propriété et la perception d'affaires dans le contexte ouest africain.	411
VII.1.2. Infiltration des valeurs sociales et culturelles dans l'organisation et le management de l'entreprise traditionnelle ouest africaine.....	413
VII.1.3. le dualisme, une réalité historique du contexte des affaires ouest africain.....	416
VII.1.4. La PE/TPE ouest africaine, une entreprise mixte : entre modernité et tradition	418
Section 2. La PE/TPE ouest africaine moderne : véhicules de modernité et nouveaux territoires	420
Section 3. La notion de la convention d'affaires et cadre conceptuel évolué : la PE/TPE ouest africaine au carrefour des logiques d'affaires	431
Chapitre 8 : BM de la PE/TPE ouest africaine face au dualisme de la logique d'affaires.....	438
Section 1. Les stratégies extrêmes de conciliation : conformisme et révolution	441
VIII.1.1 Stratégie de conformisme	441
VIII.1.2. Stratégie de révolution.....	444
Section 2. Les stratégies intermédiaires de conciliation : ambivalence et adaptation.....	447
VIII.2.1. Stratégie d'ambivalence	447
VIII.2.2. Stratégie d'adaptation	450
Section 3. Revue des approches théoriques des stratégies de conciliation des valeurs divergentes dans les BM	454
Chapitre 9 : Vers un BM de la PE/TPE ouest africaine	460

Section 1. Préalables à une triple convention soutenable du BM de la PE/TPE : approche intégrée du positionnement institutionnel	462
IX.1.1 L'héritage de l'informel : au delà d'un simple secteur, l'informel est un cadre institutionnel.....	463
IX.1.2 Apports et limites des stratégies adoptées par les dirigeants des PE/TPE : vers une approche intégrée du positionnement du BM de la PE/TPE.....	466
IX.1.3 Approche intégrée du positionnement du BM de la PE/TPE.....	470
Section 2. Quelle triple convention pour le BM de la PE/TPE ouest africaine ?.....	473
IX.2.1 Quelle convention de la valeur pour quelle convention de financement pour le BM de la PE/TPE ouest africaine ?.....	473
IX.2.2 Quelle convention d'exploitation pour le BM de la PE/TPE ouest africaine ?	476
IX.2.2 Vers une combinaison et une adaptation des modèles de financement	478
Section 3. Une preuve supplémentaire à la pertinence du modèle 3C : Les PE/TPE de Wemotaci	481
IX.3.1 Héritage communautaire et dualisme des cadres institutionnels de Wemotaci : des questions sur le BM partagées avec les PE/TPE ouest africaines	481
IX.3.2 Le Droit de propriété : une autre distorsion au BM de la PE/TPE.....	485
IX.3.3. Le BM de la PE/TPE de Wemotaci : à la quête d'une convention d'exploitation.....	486
Section 4. Vers un BM de la PE/TPE ouest africaine : une taxonomie basée sur le positionnement institutionnel et la triple convention	489
Chapitre 10. Discussion: recul critique sur la recherche et retour sur les théories et concepts clefs.....	496
Section 1. Recul critique sur la recherche : des contributions, des limites et des perspectives	498
Section 2. Retour sur les approches théoriques : des apports de la théorie des conventions l'opportunisme conventionnaliste et institutionnaliste	503
X.2.1. Les apports de l'approche conventionnaliste dynamique du BM « <i>modèle 3C</i> » : au delà de la convention «uni-dispositif collectif»	503

X.2.2. L'approche conventionnaliste est elle intrinsèquement liée aux institutions?.....	505
X.2.3. Pluralité des dispositifs collectifs communs et opportunisme conventionnaliste et institutionnaliste	506
Section 3. ré-interrogation du concept de BM et de la lecture de la PE/TPE ouest africaine	509
Conclusion Générale	517
Bibliographie	522
Table des matières	544
Liste des encadrés.....	551
Liste des schémas	552
Liste des tableaux	554
Liste des graphiques	556
Liste des figures	557
Liste des annexes.....	558
Annexes	560
Annexe 1 : Déroulement et guide d'entretien directif	560
Annexe 2. Déroulement et guides d'entretiens semi-directifs pour la phase 1.....	563
Annexe 3. Codage signalétique dans Nvivo 10.....	570
Annexe 4. Dictionnaire des thèmes « <i>Topics</i> » dans Nvivo 10.....	572
Annexe 5. Codage thématique dans Nvivo 10	575
Annexe 6. Identification des thèmes émergents dans Nvivo 10	577
Annexe 7. Structure des données de la banque mondiale exploitées	579

Liste des encadrés

Encadré 1. Synthèse des principales dimensions de la recherche	20
Encadré 2 : Canevas des étapes de collecte et de traitement des données	43
Encadré 3 : Principaux constats issus de la première intervention sur le terrain	48
Encadré 4 : Profils d'entrepreneurs dans la stratégie d'adaptation du BM	53
Encadré 5. Composantes clefs de notre proposition du BM de la PE/TPE ouest africaine	55
Encadré 6. Extrait des résultats d'une étude préalable	168
Encadré 7 : synthèse de la première partie	Erreur ! Signet non défini.
Encadré 8 : Principaux points des choix méthodologiques	217
Encadré 9. Principales conclusions du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE : résultats de l'approche par la convention de financement	360
Encadré 10. Synthèse de la deuxième partie	395
Encadré 11. Synthèse des résultats de la recherche.....	500

Liste des schémas

Schéma 1 : Cheminement de la pensée et trajectoire des travaux de recherche	34
Schéma 2. Schéma conceptuel de la grille d'analyse par la convention de financement	38
Schéma 3. Plan synthétique et architecture générale de la thèse.....	41
Schéma 4. Schéma conceptuel de la grille d'analyse par la convention d'affaires	49
Schéma 5. Regards croisés sur la PE/TPE et formation de son champ.....	71
Schéma 6. Genèse de la théorisation des PE/TPE et positionnement de notre étude.....	83
Schéma 7. Business Plan face aux nouveaux défis managériaux et organisationnels.....	117
Schéma 8. De l'économie classique à l'économie nouvelle / du Business Plan au BM : vers une transition du paradigme stratégique	120
Schéma 9. Le modèle RCOV de Demil et Lecocq (2010).....	123
Schéma 10. Composants du business model selon Johnson et al, (2008)	126
Schéma 11. Le canevas d'Osterwalder & Pigneur (2010)	127
Schéma 12. Sources de la valeur dans le e-business model, selon Amit et Zott (2001)....	129
Schéma 13. Modèle des étapes de la croissance des TPE basé sur les ressources	148
Schéma 14. Le rôle de l'approche conventionnaliste dans l'émergence du concept de modèle d'affaires	158
Schéma 15. Conventions de financement et de BM : cadre de conception et d'opérationnalisation des BM	164
Schéma 16. Notre conceptualisation conventionnaliste de BM : le modèle 3C	166
Schéma 17. Dynamique du BM sous l'influence de la source de financement.....	175
Schéma 18. Cadre conceptuel de l'influence de la convention de financement sur le BM de PE/TPE.....	176
Schéma 19. Evolution du BM des PE/TPE et convention de financement	184
Schéma 20. Fondements de l'approche qualitative de notre recherche	202
Schéma 21. Design de la recherche et cohérence méthodologique globale	212
Schéma 22. Démarche abductive de la recherche.....	220
Schéma 23. Etapes de codage et de traitement des données qualitatives	270
Schéma 24. Codage signalétique	274
Schéma 25. Périmètre des rôles de la source de financement dans le BM de la PE/TPE.....	346

Schéma 26. Dimensions sociales de l'organisation d'entreprise traditionnelle ouest africaine.....	414
Schéma 27. Typologies des conceptions des PME selon Torres (1999).....	421
Schéma 28. Véhicules de modernité de la PE/TPE ouest africaine.....	430
Schéma 29. Cadre conceptuel de la convention d'affaires et du continuum des logiques d'affaires.....	431
Schéma 30. Cadre d'analyse du BM de la PE/TPE par la convention d'affaires.....	433
Schéma 31. Démarche analytique de l'influence de la convention d'affaires sur le BM de la PE/TPE.....	434
Schéma 32. Stratégie du conformisme opportuniste.....	442
Schéma 33. Stratégie du conformisme passif.....	444
Schéma 34. Stratégie de la révolution.....	445
Schéma 35. Stratégie de l'ambivalence.....	448
Schéma 36. Stratégie de l'adaptation.....	451
Schéma 37. méta conceptualisation du BM de la PE/TPE.....	463
Schéma 38. Positionnement institutionnel du BM de la PE/TPE.....	471
Schéma 39. Acteurs clefs de la triple convention du BM de la PE/TPE.....	489
Schéma 40. Dynamique du rôle de la source de financement dans le BM de la PE/TPE.....	518

Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèles d'affaires des PE/TPE en fonction de types de micro-financement	36
Tableau 2 : Définitions de la micro, petite et moyenne entreprise selon la Commission Européenne (2005)	74
Tableau 3 : Critères de définition des PE/TPE selon la Banque Mondiale (2005)	75
Tableau 4 : Délimitation de la taille des PE/TPE (Banque Mondiale, 2014)	76
Tableau 5 : Comparaison des définitions française et canadienne des PE/TPE basées sur l'effectif	78
Tableau 6 : Conceptualisation de PE/TPE inspirée des travaux de Torrès (2000 et 2003).....	84
Tableau 7 : Différence du sens des petites entreprises entre les pays en développement et les pays avancés	97
Tableau 8 : Place de l'informel dans les économies sub-sahariennes et les pays en développement	99
Tableau 9 : Portrait général de la PE/TPE ouest africaine.....	103
Tableau 10 : Evolution des définitions du concept de BM.....	122
Tableau 11 : PE/TPE ouest africaines et manque des ressources critiques (%)	146
Tableau 12 : Caractéristiques du BM selon le niveau des ressources et des compétences ...	169
Tableau 13 : Synthèse des points de précautions méthodologiques	206
Tableau 14. Critères retenus pour la délimitation de la petite et très petite entreprise	230
Tableau 15. Données primaires selon les interlocuteurs et les pays	239
Tableau 16. Données primaires selon les méthodes de recueil et les pays.....	240
Tableau 17. Recension des entretiens directifs par ordre chronologique.....	242
Tableau 18. Entretiens semi directifs effectués lors d'interventions auprès d'incubateurs au Sénégal et au Niger.....	245
Tableau 19. Recension des entretiens semi directifs effectués en Guinée, au Mali et au Burkina Faso.....	247
Tableau 20. Recension des entretiens semi directifs effectués au Québec et en France.....	251
Tableau 21. Répartition des partenaire de l'incubateur de Dakar par type de financeurs	256
Tableau 22. Réunions à caractère participatif effectuées au Sénégal	258
Tableau 23. Réunions à caractère participatif effectuées au Niger	259

Tableau 24. Réunions observées auprès de la communauté Wemotaci.....	261
Tableau 25. Réunions de décisions d'investissement dans des PE au Mali et au Burkina....	263
Tableau 26. Application de la grille d'analyse au modèle 3C.....	278
Tableau 27. Niveaux et thèmes du codage de l'approche par la convention de financement	279
Tableau 28. Niveaux et thèmes du codage de l'approche par la convention d'affaires.....	281
Tableau 29. Variables d'analyse de la composante «proposition de valeur».....	285
Tableau 30. Variables d'analyse de la composante «modèle économique».....	285
Tableau 31. Variables d'analyse de la composante «ressources».....	286
Tableau 32. Variables d'analyse de la composante «organisation et structure de coûts».....	286
Tableau 33. Variables d'analyse de la composante «répartition des revenus».....	287
Tableau 34. Exemple de canevas de suivi et évaluation des BM des PE/TPE.....	288
Tableau 35. Critères de définition des profils des dirigeants des PE/TPE.....	303
Tableau 36. Les deux catégories de profils de dirigeants des PE/TPE.....	304
Tableau 37. Difficultés et rôle de la source de financement formelle dans la lisibilité du BM des PE/TPE.....	309
Tableau 38. Informalité des droits de propriété comme obstacle à la convention de financement.....	312
Tableau 39. Perception des dirigeants des PE/TPE et la finance classique.....	317
Tableau 40. Perceptions des sources de financement étatiques et ONG par les PE/TPE.....	321
Tableau 41. Typologie des conventions de financement.....	327
Tableau 42. Typologie des conventions de valeur.....	339
Tableau 43. Typologie des conventions d'exploitation.....	356
Tableau 44. Thèmes émergents du cadre institutionnel local.....	368
Tableau 45. Typologie des stratégies des PE/TPE face au dualisme de la logique d'affaires	440
Tableau 46. Apports et limites des différentes stratégies de conciliation des cadres institutionnels dans le BM de la PE/TPE.....	467
Tableau 47. Apports et limites des modèles de financement dans les conventions de la valeur et de financement.....	475
Tableau 48. Apports et limites des différentes conventions d'exploitation dans le BM de la PE/TPE.....	477
Tableau 49. Matrice des BM de la PE/TPE : une fonction du modèle de financement et du positionnement institutionnel.....	491

Liste des graphiques

Graphique 1. Courbes de cycle de vie des PE/TPE en ASS, en France et au Canada (2013)	101
Graphique 2 : répartition de la propriété de PE/TPE ouest africaines	104
Graphique 3 : Taux des entreprises dirigées par le propriétaire	106
Graphique 4 : Taux des entreprises à propriétaire unique	106
Graphique 5 : Présence féminine dans la propriété et la direction des entreprises	107
Graphique 6 : Courbe des travaux se rapportant au concept de BM	115
Graphique 7 : Manque des ressources critiques pour les PE/TPE dans les pays étudiés	147
Graphique 8 : présentation graphique de l'évolution du BM	283
Graphique 9. Format et échelle des radars des BM des PE/TPE.....	289
Graphique 10. Taux d'intérêt débiteurs (2012) moyens dans la zone UEMOA.....	316
Graphique 11. Répartition des sources de financement des PE/TPE ouest africaines 2014 .	330
Graphique 12. Pourcentage des PE/TPE sans besoin de crédit.....	348
Graphique 13. Exemple 1 de l'évaluation à l'instant t+3 de l'incubation d'une PE/TPE.....	351
Graphique 14. Exemple 2 de l'évaluation à l'instant t+2 de l'incubation d'une PE/TPE.....	352
Graphique 15. Exemple 3 de l'évaluation à l'instant t+2 de l'incubation d'une PE/TPE.....	353
Graphique 16. Pourcentage des entreprises faisant face à la concurrence de l'informel.....	377
Graphique 17. Contraintes fiscales et administratives	378
Graphique 18. Pourcentage des PE/TPE ouest africaines ayant un site web.....	427
Graphique 19. Pourcentage des PE/TPE utilisant la messagerie Internet	427
Graphique 20. Pourcentage des PE/TPE disposant d'une licence de logiciel	428
Graphique 21. Pourcentage des PE/TPE ayant une certification qualité	429

Liste des figures

Figure 1. Etapes et transitions cruciales du cycle de vie d'une entreprise	89
Figure 2. Modèle de croissance d'entreprise «évolutions et revolution» de Greiner (1972) ...	91
Figure 3. Carte de la CDEAO (carte adaptée).....	223
Figure 4. Carte du monde de l'Indice de Développement Humain PNUD 2010.....	227
Figure 5. Crédit au secteur privé en 2003 (en pourcentage du PIB).....	235
Figure 6. Wemotaci sur la carte de la nation autochtone québécoise d'Atikameckw	250
Figure 7. Page d'accueil des données de «Enterprises survey» destinées aux chercheurs	266
Figure 8. Structure des critères de délimitation des tables «Enterprises Survey».....	268

Liste des annexes

Annexe 1. Déroulement et guide d'entretien directif.....	560
Annexe 2. Déroulement et guides d'entretiens semi-directifs pour la phase 1.....	563
Annexe 3. Codage signalétique dans Nvivo 10.....	570
Annexe 4. Dictionnaire des thèmes « <i>Topics</i> » dans Nvivo 10.....	572
Annexe 5. Codage thématique dans Nvivo 10.....	575
Annexe 6. Identification des thèmes émergents dans Nvivo 10.....	577
Annexe 7. Structure des données de la banque mondiale exploitées.....	579

Annexes

Annexes

Annexe 1 : Déroulement et guide d'entretien directif

- **Objectifs de l'entretien**

L'entretien directif a été le premier support de collecte de données qualitatives que nous avons administré. Il visait à :

- Comparer notre typologie théorique des sources de financement avec celles auxquelles les PE/TPE ont accès dans la réalité.
- Comprendre le niveau de connaissance des sources de financement par les dirigeants des PE/TPE.
- Connaître les perceptions et les choix des dirigeants des PE/TPE en matière des sources de financement.
- Connaître les obstacles et les facteurs favorisant l'accès aux différentes sources de financement.

- **Durée moyenne des entretiens : 25 à 30 minutes**

- **Nombre d'entretiens directifs : 17, dont 9 au Sénégal et 8 au Niger.**

- **Périodes d'entretiens : Juillet 2011 pour les entretiens effectués au Sénégal et mars 2012 pour les entretiens effectués au Niger.**

- **Supports : 11 entretiens avec enregistrement audio et 6 avec prises de notes.**

- **Saturation : 15 entretiens environ.**

- **Déroulement d'entretien**

- **Présentation du doctorant, du sujet de recherche et des objectifs de l'entretien**

Bonjour / Bonsoir, Madame/Monsieur

Merci tout d'abord d'avoir accepté de m'accorder votre temps pour me recevoir pour cet entretien.

Demande d'autorisation d'enregistrement de l'entretien : Serais vous d'accord que j'enregistre notre entretien?

Supports : enregistrement audio et/ou prises de notes en fonction de l'autorisation de la personne interviewées.

Je m'appelle Maazou Elhadji Issa. Je suis doctorant en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine. Le sujet de ma recherche vise à comprendre les caractéristiques et le fonctionnement des entreprises comme la votre. J'aimerais particulièrement comprendre les conditions dans lesquelles se déroulent vos relations avec les financeurs et les rôles que jouent les financeurs dans l'organisation et votre business et comment vous faites pour les convaincre de vous financer.

Lors de cet entretien j'aimerais connaître les types de financements auxquels vous avez accès, les choix qui s'offrent à vous et les raisons pour lesquelles vous optez pour un financement donné quand vous avez le choix.

Sauf si vous avez des questions par rapport à ma recherche ou par rapport à l'objectif de notre entretien, nous pouvons aborder les différents points de l'entretien.

- **Principaux axes de discussion**

- Les sources de financement disponibles,
- Les perceptions des sources de financement,
- Les facteurs explicatifs des choix des financements,

- **Questions indicatives**

1. Pourriez-vous vous présenter et nous parler aussi de votre entreprise ?

Cette question vise une réponse succincte pour faire le lien entre les réponses aux questions avec le type le profil d'entrepreneur .

2. Avez effectué des formalités administratives particulières pour la création de votre entreprise ?

Cette question vise à comprendre le degré de formalité de l'entreprise,

3. Comment avez financé le démarrage de votre entreprise ?
4. Quelles sont les différentes possibilités de financement dont vous étiez au courant lors de votre démarrage d'entreprise ?

5. Avez vous découvert d'autres moyens de financement depuis votre création d'entreprise ?
6. Pourquoi avez vous opté pour le (s) financement(s) [en fonction de types de financement utilisés par l'entrepreneur]
7. Pouvez vous me parler des différentes manières que vous connaissez pour financer votre entreprise?

Annexe 2. Déroulement et guides d'entretiens semi-directifs pour la phase 1

▪ Objectifs de l'entretien

L'entretien semi-directif a été effectué auprès des dirigeants des PE/TPE à la suite des entretiens directs. Il visait à :

- Comprendre les conditions de demande de financement.
- Comprendre la perception personnelle des dirigeants des PE/TPE de leur propre business.
- Comprendre les caractéristiques du BM des PE/TPE indépendamment de financeur.
- Vérifier l'existence et comprendre les influences de la source de financement sur le BM des PE/TPE.

▪ Durée moyenne des entretiens : 50 minutes

▪ Nombre d'entretiens semi-directifs : 80, répartis comme suit :

- 70 en contexte ouest africain : 24 au Niger, 21 au Sénégal, 15 en Guinée, 4 au Mali, 3 au Burkina Faso,
- 10 entretiens de mise en contexte au Québec et en France.

▪ Supports : 55 entretiens avec enregistrement audio et 25 avec prises de notes

▪ Périodes d'entretiens : Juillet et août 2011 pour les entretiens effectués au Sénégal et mars 2012 pour les entretiens effectués au Niger.

▪ Saturation : 35 entretiens semi-directifs.

Annexe 2 a) Guide d'entretien avec les dirigeants des PE/TPE

■ Présentation du doctorant, du sujet de recherche et des objectifs de l'entretien

Bonjour / Bonsoir, Madame/Monsieur

Merci tout d'abord d'avoir accepté de m'accorder votre temps pour me recevoir pour cet entretien.

Êtes vous d'accord que l'entretien soit enregistré?

Je m'appelle Maazou Elhadji Issa. Je suis doctorant en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine. Le sujet de ma recherche vise à comprendre les caractéristiques et le fonctionnement des entreprises comme la votre. J'aimerais particulièrement comprendre les conditions dans lesquelles se déroulent vos relations avec les financeurs et les rôles que jouent les financeurs dans l'organisation et votre business et comment vous faites pour les convaincre de vous financer. L'objectif de cet entretien est de recueillir vos réponses selon votre expérience, en votre qualité de ... , à travers quelques questions que je vais vous poser tout à l'heure.

Sauf si vous avez des questions par rapport à ma recherche ou par rapport à l'objectif de notre entretien, nous pouvons aborder les différents points e l'entretien.

■ Principaux axes de discussion

- Perception d'entreprise et de la performance par l'entrepreneur,
- Etat du Business Model avant l'incubation,
- Pressions de financeurs et ses impacts sur la présentation du BM,
- Influence de la conception locale d'entreprise et les exigences de financeurs sur l'opérationnalisation du BM,

■ Questions indicatives

1. Pourriez-vous nous parler brièvement de votre profil ?

Cette question vise à relativiser l'analyse des réponses par rapport au profil de l'entrepreneur.

2. Comment avez eu l'idée d'entreprendre ?

Identification du cheminement et de la genèse du projet,

L'entreprise est elle l'aboutissement d'un projet réfléchi, la volonté de saisir une opportunité de financement, l'expression d'une contrainte sociale (besoin des revenus pour faire face aux responsabilités familiales par exemple),...

3. Pourriez-vous nous parler de vos finalités en créant cette entreprise ?

Analyse des facteurs d'incitation à entreprendre (portée économique, sociale...),

Les attentes de l'entrepreneur par rapport à son entreprise,

La perception de l'entreprise par le porteur du projet,

4. Aviez vous formalisé votre projet avant la demande de financement ?

Si oui, demander une copie de ce projet avant incubation,

5. Pourriez-vous nous parler de votre projet ?

Voir comment l'incubé parle de son propre projet,

Retracer sa conception de son business model,

Rapprocher son discours à ce qui est présenté à l'incubateur ou autre source de financement pour les besoins de financement, car il s'efforcerait de présenter le projet selon les critères définis par l'incubateur qui ne sont pas forcément en adéquation avec les siens,

6. Poser des questions permettant de relancer sur des dimensions du business model non évoquées par l'entrepreneur,

7. Votre projet a-t-il subi des modifications dans le cadre de demande de financement ou d'incubation ?

Analyser les niveaux des écarts entre la conception initiale du BM par l'entrepreneur et la conception de financeur,

Noter les points majeurs pour des relances dans les questions suivantes,

8. Selon vous, qu'est ce qui pouvait déplaire à l'incubateur / financeur dans votre projet ?

9. - Pourriez-vous nous parler de votre sentiment par rapport à votre projet après son adaptation aux critères de sélection de l'incubateur / financeur?

- Avez-vous eu un sentiment du changement significatif du projet ? Avez-vous continué à vous sentir pleinement propriétaire du projet ?

10. Existent-ils des points ou des considérations qui vous paraissent non importantes sur les quels l'incubateur porte une grande attention ou vise versa ?
11. Selon vous, en dehors du financement, l'incubateur pourrait il vraiment vous apporter quelque chose dans votre projet ?
12. Quelles sont vos craintes dans le cadre de votre relation avec l'incubateur / financeur ?
13. *[Question réservée à ceux qui étaient entrepreneurs avant l'incubation]* Qu'est ce qui a changé dans votre façon de conduire votre entreprise depuis que vous êtes incubé ?
14. Pensez-vous que votre projet fonctionne tel qu'il a été présenté à l'incubateur / financeur ?
15. Qu'est ce qui vous amène à revoir éventuellement certains points de votre projet par rapport à son état lors de sa soumission à l'incubation / financeur ?
16. Avez-vous eu le sentiment d'avoir négocié la rémunération des services de l'incubateur ou bien vous subissez plutôt sa facture ?
17. A quelle autre source de financement auriez vous pu faire recours en dehors de l'incubateur? Avez-vous une expérience d'un autre mode de financement ?
18. Pourriez-vous nous parler de ces autres modes de financement et de leurs différences avec le financement par l'incubateur / financeur ?
19. Si vous aviez le choix, à quel mode de financement auriez-vous opté ? pourriez-vous justifier votre réponse ?

Demander l'interviewé s'il y a des points qu'il juge importants non évoqués concernant les thèmes discutés.

Remerciements de fin d'interview.

Annexe 2 b) Guide d'entretien avec les financeurs / incubateurs

■ Présentation du doctorant, du sujet de recherche et des objectifs de l'entretien

Bonjour / Bonsoir, Madame/Monsieur

Merci tout d'abord d'avoir accepté de m'accorder votre temps pour me recevoir pour cet entretien.

Êtes vous d'accord que l'entretien soit enregistré?

Je m'appelle Maazou Elhadji Issa. Je suis doctorant en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine. Le sujet de ma recherche vise à comprendre le BM des PE/TPE ouest africaine. En faisant l'hypothèse que la source de financement a un rôle significatif dans la vie de la PE/TPE dans ce contexte, j'aimerais particulièrement comprendre les conditions dans lesquelles se déroulent vos relations avec ces PE/TPE: ce qui motive votre décision de les financer, les conditions de financement, la manière de gérer vos relations avec elles et votre niveau d'implication dans leur gestion.

Sauf si vous avez des questions par rapport à ma recherche ou par rapport à l'objectif de notre entretien, nous pouvons aborder les différents points de l'entretien.

■ Principaux axes de discussion

- Perceptions des PE/TPE et conditions de financement,
- Évaluation et financement des PE/TPE,
- Expériences de financement des PE/TPE.

■ Questions indicatives

Axe 1 : Perceptions des PE/TPE et conditions de financement selon la source de financement

1. Pourriez vous présenter en précisant vos fonctions svp?
2. Pourriez-vous nous dire comment vous définissez et catégorisez les clients petites entreprises?
 - *Comprendre la perception et la définition qu'ont les financeurs des PE/TPE.*
 - *Ont-ils les mêmes critères de définition et de catégorisation de celles-ci que ceux qu'on retrouve dans la littérature ?*
 - *Si non, pour quoi les critères qu'elles retiennent sont pertinents pour elles?*

3. Pourriez-vous nous décrire brièvement les différents services que vous offrez à vos clients et les différentes relations qui existent entre vous?
 - *Identifier les principales offres de financement pour les PE/TPE dans le but d'analyser, par la suite, le rôle de chacune sur la dynamique du modèle d'affaires de celles-ci.*
 - *Connaître les type de relations qui existent entre les financeurs et les PE/TPE (prêteur, intermédiaire, consultant, ou investisseur)*
 - *Connaître l'importance relative des différents rôles.*
4. Comment évaluez-vous une PE/TPE ? en d'autres termes qu'est ce qui vous amène à accepter ou à refuser une PE/TPE comme client ?
 - *Identifier les critères déterminants dans l'analyse de la viabilité du modèle d'affaires d'une PE/TPE.*
 - *Quelles sont les bases sur lesquelles les différents types de financeurs concluent des contrats de fianncement avec les PE/TPE ?*
5. Pourriez-vous nous donnez des exemples d'acceptation et de refus des dossiers des PE/TPE et les principales causes ?
 - *Comprendre les obstacles au financement des PE/TPE selon les financeurs.*
 - *Comprendre les facteurs qui favorisent l'accord de financement et leurs rapports avec le BM des PE/TPE.*

Transition : passer aux questions concernant le rôle des financeurs dans l'évolution du modèle d'affaires des PE/TPE

[...Nous avons suffisamment pris connaissance de vos clients, vos offres pour eux et les types de relations qui vous. Parlons maintenant de l'impact ou de ce produit la rencontre entre votre business et celui de vos clients...]

Axe 2 : Évaluation et financement des PE/TPE

6. Comment procédez vous pour apprécier l'opportunité de financer une PE/TPE?
 - *Comprendre la perception du BM des PE/TPE par les financeurs et leurs finalités dans le financement.*
 - *Identifier les difficultés à lire et à comprendre les BM des PE/TPE.*
7. Quels sont les principaux risques qui vous identifiez généralement dans le financement des PE/TPE?

8. Comment procédez vous faire face aux risques majeurs que présentent les PE/TPE?

**Axe 3 : Expériences des financeurs dans les relations de financement avec les PE/TPE
selon la source de financement**

9. Pouvez vous nous parler de deux ou trois cas des PE/TPE auxquelles vous avez accordé du financement et qui sont considérées comme un succès?

- Description des clients avant la conclusion de contrat
- Principaux changements survenus dans la vie de la PE/TPE suite au contrat
- Description du succès.

Pensez-vous que vos services ont contribué à ces succès? comment?

10. Pouvez vous nous parler de deux ou trois cas des PE/TPE auxquelles vous avez accordé du financement et qui sont considérées comme un échec?

- Description des clients avant la conclusion de contrat
- Principaux changements survenus dans la vie de la PE/TPE suite au contrat
- Description d'échec.

11. Selon vous qu'est ce qui différencie votre financement avec les financements traditionnelles comme les prêts auprès des amis, les tontines...etc. ?

12. Avez des signaux qui peuvent vous alerter sur la défaillance d'une PE/TPE ?

13. Intervenez vous dans la gestion des PE/TPE que vous financez?

Demander l'interviewé s'il y a des points qu'il juge importants non évoqués concernant les thèmes discutés.

Remerciements de fin d'interview.

Annexe 3. Codage signalétique dans Nvivo 10

Annexe 3a). Codage signalétique phase 1 dans Nvivo 10

The screenshot displays the Nvivo 10 interface for 'Traitement des données phase 1.nvp - NVivo'. The left pane shows a hierarchical tree of sources, including 'Entretiens directs', 'Entretiens semi-directs', 'Financement commercial privé', 'Financement étatique et ONG', 'Financement informel', 'Participation_Travaux', and 'Réunions'. The right pane shows a table of internal elements.

Nom	Noeuds	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
1_Niger	0	0	21/03/2013 11:	MEI	21/03/2013 11:1	MEI
2_Sénégal	0	0	21/03/2013 11:	MEI	21/03/2013 11:1	MEI
3_Guinée	0	0	21/03/2013 11:	MEI	21/03/2013 11:1	MEI
4_Mali	0	0	21/03/2013 11:	MEI	21/03/2013 11:2	MEI
5_Burkina Faso	0	0	21/03/2013 11:	MEI	21/03/2013 11:2	MEI
France	0	0	21/03/2013 11:	MEI	21/03/2013 11:2	MEI
Québec	0	0	21/03/2013 11:	MEI	21/03/2013 11:2	MEI
Sub-Sahara_Banque Mondiale 1	0	0	19/01/2013 04:	MEI	19/01/2013 04:1	MEI
Sub-Sahara_Banque Mondiale 2	0	0	19/01/2013 04:	MEI	19/01/2013 04:3	MEI
Synthèse 1 Memo 1_Note des travaux empiriques	0	0	03/10/2012 09:	MEI	03/10/2012 09:5	MEI
Synthèse 2 Memo 2_Note des travaux empiriques	0	0	03/10/2012 09:	MEI	03/10/2012 09:4	MEI

At the bottom of the window, the status bar indicates 'MEI 11 éléments'.

Annexe 3b). Codage signalétique de la phase 2 dans Nvivo 10

The screenshot displays the Nvivo 10 software interface. The title bar reads "Traitement des données phase 2.nvp - NVivo". The menu bar includes "Fichier", "Début", "Créer", "Données externes", "Analyser", "Requête", "Explorer", "Disposition", and "Affichage". The ribbon contains various toolbars for file operations, editing, and formatting.

The "Sources" panel on the left shows a tree view of internal elements:

- Éléments internes
 - Entretiens semi-directs
 - Dirigeants PETPE
 - Activité artisanale et génératrice de revenus
 - Dirigeants PETPE formelles
 - Dirigeants PETPE informelles
 - Organisations institutionnelles
 - Organisations administratives et fiscales
 - Organisations informelles sociales et financières
 - Organisations professionnelles
 - Rapports et Données secondaires
 - Organisations administratives et fiscales
 - Organisations informelles
 - Organisations professionnelles
 - Alias
 - Mémos
 - Matrices à condensés

The "Internal Elements" table on the right lists the following data:

Nom	Nœuds	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Burkina	0	0	21/03/2013 11:21	MEI	21/03/2013 11:21	MEI
Guinée	0	0	21/03/2013 11:19	MEI	21/03/2013 11:19	MEI
Mali	0	0	21/03/2013 11:20	MEI	21/03/2013 11:20	MEI
Niger	0	0	21/03/2013 11:16	MEI	21/03/2013 11:16	MEI
Québec	0	0	21/03/2013 11:23	MEI	21/03/2013 11:23	MEI
Sénégal	0	0	21/03/2013 11:13	MEI	21/03/2013 11:13	MEI
Sub-Sahara_Données Banque Mondiale	0	0	19/01/2013 04:12	MEI	03/10/2014 17:27	MEI

Annexe 4. Dictionnaire des thèmes «Topics» dans Nvivo 10

Annexe 4a). Dictionnaire des «topics» 1 dans Nvivo 10 : préalables à la convention de financement

The screenshot shows the Nvivo 10 interface with the following components:

- Menu Bar:** Fichier, Début, Créer, Données externes, Analyser, Requête, Explorer, Disposition, Affichage.
- Toolbars:** Sources (Document, Alias, Mémo, Vidéo, Matrice à condensés), Nœuds (Nœud, Relation), Éléments (Créer en tant que nœud, Créer en tant que nœuds cas, Créer en tant que modèle statique), Collections (Dossier, Dossier de recherche, Ensemble), Caractéristiques (Caractéristique de la source, Caractéristique du nœud), and Caractéristiques (Attribut, Type de relation, Caractériser les nœuds à partir d'un tableau de données).
- Left Panel (Nœuds):** Nœuds, Relations, Matrices de croisements.
- Search Bar:** Rechercher: [] Rechercher dans: Nœuds Rechercher Effacer Recherche avancé
- Main Table (Nœuds):**

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Perceptions financiers par PETPE	3	9	21/03/2013 11:26	MEI	21/03/2013 11:35	MEI
Perception financement formel	0	0	03/10/2012 10:02	MEI	03/10/2012 10:02	MEI
Perception financement informel	0	0	03/10/2012 10:03	MEI	03/10/2012 10:03	MEI
Perception financement étatique et ONG	1	1	03/10/2012 10:03	MEI	25/03/2013 18:06	MEI
Préférences des dirigeants des PETPE en matière de financement	0	0	25/03/2013 17:49	MEI	25/03/2013 17:49	MEI
Obstacles à la convention de financement	0	0	25/03/2013 17:50	MEI	25/03/2013 17:50	MEI
Obstacles vus par les financeurs	0	0	25/03/2013 17:51	MEI	25/03/2013 17:51	MEI
Obstacles vus par les dirigeants des PETPE	0	0	25/03/2013 17:51	MEI	25/03/2013 17:51	MEI
Droits de propriété	0	0	25/03/2013 17:51	MEI	25/03/2013 17:51	MEI
Garanties	0	0	25/03/2013 17:52	MEI	25/03/2013 17:52	MEI
Formalisation du Business_Lisibilité du BM	0	0	25/03/2013 17:52	MEI	25/03/2013 17:52	MEI
Croyances	0	0	25/03/2013 17:53	MEI	25/03/2013 17:53	MEI
Profils des dirigeants des PETPE	0	0	25/03/2013 17:55	MEI	25/03/2013 17:55	MEI
Niveau d'instruction	0	0	25/03/2013 17:55	MEI	25/03/2013 17:55	MEI
Expérience professionnelle	0	0	25/03/2013 17:55	MEI	25/03/2013 17:55	MEI
- Bottom Panel:** Sources

Annexe 4b). Dictionnaire des «Topics» 2 dans Nvivo 10 : modèle 3C

Traitement des données phase 1.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

Document Alias Mémo Audio Vidéo Matrice à condensés Sources Nœuds Relation

Créer en tant que nœud Dossier Caractéristique de la source Attribut
 Créer en tant que nœuds cas Dossier de recherche Caractéristique du nœud Type de relation
 Créer en tant que modèle statique Ensemble Collections Caractériser les nœuds à partir d'un tableau de données Caractéristiques

Rechercher: Rechercher dans Nœuds Rechercher Effacer Recherche avancé x

Nœuds

- Nœuds
- Relations
- Matrices de croisements

Sources

Nœuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

MEI 33 éléments

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Modèle 3C	0	0	27/04/2013 18:09	MEI	27/04/2013 18:09	MEI
Convention de la valeur	0	0	27/04/2013 18:09	MEI	27/04/2013 18:09	MEI
Support de la valeur	0	0	27/04/2013 18:09	MEI	27/04/2013 18:09	MEI
Valeur subjective	0	0	27/04/2013 18:10	MEI	27/04/2013 18:10	MEI
Valeur objective économique	0	0	27/04/2013 18:10	MEI	27/04/2013 18:10	MEI
Valeur immatérielle sociale	0	0	27/04/2013 18:11	MEI	27/04/2013 18:11	MEI
Adhésion à la valeur	0	0	27/04/2013 18:11	MEI	27/04/2013 18:11	MEI
Modèle économique	0	0	27/04/2013 18:11	MEI	27/04/2013 18:11	MEI
Convention de financement	0	0	27/04/2013 18:12	MEI	27/04/2013 18:12	MEI
Objet de financement	0	0	15/05/2013 18:13	MEI	10/06/2013 18:19	MEI
Finalité de financement	0	0	15/05/2013 18:14	MEI	10/06/2013 18:19	MEI
Répartition des revenus	0	0	15/05/2013 18:14	MEI	10/06/2013 18:20	MEI
Règlement des différends	0	0	15/05/2013 18:14	MEI	10/06/2013 18:20	MEI
Valeur justificative du financement	0	0	15/05/2013 18:15	MEI	10/06/2013 18:21	MEI
Convention d'exploitation	0	0	10/06/2013 18:17	MEI	10/06/2013 18:17	MEI
Implication de la source de financement dans l'exploitation	0	0	10/06/2013 18:18	MEI	10/06/2013 18:22	MEI
Mode de contrôle d'exploitation par la source de financement	0	0	10/06/2013 18:18	MEI	10/06/2013 18:22	MEI
Répartition des risques	0	0	10/06/2013 18:23	MEI	10/06/2013 18:23	MEI

Annexe 4c). Dictionnaire des «Topics» 2 dans Nvivo 10 : analyse institutionnaliste et convention d'affaires

Traitement des données phase 2.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

Document Alias Mémo Matrice à condensés Sources

Nœud Relation Nœuds

Créer en tant que nœud
Créer en tant que nœuds cas
Créer en tant que modèle statique Éléments

Dossier
Dossier de recherche
Ensemble Collections

Caractéristique de la source
Caractéristique du nœud

Attribut
Type de relation
Caractériser les nœuds à partir d'un tableau de données
Caractéristiques

Nœuds

Rechercher: Rechercher dans Nœuds Rechercher Effacer Recherche avancé x

Nœuds

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Véhicules de modernité	0	0	06/07/2013 18:48	MEI	06/07/2013 18:48	MEI
Niveau d'instruction du dirigeant	0	0	06/07/2013 18:49	MEI	06/07/2013 18:49	MEI
Expérience professionnelle du dirigeant	0	0	06/07/2013 18:50	MEI	06/07/2013 18:50	MEI
Internet	0	0	06/07/2013 18:50	MEI	06/07/2013 18:50	MEI
Marchés ouverts	0	0	06/07/2013 18:51	MEI	06/07/2013 18:51	MEI
Normes et standards internationaux	0	0	06/07/2013 18:52	MEI	06/07/2013 18:52	MEI
Identification des institutions	0	0	29/08/2013 18:29	MEI	29/08/2013 18:29	MEI
Institutions traditionnelles locales_Sociales cognitives	0	0	29/08/2013 18:29	MEI	29/08/2013 18:30	MEI
Institutions normatives professionnelles	0	0	29/08/2013 18:30	MEI	29/08/2013 18:31	MEI
Institutions administratives_reglementaires et politiques	0	0	29/08/2013 18:31	MEI	29/08/2013 18:31	MEI
Influences des cadres institutionnels	0	0	29/08/2013 18:32	MEI	29/08/2013 18:32	MEI
Apports aux PETPE	0	0	29/08/2013 18:32	MEI	29/08/2013 18:32	MEI
Contributions des PETPE aux institutions	0	0	29/08/2013 18:33	MEI	29/08/2013 18:33	MEI
Contraintes sur les PETPE	0	0	29/08/2013 18:33	MEI	29/08/2013 18:33	MEI
Influence sur les composantes du BM	0	0	29/08/2013 18:33	MEI	29/08/2013 18:34	MEI
Stratégies de conciliations des cadres d'affaires	0	0	29/08/2013 18:34	MEI	29/08/2013 18:34	MEI
Adhésion aux cadres institutionnels	0	0	23/09/2013 18:35	MEI	23/09/2013 18:35	MEI
Positionnement institutionnel	0	0	23/09/2013 18:35	MEI	23/09/2013 18:35	MEI
Avantages recherchés dans les cadres institutionnels par le dirigeant de la	0	0	23/09/2013 18:36	MEI	23/09/2013 18:36	MEI
Contributions aux cadres institutionnels	0	0	23/09/2013 18:36	MEI	23/09/2013 18:36	MEI
Contraintes subies par la PETPE	0	0	23/09/2013 18:37	MEI	23/09/2013 18:37	MEI
Objectif du changement du cadre institutionnel	0	0	23/09/2013 18:37	MEI	23/09/2013 18:37	MEI

Sources

Nœuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Annexe 5. Codage thématique dans Nvivo 10

Annexe 5a). Exemple 1 (dans la phase 1)

The screenshot displays the NVivo 10 interface for a project named "Traitement des données phase1.nvp". The main window shows a search for "Entretiens semi-d" within the "Entretiens semi-directs" source. A table lists the following interviews:

Nom	Noeuds	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Retranscription transversale entretiens directs	21	28	01/10/2012 03:44	MEI	01/10/2012 03:44	MEI
Réunions évaluations BM	18	42	19/01/2013 04:06	MEI	19/01/2013 04:06	MEI
Tontines	32	124	19/01/2013 04:06	MEI	19/01/2013 04:06	MEI

The main text area displays a transcript snippet with the following text and thematic coding:

Comment appréciez vous les PE/TPE à financer? Disposez vous souvent d'états financiers fiables?

« ... non, vous parlez! ça c'est un grand luxe ici [au Niger]! malheureusement, nous ne disposons pas de l'historique fiable des états financiers pour juger leur performance [les PE/TPE]. Mais nous pensons que c'est de belles affaires, ... nous pouvons les aider à aller mieux, ...» (ENSDFINVN12_04)

« ... dans toutes les opérations que financement que j'ai eu à traiter, j'ai très rarement eu en ma possession des états financiers clairs, je ne vous parle pas du casse tête de leur traitement!...» (ENSDFINVN12_04)

« Je sais que vous ne pouvez pas comprendre cela si vous raisonnez avec votre expérience française. Ici, [au Sénégal] pour accorder du crédit à une jeune entreprise je dois souvent l'aider à faire sa demande. Et bien figurez vous le prêteur peut être le demandeur ! [rire]...» (ENSDINCS11_15)

« Non, ce n'est pas une question d'être un fonds d'investissement ou une banque, pour prêter de l'argent aux petites PME, nous savons d'office que les états financiers sont généralement faits pour le besoin du crédit. Je ne vous parle même pas d'avoir une stratégie claire et connaître ses forces et

The right side of the interface shows a "Densité d'encodage" (Density of coding) chart with the following categories and their corresponding colors:

- Garanties (Red)
- Perception financement étatique et ONG (Yellow)
- Perception financement informel (Green)
- Perception financement formel (Purple)
- Règlement des différends (Blue)
- Mode de contrôle d'exploitation par la source de financement (Orange)
- Objet de financement (Light Blue)
- Convention d'exploitation (Light Green)
- Obstacles à la convention de financement (Light Yellow)
- Repartition des risques (Light Purple)
- Implication de la source de financement dans l'exploitation (Light Orange)
- Valeur justificative du financement (Light Blue)
- Obstacles vus par les financeurs (Light Green)
- Repartition des revenus (Light Purple)
- Densité d'encodage (Light Blue)

Annexe 5b). Exemple 2 (dans la phase 2)

The screenshot displays the NVivo software interface for 'Traitement des données phase 2.nvp'. The main window shows a table of nodes and a text document with a coding scheme.

Table: Nœuds

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Véhicules de modernité	6	32	06/07/2013 18:48	MEI	15/06/2013 18:23	MEI
Identification des institutions	7	39	29/08/2013 18:29	MEI	15/06/2013 18:23	MEI
Influences des cadres institutionnels	7	32	29/08/2013 18:32	MEI	15/06/2013 18:23	MEI
Stratégies de conciliations des cadres d'affaires	7	41	29/08/2013 18:34	MEI	15/06/2013 18:23	MEI

Text Document: Notes entretiens Sénégal

donnant. Tu donnes et tu gagnes; voila. Mais évidemment les membres de la confrérie ne vont jamais te dire ça comme ça! ils vont te dire que c'est pour des raisons religieuses. Moi je ne juge pas ce qu'ils font et je ne connais pas leur intention en tout cas. Mais ce que je vois est que ces confréries sont des réseaux très bien structurés sur le plan économique.»

«Certainement! c'est déjà le cas! Mais tu n'as pas le droit de le faire n'importe comment. Tu dois avoir l'autorisation pour le faire. Si ton entreprise contient le nom de Touba [la capitale de la confrérie des Mourides] ou d'un cheikh important, c'est évidemment un grand label. ça permet de te reconnaître directement comme Mouride [membre de la confrérie des Mourides].»

Ah oui! des très grandes organisations. Tu sais les confréries sont mieux structurées que même les grandes entreprises. Si le cheik dit quelque chose, personne ne fera le contraire; en tout cas pas un membre de la confrérie. Ton sujet c'est les petites entreprises en Afrique non? Moi je pense les

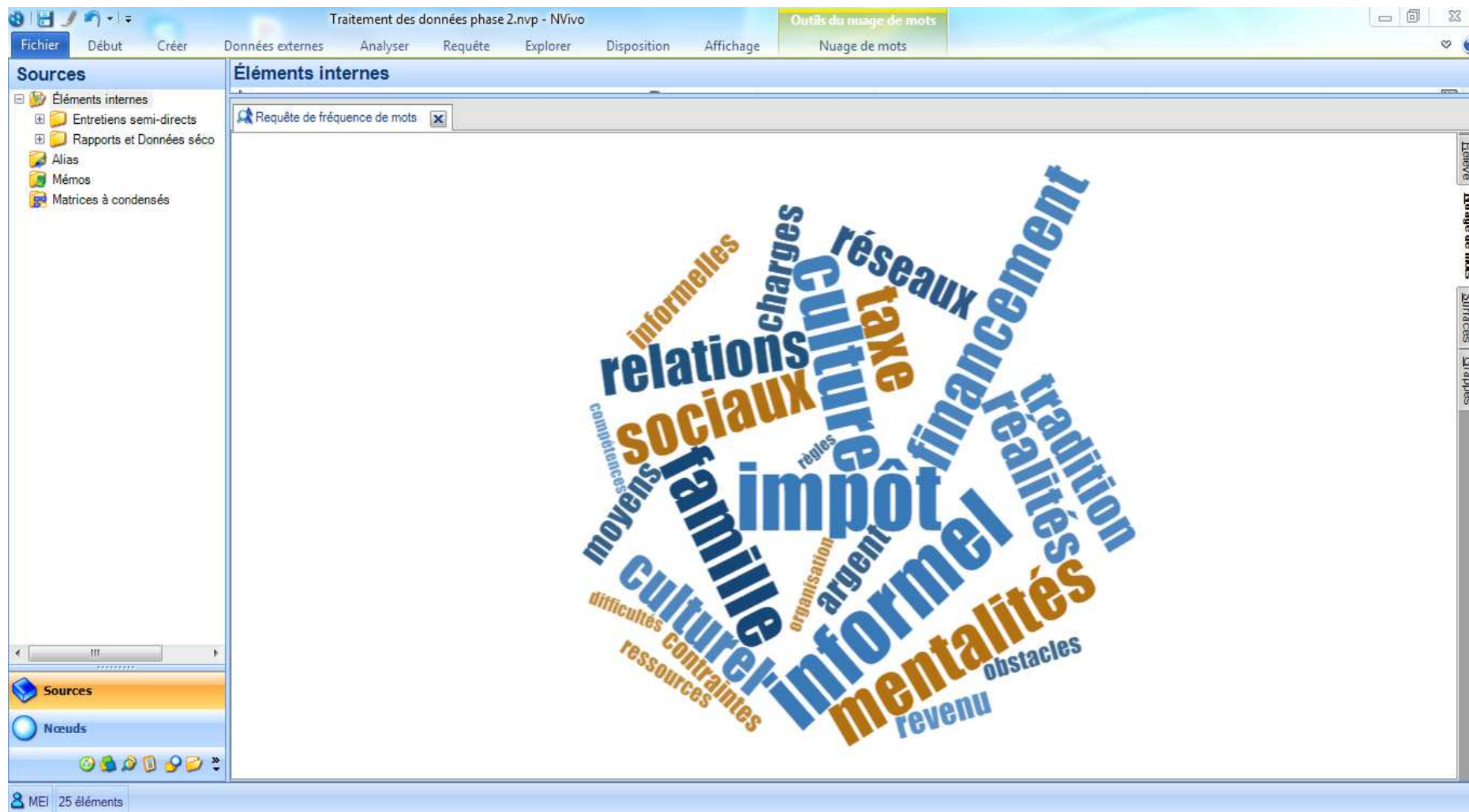
Coding Scheme (Fenêtre de travail):

- Densité d'encodage
- Influences des cadres institutionnels
- Véhicules de modernité
- Identification des institutions
- Institutions, normes professionnelles
- Expérience professionnelle du dirigeant
- Internet
- Normes et standards internationaux
- Institutions traditionnelles locales, So
- Marchés aux
- Stratégies de

Annexe 6. Identification des thèmes émergents dans Nvivo 10

Analyse lexicale des termes fréquents dans les entretiens semi-directifs (autres que ceux désignant la PE/TPE, les financeurs ou le BM).

Annexe 6a). Affichage par nuage des termes



Annexe 6b). Affichage par surface des termes

Traitement des données phase 2.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

Atteindre Actualiser Ouvrir Propriétés Édition Coller Copier Fusionner

Espace de travail Élément Presse-papiers Format Paragraphe Styles Réinitialiser les paramètres Édition Correction

Sources

- Éléments internes
 - Entretiens semi-directs
 - Rapports et Données séco
 - Alias
 - Mémos
 - Matrices à condensés

Éléments internes

Requête de fréquence de mots

Requête de fréquence de mots

impôt	culture	sociaux	relations	tradition	argent	moyens
					revenu	informelles
	famille	financement	culturel	réseaux		contraintes
informel					obstacles	difficultés
	mentalités	taxe	réalités	charges		organisation
					ressources	compétences
					règles	

Sources

Nœuds

Éléments
Surfaces
Groupes

Annexe 7. Structure des données de la banque mondiale exploitées

Annexe 7 a) Page de description des données d'*Enterprises Survey* (Site officiel consulté le 12 août 2014)

WORLD BANK GROUP

English | Español

ENTERPRISE SURVEYS

WHAT BUSINESSES EXPERIENCE

Search text... GO ▶

DATA | METHODOLOGY | RESEARCH | LAC NOTES | COUNTRY REPORTS | GRAPHING TOOL | ABOUT US

Enterprise Surveys Data

Enterprise Surveys offers an expansive array of economic data on 130,000 firms in 135 countries. The data is presented in a variety of ways useful to researchers, policy makers, journalists, and others. Note that data users should exercise caution when comparing raw data and point estimates between surveys that did and did not adhere to the Enterprise Surveys Global Methodology.

INDICATORS | **SURVEY DATASETS**

Business environment and performance indicators are created by computing weighted averages of businesses' responses to questions in the Enterprise Survey using sampling weights. Indicators are displayed at the country level but can be viewed by firm subgroups as well.

Economy Snapshots - 135 countries
See all the data for each country: 12 topics and more than 100 indicators, plus downloadable country profiles.

Select an economy ▼

Current Projects
The Enterprise Analysis Unit is currently gathering data in 32 countries. [Get the details...](#)

Sample Description
View statistics on the number of firms surveyed by company size, ownership characteristic and line of business. [Download file](#) (Excel, 183KB).

Global Coverage
View which countries have Enterprise Survey data.

ENTERPRISE SURVEYS AROUND THE WORLD

Annexe 7 b) Page de structure des données d'Enterprises Survey (Site officiel consulté le 12 août 2014)


English | Español

ENTERPRISE SURVEYS

WHAT BUSINESSES EXPERIENCE

GO >

DATA
|
METHODOLOGY
|
RESEARCH
|
LAC NOTES
|
COUNTRY REPORTS
|
GRAPHING TOOL
|
ABOUT US

Enterprise Surveys Data SHARE

Enterprise Surveys offers an expansive array of economic data on 130,000 firms in 135 countries. The data is presented in a variety of ways useful to researchers, policy makers, journalists, and others. Note that data users should exercise caution when comparing raw data and point estimates between surveys that did and did not adhere to the Enterprise Surveys Global Methodology.

INDICATORS
SURVEY DATA SETS

The raw, firm-level Enterprise Survey data is searchable and downloadable (for free) and the data are disseminated in Stata format. The Enterprise Survey is administered to business owners and top managers of private sector establishments.



Raw Data - for researchers

Download the raw, firm-level data (for free) along with the questionnaires and accompanying survey documentation. For many countries, longitudinal/panel data are available.



Data Catalog

Browse the Enterprise Surveys Data Catalog. Use keywords to search survey project descriptions, interview questions, and variable names and labels to find the data you are looking for.



Sample Description

View statistics on the number of firms surveyed by company size, ownership characteristic and line of business.

[Download sample description](#) (Excel, 183KB).

Current Projects

The Enterprise Analysis Unit is currently gathering data in 32 countries. [Get the details...](#)

Global Coverage

View which countries have Enterprise Survey data.



Survey Types

In addition to Enterprise Surveys which have been conducted across the world, [other types of surveys](#) available for download include Informal Surveys and Microenterprise Surveys.

Data Citation

Please cite our data as follows:
Enterprise Surveys
(<http://www.enterprisesurveys.org>),
The World Bank.

