



HAL
open science

Processus de création d'activité (PCA) réussis : causation, effectuation ou territoire ? : exploration des dynamiques du 10ème arrondissement de Paris

Assane Badiane

► **To cite this version:**

Assane Badiane. Processus de création d'activité (PCA) réussis : causation, effectuation ou territoire ? : exploration des dynamiques du 10ème arrondissement de Paris. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1082 . tel-01591012

HAL Id: tel-01591012

<https://theses.hal.science/tel-01591012v1>

Submitted on 20 Sep 2017

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.

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

THÈSE présentée par :
Assane BADIANE

soutenue le : 29 novembre 2016

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**
Discipline : Sciences de Gestion / Spécialité : Prospective, innovation, stratégie,
organisation

**Processus de création d'activité (PCA)
réussis : causation, effectuation ou
territoire ?**
*exploration des dynamiques
du 10^{ème} arrondissement de Paris*

THÈSE dirigée par :
DE ROZARIO Pascale Chercheure HDR, LISE-Cnam

RAPPORTEURS :
BENSEBAA Faouzi Professeur des Universités, Université Paris 8 Vincennes St-Denis
DAIDJ Nabyla Enseignante-Chercheure HDR, Télécom Ecole de Management

PRESIDENT DU JURY :
PESQUEUX Yvon Professeur du Cnam

JURY :
BENSEBAA Faouzi Professeur des Universités, Université Paris 8 Vincennes St-Denis
DAIDJ Nabyla Enseignante-Chercheure HDR, Télécom Ecole de Management
DE ROZARIO Pascale Chercheure HDR, LISE-Cnam

À mon père, ma mère, mes frères et sœurs
À ceux et celles qui m'ont soutenu durant le long parcours de mes études
Merci.

Remerciements

Je tiens particulièrement à dire merci à ma directrice de thèse Pascale De Rozario pour le suivi pendant les quatre (4) années de thèse. J'ai vu tout au long de ce travail sa disponibilité. Cette thèse ne serait pas possible sans son soutien indéfectible. Je tiens à remercier aussi le professeur Yvon Pesqueux pour sa disponibilité, ses commentaires et ses suggestions. Je n'oublie pas de dire merci au professeur Anne Marchais-Roubelat pour les remarques utiles et pertinentes. Je remercie les membres du Jury le professeur Faouzi Bensebaa, Nabyla Daidj, Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux pour leur disponibilité afin d'évaluer le travail qui est demandé et d'avoir accepté la responsabilité qui est la leur. Je veux dire merci à Mme Hélène Duverly (Conseillère et chargée de développement du commerce de proximité et de l'artisanat du 10^e arrondissement de Paris) de m'avoir facilité l'accès au terrain et de m'avoir fourni une documentation détaillée.

J'exprime toute ma reconnaissance aux entrepreneurs (qui m'ont permis de constituer un échantillonnage territorial). Je leur remercie pour leur disponibilité, leur accueil dans leurs commerces et le temps précieux qu'ils m'ont donné pour passer des entretiens avec eux. Faire une thèse n'est jamais un exercice simple, les quatre années de thèse m'ont fait apprendre les exigences de ce qui est un travail scientifique au-delà ce que je puisse penser. J'ai vécu dans la première année de thèse des moments de grande motivation doublée d'une envie et d'une curiosité pour faire de la recherche. J'ai également vécu des moments de grande détresse pour ne pas dire d'inquiétude où j'avais l'impression de noyer dans l'énorme fatras des théories ainsi que leur intrication. Ce ressenti et ce vécu ont ébranlé ma conscience dans les premiers mois suivant la validation de mon projet de thèse. J'ai pu surpasser ces moments d'errance pendant quelques mois avant de trouver finalement un cadre théorique plus précis. Cette thèse ne serait pas ce qu'elle est en termes d'attente, sans les professeurs membres du séminaire doctoral des vendredis matin dont notamment les professeurs Yvon Pesqueux, Pascale De Rozario, Rémi Jardat, Jean-Jacques Sonny Perseil, Anne Marchais-Roubelat, Eric Fimbel, Xavier Deroy. Je tiens à dire merci à toute l'équipe du Laboratoire de Lirsa. Je remercie mes parents, mon père qui m'a beaucoup soutenu à aller jusqu'au bout de mes études), ma mère qui m'a donné le courage de bien supporter les difficultés de la vie. Sans eux, il serait difficile d'aller jusqu'au bout. Je n'oublie pas de remercier tous mes petits frères et toutes mes sœurs, mes beaux-frères, mes amis, mes collègues doctorant-s-es au Cnam et toute l'équipe de la bibliothèque municipale de Rambouillet pour l'accueil.

Résumé

L'objet de cette thèse est d'étudier les processus de création d'activité (PCA) réussis et les pratiques du raisonnement par effectuation (logique effectuelle), combinées ou non avec le raisonnement par causation – logique causale de la théorie des « causes à effet » chez les entrepreneurs. A partir de notre question de recherche : comment crée-t-on une entreprise réussie et comment résout-on les incidents critiques liés à la création d'activité, nous étudions les démarches que les entrepreneurs ont utilisées dans le 10^{ème} arrondissement de Paris, pour identifier des données socio-économiques et des caractéristiques territoriales inédites comme ressources et comme contingences dans le but de réussir leurs processus de création d'activité (PCA). Notre travail de recherche nous conduit vers un continuum logique cherchant à comprendre les processus qu'ont suivi les projets de création d'activité réussis, ainsi que les méthodes de résolution d'incidents critiques liés à la création d'activité.

Par incident, on entend une difficulté (par extension un problème, un obstacle) qui intervient au cours du projet de création et dont les conséquences peuvent être critiques ou graves si l'incident n'est pas résolu par le, ou les créateur-s d'activité-s. Le caractère critique (ou grave) renvoie ici à ce qui n'est pas de leur routine. Cela veut dire que l'incident peut ralentir, freiner, induire ou entraîner l'abandon du processus de création en cours. De ce fait, l'on peut supposer que leur survenance peut être liée au contexte du territoire (par exemple, aux facteurs institutionnels ou aux conditions structurelles du lieu d'installation), au type de ressources mobilisées en question ou aux outils et méthodes utilisés.

Nous avons interrogé une vingtaine (20) d'entrepreneurs qui se sont installés dans le 10^e arrondissement de Paris, afin de comprendre d'une part, les dynamiques de création d'entreprise sur ce territoire et d'autre part, les facteurs qui motivent les choix d'installation dans le 10^e arrondissement de Paris. Pour cela, deux principales rues ont été choisies comme segment territorial où nous avons rencontré des entrepreneurs pour les interviewer.

Mots-clés: causation, effectuation, entrepreneurs, logique entrepreneuriale, création d'entreprise réussie, ressources de territoires, ressources, opportunité économique, opportunité entrepreneuriale, réseaux et réseautage, moyens, entrepreneuriat, résolution d'incident, processus de création d'activité (PCA), outils de gestion, méthodes de création, création d'entreprise et incidents, difficultés, obstacles et résolution de problème.

English Abstract

This thesis examines the business creation process (BCP) and successful practices reasoning effectuation (effectual logic) combined or not with the reasoning by causation - causal logic of the theory of "cause and effect" among entrepreneurs. Based on our research question: how to create a successful business and how to solve critical incidents related to the creation of an activity, we study the approaches that entrepreneurs used in the 10th arrondissement of Paris to identify socio-economic data and unprecedented territorial characteristics as resources and as contingencies for successful business creation processes (BCP). Our research problematic leads in fact to a logical continuum that seeks to understand the processes by which successful business development projects have followed and the methods of resolving critical incidents related to business creation.

By incident, we mean a difficulty (by extension a problem, an obstacle) that occurs during the creation project and whose consequences can be critical or serious if it is not resolved by the creators of activities. The critical (or serious) character refers here to what is not their routine. This means that such an incident can lead to the abandonment of the process of creation in progress, or even to restrain it or induce its renunciation. As a result, it may be assumed that their occurrence may be related to the context of the territory (eg institutional factors or structural conditions of the place of installation), the type of resources mobilized or the tools and methods Used.

We interviewed about twenty (20) entrepreneurs who settled in the 10th arrondissement of Paris, in order to understand, on the one hand, the dynamics of business creation on this territory and, on the other hand, to understand the factors which motivate the choice of installation in the 10th arrondissement of Paris. For this, two main streets were chosen as a territorial segment where we met entrepreneurs to interview them.

Keywords: causation, effectuation, entrepreneurs, logic entrepreneurial, successful business creation, territorial resources, resources, economic opportunity, entrepreneurial opportunity, networks and networking, means, entrepreneurship, incident resolution, business creation process (BCP), management tools, creative methods, business creation and incidents, difficulties, obstacles and problems solving.

Table des matières

Remerciements	3
Résumé	4
English Abstract	5
Table des matières	6
Liste des tableaux	8
Liste des schémas	10
Liste des encadrés et des annexes	11
Liste des figures	11
Introduction : contexte et enjeux	12
Première partie Corpus théorique et cadre conceptuel	29
1. Création d'entreprise et représentations théoriques ou managériales de l'activité	30
Introduction	30
1.1. Logique causale et raisonnement de l'entrepreneur causationniste	36
1.1.1. Intrication entre logique causationniste et logique effectuationniste	40
1.1.2. Aux sources du causationnisme : un entrepreneur platonicien ?	42
1.2. Modèle du processus entrepreneurial	46
1.2.1. Cas d'application du raisonnement causal en situation de création d'entreprise ...	49
2. Création d'entreprise et capacités individuelles rivales pour une effectuation réussie	73
Introduction	73
2.1. Cadre théorique et positionnement de la théorie de l'effectuation.....	76
2.1.1. Raisonnement de l'entrepreneur effectuationniste	81
2.1.2. Processus entrepreneurial de l'entrepreneur effectuationniste (Sarasvathy, 2001a)	84
2.2. Définition de l'opportunité entrepreneuriale	87
2.3. Logiques d'actions des entrepreneurs experts (Sarasvathy et al, 2009).....	89
2.3.1. Comportements des entrepreneurs experts et situations où l'incertitude domine ..	91
2.3.2. Créativité et efficacité de l'entrepreneur expert	100
2.3.3. Conditions d'une effectuation réussie.	102
3. Création d'entreprise et environnement habilitant: une approche par les ressources et les conditions facilitantes.....	106
Introduction	106
3.1. Définition du territoire	109

3.2. Proximité territoriale et effets de levier de développement économique en situation d'entrepreneuriat	114
3.3. Territoire et espace de valorisation des compétences des parties prenantes	120
3.3.1. Proximité géographique et relation de proximité : deux notions distinctes dans la configuration des réseaux à liens faibles.....	126
3.4. Force des réseaux à liens faibles et création d'entreprise: une approche par les réseaux sociaux.....	131
3.5. Facteurs d'entrepreneuriabilité du territoire, condition de leur identification et création d'entreprise.....	134
3.5.1. Territoire et contingence territoriale.....	141
Deuxième partie Méthode des incidents critiques (MIC)	148
4. Revue de littérature sur la méthode des incidents critiques (MIC)	149
Introduction	149
4.1. Rappel de la question de recherche & des trois hypothèses retenues	150
4.1.1. Revue de littérature sur la méthode des incidents critiques	153
4.1.2. Qu'entend-on par incident critique ? Les contours d'une définition.....	157
4.1.3. Méthode de recherche d'incidents critiques.....	159
4.1.4. Ecriture d'incidents critiques.....	162
4.1.5. Incidents critiques (IC) et processus de création d'activité (PCA)	164
4.1.6. Méthode des incidents critiques appliquée dans un contexte entrepreneurial..	167
4.1.7. Méthodologie d'enquête utilisée pendant les entretiens directs.....	169
4.2. Choix du segment territorial et de l'Echantillon	171
4.2.1. Pourquoi le 10 ^e arrondissement (justification du choix du terrain).....	172
4.2.2. Echantillonnage	177
4.2.3. Noms des commerces sélectionnés (échantillonnage) lors du deuxième entretien	184
5. Epistémologie du créateur d'activité et grand moment entrepreneurial.....	194
Introduction	194
5.1. Grand évènement: un élément précurseur du désir de créer une activité ou de posséder une entreprise	194
5.1.1. Questionnement épistémologique et définitions de l'entrepreneuriat.....	202
5.1.2. Figures d'entrepreneurs dans la théorie économique classique	208
5.1.3. Motivation et intention entrepreneuriale (IE).....	211

5.1.4. Origine des perspectives de la création de nouvelles activités et Opportunité entrepreneuriale.....	221
5.2. Epistémologie naissante pour une question de recherche actuelle.....	225
5.2.1. Cadre théorique	225
5.2.2. Position épistémologique	225
5.2.3. Design de recherche	229
5.2.4. Critiques épistémologiques des trois hypothèses	230
Troisième partie Restitution des entretiens et leur croisement aux hypothèses retenues, analyse des contenus qualitatifs, écriture des incidents rencontrés et méthodes de résolution.....	233
6. Restitution de contenus qualitatifs, écriture des incidents de création d'activité et analyse thématique	234
Introduction.....	234
6.1. Restitution (retranscription) des entretiens, croisement aux hypothèses retenues et analyse des contenus qualitatifs	237
6.2. Ecriture d'incidents liés au processus de création d'activité (PCA), méthode de résolution des incidents et analyse des contenus qualitatifs.....	305
6.2.1. Ecriture des incidents liés à la création d'activité et méthode de résolution des incidents identifiés par les entrepreneurs	306
6.2.2. Analyse et interprétation des contenus de l'enquête, conclusion générale de fin de thèse et recommandations	317
Conclusion générale	328
Bibliographie.....	337
Résumé en anglais.....	370
Résumé en français.....	370

Liste des tableaux

<i>Tableau n° 1 : Présentation du travail de recherche en trois parties et six chapitres.....</i>	<i>26</i>
<i>Tableau n° 2 – Causation versus effectuation : les principales différences</i>	<i>34</i>
<i>Tableau n°3 : Les étapes du processus entrepreneurial de Filion, Borges et Simard (2006, Filion et alii, p.2).....</i>	<i>40</i>
<i>Tableau n° 4 : Quatre prérequis dominants dans la littérature entrepreneuriale pour une causation réussie</i>	<i>50</i>

<i>Tableau n°5 : Résultats de recherches sur la notion de Business model (ou modèle économique)</i>	53
<i>Tableau n°6 : Quelques définitions du Business Model (BM) tirées de Lecocq et alii (2006).</i>	55
<i>Tableau n°7: Concepts clés motivant ou incitant l'intention entrepreneuriale (IE).</i>	98
<i>Tableau n°8: Quelques éléments distinctifs entre des entrepreneurs experts et des entrepreneurs novices (primo-créateurs)</i>	105
<i>Tableau n°9: Notion d'entrepreneuriabilité et conditions favorisant son identification sur le territoire.</i>	136
<i>Tableau n°10 Choix de trois incidents critiques résolus de manière satisfaisante par l'entrepreneur et trois incidents non résolus par l'entrepreneur.</i>	171
<i>Tableau n°11: cinq (5) catégories d'activités identifiées sur le terrain d'enquête.</i>	192
<i>Tableau n°12: Trois catégories de motivations aboutissant à la création d'entreprise (Caillie et Lambrecht, 1995)</i>	215
<i>Tableau n°13 : Présentation des six (6) écoles de pensées idéologiques sur les comportements de l'entrepreneur</i>	218
<i>Tableau n°14 : Principaux incidents rencontrés dans les processus de création d'activité (PCA) des entrepreneurs installés dans le 10^e arrondissement de Paris.</i>	314
<i>Tableau n°15: Comportements identifiés après l'analyse des contenus qualitatifs des entretiens</i>	322

Liste des schémas

Schéma n°1 Théories mobilisées pour répondre à la question principale de recherche	21
Schéma n°2 : Echantillonnage territorial, segmentaux territoriaux choisis : un préambule de la démarche et de la méthode d'enquête utilisée.....	24
Schéma n°3 : De la représentation à l'image : une réalité ou une allégorie pour l'entrepreneur stratège.	32
Schéma : n°4 : Raisonnement causal de l'entrepreneur causationniste	36
Schéma n°5 : Modèle de base de la réflexion décision action (RDA) de l'entrepreneur platonicien.	43
Schéma n°6 : Triptyque d'une relation enchevêtrée entre le sujet (le créateur), le sutuant (ses objectifs) et le sutué (ses outils)	62
Schéma n°7 : Business plan un artefact tangible comme schème interprétatif.....	63
Schéma n°8: Raisonnement de l'entrepreneur effectuationniste (ou logique effective) Sarasvathy (2001c).....	82
Schéma n°9: Trois questions à se poser pour l'identification des moyens et des ressources ..	92
Schéma n°10 : Quatre situations où l'incertitude <i>knightsienne</i> domine.	93
Schéma n°11: Trois combinaisons pour une dynamique cumulative du territoire Bruggeman et al (2014).	125
Schéma n°12 Illustration de la circulation de l'information via les réseaux à lien faible Granovetter (1973).	132
Schéma n°13 : Illustration des trous structuraux (Burt, 2009) et force des réseaux sociaux ..	133
Schéma n°14: Mobilisation conjointe des ressources et des compétences (R/C) sur une base territoriale	144
Schéma n° 15: Cinq (5) types de catégories d'activités choisies sur deux segments territoriaux	178
Schéma n°16: Trois postulats explicatifs d'une intention entrepreneuriale (IE)	197
Schéma n°17 : Deux principales sources de motivations pour une intention entrepreneuriale (IE)	213
Schéma n°18 : Trois éléments conjoints pour une possible intention entrepreneuriale.....	222
Schéma n°19: Trois schèmes de recherches pour situer la problématique de recherche	227
Schéma n° 20: Huit (8) constituants pour une design de recherche efficace	229

Schéma n° 21 : L'occurrence des trois hypothèses évoquées dans les contenus des entretiens.	326
Schéma n°22 : Une démarche circulaire en trois sous-processus	332

Liste des encadrés et des annexes

Encadré n°1. Numéros des commerces aidés par les politiques de la municipalité du 10 ^e arrondissement de Paris.....	183
Encadré n° 2 : Numéros et noms des commerces ne bénéficiant pas des politiques de soutien de la mairie du 10 ^e arrondissement de Paris.	184
Encadré n° 3 : Différents types de réglementations des commerces de proximité dans le 10 ^e arrondissement de Paris.....	192
Annexe 1 : Précaution à prendre dans l'utilisation de la méthode des incidents critiques (MIC) et son déroulement pendant l'enquête	360
Annexes 2 : Mini biographie de trois associés du restaurant Osé africain cuisine (source site)	365
Annexe 3: Mme Simao jeune femme chef d'entreprise d'une épicerie lusophone (spécialité portugais et brésiliens) dans le 10 ^e arrondissement de Paris.	366

Liste des figures

Figure n° 1 : Trois répondants dont leurs contenus qualitatifs ne rentrent pas dans les hypothèses	319
Figure n° 2 : Trois entrepreneurs disent avoir privilégié leurs acquis théoriques plus qu'autres choses au moment de la création de leur activité	320
Figure n °3 : Restitution du nombre d'incidents critiques dans les processus de création d'activité (PCA) des entrepreneurs interrogés.	326

Introduction : contexte et enjeux

Le contexte

Cette thèse étudie à travers les processus de création d'activité (PCA) qui ont réussi, les méthodologies de résolution d'incidents critiques liés à la création d'activité. Nous nous intéressons aux raisonnements qui ont conduit les entrepreneurs à surmonter les difficultés survenues pendant la création de l'activité en question. Incidents critiques dont les conséquences peuvent être graves s'ils ne sont pas résolus (par l'entrepreneur). Nous avons identifié compte tenu de la littérature sur la question, deux types de raisonnements théoriques dont l'un favorise une *causation réussie*¹, si l'on se réfère à la théorie en vigueur et l'autre une *effectuation réussie* compte tenu des thèses de Sarasvathy (2001 et suiv.). Ces deux types de raisonnements s'opposent sur des principes. Par exemple, pour le premier la logique de l'entrepreneur –causationniste – est orientée sur le principe du retour sur investissement, tandis que pour le second type de raisonnement la logique de l'entrepreneur – effectuationniste – est orientée plutôt sur le principe de la perte acceptable (affordable loss). L'autre fait marquant entre ces deux types de raisonnement réside dans le fait que pour Read et Sarasvathy (2005, p.17) les deux raisonnements sont dichotomiques car les logiques² de domination entre causation³ et effectuation⁴ ne sont pas les mêmes, quand bien même ces deux typologies de raisonnement théoriques s'inscrivent dans un même paradigme qui est celui de l'entrepreneuriat.

Cependant, il ressort de notre approfondissement théorique (sur les deux types de raisonnement) que la causation et l'effectuation ne nous éclairent pas sur les méthodes de résolution d'incidents critiques liés à la création d'activité réussie d'autant plus que dans le 10^e arrondissement de Paris (notre terrain de recherche) des entreprises développent des activités qui se caractérisent par une réussite remarquable (source base de données de la mairie du 10^e arrondissement) en mettant en œuvre un ou des processus de création d'activité particulièrement productifs. En outre, on constate que pour assurer leur réussite les entrepreneurs utilisent des

¹ Le raisonnement causal s'appuie sur une démarche prédictive et postule que les mêmes causes produisent les mêmes effets. C'est –à-dire de bons outils produisent de bons effets, de bons résultats (sans tenir compte d'autres facteurs).

² Les heuristiques sont différentes et les logiques d'action ne sont pas les mêmes, voir Sarasvathy (2001a).

³ Causation: "Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect" (S. D. Sarasvathy, 2001a, p. 245). "The logic for using causation processes is: To the extent that we predict the future, we can control it" (S. D. Sarasvathy, 2001a, p. 252).

⁴ Effectuation: "Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means" (S. D. Sarasvathy, 2001a, p. 245). "The logic for using effectuation processes is: To the extent that we can control the future, we do not need to predict it" (S. D. Sarasvathy, 2001a, p. 252).

méthodes de résolution d'incidents, en particulier pour ceux qui sont critiques. D'où l'intérêt de les identifier et si possible les caractériser, par ailleurs l'objet de notre recherche est d'étudier les méthodologies de résolution d'incidents critiques liés à la création d'activité, ceci par la compréhension de processus de créations d'activités (PCA) réussis.

Nous constatons dans la littérature que les processus de résolution d'incidents critiques, qu'ils soient des incidents liés à la création d'activité (c'est-à-dire des incidents d'installation) ou qu'ils soient des incidents de démarrage d'activité (c'est-à-dire après installation), sont mal connus dans le domaine du petit entrepreneuriat local (comme dans le 10^e arrondissement de Paris). Et cette question s'est renforcée à partir de deux constats qui se sont dégagés dans la littérature.

Premier constat identifié :

Depuis une dizaine d'années les recherches sur l'entrepreneuriat se sont focalisées sur quatre domaines d'étude ou phénomènes entrepreneuriaux :

- L'étude des processus de création d'entreprise et des principaux problèmes d'ordre technique, financier, institutionnel ou structurel que l'on peut rencontrer lorsqu'on crée une activité (Filion et alii, 2006) ;
- L'étude des comportements entrepreneuriaux selon les modèles de comportements Hernandez, 1994) ;
- L'étude des capacités individuelles des entrepreneurs qualifiés d'experts (Sarasvathy, 2001a) et des heuristiques qui en résultent ;
- L'étude des traits de caractère (Filion, 1997) et des caractéristiques biographiques (Timmons, 1978).

Deuxième constat identifié :

Plus loin dans notre revue de littérature, nous constatons, à notre connaissance, que très peu de recherches se sont intéressées au processus de résolution d'incidents critiques liés à la création d'activité si ce n'est les travaux de Bourion, (2005), Bertiaux (1997) ou de Cope (2000) qui décrivent l'importance du retour d'expérience dans une démarche de recherche de solution. De ce fait, si aujourd'hui on sait dans la littérature les principales difficultés pouvant freiner les créations d'entreprise, nous ne savons pas pour autant comment les difficultés (de plusieurs ordres) ont été résolues dans les processus de création d'activité qui ont réussi. Par exemple, Filion et alii (2006) nous renseignent que nombre de créateurs d'entreprise rencontrent des

problèmes susceptibles d'entraver leur processus entrepreneurial. Mais leurs travaux aussi intéressants soient –ils ne nous éclairent pas sur les méthodes que les entrepreneurs ont utilisées pour surmonter leurs problèmes. D'autres travaux notamment ceux de Le Pape et alii (2004) ont aussi étudié les principales contraintes liées cette fois-ci à la création et à la reprise d'entreprise. On peut noter dans leurs travaux des contraintes d'ordre institutionnel (effet de « millefeuille administratif » lors de recherche et d'identification du « bon interlocuteur »), des contraintes d'ordre financier ont été soulignées (refus d'accès au marché du crédit bancaire) ou des contraintes d'ordre informationnel (effet de l'asymétrie d'information et de la sélection adverse).

Mais leurs travaux ne mentionnent aucune méthode de résolution d'incidents pendant la création d'activité observée. Ce constat place les primo-créateurs⁵ (Calay et Van hamme, 2008) d'activité dans des situations plus ou moins solitaires du fait qu'il existe peu de référentiels théoriques en général chargés d'anecdotes, de récits dans les organisations (chez les managers selon Joly,2009) et en particulier dans les moments de création d'activités pouvant les conforter sur des méthodes, des idées, des pratiques concrètes et opérationnelles lorsque les primo-créateurs rencontrent un incident. C'est pour cette raison que notre travail de recherche tente d'apporter une contribution à la compréhension :

- de processus de création d'activité qui ont réussi (PCAr⁶) ;
- de méthodes de résolution d'incidents critiques utilisées dans des situations de création d'activité réussies ;
- à l'identification d'activités qui se caractérisent par une réussite remarquable à partir de tel ou tel processus.

Par résolution, on entend une situation dans laquelle un incident est survenu au moment de créer l'activité mais que celui-ci a été identifié et résolu de manière remarquable par l'utilisation de ressources spécifiques (elles-mêmes identifiées). Cela peut être une ressource identifiée sur le *lieu*⁷ *d'installation* (le 10^e arr de Paris par exemple) ou une ressource en provenance d'un tiers (capital social ou d'un réseau de connaissances, de relations personnelles ou professionnelles. Cette définition conduit à comprendre comment les outils, les méthodes, les ressources et les

⁵ Ceux qui ont une première expérience dans la création d'entreprise.

⁶ Processus de création d'activité réussi.

⁷ La notion de « lieu » prend plusieurs sens selon les dictionnaires consultés Larousse, CNRTL. Au premier sens le lieu est « une portion déterminée de l'espace », la notion de lieu renvoie à une notion de « localité, de pays » (a) et d' « habitation » (b) ; « endroit où s'est déroulé un événement » (2.a).

réseaux sont mobilisés lors de la création d'une activité, et plus précisément lors de l'émergence d'un incident critique.

L'absence de résultats et de recherches sur cette question nous amène à penser que, sans la compréhension des méthodes de résolution d'incidents critiques pouvant impacter le processus de création d'activité (PCA), les futurs entrepreneurs particulièrement les primo-créateurs d'entreprise seront désemparés face à des situations critiques où ils n'ont pas de repères, ni d'anecdotes antérieures sur les méthodes de résolution d'incidents, encore moins de récits sur la manière dont des entrepreneurs (experts ou amateurs) ont résolu des incidents types de création qu'ils ont rencontrés. Ce retour d'expérience contribue à documenter la littérature sur des pratiques possibles, ainsi que sur des heuristiques de résolution d'incidents critiques ayant permis d'assurer la réussite de processus de création d'activité (PCA).

Les Enjeux

Rappelons que dans l'entreprise des activités se caractérisent par leur réussite via un, ou des processus de création d'activité associé-s à des méthodes de résolution d'incidents dont certains sont critiques. Notre travail se situe dans le cadre d'un thème plus général que l'on énonce comme celui de la « création d'entreprise réussie et territoire », voire aussi comme celui de « l'entrepreneuriat réussi et territoire ». Ce cadre plus général d'entrepreneuriat soulève trois questions épistémologiques majeures que nous verrons dans le chapitre 5. Mais comme préambule, on constate que tantôt l'entrepreneuriat est considéré comme une discipline à part entière (Toulouse et Déry, 1995) qui s'affranchie à toute autre discipline du fait qu'il a finalement défini et trouvé son « objet de recherche » c'est –à dire, ce sur quoi l'acteur va produire un savoir ; tantôt il est vu comme un champ de recherche mineur (presque marginal au regard des autres disciplines) du fait que son sujet de recherche tel que – « l'individu⁸ » sans identité constitue un emprunt sociologique.

La question épistémologique est devenue centrale à partir du moment où l'individu sans identité (l'inconnu pour le moment, l'individu non identifié dans l'action) est motivé par le désir de créer quelque chose ou de posséder une entreprise (Bruyat,1994) devient finalement par une dynamique propre un « entrepreneur » (personne connue) –« sujet de recherche » dont l'identité émerge et qui a un nom pour l'entrepreneuriat (Bruyat, 1994).

⁸ Dans des structures à création d'activité que l'on pourrait qualifier de spontanée, l'acteur lui même ne mentionne pas sa propre identité. Il crée effectivement une activité, mais comme s'il était lui-même une forme neutre, et donc sans donner le sens de sa propre implication dans ce processus de création. Sa dynamique propre n'y apparaît pas.

Déry et Toulouse (1995) affirment dans ce sens que nul ne doute qu'il y a une avancée épistémologique notoire du champ de recherche. C'est dans cette perspective que nous avons cherché à comprendre les processus cognitives et les formes de réseaux relationnels mobilisés lors de la création d'activités (ou d'entreprises) dans deux rues⁹ principales du 10^e arr de Paris. Cependant, si nous avons trouvé un cadre théorique (théorie de l'effectuation) et un cadre conceptuel bien définis, voire plus précis (les approches que cette dite théorie induise), au départ de notre projet de recherche, nous nous sommes rendu compte qu'il nous fallait trouver une problématique pour notre sujet, chose qui n'était aussi pas facile. Par ailleurs, un approfondissement théorique m'a permis de trouver finalement la problématique de recherche à partir d'une mise en tension de deux approches dichotomiques– «causation versus effectuation». D'où le titre de cette thèse « **Processus de création d'activité (PCA) réussis : causation, effectuation ou territoire ? Exploration des dynamiques du 10^e arrondissement de Paris** ».

Par exploration on entend la recherche, le fouillement afin de recueillir des informations dans le but de comprendre la dynamique observée dans le 10^e arr de Paris. Le terme dynamique renvoie à des mutations territoriales et des changements socio- structurels en cours dans le 10^e arr de Paris depuis une dizaine d'années, ceci par l'observation de politique de développement économique et social initiée par la Mairie de Paris. La raison qui nous a conduit à circonscrire le sujet de cette manière s'explique en effet par une évolution de notre problématique, à partir de trois hypothèses¹⁰ de recherche au départ que nous avons avancées, dont deux sont inspirées des travaux de Sarasvathy (2001a).

- La **causation** avec comme **hypothèse 1** que l'entrepreneur réussit son processus de création d'activité (PCA) s'il est bien formé dans les business schools avec les bons outils (business model) et les bonnes méthodes (analyse de la valeur). Autrement s'il est suffisamment qualifié et formé dans les milieux académiques.
- **L'effectuation** avec comme **hypothèse 2** que l'entrepreneur réussit son (PCA) s'il sait construire une situation d'opportunité inédite du fait des qualités spécifiques qui lui sont

⁹ Rue du Château d'eau et rue du faubourg Saint Martin.

¹⁰ Par hypothèse, on entend selon le dictionnaire CNRTL une :

- a) « Proposition reçue, indépendamment de sa valeur de vérité, et à partir de laquelle on déduit un ensemble donné de propositions » ;
- b) « Proposition (ou ensemble de propositions) avancée, provisoirement, comme explication de faits, de phénomènes naturels et qui doit être, ultérieurement, contrôlée par la déduction ou par l'expérience » ;
- c) « Vaste explication scientifique méthodique et organisée mais non encore vérifiée ».

propres telles que le charisme, la personnalité et des capacités individuelles rivales (c'est-à-dire des capacités individuelles presque inégales de leur nature).

Le territoire comme **hypothèse 3** où l'on considère que l'entrepreneur réussit son (PCA) lorsque celui-ci sait intégrer dans son plan de création d'activité le rôle du territoire disposant des ressources facilitantes (et non contraignantes). Autrement dit un cadre institutionnel habilitant dans lequel la formation, les qualifications, le charisme ou la personnalité de l'entrepreneur importe peu.

Cependant, si on prend chacune des hypothèses on constate que H1 est fragilisée par l'hypothèse 2 qui est elle-même fragilisée par la troisième hypothèse.

Problématique, hypothèses de recherche et théories mobilisées

- **Problématique**

Nous savons par ailleurs (Sarasvathy, 2001b) que les entrepreneurs qui réussissent utilisent des pratiques qui induisent à de nouvelles formes de connaissances par un processus d'acquisition longue combinant des pratiques réussies antérieurement, des savoir-faire inédites, des retours d'expériences accumulés et des pratiques non connues formellement ou non sanctionnées par un diplômé (« processus de bricolage » dont soulignent Fayolle et Toutain, 2009). Pour Sarasvathy nombres d'entrepreneurs qualifiés d'experts qui réussissent adoptent un raisonnement non décrits par les théories en vigueur. Etant donné que deux approches effectuelles et causales s'opposent dans l'explication¹¹ ou dans la compréhension¹² des réussites des entrepreneurs. L'objet de notre recherche est d'étude les processus que les entrepreneurs utilisent dans leur démarche pour réussir la création de l'activité en question. Cela conduit à savoir laquelle de ces approches (par effectuation ou par causation) est privilégiée ou laquelle d'entre elles conduit à mieux rendre le phénomène (« PCA réussi ») plus compréhensible.

¹¹ Selon les postures positivistes (démarche quantitative mobilisant des variables objectives pour expliquer un phénomène).

¹² Selon que l'on adopte des postures constructivistes (démarche qualitative mobilisant des variables qualitatives pour faire comprendre un phénomène).

QUESTION PRINCIPALE : Quels processus cognitifs et réseaux relationnels mobilisent les entrepreneurs dans les processus de création d'activité (PCA) qui ont réussi pour résoudre des incidents de création d'activité ?

Nous avons trois questions sous-jacentes :

- Comment les ressources sont identifiées et mobilisées dans le processus de création d'activité ?
- Comment les représentations théoriques ou managériales sont utilisées comme par exemple le **business plan** en situation d'entrepreneuriat ?
- Quelles sont les méthodes de résolution d'incidents auxquelles ont recours les entrepreneurs lorsqu'ils rencontrent un incident pendant la création d'activité ?

- **Hypothèses de recherche**

Ces trois questions sous-jacentes viennent renforcer la question principale. Nous voulions comprendre pour chaque entrepreneur comment s'est déroulé le processus de création d'activité qu'il a utilisé et comment les incidents rencontrés ont-ils été résolus ? C'est dans ce but que nous avons initialement posé deux hypothèses H1 (chapitre 1) et H2 (chapitre 2) lors de notre première année de thèse, voire précédemment page 17. Après deux ans de travaux, notre problématique de recherche a évolué, elle a nécessité une troisième hypothèse H3 pour souligner l'importance du territoire dans les réussites des entrepreneurs. De ce fait, des réflexions complémentaires avec ma directrice de recherche autour d'une tension entre **causation et effectuation** nous ont conduit à rajouter l'hypothèse H3 (chapitre 3) pour fait intervenir le rôle du territoire et son effet dans les logiques de création d'activité.

C'est ainsi que nous avons retenu trois hypothèses de recherches, et que nous les avons testées dans le cadre de création d'entreprise dans le 10^{ème} arrondissement de Paris. Pour se faire, nous avons interrogé 20 entrepreneurs installés dans deux rues du 10^{ème} arrondissement de Paris, identifiés comme deux segments territoriaux. Nos trois hypothèses sont :

1. **Hypothèse (H1 – Causation)** l'entrepreneur réussit son processus de création d'activité (PCA) par la réalisation d'un business plan préalablement conçu à partir d'une idée de projet.

Cela peut se traduire par une répllication /duplication de bons outils et de bonnes méthodes préconisés par les formations universitaires et les écoles de commerces. Cela peut être des méthodes ou outils universaux ; business plan (plan d'affaire), modèles génériques préconçus par des organismes publics ou privés (Pôle Emploi, incubateurs de start-up) qui sont en libre accès.

2. **Hypothèse (H2 – Effectuation)** l'entrepreneur réussit son processus de création d'activité (ou son projet) par la **construction inédite et imprévue d'une situation d'opportunité** à partir de l'identification des ressources de son territoire en utilisant son **talent, sa personnalité, son charisme et ses connaissances** propres à mobiliser des ressources ou à saisir des opportunités potentielles (sur son territoire ou hors de son territoire en question).

De ce fait, pour cette hypothèse H2 ni le bon outil, ni la bonne méthode ne suffisent mais plutôt des qualités intrinsèques et peut être innées (traits de personnalité ou qualités socio-biographiques par héritage).

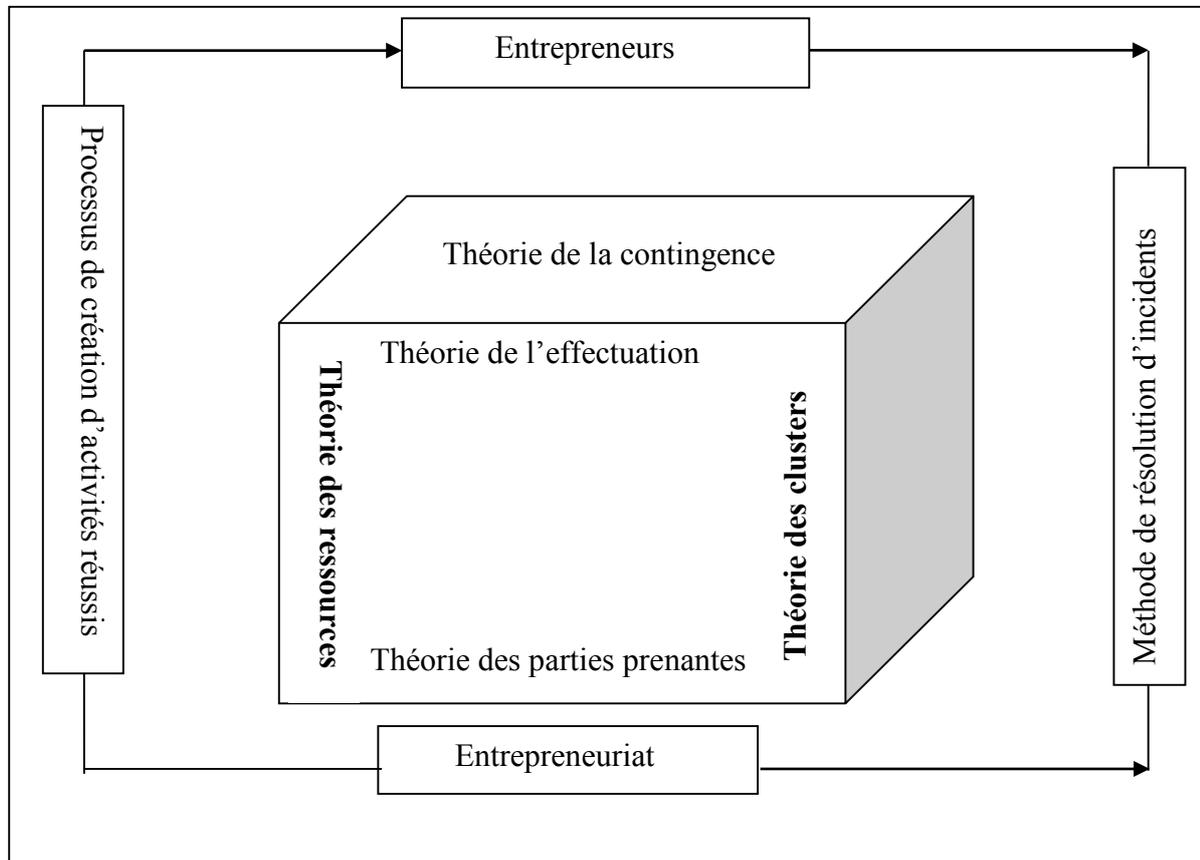
3. **Hypothèse (H3- Territoire, ressources et environnement)** l'entrepreneur réussit son projet de création d'entreprise en interpellant les ressources et les contingences avantageuses que le territoire suggère aux acteurs économiques dont principalement les créateurs d'entreprise.

Cela peut être des politiques publiques, des dispositifs institutionnels facilitants qu'un entrepreneur sait saisir, ou est en mesure de saisir. Pour cette dernière hypothèse H3 le plus important est plutôt une bonne connaissance du territoire et ses facteurs facilitants (ex . ressources, aides publiques) que ce dernier propose.

Pour circonscrire le cadre théorique et tester ces trois hypothèses il nous faut identifier « quelles théories mobilisées ? ». Notre revue de littérature (d'auteurs francophones, France, Québec, et anglophones, USA, Angleterre) a permis d'identifier cinq courants théoriques, qui ensuite seraient en mesure de nous aider à répondre à notre question de recherche. Le schéma ci-dessous donne une indication des théories mobilisées à cet effet.

- **Théories mobilisées**

Schéma n°1 Théories mobilisées pour répondre à la question principale de recherche



Les 5 courants théoriques que nous avons mobilisés sont les suivants :

- **Théorie des clusters**

En incluant la dimension du territoire et le rôle des milieux entrepreneuriaux dans la création d'entreprise, la théorie des clusters permet de s'inspirer des effets des clusters sur les entreprises dans une dimension plus globale et sa transposition dans une dimension plus locale pour étudier les effets de proximité entrepreneurs ainsi que leur impact sur les activités des entrepreneurs.

- **Théorie des ressources**

La théorie des ressources permet d'étudier le rôle des ressources du territoire dans lequel l'entrepreneur s'établit, ainsi que les effets des politiques publiques de développement (territorial) pouvant prédéterminer les choix d'implantation de l'entrepreneur, les facteurs institutionnels, les situations d'entrepreneuriat et les opportunités économiques localisées sur le territoire.

- **Théorie de la contingence (territoriale)**

La théorie de la contingence (territoriale) permet d'étudier les types de ressources qui entrent en jeu compte tenu des contingences territoriales qui s'offrent aux créateurs d'entreprise ainsi que leurs impacts sur les choix des entrepreneurs (décision d'implantation, outils recommandés pour résoudre un incident critique par exemple).

- **Théorie de l'effectuation**

La théorie de l'effectuation permet de mettre en tension les deux visions **causation versus effectuation**. Ici l'effectuation est vue comme une caricature de la causation Pesqueux (2015), caricature qui vient renforcer l'idée qu'il peut exister d'autres approches (peu connues) dans les pratiques des entrepreneurs.

- **Théorie des parties prenantes**

Cette théorie permet d'étudier et de situer le territoire en tant que système dans lequel interagissent différents acteurs (alliés, protagonistes et concurrents), toutes parties prenantes du territoire du fait des intérêts (économiques, sociaux, politiques ou affectifs) qu'ils portent sur le même territoire. Cela nous conduit à identifier, d'une part, les rapports de forces, les jeux d'acteurs, les choix stratégiques de chaque entrepreneur, pour réussir son projet de création sur le segment territorial choisi (ou terrain d'enquête) et, d'autre part, les effets de réseaux, les relations de coopération, les stratégies de rapprochement entre entrepreneurs opérant sur le même territoire.

A propos de la méthode d'investigation

Le schéma n°2 ci-dessous représente le cadre méthodologique dans lequel s'inscrit notre recherche. Nous avons choisi la méthode des incidents critiques, développée par le sociologue américain John Flanagan (1954), comme méthode de recherche.

Les entretiens¹³ réalisés avec la conseillère¹⁴ chargée du suivi et du développement des commerces et de l'artisanat de la mairie du 10^e arrondissement de Paris, revêt une importance capitale puisque c'est à la suite de trois entretiens (ou rencontres) en collaboration avec la Mairie de Paris, que nous avons pu :

- circonscrire le périmètre de l'échantillon (échantillon territorial) ;
- sélectionner les commerces ;

¹³ Nous avons fait trois entretiens sur rendez-vous avec la mairie du 10^e arrondissement pour recueillir les premiers éléments utiles. Ces trois entretiens m'ont permis de mieux appréhender le paysage économique du 10^e arrondissement de Paris.

¹⁴ Mme Duverly.

- choisir les deux principales rues comme segments territoriaux où nous allons tester les hypothèses retenues ;
- identifier le nombre d'entrepreneurs (20) que nous interrogerons ;

Nous reprenons ci-dessous les **cinq (5) catégories d'activité** que nous avons identifiées sur le segment territorial :

- **Fleuriste** (activité de décoration)
- **Epicerie** (vente de produits non consommables sur place) ;
- **Restauration** (produits consommables sur place) ;
- **Salon de coiffure** (vente de produits de beauté et accessoires) ;
- **Commerce de proximité** (boutiques spécialisées sur la vente de jeux et de jouets pour enfants, boutiques de mode et de produits dérivés).

L'échantillon territorial a été choisi compte tenu de deux critères principaux :

La date¹⁵ de création (1^{er} critère de sélection) de l'activité en question. Pour ce qui est du premier critère, la date¹⁶ de création de l'activité retenue pour la plupart des créations, ne dépasse cinq (5) ans. Ce choix important a permis aux entrepreneurs rencontrés de décrire plus en détail (et de manière rétrospective les éléments les plus intéressants de leur expérience comme par exemple :

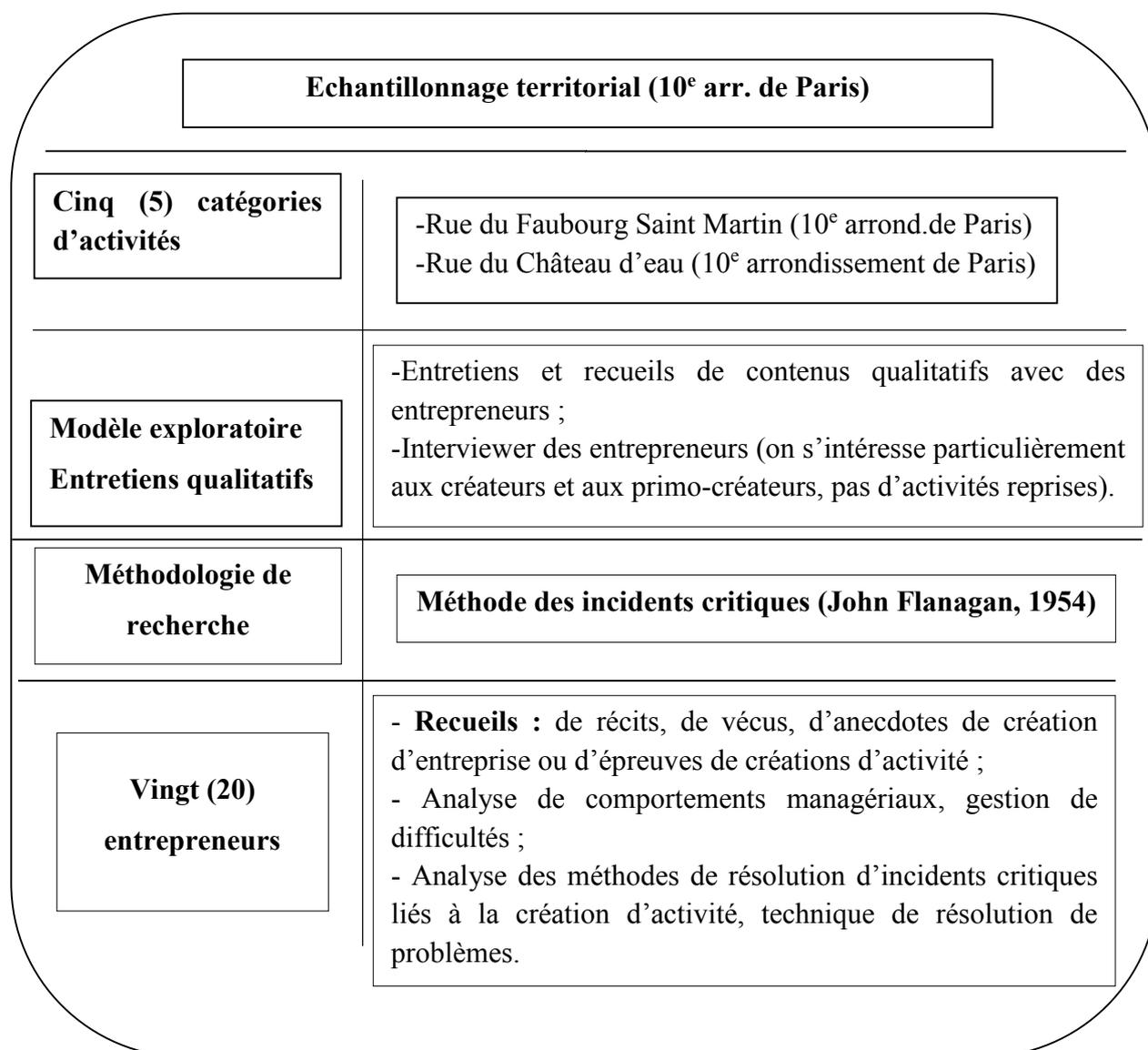
- les moments de création de leur activité ;
- les incidents ou problèmes qu'ils ont pu rencontrer ; et
- les solutions qu'ils ont pu apporter.

Les commerces aidés et à ceux qui ne sont pas aidés par la municipalité (2^{ème} critère de sélection) du 10^e arrondissement de Paris. Les aides ont été obtenues à travers les politiques publiques de développement local de la municipalité du 10^e arrondissement de Paris. Ainsi, sur la base d'un programme de valorisation des ressources et de revitalisation des commerces du 10^e arrondissement, la mairie a mis en œuvre des politiques publiques en matière d'accueil de jeunes créateurs, de jeunes chefs d'entreprise (selon nos entretiens avec cette mairie).

¹⁵ Nous privilégions les créations récentes moins de cinq (5) ans ou maximum cinq (5) ans d'existantes.

¹⁶ Nous privilégions les créations récentes moins de cinq (5) ans ou maximum cinq (5) ans d'existantes.

Schéma n°2 : Echantillonnage territorial, segmentaux territoriaux choisis : un préambule de la démarche et de la méthode d'enquête utilisée



Compte tenu de l'échantillon territorial utilisé pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons choisi de combiner la démarche hypothético- déductive¹⁷ (empirico-analytique car plus réaliste) et la démarche historico- herméneutique. Ces deux démarches offrent un cadre conceptuel bien plus adapté que les autres démarches de recherche (par exemple l'induction qui ne nécessite pas de formuler des hypothèses).

¹⁷ Selon Pesqueux et Martinet, (2013, p.41), « l'hypothético-déductive repose sur la tension entre conjecture et réfutation ».

L'une des raisons de ce choix réside dans le fait que cette combinaison nous permet de postuler des hypothèses de départ que nous cherchions à tester empiriquement. La déduction contrairement à l'induction, offre plusieurs avantages Pesqueux et Martinet, (2013) :

- elle tolère la possibilité de poser des hypothèses de recherches, ce que l'induction¹⁸ ne tolère pas ;
- elle permet de confronter les informations recueillies pendant les entretiens et leur croisement avec nos trois hypothèses (H1, H2 et H3) préalablement postulées ;
- elle permet d'appréhender plus facilement le phénomène (par exemple les réussites des entrepreneurs) que nous cherchions à comprendre par une approche qualitative ;
- elle permet de déterminer au départ les caractéristiques de l'échantillon au regard du cadre théorique choisi.

La démarche herméneutique quant à elle, de faire ressortir les différents types d'interprétation possibles (De Rozario, 2013), ceci à partir des récits de création d'activité dans le 10^e arrondissement de Paris. Dans le cadre d'une recherche qualitative (De Rozario, 2013), cas de notre recherche, la démarche herméneutique permet de comprendre :

- les rapports entre le créateur d'activité ou de l'entreprise et son territoire. C'est le cas par exemple lorsqu'on est entrepreneur dans le 10^e et habitant du 10^e arrondissement de Paris. On peut constater dans ce cas de figure que la variable habitant peut jouer sur les choix d'installer l'activité dans les quartiers du 10^e arrondissement de Paris ;
- les rapports entre le créateur et son activité en question ;
- la sensibilité du créateur par rapport aux signaux faibles de son environnement ;
- les croyances du créateur d'activité par rapport à sa vision des affaires (modèles d'affaires très capitalistique contre modèle d'affaires avec des inclinations de l'économie collaborative par exemple).

Aussi, dans ce qui suit, notre plan de travail de recherche se présente en trois parties comprenant plusieurs chapitres, cf. tableau n°1 ci-après :

- 1 – Le cadre théorique et conceptuel pour présenter notre compréhension de la causation (chapitre 1), celle de l'effectuation (chapitre 2), celle de territoire (chapitre 3) ;
- 2 – Notre méthodologie de recherche et notre territoire pour son application, dont le dispositif méthodologique (chapitre 4) et la partie épistémologique (chapitre 5) ;

¹⁸ L'induction ne nécessite pas à poser des hypothèses selon Pesqueux et Martinet, 2013, p.42).

3 – L’analyse des contenus qualitatifs et les résultats issus du terrains pour ce qui est de la restitution (chapitre 6), suivi de la bibliographie.

Tableau n° 1 : Présentation du travail de recherche en trois parties et six chapitres

Partie I	Cadre théorique et cadre conceptuel de recherche	Chapitre 1 – Causation : création d’entreprise et représentation théorique ou managériale de l’activité pour une causation réussie
		Chapitre 2 – Effectuation : création d’entreprise et capacités individuelles rivales pour une effectuation réussie
		Chapitre 3 – Territoire : création d’entreprise et environnement habilitant : une approche par les ressources et les conditions facilitantes
Partie II	Méthodologie de recherche et échantillonnage territorial	Chapitre 4 – Dispositif Méthodologique de recherche
		Chapitre 5 – Epistémologie du créateur d’activité et grand évènement entrepreneurial
Partie III	Analyse des contenus qualitatifs et présentation des résultats tirés d’enquête de terrain	Chapitre 6 – Restitution des contenus qualitatifs et analyse des résultats des enquêtes
		Bibliographie

Comme l’indique le tableau, la thèse est structurée en trois parties. Une première partie où nous précisons la problématique de la question de recherche, les hypothèses retenues, le cadre théorique et conceptuel et les théories mobilisées. En d’autres termes, pourquoi et comment articuler la théorie par rapport à ce que nous cherchons à étudier et comment faire pour rendre compréhensible les réussites des processus de création d’activité (PCA) à travers les méthodes de résolution d’incidents critiques liés à la création d’activité.

Cette première partie est composée de trois chapitres :

1. Un chapitre 1, où nous nous intéressons aux outils et aux méthodes que l’on utilise lorsque l’on crée une activité. Nous étudions, à travers une revue de littérature, les outils et les méthodes déclinées par les théories managériales en termes de représentation dans le cadre de la création d’entreprise. Ainsi, nombres d’outils comme le business plan sont

utilisés dans les processus entrepreneuriaux du fait d'idéaux-types, qui influencent les créateurs d'activités. A ce sujet, Marchesnay parle d'une certaine *doxa managériale* (p.183) qui se traduit finalement par un *langage*, voire un « *pathos ...* » sous forme de modèles de management, enseignés, sinon appliqués du moins invoqués pour justifier toute décision jugée « stratégique ». () p.183. pour représenter l'activité. Cela peut être un outil ou une méthode non connue par les théories en vigueur. Tout l'intérêt de cette recherche est de comprendre la place des outils et des méthodes mobilisés d'une part, et d'autre part comment les outils et les méthodes sont utilisés, voire bricolés pour résoudre un incident survenu lors de la création d'une activité ou dans les *moments entrepreneuriaux*.

2. Un chapitre 2, où nous nous intéressons aux caractéristiques socio-biographiques. Il est question dans ce chapitre pour nous, de mobiliser les approches de l'entrepreneur (effectuationniste) telles que les recherches actuelles les présentent principalement les travaux de Sarasvathy (de 2001 et les années suivant cette période). Cela en vue de confronter les approches effectuelles ou du raisonnement par effectuation aux contextes et aux situations d'entrepreneuriats qui sont les nôtres.

On peut signaler dès le départ que la tension entre causation et effectuation se décline sur des principes et sur des heuristiques compte tenu du raisonnement de l'entrepreneur qui raisonne en causation et de celui qui raisonne par effectuation. Et cela conduit à ou engendre, deux visions dialectiques dans la structure du raisonnement.

3. Un chapitre 3, faisant intervenir le territoire, ses ressources et son environnement habilitant ou pas. Dans ce chapitre, nous mobilisons la théorie des ressources des territoires (Pecqueur et Benko, 2001), pour tenter de faire une articulation entre création d'entreprise et territoire.

Une deuxième partie structurée en deux chapitres.

- 4 – Un chapitre 4, intitulé dispositif méthodologique de recherche dans lequel nous présentons la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954) pour répondre à la question de recherche. Ainsi, dans notre revue de littérature nous retenons deux auteurs dont leurs travaux ont fait une synthèse des cas d'utilisation de la méthode des incidents critiques. Les deux articles dont l'un est publié par Bourion et Persson en 2011 et l'autre par Joly en 2009 restituent de manière complète les situations où cette méthode peut être un excellent moyen pour appréhender les comportements, les attitudes ou les

heuristiques liées à des contextes particuliers pouvant laisser émerger des situations non routinières.

- 5 – Un chapitre 5, intitulé épistémologie du créateur d'activité et l'avènement d'un grand événement. Dans le chapitre 5 nous privilégions la transversalité¹⁹ en mobilisant plusieurs disciplines et plusieurs travaux afin de comprendre ce qu'en disent les théories sur les logiques de création d'activité. Il existe plusieurs travaux sur cette question, on peut citer ceux de (Déry et Toulouse, 1995) qui ont abordés la question des motivations et des logiques de création d'une nouvelle activité. D'autres chercheurs tels que, Pesqueux (2015) par exemple explique les logiques de création d'activité à travers la notion de « grand évènement » survenu dans la vie du créateur d'entreprise.

Une troisième partie composée d'un chapitre, d'une conclusion et des recommandations

- 6 – Un chapitre 6, où il est question de faire une retranscription des entretiens, rendre compte des incidents rencontrés ou signalés, restituer les méthodes de résolution et les résultats des enquêtes.

Il est important de préciser que:

Nous n'étudions pas les causes qui créent les incidents critiques liés au processus de création d'activité (PCA), ni les situations qui les favorisent (ou induisent). En effet, nous nous intéressons uniquement aux méthodes et aux moyens mis en place pour les résoudre. De ce fait, nous souscrivons notre démarche et notre recherche dans l'analyse de résolution de problèmes (ARP).

La compréhension des méthodes de résolution d'incidents critiques nous conduit intuitivement à relier le déroulement du processus de création d'activité, la réussite du processus et la manière dont des incidents liés à la création sont résolus compte tenu des ressources, des outils, des méthodes et des moyens que peuvent mobiliser les entrepreneurs.

¹⁹ Par transversalité Pesqueux et Martinet (2015) entendent une *discipline qui ne peut résoudre son objet de recherche sans faire recours à d'autres disciplines* (Pesqueux et Martinet, 2013,p.28).

Première partie
Corpus théorique et cadre conceptuel

1. Création d'entreprise et représentations théoriques ou managériales de l'activité

Introduction

Ce chapitre constitue la première partie de la thèse. Nous partons d'un questionnement à partir de la littérature, principalement les travaux sur l'entrepreneuriat des dix dernières années où des chercheurs tels que Fayolle²⁰ (2002 ; 2005), Honig (2004) posent une question centrale et s'interrogent sur l'efficacité des outils managériaux dont leur finalité consiste vraisemblablement à aider les étudiants issus des écoles de formation et des universités pour mieux appréhender les contextes et les situations lorsqu'ils créent des entreprises. Leur interrogation a nourri un débat sur les outils qui favorisent tantôt une causation réussie mais également aux pratiques qui favorisent tantôt une effectuation réussie comme l'avait déjà souligné Sarasvathy (2001c). De ce fait, le débat qui ressort dans leurs travaux fragilise en quelque sorte ceux qui furent considérés comme acquis sur le plan théorique. Fayolle et Verzat, (2009) affirment à ce propos que la tension entre causation versus effectuation, réside d'après eux, dans les pratiques de l'enseignement de l'entrepreneuriat où des étudiants sont formatés par des méthodes pédagogiques qui ne reflètent pas leurs réalités dans le cadre de la création d'entreprise.

La mise en tension entre les deux types de raisonnement et les approches qu'ils mobilisent, nous a conduit à s'interroger sur ce qui les oppose du point de vue des pratiques en matière de création d'entreprise mais en même en matière de résolution d'incidents (problèmes, difficultés, obstacles) liés à la création d'entreprise. Cela suppose qu'on intéresse principalement aux représentations théoriques ou managériales et leur influencent comme *doxa* dans les milieux entrepreneuriaux. Autrement dit, on intéresse à la domination des approches causales d'une part, et les conséquences de la **réplication-duplication** des outils et des modèles dans les projets de création d'entreprise d'autre part. Nous présentons dans un premier temps le cadre théorique et conceptuel de la causation. Ensuite nous mettons en perspective la vision de l'entrepreneur qui raisonne en causation. Dans un deuxième temps nous étudions comment les entrepreneurs utilisent les représentations théoriques qu'ils soient des outils conçus dans les

²⁰ Fayolle (2002). « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », CERAG n°2002-32, www.cerag.org.

milieux universitaires accessibles en libre-service ou des outils transversaux en libre accès conçus par des organismes indépendants (hors milieu académique).

D'abord, créer une entreprise c'est aussi donner une image à travers des représentations théoriques de ce dont on veut montrer comme image. Et dans le cadre d'un jeune créateur l'utilisation d'une représentation théorique c'est aussi faire connaître de ce dont on veut créer comme activité. Mais la représentation de l'organisation ou de l'entreprise, voire de l'activité par le recours aux outils et aux méthodes managériaux est souvent l'objet de plusieurs critiques pour plusieurs raisons :

- La représentation ne reflète pas toute la réalité ;
- La représentation, à travers le représentant, est une action dans laquelle l'objet (re)présenté est absent, voire inexistant ou en cours d'exister ;
- La représentation ne symbolise pas de manière efficace et rationnelle les rapports entre le représentant (le sujet) et le représenté (l'objet). Et dans le cas de la création d'activité, la (re)présentation de l'entreprise à travers un support, un outil tel que le business plan, censé (re)présenter la future entreprise fait appel à des mécanismes cognitifs qui incluent des parts d'irrationalités et des subjectivités dans l'objet représenté. Par exemple étudier la théorie des jeux, c'est s'intéresser à la dimension représentative de chaque joueur à travers leurs cartes puisque selon Daidj et alii, (2007) « un jeu est la représentation formelle de cette situation ». De ce fait, suivant cette idée l'on peut supposer que la représentation renvoie à une attitude stratégique où le représentant (ici l'entrepreneur) est le stratège et l'objet représenté (ici business plan) son leurre. Le schéma ci-dessous tente par illustration avec une image, une réalité dans le cadre de la création d'activité.

Schéma n°3 : De la représentation à l'image : une réalité ou une allégorie pour l'entrepreneur stratège.

«Ceci n'est pas une pipe, Magritte, (1929)» est une représentation à travers l'image dont l'interprétation est multiple. De ce fait, l'image qui est sensée (re) présenter à première vue une pipe n'est pourtant pas l'objet qu'elle représente (c'est -à- dire une pipe). Une analogie est identifiée dans le cadre de la création d'entreprise puisque la représentation est une action que le créateur d'activité met en place pour donner une vision, une stratégie de son plan de création par l'utilisation d'outils comme le business plan.



Schéma n°3 est emprunté de Colas et Laguecir (2007, p.11) « Magritte La trahison des images (1929) »

La controverse sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales lorsqu'on crée son entreprise est nourrie depuis les années 2000 par une chercheuse américaine Sarasvathy²¹ qui dit avoir constaté des comportements et des pratiques chez des entrepreneurs qui ont réussi mais que les recherches sur l'entrepreneuriat n'ont pas décrits. Elle a fait plusieurs publications, dont trois à partir de l'année 2001, publications qui font suite à un débat à la fois théorique et méthodologique puisque la chercheuse affirme avoir identifié dans son panel de 27 entrepreneurs, des logiques de pensée et des logiques d'action qui induisent des pratiques autres que celles connues et codifiées dans les milieux de l'entrepreneuriat. Selon la chercheuse les pratiques qui étaient identifiées dans son panel sont complémentent différentes des logiques standards que décrivaient les théories en vigueur. D'après elle, le raisonnement des entrepreneurs qui réussissent leur processus de création d'entreprise s'inscrit dans des approches qui ne sont pas causales.

Le tableau suivant détaille les principales distinctions entre les logiques entrepreneuriales causationnistes et effectuationnistes que nous avons volontairement caricaturés pour en dégager un idéal-type, à partir de huit descripteurs : le type d'approche privilégiée ; les principales questions que ces approches posent ; le rapport au savoir ; le rapport à l'action ; les finalités

²¹ Le raisonnement par effectuation a été abordé dans sa thèse de 1998 bien avant ses publications de 2001. « Sarasvathy (1998) found that the entrepreneurs not only did not assume the existence of the market, but also explicitly expressed their belief that the existence of the market cannot be demonstrated or known in advance ».

visées ; le rapport au risque ; le rapport aux autres organisations et les conséquences de ces deux logiques en termes de réplication ou d'innovation.

Tableau n° 2 – Causation versus effectuation : les principales différences

	Causation	Effectuation
1. Type d'approche	Approche par les outils et les méthodes (selon les standards des écoles de commerce et des universités) Fayolle et Verzat (2009), Honig (2004)	Approche par les profils et les figures : Etre expert (Sarasvathy (2001a, c) ou être amateur ?
2. Principales questions posées	Que savent-ils faire ? Que sont-ils appris ? Comment puissent-ils l'appliquer dans la création d'activité ou toute autre action ?	Qui sont –ils ? (Who they are?) Quels sont leurs (a) traits de personnalité (b) préférence et (c) capacités individuelles (leur expérience d'actions) ? Qui connaissent-ils ?
3. Rapport au savoir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance passive ▪ Pédagogie transmissive descendante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance active ▪ Pédagogie par assimilation/expérimentation
4. Rapport à l'action	Application d'acquis de connaissance et d'expertise	Mobilisation des réseaux personnels (social, professionnel, amical, familial, religieux, etc.)
5. Finalités visées	Plusieurs moyens à organiser rigoureusement dans un plan ou un projet (par exemple le <i>business model</i>) pour une seule finalité.	Plusieurs moyens et plusieurs finalités à atteindre incluant des degrés importants d'incertitude.
6. Rapport aux risques	Logique orientée sur des retours d'investissement attendus <i>expected return</i> , Sarasvathy, 2001a, p.5. Par exemple, quel rendement aurais-je pour mon investissement si je me base sur mes outils de prévisions ou de prédictions.	Logique centrée sur des pertes acceptables (<i>affordable loss principle</i>). Par exemple jusqu'où suis-je capable d'accepter de perdre un investissement, un effort consenti pour mobiliser une ressource potentiellement profitable pour mon business si je me base sur mes qualités personnelles à faire adhérer ou fédérer des personnes (ressources) dans un consensus d'objectif pour réaliser mon projet.
7. Rapport aux autres organisations	Stratégie centrée sur l'analyse de marché en termes de compétitivités et en référence à la concurrence et aux concurrents (cf. l'avantage concurrentiel portérien).	Stratégie plutôt axée sur les partenariats potentiels et les alliances stratégiques possibles (<i>strategic partnerships principle</i> , Sarasvathy, 2001a, p.5).
8. Conséquences des deux approches	(a) Risque d'exploitation de vieilles recettes (March, 1991, Sarasvathy, 2001a) avec peu d'innovation (cf. les démarches de franchises) ; (b) Réplication des formes d'organisations existantes (Allenbach Hachard ²² , 2009), plutôt que recherche d'autres agencements organisationnels. Logique d'exploitation. c'est-à-dire Identification des opportunités existantes plutôt que création ou recherche de nouvelles opportunités d'affaires (cf. les stratégies « Océans bleu » sont peu moins fréquentes).	(a) Recherches de nouvelles opportunités et de nouvelles possibilités d'affaires ; (b) Identification de nouvelles situations d'entrepreneuriat à partir de contingences identifiées en situation (<i>leveraging contingencies principle</i> , Sarasvathy, 2001a, p.5) ; c'est-à-dire Logique d'exploration des possibilités par engagement (commitment) et par pré-engagement auprès de parties prenantes (<i>precommitments</i> , Read et Sarasvathy, (2005, p.32).

²² Allenbach-Hachard, V. (2009) « *Le processus de création du néo-entrepreneur : une tentative de compréhension par la théorie de l'effectuation* », thèse soutenue à l'université Caen Basse-Normandie.

Ces deux approches induisent des logiques de fonctionnement différent puisqu'elles sont influencées par les milieux de l'enseignement académique (école de commerce, universités) et par les centres de formations sur l'entrepreneuriat (Honig, 2004). Par exemple le raisonnement causal réitère une seule manière de faire, une seule manière de raisonner et de décider. Tandis que le raisonnement par effectuation suivant les propos de Sarasvathy (2001a) offre plusieurs possibilités grâce à une combinaison de plusieurs ressources, de plusieurs moyens et de plusieurs finalités. La souplesse de cette démarche réside dans le processus de pré-engagement et d'engagement de ressources disponibles au moment où l'entrepreneur effectuationniste compte les solliciter ou mobiliser. Elle qualifie les individus qui font recours à ce type de raisonnement comme étant des entrepreneurs experts.

La notion d'expert et celle liée à l'expertise ont été abordée par des chercheurs tels que Saint-Arnaud et alii (2001) qui définissent l'expert comme un « praticien réflexif » ou un « pratico-praticien » dont tout lui semble possible puisqu'il utilise des savoir-faire homologués en se servant de ce qu'on lui a appris à travers des modèles sophistiqués. L'expert a un comportement qui lui conduit à une démarche de perfectionnement continu. Tandis que le profane a une pensée non-pratique dont tout lui est incertain puisqu'il s'autorégule dans sa mise en pratique de ses actions. Autrement, l'individu qualifié de profane développe un comportement sur la base de principes qui fondent son choix décisionnel en fonction des situations d'incertitude auxquelles il fait face. De ce fait, pour ces auteurs, l'expert se place dans le paradigme de l'expertise qui s'oppose au profane que l'on peut situer dans le paradigme de l'incertitude (p.22).

Pour Von Mises (1986) l'incertitude renvoie à une situation dans laquelle l'individu est incapable de faire des calculs ou des pronostics économiques corrects (1986, p.12), du fait de la masse d'informations et des aléas de son environnement. Pour autant, il est «difficile d'imaginer l'économie de marché sans l'entrepreneur » (Von Mises, 1966). Il définit l'entrepreneur comme un agent de changes dont la fonction principale est double : l'entrepreneur est un intermédiaire entre l'économie de marché et les capitalistes et par cette fonction, l'entrepreneur joue le rôle de spéculateur. Et grâce à la masse d'informations sur le marché, il guide les capitalistes en quête d'investissements sur ce qu'il considère comme une opportunité économique. De ce fait, pour Von Mises, l'incertitude place l'entrepreneur dans une situation où celui-ci a pour rôle de distinguer les opportunités qui peuvent rapporter du « profit » et celles pouvant rapporter simplement un « intérêt ordinaire²³».

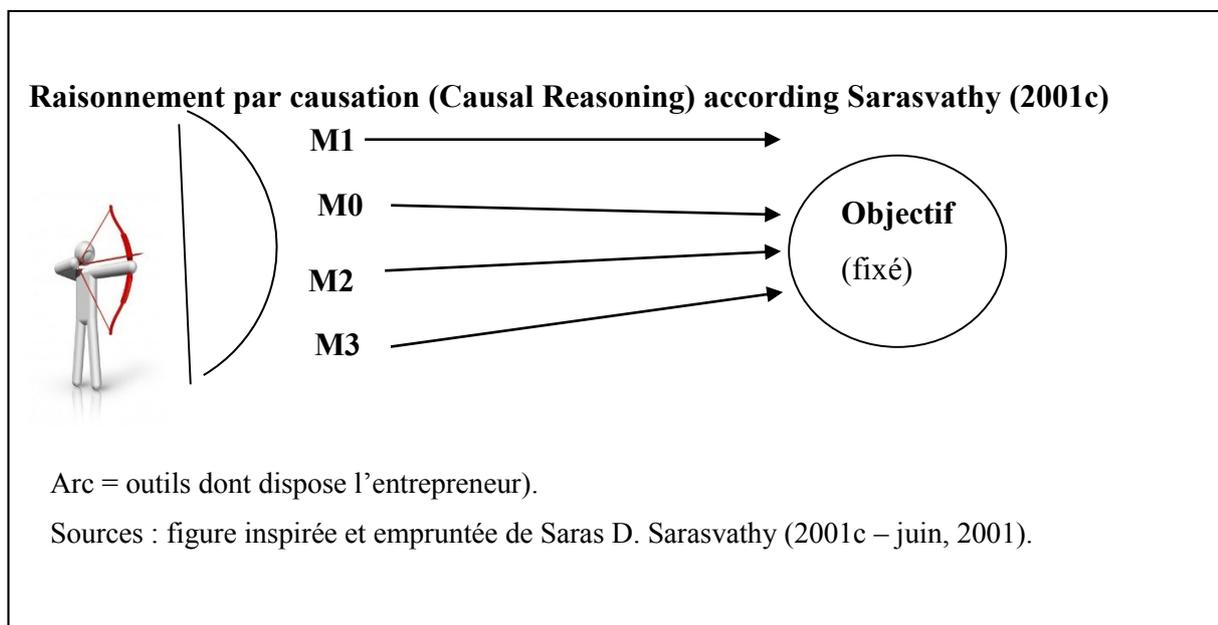
²³Par opposition au terme « profit » (plus conséquent comme gain), l'« intérêt ordinaire » est moins conséquent qu'un profit, selon Von Mises (1966, p.536).

Sarasvathy entend par incertitude des situations et des contextes inhabituels ne laissant pas place à la prédiction d'événements. Donald Schön et Chris Argyris (1974) considèrent qu'il y a incertitude lorsque la situation nous place dans une position qui échappe à notre contrôle. Nous précisons ce que renferme la notion d'expert dans le chapitre II.

1.1. Logique causale et raisonnement de l'entrepreneur causationniste

Quels sont les processus et les étapes de raisonnement qui caractérisent la logique causationniste ? Un approfondissement plus philosophique montre que cette description qui part de la réflexion pour aboutir à l'acte d'agir, en passant par des processus de décisions (par ailleurs complexes, modèles mentaux) évoque l'homme rationnel décrit par Platon. D'où notre interrogation l'entrepreneur causationniste serait-il un entrepreneur platonicien (qui raisonne en suivant un modèle mental bien précis) ? Le schéma ci-dessous (inspiré des travaux de Sarasvathy) illustre le raisonnement linéaire et fixé sur objectifs de l'entrepreneur causationniste.

Schéma : n°4 : Raisonnement causal de l'entrepreneur causationniste



Ce schéma me permet d'établir au moins deux interprétations possibles à partir des travaux de Sarasvathy (2001c) qui affirment notamment que l'entrepreneur causationniste a un objectif (O) à atteindre et se donne plusieurs moyens (M_n) en termes de ressources pour cet objectif.

Cependant, quels que soient les moyens disponibles, quelles que soient les qualités dont dispose l'entrepreneur causationniste, quel que soit l'objectif fixé, il n'est jamais sûr de soi que l'objectif fixé soit atteint comme montre ce schéma. Par illustration, on peut remarquer dans ce schéma que la ressource (M1) est mobilisée pour ce (O) bjectif mais que cette ressource ne permet pas d'atteindre l'(O)bjectif que l'entrepreneur s'est fixé. De ce fait, l'on peut supposer, en restant dans les propos de l'auteur que la ressource M1 s'avère inefficace puisque sa mobilisation n'a donné aucun effet. Et comme ce tireur d'arc, M1 ne permet pas d'atteindre la cible fixée ou l'(O)bjectif à atteindre. Silberzahn (2014) affirme dans ce sens que ce qui est problématique dans la logique causale c'est en fixant un (O)bjectif donné, l'entrepreneur causationnistes mobilise des postes de dépense (ou ressources) compte tenu des représentations sur la base de principes généraux (logique causale, démarche par prédiction ou par prévision), alors qu'en réalité rien n'est sûr qu'il atteindra l'(O)bjectif.

Une des faiblesses de la démarche réside, selon l'auteur (2012) par le fait que ce type de raisonnement repose sur une logique de causes à effets. C'est le cas lorsque l'entrepreneur fixe comme un seul (O)bjectif : pénétrer un marché étranger supposé probablement potentiel. Dans ce cas de figure, celui-ci déploie à cet effet un poste de dépenses, soit pour commander une étude de marché qui peut lui éclairer sur le marché ciblé ou le secteur ciblé, soit il se rend lui-même sur place (frais de voyage, frais de séjour pour son hôtel, les frais de transport et autres frais annexes) pour étudier et analyser le marché cible en question, ensuite négocie avec des futurs fournisseurs. De ce fait, si on reprend le schéma ci-dessus, celui-ci montre d'une part, qu'en suivant le raisonnement de cet entrepreneur, rien ne lui garantit que les résultats, compte tenu de la conjoncture de son marché étranger, correspondent à ses attentes. Et d'autre part, rien ne lui garantit que les informations qu'on lui fournisse dans son étude de marché reflètent à ce qu'il attendait au départ, alors même des ressources (ou moyens) sont utilisées, voire engagées (cf. aux coûts du voyage et du séjour). Tandis que dans le cas de l'effectuation, l'entrepreneur effectuationniste fixe des (O)bjectifs à atteindre sur la base de pré-engagement et d'engagement (*commitment*, Read et Sarasvathy, 2005) sur des ressources potentiellement mobilisable.

Pour ces auteurs, la limite du raisonnement causal est dans l'impossibilité de déterminer comme l'on puisse prétendre que l'entrepreneur causationniste va atteindre l'(O)bjectif (but) qu'il s'est fixé puisque les principes généraux sur lesquels il fonde sa démarche ou sa décision, ne sont pas sans limites. L'on peut supposer qu'en arrivant sur le marché étranger l'entrepreneur peut changer d'objectifs compte tenu de l'état du marché étranger et des paramètres économiques que son étude de marché n'a pas fait ressortir par ignorance ou par

méconnaissance. De ce fait, l'(O)bjectif à atteindre peut dépendre de la conjonction de plusieurs facteurs :

- La capacité de cet entrepreneur à utiliser et à maîtriser des outils ainsi que des méthodes que préconisent les formations universitaires et écoles de commerce d'une part,
- L'agilité en termes de *capability* au sens de Sen (1993) pour cet entrepreneur à discerner des contingences en évolution et des changements (structurels, politiques ou économiques en cours) de son environnement. Autrement, la capacité d'être vigilant au sens que lui donne Kirzner (1976).

Read et Sarasvathy (2005) affirment par conséquent que cet entrepreneur est dans une logique de contrôle et, de fait ce type de raisonnement fait que celui-ci n'est pas très ouvert aux contingences avantageuses. Par illustration, le comportement pour cet entrepreneur causationniste est analogue à celui d'un tireur d'arc qui, même réputé professionnellement, ne sait pas par avance s'il va atteindre sa cible d'autant plus que la cible (son marché comme nous l'avons décrit dans le schéma ci-dessus) peut être mouvante, évolutive, changeante et instable pour plusieurs raisons :

- a) du fait des mécanismes de coordination de son marché étranger et des politiques de régulation de la conjoncture économique ou de la dynamique du marché ciblé ;
- b) du fait des politiques publiques de développement et de la croissance à l'initiative des gouvernements en place (changement politique, régime instable, par exemple) et ;
- c) des incertitudes ou des aléas à cause des contingences (contingences neutres ou pas neutres) de l'environnement ou encore ;
- d) des changements structurels : lois, réglementations, etc.

Le modèle de réflexion pour cet entrepreneur « étiqueté classique » s'apparente au modèle de réflexion standard du décideur classique notamment le modèle de la RDA : réflexion- décision- action proche du modèle de réflexion de la philosophie platonicienne. Une approche plutôt réflexive où dans le cas de la causation, ce sont les connaissances et les savoir-faire théoriques qui sont privilégiés plus qu'autres choses.

Il est intéressant de comprendre pendant les entretiens si ce modèle est aussi identique chez les profils *d'entrepreneur expert* dont décrit Sarasvathy (2001a, b). Pour ensuite analyser comment ce modèle se déploie selon les profils ou les figures d'entrepreneur que nous avons rencontrées ? Pour Sarasvathy (2001a, b) une des différences entre les *entrepreneurs experts* et les *entrepreneurs novices* (primo-créateurs) résident d'une part :

- dans les **stratégies d'action** (par exemple plutôt que de faire seul sans être accompagné ou conseillé, je mobilise des partenaires, mon entourage ou des amis proches au regard de ce que je connaisse) ;
- dans la **prise de décision** (par exemple plutôt que d'appliquer des modèles standards de la prise de décision (*je réfléchis, j'analyse et je décide*, kalika et alii,2006) je sollicite d'avis d'autres personnes réputées meilleures que moi sur telle ou telle situation) ;
- dans les **principes** (par exemple plutôt que de miser uniquement sur mes acquis théoriques et sur ce que j'ai appris de manière transmissive, j'évalue aussi mes chances compte tenu de mes moyens, de mes ressources et mes capacités individuelles et je décide selon mes principes ce que j'accepte de perdre ou pas dans mon projet)
- dans la **fixation des objectifs** (par exemple plutôt de cibler un seul objectif, je décide de stratifier l'objectif par des buts atteignable où chaque but atteint ouvre une nouvelle perspective pour l'objectif final, autrement je ne fixe pas mon objectif pour une seule ressource, j'intègre aussi des ressources alternatives)

D'autre part, la différence entre les approches « causation » et « effectuation » se trouve dans les « heuristiques ». Pour Sarasvathy (2001a), là où l'entrepreneur causationniste se concentre par exemple sur le prix du marché résultant de l'équilibre entre l'offre et la demande, approche néoclassique, l'entrepreneur effectuationniste se focalise sur les franges de marchés où l'offre et la demande sont inexistantes, et où les entreprises et les organisations ne prennent pas d'initiative²⁴ économique. Du point de vue pratique, le raisonnement par effectuation libère l'entrepreneur et le décideur « expert » des prédispositions de la logique causale du fait que celui-ci construit et découvre, au fur et à mesure du processus, de nouvelles réalités qui lui était impossible d'imaginer Sarasvathy (2001a). Dans la même continuité, une autre chercheure notamment Sarrouy-watkins, (2010) affirme que le raisonnement par effectuation permet à l'entrepreneur, contrairement à la causation, à faire face à des réalités que celui-ci est impossible d'envisager, a priori dans son projet. Elle décrit la logique de l'entrepreneur causationniste en tant que démarche dans laquelle le processus entrepreneurial suit un raisonnement où l'entrepreneur est face à des contraintes. Certaines contraintes ont été identifiées à travers l'enquête qu'Abdesslam et alii (2004) ont réalisée. Ce sont des contraintes financières, techniques, informationnelles puisque d'après eux, l'entrepreneur n'anticipe pas tous les aspects de la création d'activité.

²⁴ C'est l'exemple de free-mobile dans l'offre du *forfait sans engagement* (inexistant sur le marché avant l'arrivée du quatrième opérateur) qui bouleverse radicalement le marché de la télécommunication. L'arrivée de free a infléchi les autres opérateurs à le suivre.

Par exemple, une des contraintes identifiées auprès des créateurs et des repreneurs d'entreprises, est d'ordre institutionnel comme par exemple l'accès aux marchés du crédit bancaire.

1.1.1. Intrication entre logique causationniste et logique effectuationniste

Filion, Borges et Simard (2006) ont étudié les processus de création d'entreprise. Leur étude fait ressortir les principales difficultés que peuvent rencontrer les entrepreneurs dans le processus entrepreneurial. L'étude a été faite sur des créations de moins de 5 ans. Pour les auteurs, ce choix a permis de recueillir de manière rétrospective des informations fraîches que le créateur garde en mémoire. L'enquête a mobilisé 201 entreprises créées entre 1999 à 2001. Il en ressort quatre étapes du processus de création d'entreprise comme montre le tableau n°3 ci-dessous.

Tableau n°3 : Les étapes du processus entrepreneurial de Filion, Borges et Simard (2006, Filion et alii, p.2)

Étapes	Initiation	Préparation	Démarrage	Consolidation
Activités	1. Identification de l'occasion d'affaires 2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires 1.1. Décision de créer l'entreprise	1. Rédaction du plan d'affaires 2. Réalisation de l'étude de marché 3. Mobilisation des ressources 4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires) 1.2. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet	1.3. Enregistrement juridique de l'entreprise 2. Engagement à temps plein dans le projet 3. Aménagement des installations et des équipements 4. Développement du premier produit ou service 5. Embauche des employés 6. Première vente	1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing 2. Vendre 3. Atteindre le seuil de rentabilité 1.4. Planification formelle 1.5. Gestion

Comme on peut le constater, d'après ces auteurs, les étapes du processus entrepreneurial sont : l'initiation, la préparation, le démarrage et la consolidation. Ces étapes nous semblent correspondre à la logique de causation.

En termes de résultats, l'étude de Filion et Borges (2006, p. 10) montre effectivement dans une logique causationniste que 93 % des personnes consultées disent avoir utilisé un plan d'affaires (*business plan*) au moment de la création de leur affaire. Une analyse plus fine de leurs résultats

indique cependant des logiques de type plutôt effectuationniste, ce qui laisse plutôt penser que la création d'activité suit une combinaison de ces deux logiques.

C'est ainsi que les auteurs remarquent que :

- seuls 31 % des plans d'affaires élaborés comportaient une *étude de marché complète*,
- 49 % des plans d'affaires avaient une *étude de marché sommaire*, et,
- 20 % n'en avaient pas,
- 50 % des créateurs d'entreprise ont réajusté ce qu'ils avaient prévu dans leur processus entrepreneurial.

Ils expliquent les raisons de ce faible pourcentage d'utilisation d'une étude de marché par des difficultés constatées chez les créateurs d'entreprise à faire eux-mêmes une analyse de marché pourtant préconisée pour la création d'entreprise.

Les raisons du réajustement du plan d'affaires en cours de route seraient dues à des besoins en capital qui ont finalement augmenté, soit à une nouvelle acquisition d'équipement qui s'est avérée incontournable. Il semblerait qu'il y ait une sous-estimation initiale des besoins futurs dans la conception même des plans d'affaires, difficulté récurrente et peut-être structurelle (impossibilité de tout prévoir à l'avance) qui doit être résolue au fil de la création d'activité et de manière relativement flexible. Le plan ne peut s'appliquer mécaniquement. Toujours concernant le plan d'affaires, les auteurs notent que :

- 48 % des entrepreneurs lient leur réussite (Etape.3 Démarrage) au plan d'affaires qu'ils ont réalisé,
- 19 % pensent que le plan d'affaires a été déterminant (plutôt qu'important) dans leur projet,
- 17 % pensent que *le plan d'affaires est important*, 11 % affirment qu'il est *peu important*, et,
- 5 % pensent qu'il n'est *pas important*.

Autres données évoquant une logique d'effectuation, 37% des personnes interrogées disent avoir créé leur entreprise à partir d'une idée originale ; 58 % affirment avoir fait une restructuration de l'entreprise et 5 % des répondants disent avoir adapté l'entreprise sur la base d'une *idée de quelqu'un d'autre*. Ces résultats peu mis en avant tendent à démontrer l'existence d'une logique d'effectuation plus aléatoire, passant par des interactions de réseau et, pour ainsi dire, du « hasard » défini comme l'exploration pertinente de contingences ou de ressources en situation.

Les autres résultats de cette étude renvoient à l'un des descripteurs que nous avons utilisé pour distinguer la logique d'effectuation de celle de causation : le rapport au savoir et aux capacités individuelles du créateur d'activité :

- 80 % des entrepreneurs affirment avoir réalisé eux-mêmes leur plan d'affaires, ce qui correspond à l'idée qu'un entrepreneur formé et disposant de bons outils managériaux réussit seul son plan d'affaires.

En revanche les deux autres résultats indiquent le recours à des réseaux et des ressources qui ne leur sont pas propres :

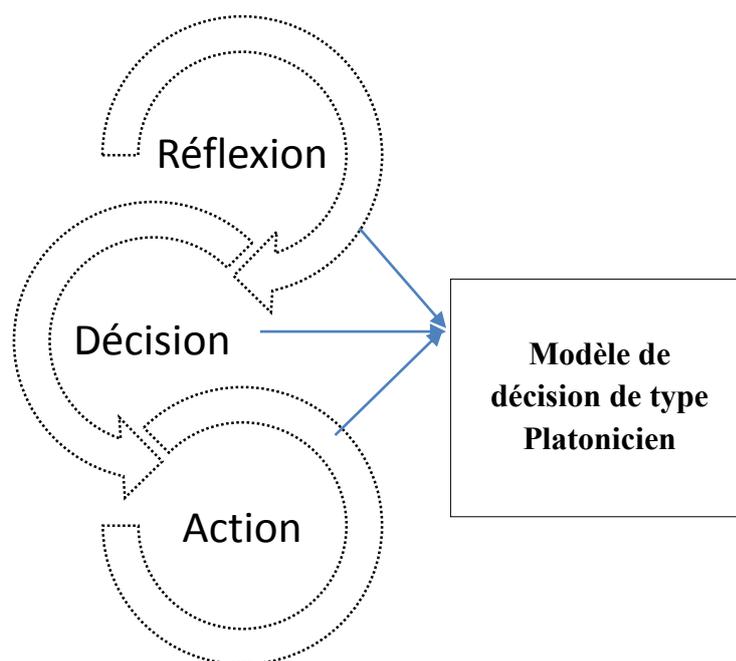
- 7 % disent avoir eu recours à des personnes extérieures (consultant, cabinet par exemple),
- et 13 % affirment avoir sollicité l'aide de personnes qu'ils connaissent (associé, comptable, un membre de la famille).

On note également que 80% des personnes ayant créé leur entreprise ont atteint un niveau d'étude allant jusqu'au collège ou plus dont 13 % qui disent avoir obtenu une maîtrise et 1% qui affirment avoir un doctorat.

1.1.2. Aux sources du causationnisme : un entrepreneur platonicien ?

Plus fondamentalement, le type d'homme décrit par la logique causationniste et son rapport au savoir, au monde et à l'action s'approche du type d'homme décrit par Platon. Cette seconde partie s'intéresse plus directement au déroulement du processus de décision où l'action de l'entrepreneur causationniste est influencée par des principaux généraux, tirés de ce que l'on peut qualifier de « Raison Pratique » selon l'auteur. Le schéma ci-dessous retranscrit une triple boucle de raisonnement de ce type d'entrepreneur laissant penser que celui-ci l'inscrit dans un processus de réflexion –décision – action (RDA).

Schéma n°5 : Modèle de base de la réflexion décision action (RDA) de l'entrepreneur platonicien.



Le schéma ci-dessus montre une triple boucle chaînée mécaniquement au cours du processus de décision de ce type d'individus. Mais ce processus décrit comme simpliste ne l'est pas pour autant dans la mesure où, selon Kalika et alii (2006) le processus de décision « *je réfléchis, j'analyse et je décide* » n'est pas celui que l'on constate le plus souvent dans le processus de l'acteur-décideur. Une des raisons, selon eux, résulte du fait que le modèle de la réflexion – décision – action (RDA) est plutôt fragilisé par des mécanismes cognitifs eux-mêmes influencés par l'environnement, l'information, les structures sociales (Giddens, 1987) et des biais liés à la croyance de l'acteur-décideur. A cela, s'ajoute une autre limite qui est celle de la rationalité limitée du décideur et par conséquent celui-ci ne peut pas faire des anticipations rationnelles si nous nous situons dans la perspective d'Herbert A. Simon²⁵ (2004, p.71-96). Si nous nous reportons dans le tableau (n°3 à la p.38) où Filion et alii (2006) décrivent les étapes du processus entrepreneurial, on se rend compte que le modèle de la réflexion- décision-action (RDA) est inclus dans la phase « initiation » de la première colonne du tableau n°3. Etape dans laquelle l'entrepreneur causationniste :

1. identifie l'occasion d'affaire qui sera exploitée dans son plan d'affaires (business plan) ;
2. réfléchit et développe l'idée d'affaire en suivant fidèlement un plan de création qui sera apparenté à celui décrit par ces auteurs et enfin ;

²⁵ Herbert A. Simon (1969). Sciences de l'artificiel. Folio essais, Paris, traduit par Le Moigne J - L, 200.

3. décide ou pas de créer l'entreprise en question.

De ce fait, le processus entrepreneurial n'est pas figé si l'on en croit Fayolle ; celui-ci affirme par exemple qu'il y a dans ce processus entrepreneurial des parts d'irrationalités et que tout n'est pas préalablement défini, ni figé dans le temps ou dans l'espace. A ce constat, s'ajoute la difficulté de traiter l'incertitude liée au caractère anisotropique²⁶ de l'environnement d'une part, et d'autre part la difficulté de traiter la surcharge informationnelle comme l'avait déjà souligné Hayek (1945) pour planifier une stratégie gagnante.

Autres difficultés majeures, si nous nous situons cette fois-ci dans les propos de Christensen et Raynor (2003). Ces auteurs posent dans le cadre de la création d'une nouvelle entreprise, la question : comment décider quel modèle d'affaires correspondra le mieux à l'opportunité économique en question ? Suivant leur propos, toute opportunité économique n'est pas attractive en soi. C'est plutôt le modèle d'affaires qui rend l'opportunité attractive ou pas. Pour illustrer leur idée, par exemple dans le contexte de la France, on peut constater que l'identification du gaz de schiste comme opportunité économique par un entrepreneur français peut s'avérer vite inexploitable puisqu'il n'y a pas, à ce jour, dans le contexte français un modèle d'affaires²⁷ acceptable et appropriable par la société française pour l'exploitation de ce type de gaz. De ce fait, le modèle économique qui exploite l'opportunité n'inclut pas seulement les rentabilités économiques, il soulève des questions liées à l'éthique, à l'environnement et à l'écologie. Tandis que, si on place leur idée dans le contexte américain, une telle opportunité serait exploitable puisque la société américaine accepte plutôt le modèle d'affaires pour l'exploitation de ce gaz. De ce fait, le modèle économique inclut des paramètres plus ou moins rigides selon les contextes (institutionnels) et les environnements (Porcher, 2013). Dans le même prolongement d'idée, Donald Sull²⁸ professeur de stratégie, souligne un autre point dans ses travaux de 2004 où il affirme que le contexte incertain :

- conduit certains entrepreneurs à croire naïvement qu'ils peuvent éviter les risques et les difficultés en essayant d'anticiper toutes les éventualités ;

²⁶ Un environnement qui ne présente pas les mêmes caractéristiques vis-à-vis des mécanismes du marché et des effets cycliques qui en résultent (Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, 1935)

²⁷ Voir la thèse d'Osterwalder qui décrit des cas où les modèles d'affaires diffèrent compte tenu du type d'opportunités à exploiter. Alexander Osterwalder (2004), thèse de doctorat soutenue à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'université de Lausanne (Suisse), *The business model ontology a proposition in a design science approach*.

²⁸ Professeur de stratégie (London Business School).

- tandis que d'autres tentent de l'ignorer alors que le rôle central dans une aventure entrepreneuriale consiste, selon lui, à gérer l'incertitude.

Pour cet auteur, la gestion de l'incertitude passe par l'expérimentation des hypothèses que l'entrepreneur cherche à tester. Par exemple cela peut être des hypothèses-test pour la compréhension de son environnement (identification des facteurs clés de changements). Cela peut être une hypothèse d'introduction sur un nouveau marché. Pour cet auteur, l'expérimentation peut se faire à partir d'un modèle interactif en trois étapes (ou processus) qui se déroule comme suit :

- a- Premièrement, l'entrepreneur formule une hypothèse de travail qu'il inclut dans la chaîne de valeur en décrivant comment créer la valeur ou comment capter la ressource ou l'opportunité en question ;
- b- Deuxièmement, l'entrepreneur mobilise des ressources pour tester²⁹ l'hypothèse (phase de validation ou d'invalidation de l'hypothèse d'introduction sur le marché par exemple) et enfin ;
- c- Troisièmement, la conception du produit ou du service compte tenu des clients cibles.

La dernière étape qui correspond à la conception de produits ou de services renvoie à la notion de *créativité empirique* que deux chercheurs Jim Collins et Morten T. Hansen³⁰ ont décelée chez les entrepreneurs qui ont réussi. Selon eux, la réussite dépend de la souplesse du modèle économique. Par exemple, suivant leur propos si le test des hypothèses ne permet pas de créer de la valeur ou n'est pas conforme à la chaîne de valeur, alors l'entrepreneur peut, soit tester l'hypothèse suivante et ainsi de suite jusqu'à trouver l'hypothèse qui validerait le processus de conception du produit ou du service, soit, revoir l'hypothèse – test, soit abandonner l'hypothèse, soit proposer un autre modèle économique permettant de créer de la valeur. De ce fait, l'étude des pratiques de chaque entrepreneur nous éclaire sur les modèles des processus entrepreneuriaux mobilisés, compte tenu des profils et des parcours de chacun, selon qu'on raisonne dans la causation ou dans l'effectuation, voire les deux en même temps.

²⁹ On peut donner l'exemple de Seb et de sa filiale Tefal avec un modèle d'expérimentation sur des hypothèses de travail similaire aux produits Tupperware pour lesquels ce sont des femmes et des mères au foyer qui représentent l'image du produit et assurent sa commercialisations auprès des particuliers avant une diffusion massive au grand public.

³⁰ Jim Collins et Morten T. Hansen (2011), *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Survive Despite Them All*. Harper Business: New York, 2011. 304 pages.

1.2. Modèle du processus entrepreneurial

Dans ce qui suit nous allons présenter les travaux des dix dernières années qui nous paraissent les plus pertinents par rapport à notre thème, leurs contributions théoriques (avantageuses) et leurs limites s'il en existe. Pour cela, j'ai mobilisé plusieurs travaux³¹ de recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat. J'ai mobilisé par ailleurs, dans des disciplines voisines, d'autres travaux de recherches pouvant éclairer la question.

Savoir comment les représentations théoriques sont utilisées dans les moments de création d'entreprise est la première chose que je me suis efforcé de comprendre, d'autant plus que les résultats des recherches divergent sur ce point. Les résultats qui ressortent des recherches des dix dernières années sont très fragmentés. Nous commençons par les travaux de Bruyat qui offrent une démarche intéressante.

L'auteur propose un modèle qualitatif du processus de création d'entreprise et des raisons pour lesquelles le créateur d'activité, une fois trouvée l'idée qui sous-tend son projet d'entreprise, s'engage irréversiblement. Par processus de création d'activité réussie, on entend selon Bruyat (2001) « *le moment où la nouvelle entreprise a assuré ses équilibres financiers basiques et s'est fait une place sur le marché* ». Il considère la création d'entreprise comme un processus ouvert avec des évolutions dans le temps et des flexibilités où le créateur d'entreprise rencontre des situations pouvant impacter sa perception et ses rapports avec son environnement. Cela peut être des évolutions de son marché cible ou des situations structurelles que celui-ci rencontre une fois que son processus de création d'entreprise est lancé. De ce fait, l'auteur récuse l'idée selon laquelle le processus entrepreneurial est mécaniquement ancré dans une démarche linéaire, ne laissant pas place à l'imprévu, et qu'il suffit de le suivre fidèlement comme préconisent les formations sur l'entrepreneuriat et les milieux des créateurs d'entreprise.

Le déroulement du processus de création d'entreprise suit, d'après l'auteur, une démarche plutôt ouverte, dans laquelle l'entrepreneur prend des engagements à faible réversibilité compte tenu de ses choix stratégiques³². Selon Bruyat (2001) « *il y a engagement lorsque le processus devient irréversible et par conséquent le simple abandon est interprété par l'entrepreneur ou par l'entourage de celui-ci comme un échec* ». Il considère que nos actions sont influencées par les représentations qui rendent leur exécution complexe.

³¹ Ce sont des publications majoritairement francophones et anglo-saxonnes, des revues et des thèses.

³² Les choix stratégiques sont définis comme étant des zones de cohérence qui guident le décideur (Bruyat utilise l'expression *Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP)* pour illustrer ce comportement).

Et justement, la non-neutralité de l'action, du fait des représentations (théoriques ou pas) ou du fait des principes généraux (modèle mental) à coloration philosophique, a été soulignée par Crozier et Friedberg (1977) cités par Bruyat (2001, p.28). Ces auteurs affirment que les objectifs du décideur sont rarement formulés de manière claire dans le processus de l'action. Ceux-ci sont souvent ambigus et non-explicites, conduisant à des changements, des arrangements et des réajustements perpétuels dans lesquels, « *ce qui était considéré comme moyen à un moment donné devient des fins à un autre et, vice versa* ». Bruyat (2001, p.35) affirme dans ce sens que la plupart des entrepreneurs surestiment leur chance de réussite et sous-estiment par conséquent les difficultés³³ qu'ils rencontrent une fois qu'ils se sont lancés. Il décrit le cas d'un jeune diplômé croyant posséder (compte tenu des représentations théoriques) tous les moyens et toutes les compétences pour développer un projet qui a une forte chance d'aboutir. De ce fait, ce jeune diplômé, selon l'auteur, a une « *perception positive de sa propre efficacité* », Bruyat, (2001, p.29).

Quant à Honig (2004, p.263), il soutient que nombre de pratiques dans le domaine de l'entrepreneuriat viennent de la planification stratégique avec son lot d'outils sensés guider les managers pour une action efficace. Il affirme que la dominance des approches et des pratiques dans le domaine de l'entrepreneuriat peut s'expliquer en partie par le fait que les spécialistes qui s'intéressent au paradigme de l'entrepreneuriat étaient, à l'origine formés dans la discipline de la stratégie. Et cela a induit l'application de méthodes de management tirées des décisions stratégiques à partir de la planification stratégique, très contestée aujourd'hui. On retrouve cette même objection, par exemple dans le cadre du management des organisations avec Aïm (2015, p.93 à 100) affirmant qu'« il n'existe pas une et une seule bonne façon de faire les choses ». D'autres chercheurs comme Fayolle (2007), Toutain et Salgado (2012) renforcent cette position.

- Fayolle (2007) affirme que les méthodes identifiées dans les milieux de la création d'entreprise (incubateurs, pépinières d'entreprise) sont empreintes de logique souvent discutable, voire même criticable. Une des causes réside, selon lui, dans la *transmission passive*³⁴ des connaissances et des compétences par les programmes de formation (universités, écoles de commerces par exemple). Il considère que les démarches basées essentiellement sur les transmissions de connaissances passives de type scolaire, crispent les étudiants et les conduisent

³³ L'auteur évoque différents types de résistance de l'environnement pouvant influencer l'engagement ou créer des difficultés que le créateur doit surmonter.

³⁴ Pour l'auteur cela conduit les étudiants à appliquer des méthodes qui ne correspondent pas à leur situation d'entrepreneuriat.

à se comporter de manière inadaptée face à des situations inattendues où la créativité et l'imagination qu'évoquent Sarasvathy et al, (2009) peuvent les aider à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. On retrouve la même critique chez :

- Toutain et Salgado (2012) qui rejoignent la position de Honig (2004), cité précédemment et celle de Fayolle (2007), en affirmant que les approches dominantes, dans l'enseignement de l'entrepreneuriat par les écoles et les universités, laissent de côté les attentes, les complexités et les exigences des marchés d'une part, et d'autre part, elles n'intègrent pas les réalités. Ils constatent que les étudiants utilisent un processus itératif qui survalorise la capacité à réaliser certains outils comme par exemple le business plan, tout en ignorant les mécanismes factuels qui ne sont pas enseignés mais qui peuvent s'avérer important pour comprendre son environnement. Dew et al, (2006) affirment, à ce propos que, de bons résultats peuvent venir d'une stratégie dans la prise de décision sans recourir à des modèles de prédiction. Ils considèrent que les décisions axées sur une logique de contrôle sont plus efficaces que celles centrées sur une logique de prédiction : une approche plus que normative dans une situation où l'incertitude domine selon eux. Venkataraman (2001) quant à lui, affirme que, si le domaine de l'entrepreneuriat regorge aujourd'hui d'apports théoriques dans cette critique il reste néanmoins des zones d'ombres dans la mesure où l'utilisation d'outils sensés guider l'action de l'entrepreneur repose malgré tout sur des éléments contextuels qui ne supportent pas la prédiction.
- Christensen et Raynor (2003) quant à eux, émettent une critique identique à propos de l'inadéquation des outils et des modèles utilisés – qu'ils soient des outils de management ou des outils destinés à la planification stratégique. Par exemple dans le cas de la firme, ils disent avoir identifié dans les organisations des comportements passifs où la firme se focalise à exploiter des opportunités économiques qui ne sont pas soutenables au regard de son modèle d'affaires. Ils soulèvent le problème d'incompétitivité des organisations du fait de l'absence de souplesse pour réagir face aux changements structurels de leur environnement, changement que les auteurs considèrent comme des facteurs perturbateurs lorsque le modèle d'affaires de la firme est rigide. Les critiques émises jusqu'ici nous ont amené à mobiliser une littérature sur l'entrepreneuriat où des outils liés à la création d'entreprise ont été utilisés dans des cas concrets. Nous allons présenter des situations empiriques de création d'entreprise où des outils sont mobilisés par des entrepreneurs pour des finalités plus ou moins objectives.

1.2.1. Cas d'application du raisonnement causal en situation de création d'entreprise

Appliquer un modèle d'affaires considéré comme économiquement rentable pour tel ou tel marché, ou utiliser un outil réputé efficace pour telle ou telle situation, est un réflexe presque anodin dans les milieux des créateurs d'entreprise. Et cela est tout autant accepté par les acteurs institutionnels (Pôle emploi, incubateurs, banques) que par les professionnels de la création d'entreprise. Cependant ce réflexe soulève selon Colas (2005), une grande controverse dans la littérature sur l'entrepreneuriat et les recherches en sciences de gestion. La controverse que souligne l'auteur, m'a conduit à découvrir de manière empirique le fonctionnement des outils ainsi que les modèles qui sont utilisés dans les milieux de la création d'entreprise, afin de comprendre leur inférence causale.

1.2.1.1. Business plan et représentation managériale de l'activité encore inexistante

Comprendre la manière dont les outils sont utilisés, lorsqu'on crée une activité, et le rôle des représentations théoriques conduit à situer notre problématique comme approche par les outils et les méthodes, dans des situations de résolution d'incidents critiques (pendant la création). Ce choix n'est pas fait au hasard puisqu'il permet de poser la question : peut-on réussir son projet de création d'entreprise sans qu'il soit nécessaire d'élaborer ou de disposer un plan d'affaires ? Ou existent-ils des facteurs autres que les outils et les méthodes identifiés dans le champ de *l'entrepreneuriat*³⁵, qui favorisent une causation réussie ?

La mise en tension entre l'influence des représentations théoriques et les objectifs finaux, dont on se sert comme justification de l'utilisation d'un tel ou tel outil, est éclairante puisque l'utilisation du business plan peut s'avérer inopérante en contexte réel et que les contextes entrepreneuriaux exigent des connaissances autres que celles acquises dans les milieux universitaires (Fayolle, 2007). Honig et Karlsson (2009) vont dans ce sens. Selon eux, les programmes d'enseignement supérieur sur l'entrepreneuriat vantent la bonne maîtrise des outils managériaux dans la conduite des projets de création d'entreprise alors même que des situations réelles pour leur application font défaut ; autrement dit, l'absence de pratique concrète pour les

³⁵ Le cadre d'analyse est situé dans la perspective de Shane (2003,p.4) pour qui, « l'entrepreneuriat ³⁵» est défini comme « une activité qui implique la découverte et l'évaluation et l'exploitation des possibilités d'introduire de nouveaux produits et services, les moyens d'organisation, les marchés, les processus et les matières premières grâce à des efforts d'organisation qui, auparavant, n'avait pas existé ».

étudiants qui décident de créer leur entreprise une fois sortie des milieux universitaires. De ce fait, une des fragilités du modèle de l'enseignement de l'entrepreneuriat réside dans le fait que l'enseignement se focalise sur un apprentissage par assimilation, à la différence de l'apprentissage par simulation³⁶ qui peut être efficace pour confronter les acquis théoriques et les savoirs pratiques. Le tableau n°4 ci-dessous indique les éléments principaux, étant considérés comme des prérequis³⁷ les plus discutés ou abordés théoriquement dans les recherches actuelles. Dans ce tableau nous présentons quatre (4) prérequis identifiés dans la littérature.

Tableau n° 4 : *Quatre prérequis dominants dans la littérature entrepreneuriale pour une causation réussie*

Prérequis causationnistes			
1. Education et formation	2. Compétences et capacités acquises	3. Contrôle et Maîtrise d'outils	4. Application d'un Modèle d'affaires
- être diplômé avoir des compétences	-Savoir utiliser des outils et des méthodes (ex. Business plan)	- savoir contrôler ses outils (Modèle de prédiction)	- Avoir un modèle d'affaires préalable ; Avoir des ressources également préalables.
- disposer des connaissances et d'expérience	- pouvoir faire une analyse de marché, -savoir réaliser une étude comparative de marché, -savoir identifier ses concurrents et les facteurs clés de succès	- Modèle de prévision	- retours sur investissement, - innovation (ou modèle innovant), - réalisation et rentabilité
	- approche concurrentielle	- planification formelle	- diagnostic stratégique

³⁶ Le caractère « actif » dans la transmission des connaissances est l'opposé du caractère « passif » (Fayolle, 2007). A propos des connaissances d'ordre actif deux chercheurs (Toutain et Salgado, 2012) proposent la méthode M.I.M.E (Méthode d'Initiation au Métier d'Entrepreneur). La M.I.M.E est une méthode parmi d'autres qui est enseignée aux étudiants en tant que module d'éducation entrepreneuriale.

³⁷ Selon le dictionnaire (CNRTL) par exemple dans le cadre d'un apprentissage pour la lecture, un « *Prérequis de lecture*.(signifie) *ensemble des conditions à remplir et, par voie de conséquence, des comportements à acquérir pour être en mesure d'entreprendre un bon apprentissage de la lecture* ». (Mial. Educ. 1981). <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/pr%C3%A9requis>. Date de consultation 09.02.2014.

A la différence du business plan (ou plan d'affaires) qui décrit la vision sur laquelle l'entrepreneur compte concrétiser son idée de projet tout en décrivant les éléments fonctionnels, les attentes et les perspectives à court et long terme de la future entreprise en question, Morris et alii (2005, p.727) affirment que le modèle d'affaires³⁸ contrairement au plan d'affaires décrit uniquement la manière dont l'entreprise va créer ou compte créer de la valeur pour générer du profit économique. De ce fait, le modèle économique décrit de manière objective comment l'entreprise va dégager du profit en répondant à ces types de questions : quelles sont les sources de revenus, les méthodes de fixation des prix, les structures de coûts, les marges, et quels volumes l'entreprise va vendre ?. Selon eux, une autre différence apparaît entre le business plan³⁹ et le business model⁴⁰. Le business plan est un document centré sur les questions opérationnelles, tandis que le business model est une sous partie du business plan qui est plutôt axé sur les stratégies et la manœuvre à déployer pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée. Selon Filion (1997), le business model (ou modèle économique) décrit la stratégie mise en œuvre pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise ainsi que sa viabilité dans son environnement.

Ces quatre prérequis semblent être liés d'après les auteurs mobilisés et de ce fait, plusieurs interprétations sont possibles. L'analyse de ce tableau nous a permis de dégager l'interprétation suivante :

- Dans la première colonne, l'on peut supposer que le créateur se dit que seul son « background⁴¹ » (son expérience antérieure, ses diplômes obtenus et son éducation) suffit pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. L'on peut supposer également que l'élément déterminant ici pour le créateur est le fait d'avoir une bonne formation (au mieux sanctionnée par un diplôme).
- Ensuite dans la colonne 2, l'on peut supposer que le créateur se dit cette fois-ci ma formation et mon milieu d'éducation sont plus que satisfaisants, mais la bonne maîtrise

³⁸ Morris et al (2005) 'The business model is related to a number of other managerial concepts. It captures key components of a business plan, but the plan deals with a number of start-up and operational issues that transcend the model. It is not a strategy but includes a number of strategy elements. Similarly, it is not an activity set, although activity sets support each element of a model. p.727.

³⁹En version française plan d'affaires ou plan économique.

⁴⁰En version française *Modèle économique* ou modèle d'affaires. Le modèle d'affaires est une sous partie du business plan mais souvent pour des raisons de confidentialités du projet, il peut être extrait du business plan.

⁴¹ Le mot « background » est défini par le dictionnaire Larousse en fonction de quatre éléments : 1. l'antécédent de la personne, 2. le milieu socioculturel de la personne, 3. l'expérience (*formation, acquis*) ,4.l'éducation (*formation, bagage*). *Background* est défini par le dictionnaire « oxford » comme suit : « A person's education, experience, and social circumstances. Consulter le 09.09.2016.

<http://www.oxforddictionaries.com/fr/definition/anglais/background>.

des outils que je compte utiliser, comme le business plan, sera un plus, pour la conduite de mon projet à bon terme. L'on peut supposer dans ce cas de figure que l'élément déterminant est d'une part, la maîtrise des outils et d'autre part l'appropriation des bonnes méthodes transversales qu'il mobilise probablement dans son processus de création d'activité, soit pour résoudre une difficulté rencontrée ou un incident grave lié à la création de son activité. Cela peut être un outil managérial ou technique, voire la mobilisation d'une ressource particulière nécessitant un savoir-faire spécifique.

- Dans la colonne 3, le créateur se dit que ses diplômes, sa formation et la maîtrise de ses outils de gestion ou managériaux sont tout aussi importants, que leur contrôle puisque dans le raisonnement causal, le territoire est une contingence que le créateur d'activité peut contrôler. Dans ce cas de figure, on peut supposer que l'élément déterminant pour le créateur est le contrôle de ses actions à partir de son modèle prédictible (Sarasvathy, 2009).
- Dans la colonne 4, l'entrepreneur se dit que sa formation, son diplôme, ses outils et ses capacités à contrôler son environnement lui servent tout au long de son aventure entrepreneuriale et l'aident à construire le modèle économique à travers des opportunités qui s'offrent à lui ou qu'il identifie comme potentiellement exploitable (voire, rentable). L'on peut supposer qu'ici l'élément déterminant dans la colonne 4 est le caractère profitable du modèle d'affaires ou du modèle économique qui est à l'origine de son aventure entrepreneuriale. D'ailleurs, les travaux de Lecocq et alii (2006) ont dégagé un constat sur l'importance de la notion de business model (modèle économique) dans les milieux professionnels et chez les praticiens en sciences des organisations (exemple cabinets d'études, incubateurs, consultants). Cependant, ils affirment que si la notion de business model semble assez claire dans les milieux professionnels sa définition n'est pas aussi claire que cela puisse paraître et ce constat est encore renforcé, selon eux, par le fait très peu de chercheurs en milieu académique s'y intéressent. Ils constatent que les recherches qui ont été faites, ou les ouvrages publiés dans la discipline de la stratégie, ont donné peu de références à cette notion. En revanche, selon eux, les réponses obtenues sur le moteur de recherche Google pour l'expression « business model » concernent principalement des sites d'entreprise dont l'activité passe par internet. Le tableau ci-dessous donne une indication des résultats de recherches en termes d'occurrences pour les périodes de 2000, 2004 et 2016.

Tableau n°5 : Résultats de recherches sur la notion de Business model (ou modèle économique)

Résultats de recherches sur la notion de Business Model (BM) selon les travaux de Lecocq et alii, (2006)				
Auteurs	2000	2004	2016	Moteur de recherche utilisé
Chesbrough et Rosenbloom (2002)	107.000 occurrences			Google
Lecocq et alii, (2006)		1,26 millions occurrences		Google
Badiane ⁴² , (2016)			81,1 millions occurrences	Google
			3,15 millions occurrences	Google scholar

L'analyse du tableau montre l'importance du concept de business model dans les milieux professionnels mais sa carence dans les milieux scientifiques s'explique, d'après ces auteurs, par le fait que nombre de chercheurs en stratégie pensent que la notion est probablement floue⁴³ en l'état. De ce fait, suivant leur propos, tantôt on s'intéresse plutôt à la dimension purement stratégique, avec des questions liées à la survie, au positionnement sur le marché à long terme et à l'avantage concurrentiel, tantôt on s'intéresse à la dimension opérationnelle de l'activité, à travers la question : comment générer du profit et rester performant dans la durée ? D'autres raisons sont évoquées, selon eux : si la notion de business model présente un avantage du fait d'une transversalité telle qu'on la retrouve dans plusieurs disciplines –par exemple en sciences économiques, en sciences de gestion ou en stratégie, néanmoins cette transversalité crée entre les disciplines une réelle difficulté pour circonscrire la notion et donc aboutir à une définition commune. Historiquement, la notion a pris place dans les milieux des affaires avec le développement de la bulle Internet et l'e-business dans les années 1990 (Lecocq et alii, 2006), période où les organisations furent appelées par des investisseurs potentiels à expliquer comment elles comptaient créer de la valeur économique et faire des profits sur des projets qui

⁴² Une simple recherche effectuée avec le mot-clé « business model » sur “google” et sur “google scholar” a donné ces résultats. Cela donne un indice sur l'importance de la notion.

⁴³ «often the term business model is used more or less synonymously with business strategy » (Tapscott,2001,p.4, cité par Lecocq et alii,2006, p.6).

avaient besoin d'être financés. Par exemple, Lecocq et alii (2006) affirment, en citant Hedman et Kalling (2001), que le terme business model est utilisé souvent par certaines entreprises uniquement pour faire une description de leur activité. Tandis que d'autres entreprises assimilent la notion de business model à la notion de stratégie. Il est fréquent lorsqu'on visite les sites des organisations (e-commerce, startup) de voir que celles-ci déclinent uniquement dans ce qu'elles considèrent comme leur modèle économique leurs produits, leurs services ou leur offre (p.7). Le tableau ci-dessous tiré des travaux de Lecocq et alii, (2006) présente quelques définitions du Business Model (BM) dont nous avons sélectionné quatre(4) définitions.

Tableau n°6 : Quelques définitions du Business Model (BM) tirées de Lecocq et alii (2006).

Amit et Zott (2001, p.511)	« A business model depicts the content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities ».
Tapscott (2001, p.5)	«Business model refers to the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources ».
Chesbrough et Rosembloom (2002, p.6 et p.7)	« In the most basic sense, a business model is a model of doing business by which a company can sustain itself – that is, generate revenue ». «The essence of the idea is how you get paid, or how you make money with a taxonomy of alternative mechanisms».
Benavent et Verstraete (2000)	« l’expression Business Model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats , les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l’affaire» «le problème de la création d’un nouveau service n’est pas posé seulement en termes d’adaptation à des besoins non encore révélés, mais en termes de combinaison efficace de services et de facteurs de productions ».

L’analyse des quatre définitions dans ce tableau fait ressortir cinq éléments importants pour la définition d’un business model, à savoir :

- La **création de valeur** ; (comment la valeur économique est créée ?)
- La **génération de revenus et la maîtrise des coûts** ; (comment les revenus sont générés ou quel modèle de revenus proposé et comment les coûts sont maîtrisés ?) ;
- La **technologie ou l'innovation** utilisée (quelle technologie ou innovation déployée ?) ;
- Les **ressources** mobilisées (actifs révélés – quelles ressources utilisées ?, actifs non révélés – quel processus d'activation des ressources ?) ;
- Les **techniques de production, de commercialisation et de distribution** (comment procéder pour produire et vendre sur un marché ?).

Par ailleurs, si le *business model* semble primordial lorsqu'il s'agit de créer une entreprise, il en va de même pour le business plan (voir ce qui précède), document tout aussi important dans le cadre de la création d'entreprise pour les praticiens des organisations mais qui semble créer des divisions chez les chercheurs qui s'intéressent à la création d'entreprise. Par exemple pour Honig et Karlsson (2009) l'utilisation du business plan dans les milieux des créateurs d'entreprise n'est pas sans critique⁴⁴ puisque l'idéologie du plan d'affaires est renforcée par les structures d'affaires telles que les banques, alors même que son efficacité peut être contestée et cela pose problème.

Une des raisons fondamentales, de cette controverse, peut être illustrée par analogie à ce que Marchesnay (2008, p.185) souligne dans le cadre d'une aventure entrepreneuriale. Comme toute activité humaine, l'activité entrepreneuriale présente des risques puisque l'entrepreneur peut rencontrer des problèmes liés à cette activité qu'il faut résoudre. Cependant les résolutions de problème ne sont pas à la portée de tout le monde : certains problèmes requièrent pour leur résolution des comportements et des techniques formels, de l'expérience ou des savoir-faire plutôt que d'autres. Par exemple, si l'on situe le problème dans une vision pragmatiste, l'auteur affirme que le « *problème au sens des pragmatistes, à nos yeux essentiel est le suivant : la masse des entrepreneurs actuels ou potentiels, lors de la création, ou durant la période d'exploitation (voire de cessation ou de changement) se trouve désarmée, dans la mesure où les solutions préconisées sont largement fondées sur des principes managériaux inculqués par des personnes ayant suivi l'apprentissage sous forme de cas de management* ». Il rajoute que : « *Supposons que Mr Untel souhaite monter ou reprendre une boulangerie. Le réflexe du conseiller (ATM, « banquier », expert –comptable, voire retraité bénévole, ancien cadre salarié) est d'envisager une étude de marché, de présenter un projet formalisé sous forme de*

⁴⁴ Ils critiquent le caractère répliquable du *business plan* qu'il suffit de produire ou de reproduire sans tenir compte des contingences de l'environnement.

plan d'affaires (business plan), etc. Cette démarche procédurale, loin de constituer une aide, un levier incitatif constitue en fait un carcan modérateur aux antipodes de l'esprit d'entreprise, destiné : 1) à réduire le risque non gérable, en tempérant l'engagement personnel ou financier, 2) à limiter l'incertitude, en évitant les projets trop novateurs, trop audacieux, ou en les rapprochant de la « situation » (Dewey) existante, 3) à sous-évaluer les retours sur investissement, en les comparant, là encore aux résultats obtenus par la « concurrence ». Or, l'expérience montre que le processus cognitif emprunté par Mr Untel sera fort différent, et tout-à-fait conforme à ce que décrivent les pragmatistes. L'« entreprenant », qui décide d'« être à son compte », de monter ou de développer sa propre affaire, part d'un « problème » qu'il entend résoudre. [Et par conséquent], « Il va alors chercher et filtrer des informations, interpréter des « faits » (Dewey) en menant sa propre enquête (inquiry) en ciblant des objectifs précis (emplacement, nature de la clientèle), en évitant justement des données « holistes » agrégées et anonymes (le marché de la boulangerie dans telle agglomération). Il interrogera les commerçants, il se postera devant telle boulangerie en observant les clients, etc. Ce faisant, il sera sans doute conduit à remettre en cause ses « hypothèses » initiales –par exemple, sur la nature des activités à mettre en place, sur l'emplacement idéal, etc. Il cherchera de nouveaux faits, ou les interprétera de façon différente. Ou, tout simplement, il renoncera provisoirement, Marchesnay, 2008, ibid.». »

Colas et alii (2011) ont affirmé que l'utilisation des plans d'affaires en tant que pratique courante dans les milieux de création d'entreprise, est considérée dans la plupart des milieux universitaires et extra-universitaires comme une attitude rationaliste. Ils proposent trois situations empiriques dans lesquelles le plan d'affaires est utilisé par des entrepreneurs dans une perspective interactionniste avec les milieux institutionnels. Le choix de leurs travaux, que je présenterai dans les pages 61 à 66 ce justifie par le constat, que les trois situations empiriques décrites ci-dessous, l'utilisation de cet outil révèle des logiques de détournement pour des fins qui n'étaient pas initialement prévue.

Un des aspects qui rendent populaire l'utilisation du plan d'affaires (business plan) dans les milieux de la création d'activité, est qu'il peut être considéré, d'après Colas et alii (2011) comme un outil « à faire valoir » dont les organismes et les investisseurs institutionnels se servent pour évaluer les entrepreneurs qui ont un besoin de financement.

De ce fait, l'usage de cet outil est prescrit dans :

- les formations en MBA (écoles de commerce, universités et autres) ;

- les organismes d'accompagnement, d'aide à la création et à la reprise d'entreprise (Pôle emploi).

L'autre raison de son utilisation dominante dans les milieux des créateurs d'entreprise, selon eux, réside dans le fait que nombres d'enseignants, de formateurs et de consultants qui prescrivent cet outil ont été influencés par des approches dites pragmatistes – recherche opérationnelle, planification stratégique ou formés dans la discipline de la Stratégie.

Au final, l'entrepreneur qui cherche à valider son processus de création d'activité auprès des financeurs est contraint d'utiliser le business plan comme à un faire valoir et, très souvent l'évaluation du porteur de projet est centrée sur le plan d'affaire alors même que les qualités du créateur ne soient discutées. Les qualités liées aux compétences, aux savoir-faire, ainsi qu'aux parcours et aux profils du créateur en question, viennent en second plan et rarement celles-ci sont mises en avant. Alors que, si le plan d'affaires est considéré par le porteur de projet (l'entrepreneur) comme un *outil de planification* dans lequel il décrit les ressources, la stratégie et l'équipe entrepreneuriale qui composera son affaire, pour disposer d'un financement auprès des partenaires et des investisseurs institutionnels (banques), en revanche pour ces derniers, le business plan est un *outil d'évaluation*⁴⁵ servant essentiellement à cerner le porteur de projet lui-même. Ainsi, selon les auteurs, la vision stratégique qui prévaut dans la rédaction du business plan semble plus ancrée dans la croyance populaire pour des raisons fonctionnalistes (besoin de crédits) plutôt que celles relatives à l'efficacité. Cet aspect est souligné par ailleurs dans une autre publication où Colas (2004) considère cette fois-ci que le plan d'affaires inclut des logiques cognitives bien plus qu'il n'y paraît. Selon eux, l'étude des plans d'affaires en dit beaucoup sur les créateurs porteurs de projet puisque d'après eux, c'est par cet outil que le créateur délibère sur les futurs événements qui marquent la vie de son entreprise en question.

1.2.1.2. Business plan comme outil managérial à porter de main

Garonne et Weybang (2007, p.8) ont étudié les situations où cet outil a été utilisé dans des contextes différents. Ils constatent dans leur étude que la plupart des outils de gestion sont imposés aux entrepreneurs par des organismes tels que par exemple des banques, des investisseurs et autres organismes créanciers.

⁴⁵ L'évaluation porte sur les ressources, les connaissances du créateur et les chances d'aboutissement du projet en une véritable affaire rentable économiquement.

Ils affirment que nombres d'outils sont élaborés et approuvés par ces organismes eux-mêmes, tandis que d'autres outils managériaux⁴⁶sont recommandés par des organismes de formation (ex Pôle Emploi) au moment de la création ou de la reprise d'entreprise. Ils donnent l'exemple des dispositifs d'aides à la création telle que le dispositif nacre⁴⁷où l'organisme pôle emploi requiert d'après eux, la rédaction d'un business plan bien structuré lorsqu'on recherche un accompagnement, un financement ou un soutien. Ce constat conduit à établir que :

Sur le plan institutionnel

Il y a un *relatif consensus* :

- sur les éléments que doivent contenir le plan affaires ;
- sur son utilisation volontaire (ou contraignant) puisque sa réalisation est souvent requise par ceux qui octroient les financements notamment par les investisseurs institutionnels.

Pourtant même si la réalisation d'un plan d'affaires semble être une règle pour les entrepreneurs, paradoxalement pour ces auteurs les projets de création d'entreprise qui aboutissent ne sont pas toujours ceux dont le business plan est plus élaboré ou mieux formalisé. Ils concluent en affirmant que le business plan est finalement institutionnalisé dans les milieux des créations d'entreprise puisque sa réalisation par des entrepreneurs est souvent motivée par une logique de se conformer aux attentes des institutions qui l'exigent.

Sur le plan de la performance :

Les recherches qui lient l'utilisation de cet outil et la performance de l'entreprise sont très faibles d'après Mitchell et Chesteen (1995). De ce fait, il est difficile de se positionner dans la littérature entre ceux qui considèrent le plan d'affaires comme un document incontournable, sinon indispensable pour réussir son projet de création d'entreprise et ceux qui considèrent le plan d'affaires comme un cheminement décrivant les perspectives de la future organisation sans aucune certitude que le projet réussisse. Malgré l'importance qu'on lui accorde en tant que document de base qui finalise les perspectives futures de l'entreprise nouvellement créée, pour Mitchell et Chesteen (1995) il n'y a pas de relation, voire une quelconque liaison directe entre plan affaires, performance et réussite de l'entreprise.

Giraudeau (2014) va dans le même sens, il considère que le plan d'affaires n'est qu'un instrument pédagogique et que son contenu opératoire pose problème et fait toujours débat.

⁴⁶ Outils centrés sur des bilans de compétences pour savoir si le projet de création d'activité correspond aux ambitions personnelles du créateur.

⁴⁷ Nouvel Accompagnement à la Création ou à la Reprise d'Entreprise (N.A.C.R.E).

D'autres chercheurs se sont penchés à cette question (couple : plan d'affaires –performance de l'entreprise). Par exemple dans le cadre des travaux de Bhide (1990) celui-ci dit avoir constaté que nombres de créateurs d'entreprise ne rédigent pas leur business plan mais se contentent de quelques prévisions et estimations sur les biens fondés de leur projet de création d'entreprise. Par ailleurs, si les recherches ont tendance à aller dans le même sens sur ce point, il semble évident, selon Silberzahn (2009, p.15) que le raisonnement de l'entrepreneur causationniste met en évidence l'importance du plan d'affaires. Cet auteur donne quelques exemples intéressants où des entreprises réputées aujourd'hui très performantes ont été créées sans la réalisation d'un plan d'affaires encore moins d'un modèle économique stable. Il donne l'exemple du cas de l'entreprise Numérical⁴⁸ qui, selon lui, n'avait pas de plan d'affaires au moment de sa création. Pour cet auteur 67% des entreprises non cotées par le magazine entrepreneurial « inc 500 » en 1989 n'avaient pas de business plan. Selon l'auteur les fondateurs de « Google, Inc. » n'avaient pas de business plan et deux années après le lancement de l'entreprise, l'entreprise n'avait pas encore un modèle économique stable comme c'est le cas aujourd'hui. Les exemples sont nombreux, on peut citer le cas du « Twitter, inc » où la nouvelle firme n'avait pas au moment de son lancement, un modèle économique viable et que celle-ci à tester plusieurs modèles quelques années après son lancement pour développer son modèle économique aujourd'hui reposant principalement sur de la publicité et le sponsoring Silberzahn (2012). Fayolle et Verzat⁴⁹ (2009) quant à eux, considèrent que si le plan d'affaires est l'approche la plus dominante pour l'enseignement de l'entrepreneuriat, le débat se recentre plutôt sur son efficacité à influencer la réussite entrepreneuriale. Pour eux, les méthodes pédagogiques de l'enseignement de l'entrepreneuriat ne sont pas une fin en soi et par conséquent *la prudence devrait être la règle* (2009, p.7).

Par ailleurs, pour Sarasvathy (2001c) les approches dominantes dont font usage les entrepreneurs ne leur laissent pas libre court pour que ces derniers puissent utiliser toute leur imagination dans leur processus de création d'entreprise puisqu'ils sont limités par ces mêmes approches qu'ils utilisent mécaniquement.

⁴⁸ Numérical, est une start-up spécialisée sur l'édition de logiciel de téléphones mobiles. A distinguer avec la société « Numéricable » opérateur spécialisé dans la fibre optique et fournisseur d'accès internet en France.

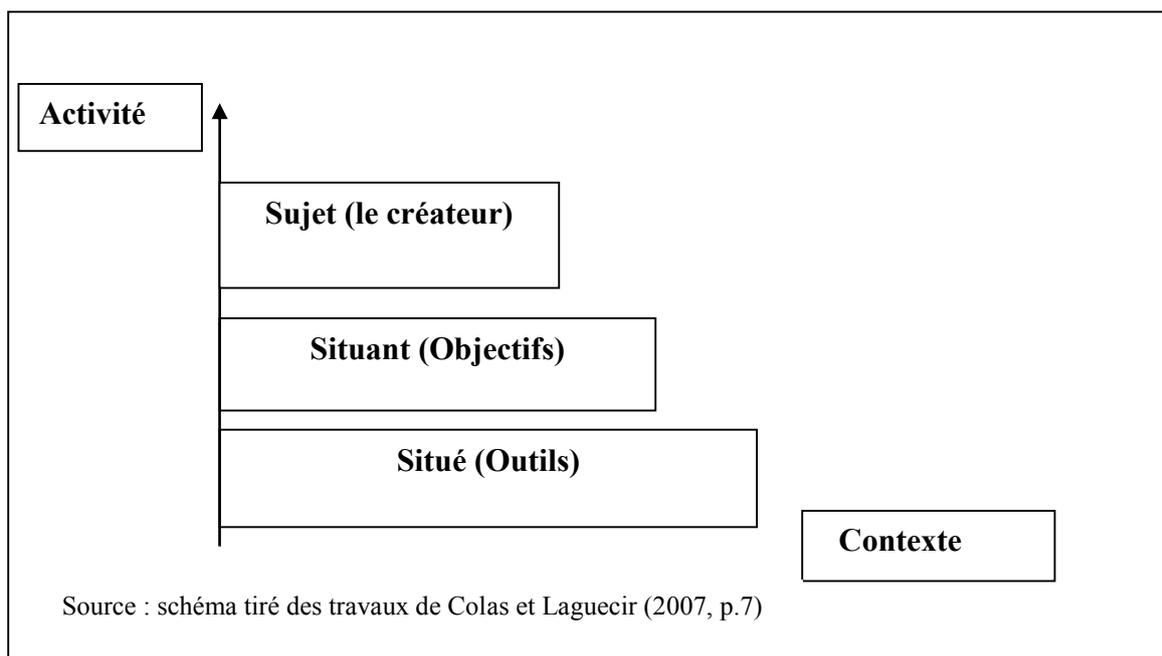
⁴⁹ Fayolle et Verzat (2009, p.8) affirment que – « enseigner la production d'un plan d'affaires reste d'après Honig (2004.p.258) un des formats de cours les plus populaires ».

Une idée proche à celle émise par Sarasvathy (2001c) est soulignée par Colas et alii (2011) considérant qu'une planification poussée limiterait même les possibilités qui s'offrent aux créateurs dans la mesure où d'après eux, la planification laisserait de côté des opportunités et des avantages qui pourraient venir s'adjoindre dans le projet. Ils constatent dans leur étude que l'utilisation du plan d'affaires (business plan) tient plutôt au « rite » que ce sur quoi on le tient pour son efficacité.

Sur le plan contextuel

Shapiro et Sokol, (1982) accordent une place importante du milieu social et des éléments de contextes dans une perspective de l'action située, plutôt que l'influence des artefacts. Ils privilégient la dimension sociale que celle relative aux construits artificiels. Colas et Laguecir (2007) quant à eux, réitèrent l'idée que la théorie de l'action située s'intéresse à l'activité humaine en mettant en exergue deux facteurs déterminants : les facteurs de contexte (ou de situations) de l'activité et les facteurs managériaux (les construits artificiels). Ils déclinent cette idée comme suit : selon eux, dans une activité humaine, il y a un sujet (un individu socialement identifié), qui s'engage dans une activité (intention et motivation), ensuite il y a un objectif préalablement défini et que cet objectif est porté par le sujet (ici par l'entrepreneur), et enfin des outils dont le sujet se sert pour réaliser l'activité (ou accomplir l'action). Par illustration le schéma ci-dessous montre, à travers trois dimensions, l'interaction entre le créateur et son outil dans un contexte entrepreneurial. C'est-à-dire lorsque le créateur s'engage dans une activité génératrice de revenu. Dans ce schéma on peut constater que la relation est enchevêtrée entre le sujet (l'individu) –le situant (les objectifs) – le situé (les outils) comme soulignent Colas et Laguecir (2007, p.7).

Schéma n°6 : Triptyque d'une relation enchevêtrée entre le sujet (le créateur), le situant (ses objectifs) et le situé (ses outils)



Le schéma peut être interprété comme suit, dans cette relation entre le sujet (l'individu) –le situant (les objectifs) et le situé (les outils, ex. «Business plan »), certains éléments sont objectivés tandis que d'autres sont subjectivés. Et d'après Colas et Laguecir la rédaction d'un business plan ne fait pas exception à cette règle, puisque le plan d'affaires est composé, d'après eux de deux parties dont l'une ressort des informations objectives et l'autre soulève des éléments subjectifs :

- **Partie stable du BP** celle-ci comporte les ressources tangibles du projet et les données objectives et ;
- **Partie instable du BP** celle-ci comporte des éléments que tels que les projections financières qui constituent des éléments subjectifs au regard des situations particulières du contexte et de l'environnement du projet .

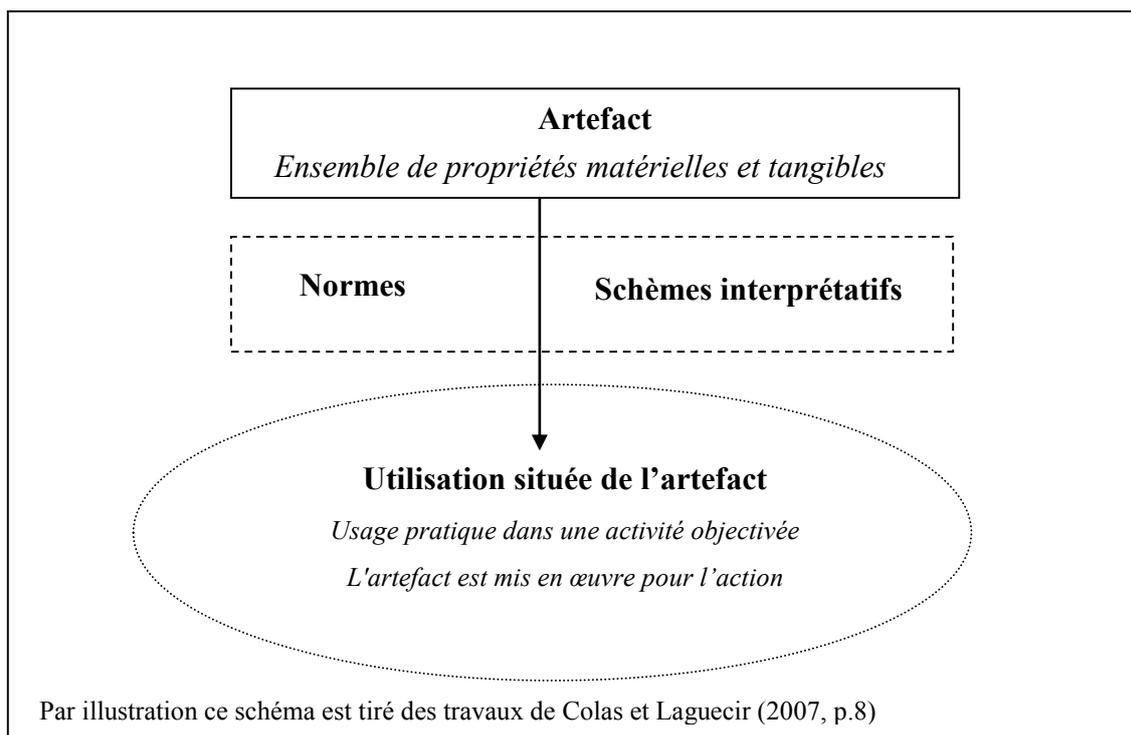
Selon leur argument la partie stable (donnée objectivée) est considérée comme un artefact sur lequel *l'utilisateur*, selon leur terminologie, prend position pour rendre⁵⁰le projet faisable et viable. Ils affirment que l'artefact est construit de différente manière selon les profils des

⁵⁰ Ou vendre le projet auprès des futurs associés ou des futurs investisseurs.

utilisateurs, selon les connaissances dont ils disposent ou l'expérience dont ils font preuve. Et d'après eux, c'est ce qui rend les plans d'affaires (*business plan*) différenciés.

Pour illustrer leur propos, ils utilisent l'expression *affordance* pour désigner les propriétés perçues, actuelles et potentielles que peuvent refléter l'outil *business plan*. Le schéma n°7 ci-dessous décrit la partie stable du *Business plan*.

Schéma n°7 : *Business plan* un artefact tangible comme schème interprétatif



Interprétation du schéma n°7

Il ressort deux aspects particulièrement importants dans l'utilisation du *Business plan* si on analyse le schéma, selon Colas et Laguecir (2007). D'abord, le schéma montre que le créateur d'activité ou le porteur du projet en question n'est pas un sujet « isolé », autrement dit, on ne peut séparer le créateur et l'outil qu'il mobilise. Ensuite le schéma montre que même si les parties : partie stable – ressources tangibles et partie instable – données prévisionnelles ou financières, font consensus auprès des investisseurs institutionnels et autres communautés, l'artefact n'est jamais fixe a priori et l'utilisateur peut les modifier lorsque des éventualités et des possibilités (ex. opportunités) émergent au cours du processus. De ce fait, d'après ces auteurs si le plan d'affaires est un prérequis du fait des exigences des investisseurs, il est tout de même considéré en tant qu'un outil dont l'usage peut résulter d'un *processus enactment*

Weick (1995), c'est-à-dire une mise en scène si on prend la définition de l'enactment (en action) telle qu'elle est donnée par Marie Jo Hatch (2000).

Ainsi Colas et Laguecir (2007) affirment qu' :

« En effet, les méthodologies de rédaction de Business Plan sont de vastes machines à produire du texte en posant des listes de questions à l'entrepreneur et auquel il doit répondre dans son Business Plan. L'entrepreneur devient le narrateur de l'histoire de son entreprise mais aussi un auditeur investisseur. Le BP est le prétexte d'une conversation à vocation de conversion (convaincre). Il est également un compte rendu d'entretien ex ante avec des investisseurs puisqu'il vaut engagement du porteur du projet » (Colas et Laguecir 2007, p.10).

Il est intéressant de souligner dans leur propos que l'utilisation fréquente de ce type d'outil dans les milieux de la création d'entreprise est empreinte d'une vision chargée de **représentation** dans laquelle l'entrepreneur tente de représenter sa future entreprise via son plan d'affaires (ou business plan). Et comme dans toute représentation, il y a forcément l'élément **représenté** qui est absent (Colas et Laguecir, 2007, p.19). Et dans cette configuration c'est plutôt la future entreprise qui est absente concrètement, d'où l'utilisateur (ici l'entrepreneur) le représente à travers son outil. L'on peut supposer que cette représentation est objectivée puisque le créateur (l'entrepreneur) se place dans une situation d'objectivation où il doit convaincre, rassurer, se dévoiler et même séduire les parties prenantes qui pourraient s'intéresser à son projet.

Finalement cet outil est normatif⁵¹ puisque les partenaires et les investisseurs institutionnels ne manquent pas de le réclamer et quelle que soit la pertinence du projet si l'entrepreneur décide pour des raisons quelconques de ne pas en faire usage on le tient de non sérieux. De ce fait, Colas et Laguecir (2007) soulignent le caractère normatif dans la réalisation de l'outil business plan, qui selon eux, conduit les utilisateurs à détourner les finalités de cet outil pour des fins autres que celles dont il a été conçu. Et c'est cet aspect que nous allons voir dans ce qui suit.

1.2.1.3. Trois cas d'utilisation du business plan dans un projet entrepreneurial

L'intérêt de mobiliser les travaux de Colas et Laguecir (2007) a une double importance. Les auteurs ont étudié trois situations empiriques dans lesquelles le business plan a été utilisé et

⁵¹ Les auteurs utilisent le terme de *doxa managériale* pour décrire le caractère exigé et coercitif qu'implique la rédaction du business plan. Cette *doxa* est communément partagée dans les milieux des créateurs d'entreprise.

appliqué dans des situations de créations d'entreprise compte tenu des besoins de chacun utilisateur. Chaque situation correspond à un cas de création d'entreprise.

Ces auteurs décrivent sous forme de récits recueillis auprès des utilisateurs. Cela leur a permis de ressortir la manière dont l'outil a été utilisé ou appliqué. L'étude a été conduite suivant leur propos dans un panel d'entrepreneurs que les auteurs ont eux-mêmes sélectionnés pour des entretiens semi-directifs. Ils affirment qu'ils ont effectué des entretiens complémentaires en interrogeant des personnes impliquées dans la création d'entreprise. A l'issue de ces entretiens ils affirment avoir récolté plusieurs types d'informations :

- des informations de nature « *biographique* » (cf. traits de caractère, personnalité) ;
- des informations sur les « *parcours* » (expériences, vécus et compétences, salariés, chômeurs, personnes ayant connu le chômage par exemple) ainsi que ;
- des informations « *personnelles* » (situation personnelle et situation sociale).

Ils ont analysé les principaux éléments que contenait chaque *business plan* dans chacune des situations où celui-ci a été utilisé.

- Colas et Laguecir (2007) affirment que le premier cas concerne une première création en 2001 par deux associés. C'est une entreprise spécialisée dans *l'affûtage d'outils industriels*. Les deux associés ont des qualifications différentes, l'un des associés (Éric) a un diplôme de BTS dans l'automobile et l'autre associée (Marthe) a un diplôme en gestion. Selon les auteurs, la société a été créée à la suite d'un constat d'un des associés qui remarquait que son ex - employeur spécialisé dans l'agroalimentaire, renvoyait ses outils à l'étranger pour être affûtés. Et lorsqu'Éric en a parlé à son amie (Marthe) qui, elle aussi travaillait dans une entreprise spécialisée dans la *fabrication de pièces de meubles*, ils voient tous deux une opportunité. Ils proposent de créer une activité dans ce domaine. Une fois qu'ils sont pris leur décision de se lancer dans ce type d'activité pour leur compte, l'une des associés Marthe s'est renseignée sur les fournisseurs de machine à affûter elle fit une offre de prestation de service à son entreprise d'origine qui fabriquée des pièces de meubles, cette dernière accepta l'offre. Quant à Éric souhaitant rejoindre l'affaire, ce dernier décide de quitter son poste pour aller se former chez le fournisseur de machine (chez l'affûteur), ce dernier accepte de prendre en compte le coût de la formation d'Eric sur le prix d'achat des machines. Ce qui est important de souligner, d'après les auteurs, c'est qu'on constate que les deux associés se sont lancés dans cette activité sans pour autant rédiger leur *business plan* comme l'exigent les partenaires financiers ou comme le voudrait la tradition dans les milieux de la création d'entreprise. Paradoxalement, ils ont créé l'activité en question sans réaliser leur business plan et c'est à la suite d'un besoin de financement pour développer l'activité.

De ce fait, le business plan, dans le cas d'Éric et Marthe, n'est qu'un outil qui rassure les investisseurs et les partenaires financiers qui souhaitaient investir dans l'affaire. Les auteurs constatent que s'il est possible d'avoir auprès des partenaires financiers (ex. Banques), un financement sans présenter un business plan, il est rare de constater l'absence de son utilisation auprès de la communauté des créateurs. Et lorsqu'un tel financement s'est fait, ils affirment que le plus souvent les partenaires financiers regardent plus le parcours et le profil du créateur en question. Un autre point semble intéressant dans le cas d'Éric et Marthe où le lancement de l'activité sans business plan est une attitude qui répond par avance à la question «*Do you speak management ?*». C'est-à-dire s'ils ont toutes les qualifications ou tous les prérequis de base pour gérer l'entreprise. De ce fait, l'on peut supposer que leur expérience salariale peut être vue comme un élément qui rassure les partenaires et par conséquent ils ont le langage des affaires et savent parler management puisque chacun d'eux a accumulé une certaine expérience pratique dans le monde de l'entreprise.

D'après ces auteurs la décision de financer ou pas les deux associés sans qu'ils aient à rédiger un business plan s'appuie sur l'expérience d'Éric et Marthe d'une part et d'autre part, celle-ci s'est appuyée sur leur qualification et leur parcours.

- La deuxième situation concerne aussi une première création, il s'agit cette fois-ci, d'une entreprise française qui voudrait créer une filiale logistique en Amérique du Nord. Cette mission a été confiée par Marie, salariée au sein de l'entreprise française. L'entreprise est une PME familiale, spécialisée dans la *fabrication de structure en mélaminé* servant de stocker des produits que la PME (filiale en cours de création) vendra sur place tout en assurant la gestion de la relation clientèle (Colas et Laguecir, 2007). Selon les auteurs, dans ce cas de configuration, Marie qui était chargée de créer cette filiale en Amérique du Nord, posait en premier lieu comme question, le statut fiscal et juridique de la filiale. Une fois que cette question a été résolue, Marie devrait de rendre en Amérique du Nord. Les auteurs constatent que Marie dit avoir rédigé son business plan uniquement *pour l'obtention de son visa*, critère essentiel pour l'administration américaine.

- Selon les auteurs, le visa de marie a été *accordé sur la base de la viabilité formelle du projet*. Marie affirme avoir constaté qu'en « *aucun moment mes mandataires n'ont utilisé le business plan* ».

Dans le cas de Marie, les auteurs constatent que :

« Le Business Plan ne fut pas établi pour prendre une décision – puisqu'elle était déjà prise–mais il fut rédigé pour l'Administration Américaine, afin d'obtenir l'autorisation de s'implanter aux Etats-Unis et un visa de travail pour le créateur » (Colas et Laguecir, 2007, p.16).

Pour ces auteurs, le business plan dans cette configuration a été détourné de son objectif principal puisque Marie qui était chargée de créer la filiale en Amérique du Nord, ne l'a pas rédigé pour obtenir un quelconque financement auprès des partenaires et investisseurs potentiels mais plutôt pour obtenir un visa de long séjour. L'on peut supposer de manière implicite que c'est le contexte qui a déterminé finalement son utilisation.

Paradoxalement dans ce troisième et dernier cas, Bruno qui est un *ingénieur de formation* avait été missionné de participer au développement d'une ligne *de voiture électrique*. Et pour cela son employeur lui a chargé au départ de collaborer avec un *cabinet d'études* pour travailler ensemble sur le projet de développement de la fabrication de véhicule électrique. Les auteurs ont pu constater que la mission de collaboration entre Bruno l'ingénieur et le cabinet d'études pour le développement d'une ligne de véhicules électriques n'est pas respectée puisque Bruno en collaboration avec le cabinet comme son employeur l'avait suggéré de faire a finalement profité de cette occasion de créer un *outil informatique de simulation de business plan* qui « *dépasse le logiciel de business plan qui était conçu par le cabinet de conseil* ». Colas et Laguecir (2007) affirment que dans cette situation le comportement de l'ingénieur peut être interprété comme un « *abus* » pour certains ou pour d'autres comme un *détournement d'attention* entre sur ce quoi l'ingénieur a été chargé de faire et ce qu'il a effectivement fait. Ils citent Rabardel (1999) pour qui considère que ce comportement est souvent un « *écart* », voire un « *abus* » *entre la prescription de l'outil et l'utilisation effective de l'artefact* (Colas et Laguecir, 2007).

Ces auteurs concluent en soulignant les différents cas où l'outil a été, soit appliqué comme tel, soit détourné de ses fonctions premières (dans le cas de Marie, par exemple celui-ci a été rédigé pour l'obtention d'un visa américain). Cela souligne l'importance du contexte, des profils et des parcours de chaque utilisateur. Il ressort un point essentiel dans ces trois cas, selon eux, « *ce ne sont pas les mécanismes de significations qui sont remises en cause* », mais plutôt « *l'unicité des modes d'appréhension du business plan, p.19* ». Les trois cas de figure offrent

d'après les auteurs, des récits différents selon que le créateur d'activité respecte les canons établis par la communauté des acteurs économiques (entrepreneurs, investisseurs et partenaires) ou selon que le créateur refuse les canons de la communauté et détourne ce pour lequel l'outil business plan est appelé à faire. Colas et Laguecir (2007) parlent de *détournement d'attention du créateur* en considérant que la plupart des cas c'est plutôt l'investisseur institutionnel (banques publiques privées) qui conduisent les créateurs à la rédaction du business plan et même son utilisation en tant que tel.

Il ressort de ces trois situations empiriques trois récits différents dans la conduite de projet et particulièrement dans la réalisation d'un Business plan. Les trois récits mettent en exergue :

- (i) la diversité des contextes,
- (ii) les parcours et les profils des créateurs
- (iii) les logiques derrière les représentations et les attentes (les éléments objectifs d'après eux) ;

Par exemple, on constate que dans le cas d'Éric et Marthe l'objectif de rédiger un business plan est de *trouver des investisseurs* tandis que dans le cas de Marie l'objectif est *d'obtenir des visas* et enfin dans le cas de Bruno l'objectif c'était *d'utiliser (bénéficiaire) une subvention pour planifier l'activité*.

Un autre élément important apparaît dans les trois récits des situations empiriques que les auteurs ont présentés. Ils constatent de manière explicite que l'utilisation du plan d'affaires, place tantôt l'utilisateur dans une situation où celui-ci est dominé par l'outil c'est le cas où l'utilisateur pense et croit que la réalisation de son business plan est nécessaire non seulement pour l'investisseur institutionnel mais aussi auprès de la communauté des créateurs à laquelle le créateur se dit appartenir. Tantôt son utilisation place l'utilisateur dans une situation où c'est l'utilisateur qui domine son business plan en tant qu'outil d'évaluation ou de planification de son projet. Dans ce dernier cas, selon les auteurs l'utilisateur est libre d'en faire un usage autre que celui pour lequel l'outil a été conçu comme c'est le cas de Marie pour l'obtention de son visa.

Quant à Toulouse (1995, p.6) celui-ci considère que même si l'outil est requis par les milieux des créateurs sa pertinence souffre d'une absence de preuve⁵² scientifique dans la mesure où aucune recherche dans ce sens approuve le lien entre business plan et réussite entrepreneuriale, si ce n'est que le plan d'affaire permet la mise à l'épreuve des connaissances théoriques via un apprentissage à manipuler des données et à se projeter dans l'horizon. Pour Toulouse l'absence d'unanimité du point de vue de son efficacité laisse à considérer le plan d'affaire comme un « faire-valoir » des banques et des investisseurs mais qui sert, a priori, à l'entrepreneur à lever des fonds pour financer son projet de création d'entreprise.

Pour Filion et alii (2012) le business plan est devenu un *outil pas adapté aux contingences* entrepreneuriales puisque cet outil exige le respect des canons préétablis par la communauté des investisseurs et par conséquent l'entrepreneur rédige son business plan en suivant mécaniquement le tracé exigé par ces communautés. De ce fait, d'après eux, le business plan, contrairement à ce que nombres de personnes pensent, « *met le projet du créateur sur les rails plutôt que sur les routes* ».

Ils font la distinction entre *être sur les rails* et *être sur la route* en utilisant une métaphore comme suit:

- le business plan donne moins de liberté à l'entrepreneur et cette difficulté s'apparente à un train qui est sur les rails, selon les auteurs, ce dernier une fois lancé sur les rails fait rarement marche arrière et change rarement de direction au risque d'être dérailler. Et par analogie cela veut dire qu'aussi que l'entrepreneur une fois rédigé et présenté son business plan aux parties prenantes, (autrement ceux dont leur intérêt personnel est engagé dans le projet de l'entrepreneur), il lui est difficile de revenir en arrière même pour l'ajuster au risque de voir le projet capoter.
- Tandis que si le business plan est sur la route, cela laisserait une marge de liberté et d'action pour l'utilisateur. Pour illustrer leur propos, ils donnent la métaphore d'une voiture qui est sur la route et rencontre des obstacles. Selon eux, contrairement au train, la voiture a plus de liberté pour faire face aux contraintes extérieures de son environnement et par conséquent la voiture a plusieurs possibilités d'action : arrêt momentanée, marche arrière, changement de direction, etc.

⁵² « A business plan is needed if one wants to increase his chances of success. If you don't have one, you won't succeed as well. Nobody ever proved that. No research, anywhere ever did ». (Toulouse, 1995, p.6).

Deux critiques peuvent être dégagées à travers les travaux de Filion et alii (2012).

1. Le business plan limite les possibilités qui s'offrent aux immigrants⁵³ porteurs de projets économiques puisque ces derniers doivent avant tout comprendre et s'appropriier la langue du pays d'accueil pour le réaliser ;
2. Le business plan est un outil standardisé, voire un outil conventionnel qu'il faut savoir réaliser afin de vendre son projet, son idée auprès des investisseurs institutionnels (banques, investisseurs locaux).

Cependant, malgré les limites que peuvent présenter l'utilisation de cet outil, il existe de nouvelles formes de représentation plus pratiques qui contournent les limites de cet outil. Ce sont des présentations courtes devant un public composé d'investisseurs locaux, étrangers ou de business angels composés d'acteurs territoriaux qui viennent rencontrer dans des séances de présentation de projets, les porteurs de projet afin de les évaluer eux-mêmes. Cette nouvelle forme d'audition des porteurs de projets semble efficace puisque selon les auteurs, l'évaluation est centrée essentiellement sur la personnalité en question de l'individu porteur de projet plutôt que sur les éléments que contient l'artefact (Filion et alii, 2012).

De ce fait, le développement de ces exposés courts est une nouvelle manière de présenter les porteurs de projets. L'autre intérêt de cette nouvelle forme d'audition réside sur le fait que les auditeurs (parties prenantes, investisseurs, banques) identifient les logiques de surenchère des projets qui ressortent très souvent lorsqu'on a l'artefact devant soi sans l'utilisateur pour l'objectiver. Ainsi comme tout outil managérial ou de gestion, leur utilisation fait l'objet de plusieurs réserves puisque certains chercheurs notamment Lorino (2002) considère que leur conception s'appuie sur des bases avec peu de certitudes⁵⁴ (par données surestimées et extrapolées). Il souligne d'une part, les limites afférentes aux outils de gestion et s'interroge d'autre part au rôle et au statut de l'outil en général. Selon lui, le statut de l'outil soulève la question de la représentation de la réalité et l'efficacité opératoire à répliquer la réalité ou à simuler la réalité.

⁵³ Garonne et Weybang (2007, p.10). affirment que les individus qui sont en contacts avec plusieurs cultures (celle du pays d'origine et celle du pays d'accueil) comme les entrepreneurs immigrants vont adopter à défaut d'assimiler parfaitement la culture du pays d'accueil, une « *stratégie dite d'accommodation en créant des formes originales d'adaptation* ».

⁵⁴ Il n'est probablement pas possible de partir sur des faits avec certitude dans le cas d'une nouvelle création ou dans le cas où le marché est à créer.

Il donne l'exemple du cas de l'outil PERT⁵⁵ dans le projet Polaris de 1958, un programme de fusées militaires américains où la conception de l'outil PERT fait croire aux *autorités américaines*⁵⁶ que les concepteurs qui furent inventé cet outil, ont de grande chance de conduire le projet à bon terme. Les autorités et les décideurs américains ont jugés l'outil PERT comme étant un outil qui s'appuie sur une base bien solide du point de vue rationnel puisqu'il décrit les contours des différentes tâches et étapes du projet, alors que dans le projet, il s'avère, selon Lorino, que le PERT en tant qu'outil de planification et de contrôle n'a jamais réellement été utilisée dans le Programme Polaris. L'auteur constate que la croyance est devenue presque naturelle chez les positivistes (gestionnaires, comptables, ingénieurs, concepteurs...) et d'une certaine manière dans les approches qui épousent les thèses positivistes puisqu'il y a une certaine forme de représentation de l'efficacité. La croyance à la rationalité (supposée) et l'efficacité (prétendument) attendue par l'usage de tels ou tels outils, contribuent à la réplication de manière aveuglante les outils en dehors de leur domaine de spécifications. L'on peut supposer que la représentation de l'efficacité à travers l'utilisation des outils tels que le business plan est peut être à l'origine des approches dominantes de la causation. Il explique ce phénomène dans le projet **Polaris** de 1958 où d'après lui c'est plutôt les représentations (de l'efficacité) et les croyances qui conduisent les individus à produire ou reproduire des outils de gestion.

Il affirme qu'un tel comportement n'est pas sans conséquence car les attitudes conduisent à se focaliser sur des aspects prédictibles (déterministes) lors de la prise de décision. L'auteur critique les approches positivistes en considérant que plus la **réplicabilité** de l'outil en question est fidèle et exacte (c'est à dire proche de la réalité), plus l'acteur ou l'utilisateur de l'outil est quasi inexistant (c'est – à – dire il s'efface du projet) car l'outil le remplace.

Ce comportement est proche à ce que DiMaggio & Powell, (1983) ont déjà souligné dans le cas des organisations où ces derniers constatent que la reproduction des comportements dans les pratiques des organisations est apparentée ce qu'ils qualifient d'*isomorphisme mimétique*. De ce fait, d'après eux, plus le contexte d'évolution de l'organisation est incertain plus les approches mimétiques sont reproductibles.

C'est ainsi l'on peut supposer que l'attitude à produire ou à reproduire des comportements par réplication/duplication des outils et des méthodes qui favoriserait une causation réussie dans les milieux des créateurs d'activités (approche dominante selon Fayolle, 2007) semble au même

⁵⁵ Pert est un outil de planification et de contrôle des différentes tâches à suivre dans un projet.

⁵⁶ Décideurs politiques, décideurs économiques, investisseurs, analystes financiers ex. bourse américaine.

titre que l'usage mimétique des pratiques des organisations et des institutions dans les pratiques des organisations. DiMaggio et Powel (1983) affirment que dans le cas des organisations de tels usages sont faits dans un but de légitimation. Les travaux de Bensebaa (2006) sur les processus d'institutionnalisation des organisations ont aussi montré un comportement similaire, dans ce sens. Pour cet auteur les pratiques organisationnelles reposent d'abord sur des idéaux, sur des discours et ensuite sur des techniques qui créent des logiques de dominations, dans les manières de faire, de concevoir, de pratiquer, voire de gérer.

2. Création d'entreprise et capacités individuelles rivaless pour une effectuation réussie

Introduction

La création d'entreprise suscite des comportements et des pratiques plus ou moins différents selon les contextes, les profils et les parcours de la personne désirant se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Ce chapitre 2 s'inscrit dans la théorie de l'effectuation. Nous nous intéressons à la figure de l'individu qui crée l'entreprise, ce choix nous permet de nous situer dans les approches du raisonnement par effectuation (Sarasvathy, 2001c). On étudie d'une part, les approches théoriques qui mettent en exergue les caractéristiques telles que les traits biographiques, les capacités individuelles, le charisme, les qualités innées ou intrinsèques qui sont au regard de la théorie de l'effectuation des facteurs qui facilitent une effectuation réussie. Ces caractéristiques sont décrites par les recherches actuelles comme étant propices d'aider les entrepreneurs face à des situations inattendues dans la création d'entreprise. Autrement dit, des situations où l'incertitude domine.

Comprendre comment réussit-on son idée ou son projet de création d'entreprise compte tenu des caractéristiques personnelles ou des caractéristiques héritées ou acquises est l'un des attentes de ce chapitre. Par exemple, pour Cope et Politis (2005) on ne peut comprendre les réussites d'entreprise si l'on ne prend pas en compte les facteurs tels que l'expérience, l'apprentissage et les processus de professionnalisation. Et dans le cas de l'entrepreneuriat ces auteurs affirment que la réussite est d'une certaine manière de nature expérientielle et par conséquent l'efficacité de l'acte d'entreprendre vient au fur et à mesure que l'entrepreneur accumule de l'expérience tant sur les attitudes face à des changements structurels, politiques ou sociaux que tant sur l'acte de prendre des décisions.

Une idée qui semble rejoindre les propos de Sarasvathy (2001a) pour qui les *entrepreneurs experts*⁵⁷ adoptent des attitudes qui font ressortir des comportements, des pratiques et des heuristiques différentes. Par exemple, elle dit avoir identifié des heuristiques particulièrement distinctes chez des entrepreneurs réputés experts. Le caractère particulier résulte dans la manière de formuler des stratégies, de prendre des décisions sur ce qu'ils comptent atteindre

⁵⁷ Le panel de Sarasvathy (2001c) était composé de 27 entrepreneurs « experts ».

comme objectif. Il est intéressant d'étudier si ce type de comportement peut être identifié d'une part au moment de la création d'activité cette fois –ci chez les entrepreneurs installés dans notre terrain d'investigation, c'est-à-dire le 10^e arrondissement de Paris. Et d'autre part, si ce type de comportement peut être identifié dans les méthodes de résolution d'incidents critiques liés à la création de leur activité dans le 10^e.

Tout d'abord, avant d'exposer le cadre conceptuel, nous nous sommes dit que peut-on entendre par le terme effectuation et d'où vient la notion ? Nous avons fait des recherches sur des mots-clés pouvant renfermer le terme effectuation. De ce fait, nous présentons dans ce qui suit les différents sens que peuvent prendre le terme effectuation à travers les disciplines que nous avons mobilisées. Ces questions nous ont conduits à rechercher sur internet dans les moteurs de recherche principalement « google.com, google.fr », les sites francophones et anglophones notamment le « cnrtl », le site « oxford dictionaries » et dans certains sites encyclopédiques tels que par exemple le site « universalis » pour comprendre l'origine et les usages que l'on peut faire à la notion dans un seul but de mieux saisir de manière complète le sens et la signification du terme.

▪ Origine du terme effectuation dans la littérature

Nous avons tenté de situer par rapport à notre problématique le sens du terme effectuation pour mieux comprendre la définition que la notion peut prendre. Nous avons aussi fait des recherches sur des articles. La littérature qui mentionne le terme « effectuation » nous a permis de constater que son emploi est aussi varié au point que nous avons pu recenser plusieurs significations et sens à travers les disciplines. Son utilisation est fréquente en philosophie, nous retrouvons le terme effectuation chez Habermas pour qui l'effectuation prend le sens de « *ce qui circule entre* » ; « *les conditions de circulation entre* » deux sphères (ce qui circule entre le public et le privé, par exemple), entre deux rapports ou entre deux relations⁵⁸. Tomboué⁵⁹(2011) affirme à ce propos que pour Habermas « *c'est dans une sphère publique inclusive que les délibérations trouvent leur effectuation* ».

Nous retrouvons l'emploi de cette notion chez le philosophe Heidegger⁶⁰où l'on constate que le terme effectuation prend le sens « *d'accomplissement d'un acte moral, l'effectivité d'une action ou d'une possibilité* ». Et dans ce cas, Lotz (1988,p.63) affirme que pour Heidegger «

⁵⁸ Par exemple l'effectuation du travail n'est possible que dans l'interaction du travailleur et son milieu.

⁵⁹ Firmin Marius Tomboué, (2011) « Jürgen habermas et le tournant délibératif de la philosophie » pp.46-53, L'harmattan, Collection Ouverture philosophique, 2011, p.266.

⁶⁰ (GA60, p. 104 et p.124).

l'être comme fondement de réalité appelle l'être comme fondement de manifestation, car c'est au second que le premier doit d'être reconnu comme tel, inversement l'être comme fondement de manifestation présuppose l'être comme fondement de réalité car sans effectuation originaire, le pré-effectuation est impossible⁶¹».

Le terme s'emploie aussi dans la philosophie de Gadamer où l'on peut constater que le terme « effectuation » est mentionné à plusieurs reprises dans ses travaux. Son sens varie légèrement au sens que lui donne Heidegger. Pour Gadamer, par exemple l'effectuation prend le sens de « réalisation⁶²». Exemple pour Gadamer « *il n'y a de sens et d'être que dans une effectuation* ». Le terme est utilisé par Ricoeur (1970). Pour cet auteur, par exemple « *chaque texte est, par rapport à la langue dans la même position d'effectuation que la parole, sachant qu'un texte est un discours fixé par l'écriture*».

Son emploi est constaté en sociologie chez Suchman (1987, p.18) le mot effectuation est souvent associé au mot acte tel que l'effectuation d'un acte. Mais étonnement le terme effectuation est peu présent dans la théorie économique classique si ce n'est que quelques variations que les moteurs de recherches nous ont permis de trouver. Par exemple en économie politique *l'effectuation* prend à la fois le sens de *réalisation* et d'*exécution* même sens que celui que l'on retrouve chez Gadamer.

La diversité des sens que peuvent prendre le terme *effectuation* montre que son utilisation est omniprésente dans la littérature. Paradoxalement, un regard croisé sur les différents sens sémantiques montre que certains sens s'éloignent de la définition de l'effectuation au sens qu'en donne Sarasvathy (2001a).

Et à ce sujet, Obrecht (2009) affirme que les variations de sens à travers les disciplines montrent non seulement que la notion est riche de sens, mais cela fait signe que Sarasvathy n'a pas forgé le terme effectuation. La définition du terme « effectuation » au sens qu'en donne Sarasvathy est la suivante. L'effectuation, selon la chercheuse, est « *une logique de réflexion, découvert par la recherche scientifique, utilisée par les entrepreneurs experts dans la création de nouvelles entreprises ou de nouveaux marchés⁶³* » Sarasvathy (2014). Selon elle, la notion est un néologisme qu'elle emprunte pour décrire et désigner un phénomène, un comportement chez des entrepreneurs qu'elle qualifie comme étant des experts en matière de création de nouvelle

⁶¹ Dans *Homme, temps, être*, Heidegger, M. et Aquin Th., vol.168 cité par Lotz,J.B.(1988).

⁶² Dans *vérité et méthode*, Gadamer (1996).

⁶³ Sarasvathy (2014) "A logic of thinking, discovered through scientific research, used by expert entrepreneurs to build successful ventures" (2014, site society for effectual action).

entreprise. Nous reviendrons sur la notion d'expert et la définition que lui donne l'auteur plus loin.

Cependant, nos recherches montrent que depuis ces dix dernières années le terme effectuation prend une consistance dans le domaine de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, si Sarasvathy a pu introduire cette notion dans le domaine l'entrepreneuriat, il est permis toutefois de poser la question à savoir – peut-on parler de raisonnement « effectuel », d'*entrepreneur effectuel* ou d'*approche effectuelle*, à la place du mot anglais « effectual » comme on en trouve dans des articles de la littérature francophone. Alors que le terme « effectual » en anglais peut renfermer d'autres sens que le terme « effectuel » en français selon Obrecht, (2009). Selon cet auteur le mot « effectual » signifie littéralement en anglais « having an effect » et que sa préférence par rapport au terme effectuel résulte certainement du fait que le mot effectuel en français – est presque inexistant du fait de son emploi rare. Obrecht, (2009) souligne cette absence puisque d'après l'auteur « effectuel » est un « vieux mot » français qui traduit l'idée, contenue dans le terme anglais « effectual » c'est-à-dire la « capacité de produire des effets désirés ».

De ce fait, nous utilisons dans cette thèse les termes suivants : *entrepreneur effectuel*, raisonnement *effectuel* à la place du mot *effectual* pour faire référence au raisonnement par effectuation. Enfin, compte tenu des sens et de la richesse du terme, nous entendons par effectuation, en ce qui concerne notre cadre de recherche comme une logique de modélisation du raisonnement des entrepreneurs experts.

2.1. Cadre théorique et positionnement de la théorie de l'effectuation

Le cadre théorie dans lequel la théorie de l'effectuation a été testée par Sarasvathy (2001a et b) est bien précis, si on tient compte de ses travaux. Depuis ses publications, il existe plusieurs articles et communications y compris des thèses qui ont étudié les approches que décrit cette théorie. Les recherches se sont intéressées aux caractéristiques particulières telles que les capacités individuelles tandis que d'autres se sont penchées aux caractères inédits qui favorisent une effectuation réussie. L'on peut supposer que ce constat est certainement dû au fait que le concept est nouveau dans le champ de l'entrepreneuriat puisque les approches que cette théorie développe sont nouvelles (Silberzahn, 2009). Par exemple selon cet auteur la théorie de l'effectuation fournit des approches émergentes, premier constat.

Par ailleurs, Chandler et alii (2011) considèrent que si la théorie de l'effectuation nous éclaire sur les logiques d'action dans les cas de nouvelles créations d'entreprises, elle manque de

vérifications empiriques et par conséquent, cette théorie a besoin du point de vue pratique d'être testée. Une revue de littérature montre qu'il existe aujourd'hui plusieurs recherches à cet effet dont des articles et des thèses⁶⁴ que nous avons consultées respectivement. Cependant, on constate qu'il existe peu de recherches faisant une articulation entre les approches effectuelles dans le cadre de la création d'entreprise et les méthodes de résolution d'incidents critiques lorsqu'on rencontre une difficulté sur son plan de création. Cela m'a conduit à s'intéresser à la manière dont les pratiques des entrepreneurs se déclinent via leurs processus entrepreneuriaux d'une part et comment les heuristiques telles qu'elles sont décrites dans la théorie de l'effectuation puissent être identifiées dans les processus de résolution d'incidents critiques liés à la création d'entreprise. De ce fait, l'analyse des faits (et des pratiques) sur mon terrain de recherche me semble intéressante puisque cela contribue à alimenter le référentiel de la boîte à outil (registre de solutions) des entrepreneurs en quête de meilleure pratique ou de meilleure solution.

Ce constat est d'autant plus souligné dans un article co-publié cette fois-ci par Sarrouy-watkins et Hernandez, (2014) où elles affirment que lorsque des tests sont faits et publiés dans la littérature ceux-ci ne concernent qu'une « *seule catégorie d'opportunités entrepreneuriales, celles à l'incertitude⁶⁵ knightienne qui émergent en l'absence de produits et de marchés* » (Sarrouy-watkins et Hernandez, 2014).

Si la théorie de l'effectuation a permis d'identifier des comportements inédits et des pratiques qui ne sont jusqu'ici pas modélisés par les recherches – que peut-on entendre par entrepreneur expert ? Selon Read et Sarasvathy (2005) le terme *expert*⁶⁶ à la différence du terme *amateur ou novice* est très souvent associé à celui qui exécute des *tâches complexes* ou un *brillant scientifique*. Ils affirment que dans le langage courant l'expert est aussi associé à celui qui exécute des *tâches plus rapidement, plus facilement et avec plus de précision que les novices*. Ils ont identifié quatre approches pouvant permettre à comprendre, selon eux, le processus cognitif ainsi que le développement de l'expertise chez les entrepreneurs experts :

⁶⁴ J'ai consulté la thèse de Nathalie Sarrouy-Watkins (2014) « La théorie de l'effectuation et l'incertitude du couple produit-marché dans le processus de création d'entreprise » soutenue en 2014 à l'université de Reims-Ecole doctorale sciences de l'homme et de la société. J'ai également consulté les thèses respectives de Philippe Silberzahn (2009), Dominique Vian (2010) qui se sont principalement intéressées à cette théorie.

⁶⁵ Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *New York: Hart, Schaffner and Marx*.

⁶⁶ Sarasvathy says we define an expert as "someone who has attained a high level of performance in the domain as a result of years of experience" (Foley & Hart, 1992) and deliberate practice (Ericsson et al., 1993). Furthermore, we restrict our discussions to "strong-form" expertise, associated with deep personal ability and knowledge derived from extensive practice and experience based on immersion in the relevant domain. We do not seek to investigate "weak-form" expertise, associated with forecasting that can be done through computer models and simulations or through private information (Mieg, 2001)".

- (i) *Une approche sur les différences*, elle renvoie aux capacités intrinsèques et aux différences individuelles : traits de caractère, singularité, caractère hérité ou pas ;
- (ii) *Une approche sur les structures* de connaissance, elle concerne le capital humain, le savoir-faire et les connaissances apprises ou acquises ;
- (iii) *Une approche sur les compétences* qui corresponde à l'expérience accumulée, acquises qui peut vous servir de façon générale et ;
- (iv) *Une approche sur les pratiques* relative à la pratique délibérée. Elle correspond aux pratiques tirées de l'apprentissage, de l'expertise en particulier ou de l'expérience dans un domaine précis.

Cependant, les recherches qui se sont penchées à étudier les performances des individus qualifiés « d'experts » dans leur domaine et ceux considérés comme des « novices » ne sont pas récentes. Les sciences de la cognition, la psychologie, la sociologie ont étudié cette notion. Par exemple, dans une perspective Simonienne⁶⁷ (1992) la notion a été abordée dans le cas des modèles de décision. Paradoxalement Read et Sarasvathy constatent un retard dans les sciences de gestion, si ce n'est d'après eux, les travaux de Mitchell (1997) qui s'intéressaient à l'expertise dans le domaine de la gestion d'entreprise.

Read et Sarasvathy (2005) définissent l'expert comme « *quelqu'un qui a atteint un haut niveau de performance dans un domaine en raison des résultats de ses années d'expérience (Foley et Hart, 1992) et de pratique délibérée (Ericsson et al.1993) p.5* » (notre trad.).

Le terme « pratique délibérée » renvoie, d'après eux, à cinq critères bien spécifiés : »

1. la motivation ;
2. l'intelligibilité ;
3. la rétroaction ;
4. la répétition, et ;
5. la forme.

La définition de l'expert telle qu'on peut la constater ci-dessus peut ressortir des éléments tels que : la qualification, (haut niveau de performance, haut niveau de connaissance), le contexte (ici domaine d'application de l'expert et de son expertise), les résultats (effets de l'expertise) et l'expérience (statut de l'expert) et la pratique (reconnaissance dans l'exercice). Dew et Sarasvathy (2009) soulignent le rôle du facteur contextuel sur lequel les connaissances sont

⁶⁷ Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes*, 3.

appliquées dans la définition de cette notion. Ils arguent que les études futures dans le domaine de l'expertise doivent se pencher d'une part, aux contextes sur lesquels les connaissances sont mobilisées et d'autre part, aux situations dans lesquelles les individus opèrent compte tenu des quatre approches qu'ils ont identifiées ci-avant. Ils soulignent le nombre limité de recherches dans ce sens. Par exemple, selon eux, « *il y a peu d'argument que l'expertise est contextuelle* » alors que des situations concrètes montrent effectivement la liaison entre expertise et contexte d'application. Ils donnent l'exemple d'un chirurgien dont l'expertise ne peut s'appliquer que dans un milieu hospitalier. Selon eux, certains individus excellent dans un domaine précis mais s'avèrent inefficace lorsque leur expertise s'applique hors de leur contexte. Et dans le cas de l'entrepreneuriat, ils ont montré que les entrepreneurs qui ont plus d'expérience dans le passé adoptent des attitudes plus efficaces lorsqu'ils créent de nouveaux marchés. Pour eux, les entrepreneurs expérimentés adoptent des comportements effectuationnistes puisque selon eux, le raisonnement par effectuation relâche, à la différence du raisonnement causal, les prédispositions de la logique prédictive qu'ils jugent très mécaniste dans la manière de fixer des objectifs et des stratégies.

D'autres chercheurs comme Donald Schön et Chris Argyris (1974) affirment quant à eux que l'expertise place l'expert dans une situation conflictuelle puisque ses connaissances, ses savoir-faire et sa culture professionnelle conduit à se définir comme expert qui applique des modèles réputés performants. De ce fait, ils soulignent que la séparation entre experts (de la création d'entreprise par exemple) et profanes (entrepreneurs non formés aux bonnes méthodes par exemple) pouvaient être remise en cause.

Olga et Sardas (2010) quant à eux, se sont intéressés à la notion d'expertise et celle relative à l'expert. Ils affirment que la notion d'expert et d'expertise ne fait pas l'unanimité lorsqu'il s'agit de les définir malgré leur omniprésence dans les référentiels des organisations. Selon eux, ce malaise contrarie les consultants et les praticiens des organisations notamment les cabinets d'audits, les cabinets de recrutement et ceux liés à l'ingénierie. Leurs travaux ont mobilisé deux approches distinctes :

- l'approche psychologique (psychologie sociale de l'expertise) qui analyse l'expert par rapport à ses qualités personnelles et donc s'intéresse essentiellement à l'individu (critère d'individualités cognitives) ;

De ce fait, d'après eux, l'expert est celui qui sait organiser l'information dans une proportion plus large que les non-experts du fait de son modèle mental qui lui est propre pour la

mémorisation⁶⁸. Ils considèrent que l'expertise est le produit de plusieurs facteurs intrinsèques de l'individu et ne peut résulter que des capacités individuelles avec comme dimension la cognition. Les facteurs intrinsèques sont décrits par Olga et Sardas comme suit :

- (i) Le rôle du modèle mental, du processus d'acquisition et du développement de l'expertise ;
- (ii) La capacité de mémorisation et de représentation de l'information ;

Pour les auteurs les approches psychologiques sont proches des approches tirées de l'intelligence artificielle (IA), du fait de leur similitude dans la définition de la notion d'expert. L'intelligence artificielle définit l'expert comme celui qui sait traiter une masse d'information et en tirer une explication cohérente et concordante pour les systèmes d'information.

La notion est aussi liée à la notion de talent. Les auteurs parlent de « giftedness » (Olga et Sardas, p.5), un terme qui fait ressortir deux visions :

- a) Une vision stable dans laquelle l'on peut considérer que les capacités sont des paramètres stables, elles sont figées dans le temps et dans l'espace et en aucune manière elles ne peuvent être altérées.
- b) Une vision instable dans laquelle l'on considère que les capacités de l'expert sont dynamiques et l'expertise qui peut en résulter est un *processus permanent de développement des connaissances*.
- Une approche sociologique qui s'intéresse également à l'expert et à l'expertise, mais où l'on considère cette fois-ci que les deux notions ne peuvent être mobilisées sans une prise en compte, voire l'étude des contextes sociaux permettant leur identification ou leur développement.

L'approche sociologique, comme l'approche psychologique, présente aussi, deux visions :

- b) Une vision de l'expertise plus relativiste (Olga et sardas, citant Mieg, 2006) où l'expert, le « savant » occupe dans la société un statut et une fonction. La fonction renvoie au rapport entre l'expert, le savant et son environnement et ce qui peut en résulter comme produit final notamment la *performance de l'expert* (Mieg, 2006, ibid.). De ce fait, suivant leur propos, pour Mieg, c'est le contexte qui fait de l'individu un expert et non l'individu qui s'auto-proclame la fonction ;

⁶⁸ Les auteurs évoquent le terme de *chunk* souvent attribué aux experts , terme qui traduit en anglais la capacité à regrouper et mémoriser des informations plus que le reste de la société. On parle aussi de *greater minds* pour souligner une telle capacité (,idid.).

- c) Une vision de l'expertise plus collectivite (sociologie des groupes professionnels, Olga et Sardas, p.8) où l'expertise est le produit d'un processus de professionnalisation dans lequel le groupe (ou la cohorte) est reconnu par une autorité professionnelle et d'un statut correspondant (ibid, citant Mieg et alii, 2006).

D'après eux, la notion prend place en sciences de gestion où celle-ci fait l'objet de plusieurs recherches et des débats entre deux visions au sein des sciences de gestion. Une vision relative au management, précisément dans le *Knowledge management* (gestion des savoirs) et celle relative à la *gestion des ressources humaines*. L'approche des gestionnaires fait apparaître des divergences du fait que l'une s'intéresse aux enjeux de l'expertise au sein des organisations et leur codification, leur capitalisation et leur transmission en tant que connaissances actionnables, tandis que l'autre pose plutôt la question relative à la *gestion des porteurs* de connaissances expertes.

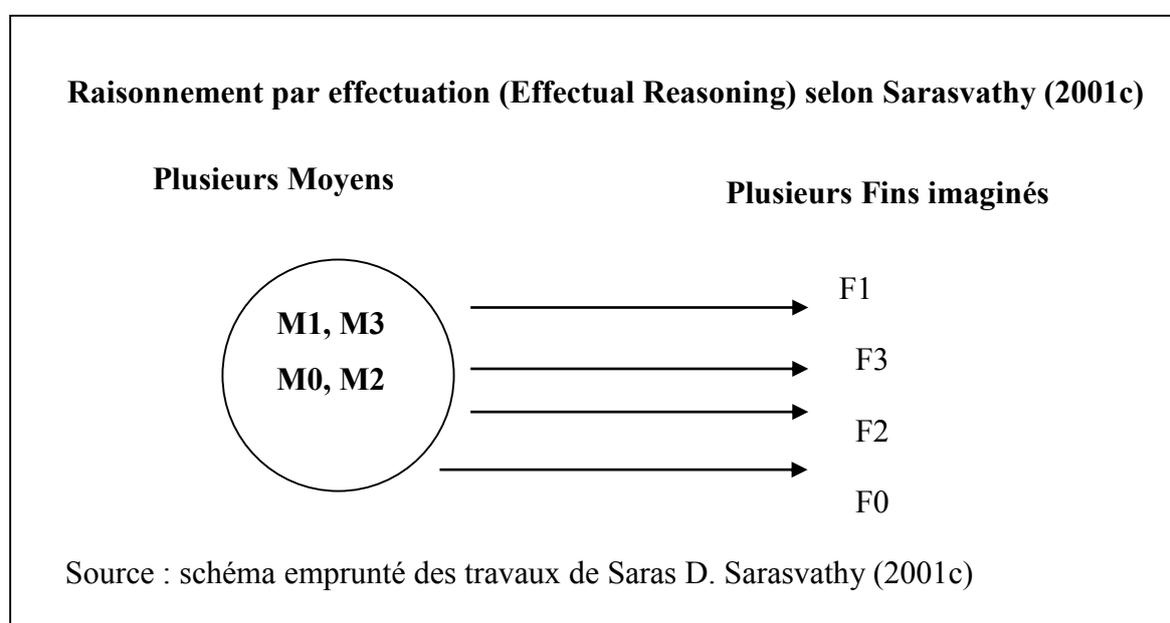
2.1.1. Raisonnement de l'entrepreneur effectuationniste

D'abord, si nous nous soucrivons dans la théorie de l'effectuation comme le montre le schéma n°8 ci-dessous, on peut constater que l'individu qui raisonne selon les principes de l'effectuation se donne plusieurs moyens (ou ressources) en fixant plusieurs objectifs (ou fins) compte tenu de ce qu'il peut atteindre. Suivant le propos de Sarasvathy, le terme « goals » traduit ici par « fins » revêt une importance capitale dans la démarche de l'entrepreneur effectuationniste puisque ces « goals ou buts » sont atteints grâce au pré-engagement et engagement (Sarasvathy, 2009) d'individus potentiels au projet de l'entrepreneur. De ce fait, l'auteur considère que les fins ne sont pas prédéterminées mais elles s'inscrivent plutôt dans un processus de négociation, d'entrevues et d'adhésion, ce qui conduit l'entrepreneur à mobiliser des contacts (entourage, amis ou autres), des moyens et des ressources pour les atteindre. Le processus par engagement et de pré-engagement est non contraignant puisque cela permet à l'entrepreneur effectuationniste d'exploiter des possibilités dans la mesure où rien n'est prédéterminé au départ Sarasvathy (2001a). La notion de possibilités se trouve renforcer dans une perspective assez proche chez Pesqueux et Martinet (2013) qui considèrent que « *l'entrepreneur est celui qui prend entre* » (plusieurs ressources et plusieurs moyens) afin de produire quelque chose grâce à « *l'intention et la volonté, p.43* », tandis que le « *chef d'entreprise est celui qui prend tour court* ».

Le terme « *prendre entre* » pour entreprendre a un sens dans les logiques d'action des entrepreneurs puisque pour mobiliser plusieurs ressources qui s'offrent sur l'environnement, l'entrepreneur effectuationniste choisit les ressources qui peuvent lui apporter des effets profitables. Cela peut être des ressources qui peuvent lui fournir une expertise lorsqu'il s'agit de personnes à intégrer dans son projet. De ce fait, au lieu de s'interroger sur des principaux concurrents, celui-ci se focalise plutôt sur les stratégies d'adhésion, les stratégies d'alliance ou les partenariats Sarasvathy (2001b).

Le schéma ci-dessous tente d'illustrer le raisonnement (ou les logiques d'action) de l'individu qui raisonne par effectuation.

Schéma n°8: Raisonnement de l'entrepreneur effectuationniste (ou logique effectuelle) Sarasvathy (2001c)



L'analyse de ce schéma montre que l'entrepreneur effectuationniste⁶⁹ mobilise plusieurs moyens ou ressources (M) pour atteindre plusieurs fins (F) ou buts. Le premier constat que le schéma fait ressortir est que l'entrepreneur effectuationniste fixe a priori des fins dont il est sûr d'atteindre compte tenu des moyens et des ressources à sa disposition. Par illustration deux constats peuvent être tirés dans l'analyse du schéma ci-dessus.

⁶⁹ L'effectuation offre des choix de liberté aux entrepreneurs dès lors qu'il réfute le postulat « dans la mesure où, nous ne pouvons pas prédire l'avenir, on ne peut pas le contrôler » Sarasvathy et Read (2005).

Premier constat

On peut remarquer dans ce schéma que tous les moyens mobilisés (M) atteignent leurs fins (F) et par conséquent il n'y a pas de ressources perdues comme c'est le cas de l'entrepreneur causationniste⁷⁰ (cf., chap. 1, p.34). Autrement dit, l'individu qui raisonne par effectuation sait au préalable qu'il ne peut pas fixer des objectifs inatteignables au regard des moyens qu'il peut mobiliser et par conséquent c'est le principe du raisonnement par perte acceptable qui est privilégié, selon Sarasvathy, (2001b).

Deuxième constat

Le raisonnement par effectuation postule d'une part que la démarche est rationnelle mais qu'elle est surtout basée sur le contrôle des actions que l'entrepreneur va réaliser. De ce fait, ce type de raisonnement rejette le postulat qu'il est possible de « *prédire les événements futurs sur la base des modèles de prévision ou de prédiction* » (Read et Sarasvathy, 2005) puisque les stratégies sont basées sur les moyens disponibles et mobilisables par engagement. Ce qui veut dire, d'après l'auteur, que cette démarche ne crée pas forcément des postes de dépenses dont l'entrepreneur ne peut pas contrôler puisque celui-ci fonde ses stratégies sur la recherche de coopérations et d'engagements préalablement obtenus. Pour aller plus loin, elle affirme que « *la rationalité causale est guidée par un objectif, p.15* » (à atteindre) tandis que celle de l'effectuation est « *guidée par les moyens* » (mobilisables ou utilisables).

Ainsi, selon elle, la logique effectuelle se décline à travers les capacités individuelles et les pratiques tirées de l'expérience accumulée, expérience qui renforce les pratiques des entrepreneurs qui créent de nouvelles entreprises. Dans cette même veine, Chase et Simon (1973) ont mis en évidence que l'expérience des joueurs d'échecs n'était pas corrélée à leur niveau d'intelligence mais plutôt à leur capacité à formuler une réponse rapide dans leur pratique et dans leur temps de jeu. De ce fait, la pratique et l'apprentissage sont deux facteurs cumulatifs dans le processus de construction de la connaissance, pour ces auteurs.

Après une lecture approfondie des recherches des dix dernières années, je m'en suis parvenu à poser l'hypothèse H2 comme suit. Pour l'hypothèse H2 les changements positifs sur l'environnement en général et en particulier sur le territoire (comme dans notre cas) sont initiés, voire impulsés par l'imagination de l'entrepreneur. De ce fait, suivant leur propos des

⁷⁰ Tandis que les choix rationnels de l'entrepreneur causationniste sont influencés par la logique de prédiction et pose comme postulat « dans la mesure où nous pouvons prédire l'avenir , nous pouvons le contrôler » ou « To the extent we can predict the future, we can control it » Sarasvathy et Read (2005).

entrepreneurs évoluant sur un même territoire peuvent avoir des résultats différents selon leur logique d'action ou leur logique de pensée. Tout dépend du profil de l'entrepreneur ou de la figure de l'entrepreneur (être expert ou être amateur), de la stratégie mise en œuvre et des contingences qui émergent sur le territoire. C'est pourquoi pour l'hypothèse H2 le territoire est d'une part, une contingence endogène que l'entrepreneur intègre dans sa logique de création d'entreprise. Et d'autre part, le territoire n'est pas neutre dans les logiques d'action de l'entrepreneur et que celui-ci l'inscrit dans une démarche cherchant plutôt à le modifier. D'où on s'intéresse à la figure de l'entrepreneur et c'est la figure de l'entrepreneur, ses motivations, son talent, son imagination, son charisme et ses comportements qui priment plus que le processus entrepreneurial auquel il associe sa démarche. De ce fait, contrairement à H1, dans H2, l'entrepreneur prend en compte le territoire et ses ressources (habilitantes et/ou contraignantes) en tant que facteur endogène suivant son plan de création d'entreprise. C'est pour cette raison que l'hypothèse H2 va à l'encontre de l'hypothèse H1 où le territoire est pris comme une donnée exogène pour l'entrepreneur causationniste. Autrement dit, celui-ci prend le territoire comme tel puisque le territoire n'est pas maîtrisable, ni contrôlable pour l'entrepreneur causationniste.

2.1.2. Processus entrepreneurial de l'entrepreneur effectuationniste (Sarasvathy, 2001a)

S'intéresser au processus entrepreneurial des entrepreneurs experts a été le premier réflexe que nous nous sommes dit de comprendre dans la littérature puisque l'on sait dorénavant que le processus entrepreneurial même de l'entrepreneur classique ne suit pas une démarche linéaire (Honig, 2004, p.269) dans la mesure où, selon l'auteur, il n'est possible pour l'entrepreneur de déterminer au préalable comment son processus se déroule.

Une idée assez proche avait été soulignée par Kirzner (1997) pour qui le processus entrepreneurial est fonction des *situations fortuites*⁷¹ qui peuvent être des contingences favorables, des opportunités avantageuses qui s'offrent aux créateurs d'entreprise. La nature fortuite de l'environnement et des contextes entrepreneuriaux conduit à laisser penser que le processus entrepreneurial de celui qui raisonne par effectuation suit un raisonnement dans lequel l'entrepreneur effectuationniste crée par une construction inédite et imprévue, c'est à

⁷¹ Par situations fortuites, on peut entendre « quelque chose qui arrive accidentellement » ou un autre mot anglais est proposé par la littérature « serendipity » ou (sérendipité) qui renvoie « à des trouvailles par un concours de circonstance non attendu, il y a une partie du hasard ». Pour plus de détail voir l'ouvrage Bourcier, D., & van Andel, P. (2011). *La sérendipité. Le hasard heureux*, Editions Hermann, Paris.

dire une situation d'opportunité à partir de l'identification des ressources de son territoire. De ce fait, il n'applique pas de manière stricto sensu des prérequis comme les approches causales peuvent le laisser supposer. C'est pourquoi, dans cette situation l'on peut supposer que l'hypothèse (H2) inscrit le processus entrepreneurial de l'entrepreneur effectuationniste dans une *temporalité circulaire* longue, décomposée en *trois sous-processus* identifiés. Tout l'enjeu de notre enquête de terrain est de repérer comment se déroule ce processus circulaire.

Par ailleurs Sarasvathy a identifiés cinq (5) principes qui influencent les logiques d'action de l'entrepreneur expert.

1. Les **moyens** que l'on a ou dont-on dispose (bilan sur les moyens, les savoirs, les connaissances et les contacts) ;
2. Les **risques**, (évaluation des **pertes** et des **risques acceptables**, *affordable loss principle*) pour atteindre l'objectif fixé ;
3. Les **contingences avantageuses** ou pas (identification et repérage des contingences, *leverage contingencies*) ;
4. Les **partenaires potentiels par engagement** (recherche et sélection de partenaires, *patchwork Quilt*) ;
5. Les **actions contrôlable** ou pas (y a-t-il un pilote dans l'avion ?).

Pour l'hypothèse H2

Je deviens entrepreneur lorsque je sais créer une situation d'opportunité favorable à partir des ressources de mon territoire en question. Pour cela je m'inscris dans une démarche circulaire où mes actions ne sont pas planifiées à l'avance mais elles sont plutôt fonction des moyens (ou ressources) dont je dispose. Cela peut être des contacts, des personnes que je connaisse. La démarche circulaire fait que ma décision de mobiliser ou d'utiliser telle ou telle ressource (ou tel ou tel contact) peut être revue dans la mesure où cette démarche me conditionne à rester ouvert à l'imprévu, aux circonstances face à la disponibilité des ressources (ou contacts). De ce fait, mes objectifs ne sont pas fixés à l'avance mais ils émergent au fur et à mesure que j'identifie des ressources (humaines, territoriaux et autres) potentielles mobilisables ou pas dans mon plan de création d'entreprise. Dans ce type de processus rien ne me contraint à mobiliser une ressource puisque ma démarche s'inscrit dans une temporalité plus ou moins longue en fonction des personnes et des partenaires qui s'engagent dans mon projet. Et puisque la temporalité est plus ou moins longue, le processus que j'entreprends me permet de prendre en compte les contingences qui émergent sur mon territoire et qui ne sont pas prévues au départ.

De ce fait, l'entrepreneur dans ce cas de raisonnement ne considère pas que pour ouvrir un nouveau restaurant par exemple, il lui faut un *meilleur emplacement* Wiltbank et alii. (2009) mais il lui faut des qualités propres et des compétences en la manière dans la restauration. En revanche si pour ces auteurs, *l'emplacement* est un critère important pour l'entrepreneur causationniste, ils affirment que pour l'entrepreneur effectuationniste l'emplacement est moins important. Ils illustrent leur propos en considérant que dans le cas de la causation, l'entrepreneur causationniste ouvre son restaurant en cherchant un meilleur emplacement puisqu'il considère que tels causes produisent tels effets et par conséquent un mauvais emplacement crée à ses yeux peu de clientèle et pas assez de fréquentation. Tandis que pour l'entrepreneur effectuationniste le critère d'emplacement importe peu dès lors que celui-ci intègre d'autres facteurs tels que la créativité, l'imagination. La créativité et l'imagination au regard de ses propres capacités individuelles, de ses qualités personnelles ou de son talent lui conduisent à proposer des plats et un menu improbable qui fait la différence. Par exemple, cela peut être des capacités fédératrices et mobilisatrices d'une ressource qui peut s'avérer utile à son projet. De ce fait, suivant leur propos, celui-ci privilégie plutôt son expérience accumulée, les nombres d'années d'expériences solidement acquises via des pratiques réussies. Cela peut être une expérience réussie quelque part, des connaissances théoriques et pratiques, des savoir-faire – formels (reconnus) à l'issue d'un diplôme ou d'une formation (Qui suis-je et Que sais-je ?), des savoir-faire factuels et informels (non reconnus).

Suivant cette idée Toutain et Fayolle (2009) parlent de *processus de bricolage*⁷². Ils considèrent que dans ce type de raisonnement les savoir-faire factuels et informels peuvent être à l'origine d'une capitalisation d'un certain nombre d'années d'expériences dans un domaine particulier ou pas. On retrouve cette idée chez Verstraete (2000) qui affirme que l'accumulation d'expériences diverses et pertinentes antérieures à la création d'entreprise est un facteur probant et potentiellement convainquant pour justifier les choix de la création d'entreprise dans une logique entrepreneuriale. Suivant les propos de Sarasvathy (2001c) les connaissances personnelles de l'entrepreneur (entourage, amis proches), les connaissances professionnelles via ses réseaux qui peuvent composés d'hommes d'affaires (banquiers), d'hommes institutionnels et qui peuvent lui apporter de l'expertise, du conseil et de l'information (Qui je connais ?) sont des ressources qui font que l'effectuationniste a plus de chance de réussir son

⁷² Fayolle, A., Toutain, O., & Conseil, C. A. (2009). Le créateur d'entreprise est un «bricoleur». *L'expansion Entrepreneuriat*, (1).

processus de création que le causationniste qui ne privilégie que ses acquis théoriques, ses connaissances formelles.

Quant à Silberzahn (2012) l'auteur considère que la décision d'être seule ou de former une équipe entrepreneuriale dont les compétences de l'équipe ont été identifiées par l'entrepreneur peut dépendre fortement des attentes et de la personnalité de l'entrepreneur. On peut donner comme exemple le cas des entrepreneurs introvertis centrés sur eux-même et le cas des entrepreneurs extravertis ouverts à leur univers. Ensuite, s'en suit une série de *sous-processus*, ici le terme sous-processus prend tout son sens parce que rien n'est encore acquis selon Silberzahn (2012). On recherche des collaborateurs, des partenaires et des associés pouvant adhérer au projet ou à l'idée que l'on cherche à formaliser sous forme de projet. Et la stratégie qui en découle est non seulement fonction des moyens mais celle-ci est plutôt fondée sur un processus d'adhésion comme l'avait déjà souligné Sarasvathy. Et dans ce processus d'adhésion l'entrepreneur identifie des moyens qui lui sont nécessaires Par exemple, si le moyen X n'est pas mobilisable (engagement 1), il passe sur le moyen Y (engagement 2) ainsi de suite, ce qui laisse plusieurs choix à l'entrepreneur effectuationniste. De ce fait, pour l'entrepreneur qui raisonne par effectuation, proposer des plats copieux et pas chers prime sur l'emplacement. Tout dépendra du moyen X⁷³ mobilisé et de ce qui est proposé dans le secteur c'est-à-dire les autres restaurateurs qui sont dans le secteur. La démarche effectuationniste lui évite d'engager des dépenses qui sont souvent irréversibles puisque dans le processus par adhésion chaque fin atteint, constitue pour lui de nouveaux moyens, ainsi de suite. L'effectuationniste mise sur les capacités individuelles et les qualités [intrinsèques et innées] qui lui servent d'identifier des opportunités entrepreneuriales plutôt que de privilégier ses compétences et ses formations diplômantes pour dupliquer des modèles économiques déjà existants.

2.2. Définition de l'opportunité entrepreneuriale

Nous verrons dans le chapitre.5 que la question de l'identification des sources d'opportunité est très discutée dans la littérature et cette question a fait émerger deux paradigmes : tantôt les sources d'opportunités sont à l'origine d'une création. Cette thèse est défendue par les auteurs

⁷³ Le moyen X = peut être des petits producteurs de légumes ou d'élevages qui s'engagent dans ma stratégie, comme collaborateurs et comme partenaires. Cela peut être aussi des facteurs que l'entrepreneur privilégie plus que l'emplacement.

tels que Schumpeter⁷⁴(1934), Alvarez et Barney⁷⁵(2007), Bruyat (1994), Fayolle (2002), Sarasvathy (2001, 2008).

Tanôt les sources d'opportunités sont plutôt découvertes par l'entrepreneur et cette idée est renforcée par des auteurs tels que Kirzner, (1997), Shane (2003), Hayek (1945) ou Koenig (1999).

Définition de l'opportunité économique

Par opportunité⁷⁶économique Venkataraman et Sarasvathy (2001c) proposent une définition tirée du *dictionnaire d'oxford*. Celui-ci définit l'opportunité comme « *un moment de la conjoncture où l'état des choses est favorable à une fin ou un but, ou encore un état dans lequel on admet [(ou suppose)] que quelque chose peut être faite, réalisée ou effectuée*p.5» (Notre trad.). Cette définition peut ressortir plusieurs dimensions à savoir :

1. l'opportunité correspond à quelque chose qui a une fin (finalité):
2. l'opportunité renvoie à la possibilité de mobiliser des moyens,
3. l'opportunité correspond à quelque chose qui a un but (objectif):
4. l'opportunité renvoie à la possibilité que les objectifs peuvent être atteints.

De ce fait, ces auteurs considèrent qu'en parlant d'opportunité entrepreneuriale, on entend quelque chose qui peut être créée et dont les finalités, les moyens et les objectifs peuvent être atteints. Compte tenu de cette définition il est difficile de parler d'opportunité si les quatre dimensions s'avèrent peu réalisable. Ils citent l'exemple d'internet comme un artefact économique créé pour des fins, bien précis au départ dans le domaine militaire. Selon eux, les artefacts⁷⁷économiques sont créés, soit du côté de l'offre, soit du côté de la demande par la détection ou par la vigilance (« alertness » Kirzner, 1976) et par d'autres mécanismes tels que la créativité, l'imagination (cf. à la métaphore de la cuisine, Sarasvathy, 2001b, p.245).

Ils considèrent en revanche que l'opportunité entrepreneuriale est inhérente à deux catégories de jugement : d'un côté, celle-ci se réalise avec *les croyances* de l'entrepreneur sur son

⁷⁴ Cf au processus de « destruction créatrice » à travers des combinaisons de facteurs.

⁷⁵ Parlent de “construction alternative”

⁷⁶ The Oxford English Dictionary defines opportunity as “a time, juncture, or condition of things favorable to an end or purpose, or admitting of something being done or effected”. For Sarasvathy “As is clear from this definition, at the minimum, an opportunity involves an end or purpose, and things favorable to the achievement of it. An entrepreneurial opportunity consists of the opportunity to create future economic artifacts and as such, involves a demand side, a supply side and the means to bring them together”.

⁷⁷ Par artefact, il faut entendre un « construit social » au sens de H.A. Simon (2004). Par exemple Sarasvathy affirme que « l'internet » est un artefact, qui fut créer pour les besoins de la défense en matière de communication et ceci plusieurs années, avant que ce même artefact soit utilisé dans le domaine de l'économie.

environnement et sa vision du monde et des affaires. Les auteurs parlent explicitement de *croyances au sujet de l'avenir*. Et de l'autre, celle-ci se réalise avec *les actions de l'entrepreneur sur la base de ses croyances* (2001c, p.6).

C'est ainsi, selon eux, l'opportunité entrepreneuriale dépend fortement du contexte de l'environnement (idée proche de l'hypothèse H3-territoire). Par exemple, d'après eux, une opportunité entrepreneuriale dans un contexte ukrainien ne sera pas interprétée et étudiée de la même manière qu'une opportunité entrepreneuriale dans un contexte américain. Autres dimensions évoquées plus loin dans leur travaux résulte dans le caractère *attractif* de l'opportunité économique qui constitue une dimension importante selon eux. Cela suppose comme nous l'avons souligné dans le chapitre.1 que des opportunités économiques peuvent être contraignantes compte tenu des situations et des contextes socio-économiques ou politico-institutionnels (cf. chap.1 à la page 42, l'exemple du gaz de schiste dans un contexte français et américain). Par exemple, dans un contexte américain ou ukrainien pour reprendre l'exemple de Sarasvathy l'entrepreneur peut identifier une ressource qu'il peut transformer à sa faveur, mais la ressource peut s'avérer contraignante. Autrement dit, l'entrepreneur peut faire face à des contraintes pour utiliser la ressource. De ce fait, si on reprend l'exemple du gaz de schiste (français et américain), le contexte place l'entrepreneur dans une situation où un dispositif réglementaire ou des croyances ne lui offre pas plus d'avantages qu'il aurait préféré.

2.3. Logiques d'actions des entrepreneurs experts (Sarasvathy et al, 2009)

Les travaux de Sarasvathy et alii réalisés en 2009 sur la base d'une enquête menée auprès de deux profils d'individus (entre des experts de la création et des étudiants jeunes diplômés) ont décelé des logiques d'actions et des stratégies distinctes entre les experts et les novices. L'enquête a été réalisée sur 27 entrepreneurs qualifiés d'experts et 37 étudiants en MBA qualifiés de novices. Les résultats de l'enquête⁷⁸ montrent que les experts ont tendance à se focaliser davantage sur les démarches qui font appel plus au libre arbitre. Il ressort de leur enquête que nombres d'entrepreneurs utilisent l'effectuation comme approche, tandis que les

⁷⁸ Les résultats de l'enquête ont été enregistrés sur des bandes. Dans cet enregistrement les « experts » disent comment ils ont parvenu, compte tenu des mêmes informations que les « étudiants en MBA », à traiter l'information, à prendre les décisions et à saisir les plus probables, soit pour créer la nouvelle entreprise ou, soit à résoudre le problème en question, auquel ils ont été confrontés. Sarasvathy appelle cette démarche d'enquête le « protocole de réflexion».

étudiants qui ont une première expérience (« novices⁷⁹»), pour reprendre leur expression) utilisent une approche causale où la prédiction des événements est considérée comme seul recours pour appuyer leur décision.

D'autres éléments importants ont été mentionnés dans l'enquête, par exemple ils soulignent que les experts et les novices se comportent différemment lorsqu'il s'agit de trouver un consensus et cela a un impact sur leur prise de décision. Par exemple, au moment où les experts travaillent de manière délibérer dans un climat détendu et serein, en proposant des idées allant des moins sérieuses au plus sérieuses, avec une grande ouverture d'esprit dans leur prise de décision, les novices quant à eux réitèrent et se concentrent sur ce que disent les modèles de décisions standards. L'enquête montre que dans cette situation les novices⁸⁰ fonctionnent de manière erratique⁸¹ tandis que les experts fonctionnent de manière plutôt collégiale et cette attitude leur a permis de travailler sur des choses dont ils ont le contrôle, alors que les étudiants en MBA quant à eux, font recours à ce qu'ils ont appris en gestion stratégique avant d'aboutir consensuellement à une décision et sur ce qu'ils comptent faire.

L'enquête fait ressortir d'autres informations, on peut constater que paradoxalement la relation entre expérience et performance est *faible* selon leur terminologie. Selon eux, ce phénomène peut s'expliquer par le fait que des individus dotés d'une forte expérience dans un domaine particulier commettent des erreurs d'interprétation du fait qu'ils ont été trop confiants de leur position d'expert (Wiltbank, Sarasvathy et alii, (2009). Tandis que ceux qui ne disposaient pas assez d'expériences dans un domaine particulier comme par exemple ceux qualifiés de novices parviennent à interpréter l'information qui leur a été soumise avec justesse. Ils ont constaté par ailleurs au fur et à mesure de l'expérience que les novices adoptent des attitudes et des pratiques plus que délibérée. Ils considèrent que la pratique délibérée n'est pas une fin en soi. C'est plutôt un processus dans lequel un individu mobilise des pratiques tout au long de son parcours pour devenir expert dans son domaine. Ils concluent que malgré quelques avancées, les recherches futures qui font appel à l'interdisciplinarité apporteront d'une part, des éléments de réponse sur

⁷⁹ «Also, novices are less likely to change their “vision” when the resources to implement it are available” [Notre trad.]. « En outre, les novices sont moins susceptibles de changer leur « vision » lorsque les ressources sont disponibles »

⁸⁰ Ici Etudiants en MBA.

⁸¹ Le terme erratique renvoie à un comportement et un fonctionnement « instable » selon la définition du CNRTL, B- « [dans le temps]. Qui n'est pas constant, qui est discontinu, intermittent ». Date de consultation du site le 12.3.2015.

la cognition et d'autre part elles permettront de faire ressortir des comportements que la *théorie des perspectives*⁸² prétend fournir à elle seule.

Ils soulignent que, force est de constater que la théorie des perspectives est incomplète puisque selon eux, « *la théorie des perspectives nous dit que les choix dépendent du cadrage du problème en question, mais ne nous dit pas comment les individus vont spontanément créer leurs propres cadres*, Sarasvathy et alii, 2009, p.288⁸³ » (notre traduction).

Une récente étude a été faite par Liarte et Tillou (2012), à propos de l'expérience et la performance professionnelle de footballeurs brésiliens qui ont été sélectionnés plusieurs fois pour la coupe de monde. Selon les chercheurs, l'impact de l'expérience sur la performance professionnelle n'est pas avéré et que les résultats qui vont dans ce sens ne sont pas convaincants dans la mesure où nombres d'études y compris les leur ont montré que « *l'accumulation d'expérience, la sélection des joueurs les plus expérimentés possibles, ne garantit pas une performance élevée du groupe. En revanche, les équipes faiblement expérimentées mais dotées d'un petit nombre d'individus correspondent à la configuration la plus performante* » (Liarte et Tillou, 2012, p.113-114, voir aussi la page 120).

Notre problématique rejoint leur propos dans la mesure où nous cherchons à comprendre comment les incidents liés à la création d'entreprise sont résolus dans le processus de création d'activité (PCA). Cela conduit à comprendre à travers des contenus qualitatifs recueillis, les logiques de pensée et les logiques d'action des entrepreneurs installés dans le 10^e arrondissement de Paris.

2.3.1. Comportements des entrepreneurs experts et situations où l'incertitude domine

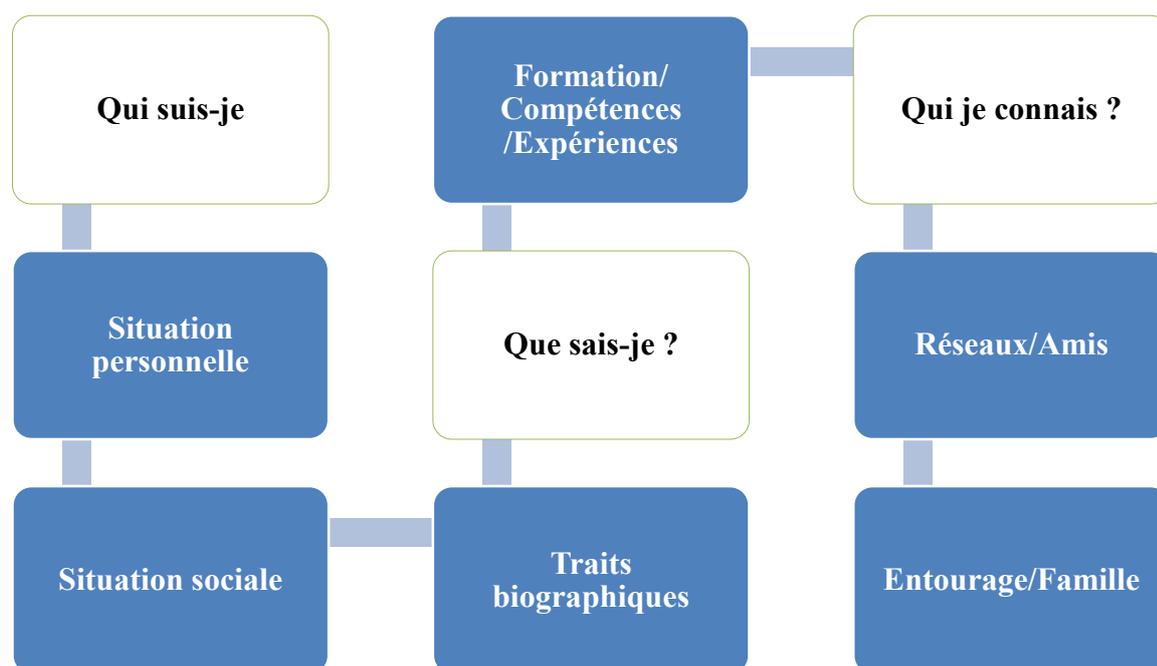
La littérature souligne que les comportements des entrepreneurs dépendent du type de raisonnement mobilisé. Et le raisonnement par effectuation amène à l'entrepreneur à être plus réaliste sur son environnement que l'entrepreneur causationniste. Le processus par engagement auquel celui-ci se souscrit lui permet d'une part de connaître parallèlement les moyens à sa

⁸² *Prospect Theory ou théorie des perspectives* est développée par Daniel Kahneman, (1979).

⁸³ "Prospect theory tells us that choices depend on the framing of a problem, but does not tell us how people will spontaneously create their own frames*" Sarasvathy et al, (2009, p.288). *"Frames refer to "the decision-maker's conception of the acts, outcomes, and contingencies associated with a particular choice (Sarasvathy et al, 2009 citant Tversky et Kahneman, 1981)".

disposition. D'autre part le processus par engagement permet à ce dernier de connaître les situations où l'incertitude domine Sarasvathy et Kotha (2001) compte tenu des effets de son environnement (contingences avantageuses ou désavantageuses). Et par conséquent, l'entrepreneur compte tenu à ce processus peut changer d'objectifs en cours de route. D'après les auteurs, tout dépend des contingences (avantageuses ou désavantageuses) de l'environnement et des aléas de celui-ci. De ce fait, pour Sarasvathy (2001, p.251 et suiv.) l'accent n'est pas mis uniquement sur des objectifs mais plutôt la manière⁸⁴ dont des objectifs peuvent être atteints au regard des moyens que j'aie à ma disposition. En revanche, l'engagement des parties prenantes, les types de coopération et les stratégies de l'entrepreneur font que le processus entrepreneurial est contrôlé en même temps que la construction d'opportunité. Le schéma ci-dessous montre trois questions faisant ressortir trois descripteurs liés au raisonnement de l'entrepreneur effectuationniste parmi les huit descripteurs que nous avons soulignés dans le chapitre 1.

Schéma n°9: Trois questions à se poser pour l'identification des moyens et des ressources



Source : inspirée des travaux de Sarasvathy et Kotha (2001) ; Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2004) ; Timmons (1999).

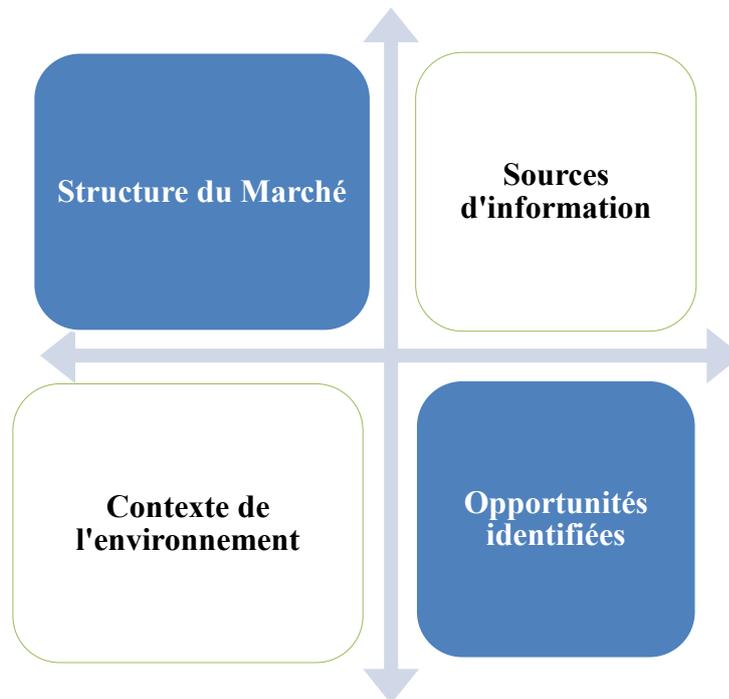
⁸⁴ C'est-à-dire les comportements propices pour atteindre des objectifs.

Le schéma ci-dessus peut ressortir trois descripteurs à savoir :

- (i) le rapport avec soi-même (Qui suis-je ?)
- (ii) le rapport au savoir ;(Que sais-je)
- (iii) le rapport avec les réseaux et de l'environnement (Qui je connais ?)

Ces trois descripteurs influence le processus par lequel les moyens et les ressources sont identifiés et utilisés comme l'indique le schéma ci-dessus. Et cela réduit le caractère incertain des situations où l'incertitude domine pour l'entrepreneur effectuationniste puisque ces trois descripteurs, - rapport avec les savoirs, rapport avec les réseaux et rapport avec soi-même, lui placent dans une situation d'interactivité avec son environnement. Tandis que dans le cas de la causation, seuls les deux premiers descripteurs sont identifiés et cela peut réduire plutôt les chances de l'entrepreneur causationniste dans son environnement.

Schéma n°10 : Quatre situations où l'incertitude *knightienne* domine.



Source : inspirée de l'ouvrage de Knight, (1921)

La part d'incertitude au sens de Knight⁸⁵(1921) dans le processus peut résulter de plusieurs situations selon lui. L'incertitude peut naître de la situation du marché ciblé par l'entrepreneur,

⁸⁵ Knightian uncertainty removes the assumption that phenomena can be modeled and predictions can be accurately made based on historical data. [Notre traduction] « L'incertitude de Knight supprime l'hypothèse que les

de la situation de l'environnement (du lieu d'installation par exemple), des sources d'information (réseau, amis, entourage, etc.) et de la nature de l'opportunité identifiée. Le schéma ci-dessous montre des situations où l'incertitude domine au sens de Knight⁸⁶. Cet auteur distingue les situations où c'est plutôt l'incertitude qui domine et non les situations aux risques. Il fait, la distinction entre **risque** et **incertitude** comme suit : Knight (1921) considère qu'il y a incertitude lorsqu'une situation place l'agent économique dans une position dans laquelle le hasard moral, l'aléa et la sélection adverse priment. Autrement dit, le caractère incertain demeure lorsqu'on est face à une situation inhabituelle sans précédent, Knight (1921, p.230). Il fait une remarque importante à la page 233 et affirme que c'est la nature de la contingence favorable (avantageuse) ou défavorable (désavantageuse) qui prédétermine paradoxalement si l'agent économique est dans une situation à risque ou dans une situation d'incertitude. Il considère que lorsque la situation permet de mobiliser des données objectives on parlera de risque⁸⁷ et lorsque la situation ne peut l'être (c'est-à-dire permettant la collecte de données objectives) on parlera d'incertitude du fait de la subjectivité qui préfigure.

L'auteur accorde une part importante au jugement du décideur qui, selon lui est étroitement influencé par la croyance, Knight, 1921, p.235 et suiv. En effet, l'occurrence du risque est liée au fonctionnement de l'agent économique ou de l'organisation. L'analyse des situations où l'incertitude domine a servi de repère à l'analyse des comportements des entrepreneurs que nous avons interrogés sur le segment territorial choisi comme terrain d'enquête. L'importance de cette question fait que nous ne pouvons pas faire abstraction des travaux de Knight (1921) et son analyse des situations il faut gérer l'incertitude. Des propos proches ont été soulignés dans des recherches récentes. Sarasvathy et al (2009a, p.3) ont affirmé à propos de l'incertitude qu'« *il y a peu de fondement théorique pour une articulation normative de la façon dont les décisions stratégiques de marketing devraient être faites dans des situations d'incertitude* »⁸⁸.

Les recherches sur les comportements et les situations à risque et ceux pouvant induire à des situations d'incertitude ont fait l'objet de plusieurs travaux. Et les recherches sur

phénomènes peuvent être modélisés et les prévisions peuvent être précisément effectués en fonction des données historiques, Sarasvathy et al, 2009a, p. 10 ».

⁸⁶ F. Knight, (1921). Risk, Uncertainty and profit, 1921, dans Chap. VIII de l'ouvrage.

⁸⁷ Pour Knight (1921) la différence entre le risque et l'incertitude peut être interprétée ainsi : le risque est lié à ce qui est mesurable (measurability), l'incertitude est liée à ce qui n'est pas mesurable (unmeasurability), le risque est probabilisable (donc objectif), alors que l'incertitude est non-probabilisable (subjectif), le risque est lié à ce qui est assurable/évaluable (insurability), alors que l'incertitude n'est pas assurable (uninsurability).

⁸⁸ "There is little theoretical foundation for a normative articulation of how marketing strategy decisions should be made in situations of uncertainty"(Sarasvathy et al, 2009a,p.3).

l'entrepreneuriat ne font exception puisque les travaux de Jacquemin et Lesage (2016) ont souligné l'existence de doute dans les processus entrepreneuriaux. Selon eux, dans les phases de création d'entreprise l'entrepreneur fait face à des situations de « doute entrepreneurial, p.2 » qui remet en cause les motivations de départ. Par conséquent, ce doute impacte le processus entrepreneurial et place les entrepreneurs novices (ceux n'ayant aucune expérience dans la création d'entreprise) dans une quête de bonne méthode, de bonne pratique (ou *best practice*) ou de meilleures solutions. Autrement, l'entrepreneur recherche des éléments « témoins » similaire et apparente proche à la situation dans laquelle il se retrouve afin de surmonter le doute, soit à passer à l'acte, soit à abandonner le projet en question. Par exemple, ils constatent que ceux ont été accompagnés par du « mentorat, p.3 » pendant les périodes de doute entrepreneurial ont trouvé des solutions pour leurs problèmes.

Par doute entrepreneurial, Jacquemin et Lesage (2016) proposent une définition en citant Valéau (2006,2007) pour qui considère qu'il y a doute entrepreneurial « *lorsque l'entrepreneur expérimente des réalités qui ne sont pas conformes à ses attentes, à ses idéaux de départ ou lorsque l'entrepreneur est inquiet quant à ses capacités à réussir dans ses affaires, p.2* » (Valéau, 2006, 2007). Ils concluent en affirmant que des recherches dans ce domaine pourront apporter des éléments de réponse pour comprendre les mécanismes de résolution du « doute entrepreneurial » car elles sont peu éclairantes.

Pour Dew (2008) les entrepreneurs experts reconnaissent plus facilement les sources d'informations fiables et celles peu ou pas fiables, ceci du fait de leur pratique délibérée⁸⁹ dans un environnement isotrope (*isotropy environment*). Ils avancent comme proposition que paradoxalement, les entrepreneurs experts ne se fient pas (sont « sceptiques » selon leur expression) aux informations et aux données issues du marché. De ce fait, ils recherchent des alternatives et font recours aux individus qu'ils connaissent et qui peuvent les informer. Tandis que les novices sont enclins aux données du marché et aux informations sous leurs yeux. Silberzahn (2014) affirme à ce sujet que l'isotropie de l'environnement place l'entrepreneur dans une situation complexe où les données sont à construire par l'entrepreneur pour étayer la décision qui s'en suivra. Et cette situation crée deux difficultés : (i) une difficulté liée au processus de sélection de l'information et d'identification des critères pertinents d'une part et, (ii) une seconde difficulté liée à la subjectivité de l'information (données pas objectives). Par

⁸⁹ Pour Sarasvathy (2008) on traite et sélectionne l'information compte tenu de ce que l'on peut analyser et utiliser ce qui laisse supposer que d'autres éléments dans la masse d'informations sont ignorés.

ailleurs, pour l'auteur, il existe des méthodes telles que le Lean qui permettent de réduire les cas d'incertitude.

Les travaux de Granovetter en 2006 ont fait ressortir de manière explicite les logiques d'action des acteurs en matière de recherches d'informations pertinentes. L'auteur affirme que les acteurs ne se limitent pas aux seules informations impersonnelles à travers des réseaux sociaux. Ils mobilisent aussi bien d'autres sources telles l'entourage ou d'individus personnellement connus.

Le rôle de l'information dans la détection d'opportunité est souligné par Venkataraman et Sarasvathy (2001c) qui considèrent que le créateur d'entreprise suivant l'*approche par la création d'opportunité* ou par la *découverte d'opportunité* – n'est pas seulement guidé par le désir de créer l'entreprise mais celui-ci est guidé par d'autres aspirations et des objectifs personnels et de fait, celui-ci va chercher l'information pertinente, les tendances et les signaux faibles de son environnement et de son marché. De ce fait, la compréhension des mécanismes de formation de l'opportunité entrepreneuriale exige plus ou moins une compréhension des *conditions favorables à leur existence*. C'est-à-dire les conditions préalables à l'existence de l'offre et de la demande. Ces préconditions sont énumérées par les auteurs comme suit :

Dans le cas de la création d'opportunité :

- i) la reconnaissance d'une opportunité est liée à la croyance de l'entrepreneur,
- ii) la création d'opportunité est fonction des actions de l'entrepreneur. Selon eux, « si ni l'offre, ni la demande n'existe alors il faut créer les deux et dans le cas où l'une des deux existe alors l'autre doit être créée».

Dans le cas de la découverte d'opportunité :

- iii) la découverte d'opportunité dépend, selon eux, des aspirations et des objectifs personnels de l'entrepreneur. Suivant leur propos si la demande existe l'offre doit être découverte et vice –versa pour restaurer un équilibre qui favorise la rencontre entre l'offre et la demande sur le marché. Si le critère d'équilibre est cher à la théorie de l'équilibre général walrasien et aux économistes néoclassiques, il est récusé par les économistes autrichiens qui considèrent que dans un environnement entrepreneurial, ce sont les déséquilibres du marché qui créent les conditions d'identification à la création d'opportunité.

Venkataraman et Sarasvathy (2001c) arguent que, contrairement à ce qu'on peut penser, les organisations n'utilisent pas seulement l'analyse stratégique dans leur processus de décision dans le cas de la création ou de la découverte d'opportunité. Selon eux « *les organisations se comportent créative [et non adaptative]* ». Elles utilisent d'une part, la rationalité dans leur processus de décision, mais d'autre part, elles utilisent l'« *action créative comme moyen pour leurs objectifs et leurs stratégies dans un processus intrinsèquement dynamique, p.11* ». Par ailleurs ils proposent de distinguer l'*action rationnelle* que la gestion stratégique mette en exergue et qui est propre aux gestionnaires des organisations, à l'*action créative* propre à l'entrepreneur et à l'entrepreneuriat. Et c'est peut-être là, affirment- ils où l'entrepreneuriat s'affranchit de la gestion stratégique. Ils citent Joas (1996) en affirmant que celui-ci considère que les théories de l'action humaine sont relativement ancrées sur une conception normative de la rationalité. Selon eux, la conception normative de l'action humaine que Joas (1966) propose repose sur trois suggestions explicites à savoir :

- premièrement l'acteur agit de façon *téléologique*,
- deuxièmement l'acteur est en mesure de *contrôler son propre corps* et,
- troisièmement l'acteur est *autonome* vis-à-vis de *ses semblables et de son environnement*.

Ils récusent l'idée en considérant que si les défenseurs de la *théorie de l'action* affirment que l'action humaine est d'autant plus guidée par la rationalité normative, il est aussi d'autant plus important d'étudier et de s'intéresser à la *théorie de l'intentionnalité* où cette fois-ci l'action humaine, selon eux, est guidée par l'intention dans la mesure où ils admettent que des fins humaines ne sont pas données, a priori. Ils introduisent la notion de « *telos* » pour désigner et signifier le « *but* » et « *l'objet* » à l'initiative à toute action humaine. Ils considèrent que le « *telos* » peut venir de l'extérieur (« *an exogenous telos* »⁹⁰). Et parallèlement il existe un « *telos* » qui vient aussi de l'intérieur (« *an endogenous telos* »). Cependant pour eux, le « *telos* », « n'est ni ignoré, ni imposé de l'extérieur, ni assumé comme une condition préalable à l'action, p.12 ».

D'autres recherches (publications francophones) introduisent *la dimension de l'intention* dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les auteurs que nous mobilisons ci-dessous proposent des éléments de définition de cette notion. notion qu'ils relient à l'acte d'entreprendre.

⁹⁰ Par exemple, dans la théorie économique, l'individu est guidé par un « *telos exogène* » : la maximisation de l'utilité et du bien-être économique.

Tableau n°7: Concepts clés motivant ou incitant l'intention entrepreneuriale (IE).

Références bibliographiques	Eléments mobilisés pour expliquer l'intention entrepreneuriale (IE)
Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>situation sociale et personnelle</i> (rupture , divorce, perte d'emploi), - <i>disposition à l'action</i> (être avanatgé, entourage entrepreneurial, soutien d'un mentor) - <i>insertion sociale et insertion professionnelle</i> (entrepreneur étranger)
Fayolle (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>effort</i>, - <i>tendance</i>, - <i>orientation</i>,
Shapero et sokol (1982)	<ul style="list-style-type: none"> - influence du <i>milieu social</i> comme élément déclencheur de l'intention, - impacte du <i>niveau d'éducation</i>, - <i>confiance au milieu</i> et aux <i>possibilités</i> avantageuses qui s'offrent aux créateurs
Bruyat (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - volonté pour un individu de créer - volonté de posséder une entreprise, - Perception (faisabilité et viabilité) - engagement (par une action recherchée ou action envisagée) <ul style="list-style-type: none"> ▪ (Voir le modèle⁹¹ de Bruyat, 1993, p.196)
Moreau et Raveleau (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - antécédent professionnel réussi, - satisfaction perçue (reconnaissance) - possibilité professionnelle (maintien de l'IE et passage à l'acte ou perte de l'IE et renoncement)
Sources :	Fayolle (2002), Shapero et Sokol (1982), Bruyat (1993) ; Moreau et Raveleau (2006)

Parmi les concepts clés mobilisés comme éléments caractéristiques de l'intention d'entreprendre dans une logique de création d'entreprise, on constater selon Moreau et Raveleau (2006) que l'intention de créer une entreprise est liée à la situation entrepreneuriale (satisfaction et confiance à la situation) de l'individu. Cela suppose, selon eux, que l'intention entrepreneuriale (IE) n'est pas figée dans le temps, elle est discontinue et évolutive. Quant à Shapero et Sokol (1982) le milieu social est une dimension qui favorise l'intention de créer une

⁹¹ Configuration stratégique instantanée perçue (CSIP).

entreprise naissante. Le raisonnement de l'entrepreneur suivant l'effectuation conduit à *créer de nouvelles possibilités* par l'imagination alors que le raisonnement suivant la causation se résigne très souvent à explorer les ressources qui ne font plus recettes. March (1991) propose de distinguer avant tout, les deux logiques de pensée entre *exploiter les vieilles certitudes* (causation) ou *explorer de nouvelles possibilités* (effectuation). De ce fait, les logiques de pensée de l'entrepreneur causationniste sont plutôt tendances à exploiter les vieilles recettes par réplication-duplication de modèles économiques qui ont réussi ailleurs (cf. à la franchise entrepreneuriale). Ce qui laisse à penser que pour certains entrepreneurs peu importent les situations, *toutes choses étant égales par ailleurs (Ceteris paribus)*. Cela rejoint, l'hypothèse (H1 –causation) postulant que seuls les bons outils universaux, transversaux et les bonnes méthodes suffisent pour réussir mon projet, ceteris paribus et par conséquent les autres éléments tels que le territoire et ses ressources ne sont pas déterminants pour moi. Tandis que les démarches de l'entrepreneur effectuationniste sont plutôt tendances à une logique d'exploration de nouvelles possibilités et de nouvelles formes de pratiques pour réussir le processus de création d'activité (PCA).

Aujourd'hui, nul ne doute de ce fort besoin de créer son entreprise (par soi-même ou avec d'autres individus) dans les milieux urbains grâce à l'avènement de *self-made-man*⁹² (Boutillier et Uzunidis, 2006). C'est ainsi, compte tenu de cette considération nous étudions et discutons dans le chapitre 6 (épistémologie du créateur d'activité) les raisons et les motivations qui poussent les entrepreneurs à se lancer dans la création d'entreprise. Mais nous interrogeons également les entrepreneurs sur ce que nous considérons comme la *part d'insouciance* que l'on peut identifier dans le processus de création d'activité. L'insouciance est décrite dans la littérature comme *l'audace* et *l'internalité* selon Déry et Toulouse (1995). Selon eux elle résulte des facteurs psychosociologiques et elle contribue en partie aux succès des entrepreneurs qui ont réussi. De ce fait, les facteurs psychosociologiques peuvent influencer les comportements des entrepreneurs face à une situation, face à un problème, face à une difficulté ou face à un incident grave ou critique dans le processus de création d'activité (PCA).

⁹² Boutillier, S et Uzunidis, D (2006 et publication récente 2012, Studyrama; édition : 2e édition, collection: Perspectives, 208p). On trouve cette expression du *self-made-man* chez les chefs d'entreprise issus des classes populaires qui ont réussi. Ils donnent l'exemple d'un patron d'entreprise qui déclare fièrement que «*Moi, je ne dois rien à personne, je me suis fait tout seul*, 2006, p.9».

Cela peut être par exemple un abandon, une motivation, un encouragement ou un engagement. Deux auteurs chercheurs ont étudié aussi les facteurs qui conduisent à la création d'entreprise, pour Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2004, p12) la réussite du projet entrepreneurial (qu'il s'agit d'une création ou d'une reprise d'entreprise) s'explique par l'association conjointe de plusieurs éléments :

- Le nombre d'années d'expérience cumulée par le créateur ou le repreneur dans le domaine où l'entreprise est créée, et ;
- Le rôle du capital humain.

2.3.2. Créativité et efficacité de l'entrepreneur expert

Sarasvathy (2001) souligne un autre problème qui est d'autant plus fondamentale chez les entreprises que chez les entrepreneurs. A savoir la tension entre *être créatif* et *être efficace*. Autrement, entre la créativité et l'efficacité au regard de la gestion stratégique. Deux aspects que l'auteur oppose. Elle dit avoir constaté que de nombreuses recherches ont été faites dans ce domaine notamment celle de March (1991) et de Chandler (1962). Cependant elle suggère que la réponse à cette tension peut tout aussi dépendre aux logiques de pensée (le raisonnement utilisé) au regard des approches de l'effectuation et celles de la causation. Pour Sarasvathy (2008, p.69) la question liée à l'échec des organisations et des entreprises multinationales dans un contexte de concurrence mondiale s'est beaucoup posée dans la théorie de l'effectuation. Une des réponses que la théorie de l'effectuation apporte réside dans la manière dont les organisations fondent leur stratégie mais aussi dans la manière dont les organisations intègrent la notion de performance dans leur décision. Selon elle, la performance n'est pas seulement centrée sur des stratégies tournées vers des données objectives, elle peut être liée à l'environnement et des caractéristiques de celui-ci. Elle reprend son idée avec Venkataraman dans la publication de 2001 et propose la notion de *quasi-décomposabilité*. Une caractéristique structurelle, selon elle, qui permet de mieux tenir compte des contingences désavantageuses et des incertitudes à long terme. Selon eux, le caractère décomposable des structures permet aux organisations de fournir des réponses rapides face à une opportunité en question dès lors que les structures et les formes sont décomposables en sous –système indépendants en interaction. La quasi-décomposabilité libère l'organisation de ses contraintes techniques en termes de structures. Leur propos est intéressant en ce qui concerne notre problématique dans la mesure où il est question de comprendre de quelle manière les incidents sont résolus et cela nous conduit d'une part, à analyser les contenus qualitatifs recueillis pendant les entretiens s'il existe

ou si l'on peut identifier des formes d'entreprise ou des formes d'organisation (entrepreneuriale) propices à la résolution d'incidents critiques et d'autre part s'il existe ou l'on peut identifier des conditions structurelles (sur le territoire) qui favorisent les résolutions de problèmes entrepreneuriaux.

Et c'est là où toute la notion « *entrepreneuriabilité* » du territoire, dans le chapitre 3, prend tout son sens. Dans la mesure où même sur des territoires quasi- identiques en termes de ressources et de politiques publiques, selon Julien (2005) des entrepreneurs réussissent différemment. Ce constat nous a conduit à laisser penser que peut être les éléments qui conduisent à ce phénomène est à rechercher dans les logiques de pensée et les logiques d'action des entrepreneurs, mais aussi à la structure du territoire et des systèmes sociaux en interaction. De ce fait, dans le chapitre 3 (hypothèse 3) nous étudions et cherchons les conditions qui favorisent l'entrepreneuriat réussi ou pas puisque la question relative aux conditions des réussites ou des échecs entrepreneuriaux est soulevée dans la littérature. Par exemple, dans le cadre de l'échec des organisations, l'étude de Mc Grath, (1997) s'est intéressée à ce sujet et donne comme illustration l'approche par les options réelles, p.21 et suiv, où l'auteur affirme que la méthode des options réelles réduit l'échec de nombreux projets d'entreprises car elle consiste à diversifier les portefeuilles de l'organisation, pour limiter les éventuels échecs possibles. L'idée va dans le même sens que les logiques effectuelles où l'entrepreneur multiplie les partenariats, les coopérations et les stratégies d'alliances. Par ailleurs, on remarque que l'approche par les options réelles est d'une certaine manière transportée au niveau des territoires dans la théorie des « clusters ». Des chercheurs comme Pecqueur (1991) considère que le développement des territoires passent par la diversification de leurs offres en matière d'infrastructures, d'économie d'échelle, de politique publique, mais aussi en matière de spécification de leurs ressources (latentes, révélées ou non révélées).

Mais la créativité dans le raisonnement de l'entrepreneur expert conduit ce dernier à intégrer des approches telles que celles théorisées dans la théorie de *l'enactment* par Weick (1979). Terme que Weick (1979) traduit littéralement, selon Mary Jo Hatch (2000) par le terme *mise en scène ou mise en œuvre*. L'approche de Weick a une utilité théorique intéressante puisqu'il admet que l'entreprise est une entité qui se construit et qui émerge, au fur et à mesure que les individus consolident l'action (partenariat, alliance), uniformise le sens de l'organisation (vision) et par conséquent ils anticipent ce que sera l'entité organisationnelle. On retrouve l'idée de la créativité dans les logiques de création d'entreprise chez Gartner (1988) et chez Alvarez et Barney (2005), pour qui la recherche d'une dynamique de construction alternative, est un

élément déterminant dans les phases d'identification des opportunités économiques. Compte tenu de cette acception, tout l'enjeu de notre de nos entretiens sur le terrain consiste à étudier comment à partir de difficultés, de problèmes ou d'incidents liés à la création d'entreprise, la dynamique de construction alternative dont soulignent Alvarez et Barney s'opère dans la résolution de difficultés, de problèmes ou d'incidents pour la réussite du processus entrepreneurial.

2.3.3. Conditions d'une effectuation réussie.

Si les réussites des projets entrepreneuriaux peuvent être liées aux qualifications de l'entrepreneur pour d'autres Bonnet et Le Pape (2004) la *disposition à l'action* et les situations socio-personnelles sont des éléments pertinents dans la compréhension des réussites des entrepreneurs. Selon eux, la *disposition à l'action* peut résulter de la chance, de la bienveillance du mentorat. Leur propos peut être interprété comme une critique laissant supposer que les qualités intrinsèques ou innées à elles seules ne suffisent pas pour réussir son projet de création d'entreprise. Cela suppose que ceux qui ont échoué (par manque de chance) n'ont pas opéré dans des contextes et dans des situations permettant leur réussite ou leur reconnaissance. Cependant, Sarasvathy et alii (2005) considèrent que les recherches peuvent apporter des éclairages intéressantes entre *l'expertise* et le *succès* car la plupart des études, affirment-ils, qui tentent d'expliquer les *succès* débouchent sur la seule variable *expertise*. Alors que selon eux, le succès n'est pas toujours expliqué par l'expertise. Ils donnent l'exemple en considérant que « *le fait qu'un joueur d'échecs gagne un tournoi ne signifie pas automatiquement qu'il est un grand maître (ou expert). De même être un joueur expérimenté en jeu d'échecs ne garantit pas une victoire. Ceci est encore plus vrai dans le cas d'expertise entrepreneuriale [.....] p.11 (notre traduction)* ».

Pour Sarasvathy les approches dont elle a identifié montrent que les entrepreneurs réputés experts dans leur domaine n'utilisent pas la rationalité prédictive⁹³ comme soulignent les approches dominantes. La deuxième différence entre la causation et l'effectuation se trouve dans les deux postulats qui s'opposent. Pour l'entrepreneur causationniste « *dans la mesure où*

⁹³ Elle pose comme interrogation à savoir: "Where do we find rationality when the environment does not independently influence outcomes or even rules of the game (Weick, 1979), the future is truly unpredictable (Knight, 1921), and the decision maker is unsure of his/her own preferences (March, 1982)?" [Notre trad] "Où trouvons-nous la rationalité lorsque l'environnement n'a pas d'influence, indépendamment des résultats, voire des règles du jeu (Weick, 1979), l'avenir est vraiment imprévisible (Knight, 1921), et le décideur est incertain de ses propres préférences (March, 1982)?"

*nous pouvons prédire le futur nous pouvons le contrôler*⁹⁴ » tandis que les logiques de pensée de l'entrepreneur effectuationniste est tout à l'opposé. Celui-ci pose comme postulat « *dans la mesure où, nous pouvons contrôler le futur, nous n'avons pas besoin de le prédire*⁹⁵ ». La troisième différence notable entre la causation et l'effectuation se trouve d'une part, dans les principes méthodologiques employés pour fonder le raisonnement de l'entrepreneur (Sarasvathy, 2008) : la causation privilégie l'étude de la concurrence dans le modèle de l'entrepreneur, tandis que l'effectuation privilégie la recherche de partenariats par engagement ou de pré-engagement.

D'autre part, dans la causation l'entrepreneur met en avant et se focalise sur le « retour sur investissement » (le rendement attendu) alors que dans l'effectuation, celui-ci met en avant le raisonnement par perte acceptable (*affordable loss principle*). L'effectuation, selon Sarasvathy et alii, (2005), est « enactive et exaptive, p.15 », c'est-à-dire elle considère l'environnement comme endogène au regard du modèle du décideur, ce qui veut dire que le décideur intègre dans son modèle économique (business model) une logique de transformation de l'environnement en sa faveur. Ici c'est finalement l'environnement qui devient tributaire des actions de l'entrepreneur. Tandis que la causation est « réactive et adaptative », c'est le décideur qui s'adapte à l'environnement, son choix est tributaire à l'environnement dans la mesure où celui-ci croit qu'il peut s'adapter au changement de l'environnement, dès lors qu'il peut contrôler son environnement via son modèle prédictif. Ainsi toute la stratégie de l'entrepreneur causationniste est basée sur des décisions adaptatives et réactives tandis que celle de l'entrepreneur effectuationniste est basée sur des décisions « transformatives » dans son environnement et donc son territoire. Read (2005) affirme que les décideurs experts prennent des décisions compte tenu de la masse d'informations sous leurs yeux mais la décision n'est pas influencée par des variables et des facteurs externes. On cherche plutôt à contrôler les variables par les actions que l'entrepreneur prendra et non pas de les prédire.

Par ailleurs, il semble évident selon Wiltbank et Sarasvathy (2003) qu'il est difficile de faire la distinction entre un novice et un expert dans les cas où le raisonnement mobilise des approches de la causation. Une des raisons de cette difficulté réside, d'après eux, dans le fait que la causation ne met pas en avant l'imagination et la créativité, elle privilégie des prérequis. Ils disent avoir constaté de façon évidente que les entrepreneurs novices utilisent de manière progressive le raisonnement par effectuation, au fur et à mesure qu'ils deviennent des experts

⁹⁴ "To the extent we can predict the future, we can control it"

⁹⁵ "To the extent we can control the future, we do not need to predict it"

dans leurs domaines. Ce qui nous conduit à poser la question à savoir : si le raisonnement par causation n'est-il pas celui des débutants et des jeunes diplômés tout *bonnement* sortis des écoles de commerce et des universités ? Ou peut-on supposer qu'ils peuvent y avoir des experts qui raisonnent selon la causation ? L'ambiguïté à situer la notion d'expert du fait de la subjectivité autour de cette notion (Sardas et alii, 2010), nous place et nous oblige à rechercher une définition qui convient le mieux à notre problématique. Ainsi nous entendons par expert :

« un homme disposant un fort potentiel de connaissance dans un domaine précis ou particulier d'une part et que d'autre part cet homme soit reconnu par son savoir-faire et ses compétences du fait qu'il maîtrise à la fois les pratiques du domaine dans lequel il apporte son expertise. Il peut être à la fois un homme de terrain ou un praticien dont ses qualités et son expertise font état de connaissances disponibles non égalées ». [Notre définition de l'expert].

La définition permet de voir sur le terrain si des caractéristiques existent chez les entrepreneurs que nous avons rencontrés ou si nous avons affaire plutôt à des amateurs et des novices qui malgré tout peuvent réussir ? La définition fait ressortir que l'expert a une position confortable et privilégiée en matière de connaissance par rapport aux autres qui ne le sont pas puisqu'il dispose un avantage du fait de son expérience en termes de pratiques et d'expertise. Et dans le cas de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise, c'est celui qui accumule et capitalise une expérience pratique dans la création d'entreprise, dans la gestion d'entreprise ou dans le développement d'entreprise.

De ce fait, nous considérons pendant les entretiens avec les entrepreneurs qu'un entrepreneur sera identifié ou qualifié comme expert à travers ses antécédents dans le domaine de la création d'entreprise. Cela peut être justifié par une réussite antérieure dans la création d'entreprise, ce point permet de distinguer les primo-créateurs, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas d'expérience antérieure dans la création et le développement d'entreprise et ceux ayant déjà vécu une expérience entrepreneuriale. Le tableau ci-dessous fait une distinction des éléments qui entrent en jeu dans l'identification des entrepreneurs experts (voir, 1.1, 1.2, 1.3) et ceux qualifiés de novices (voir, 2.1) sur les deux segmentaux territoriaux.

Tableau n°8: Quelques éléments distinctifs entre des entrepreneurs experts et des entrepreneurs novices (primo-créateurs)

1. Entrepreneurs qualifiés d'experts	2. Entrepreneurs amateurs (qualifiés de novices)
<p>1. Antécédant dans la création, le développement et la gestion d'entreprise (ce sont ceux qui ont déjà créé une entreprise dans le passé. On retiendra dans la définition ceux qui ont déjà dirigé ou codirigé par association une entreprise dans le passé.</p> <p>2. Expérience réussie dans le domaine de l'entrepreneuriat (Cela peut être une expérience réussie dans le passé dans la création d'entreprise)</p> <p>3. Expérience dans le domaine où l'activité a été créée. Cela leur donne une position assez avantageux par rapport aux primo-créateurs.</p>	<p>1. Pas d'antécédant dans la création, le développement et la gestion d'entreprise (ce sont des primo-créateurs qui créent pour la première fois une entreprise).</p> <p>2. Pas d'expérience dans le domaine de l'entrepreneuriat (autrement dit, ce sont des individus qui n'ont aucune expérience dans la création, ni dans le développement ou la gestion d'entreprise.</p> <p>3. Pas de repreneurs d'entreprise.</p>

L'analyse de ce tableau nous permet de tenir compte des éléments qui distinguent les profils d'entrepreneurs que nous avons rencontrés compte tenu des éléments recueillis pendant les interviews. Cela à son importance dans la mesure où les approches de l'effectuation les distinguent nettement à travers des heuristiques que les experts mobilisent. Cependant, si la théorie de l'effectuation met en avant le rôle des comportements heuristiques dans la création d'entreprise nouvelle chez les entrepreneurs qualifiés d'expert, nous ne sommes pas encore sûrs du point de vue empirique que ces dits comportements suffisent à eux-seuls sans l'intervention du territoire et des ressources qu'il suggère aux entrepreneurs.

3. Création d'entreprise et environnement habilitant: une approche par les ressources et les conditions facilitantes⁹⁶

Introduction

Nous mobilisons dans ce chapitre, une revue de littérature existant sur la théorie des contingences territoriales (TCT) et la théorie des ressources (TR) afin de comprendre la dimension (place et rôle) du territoire et de ses ressources dans les choix de création d'activité et les réussites éventuelles des projets de création d'activité. Jusqu'ici, les deux approches causation et effectuation n'ont pas intégré à notre connaissance la dimension du territoire et de ses ressources parmi les éléments pouvant expliquer les réussites de création d'entreprise. De ce fait, la dimension du territoire nous paraît absente dans les approches de la causation et de l'effectuation, c'est ainsi nous ne pouvons pas savoir comment les entrepreneurs réussissent leur projet de création sur le territoire d'une part et comment d'autre part, le territoire est mobilisé lorsque l'on crée son activité ou lorsqu'on est en face d'une difficulté, d'un incident lié à son plan de création d'activité.

D'abord, on peut se poser la question de savoir pourquoi rajouter une troisième hypothèse, eu égard aux deux hypothèses (H1, H2). Contrairement, aux hypothèses (H1- causation) et (H2- effectuation), l'hypothèse (H3 – territoire) s'attache plutôt à comprendre les processus de création d'activité (PCA) à travers le rôle des politiques publiques, des dispositifs institutionnels en place (environnement habilitant ou pas habilitant pour la création d'entreprise) comme sur le territoire du 10^e arrondissement de Paris. L'introduction de la troisième hypothèse est intéressante car celle-ci conduit à mobiliser le territoire sous deux prismes différents.

- Le territoire étudié sous le prisme individuel (vision de l'entrepreneur solitaire, *self-made-man*⁹⁷ qui privilégie ses propres compétences et ses propres moyens pour réussir ou celle d'un entrepreneur qui croit que seul l'individualisme lui permet de réussir).
- Le territoire étudié et analysé sous le prisme du réseautage (logique de réseau, vision réticulaire ou vision plus élargie où celui-ci pense que « *là où va régner un individualisme* » de réseau, le retour aux fondements socratiques doit permettre de

⁹⁶ C'est-à-dire le « moment entrepreneurial ».

⁹⁷ « Je me suis fait tout seul », Boutillier et Uzinidus, (2012).

renouer l'éternel dialogue entre la « téora » et la « praxis », Marchesnay,(2008 p.184) ».

L'hypothèse H3 a été rajoutée parce que la dimension du territoire est presque neutre dans les approches de la causation et de l'effectuation ; l'on remarque que finalement il n'y a pas de pensée du territoire ni dans H1, ni dans H2. De ce fait, pour l'entrepreneur qui raisonne en causation, les outils et les méthodes suffisent, tandis que pour celui qui raisonne par effectuation les qualités, les relations et les réseaux importent plus que tout autre chose, par conséquent il ne considère pas le territoire comme contexte dans lequel des opportunités peuvent émerger à sa faveur. Et c'est pour cette raison que la dimension du territoire intervient comme le troisième élément dans la tension entre les approches de la causation et celles de l'effectuation des dix dernières années. Ce qui nous replace dans le débat théorique qui oppose⁹⁸ la causation (chapitre 1) et l'effectuation (chapitre 2).

Dans ce chapitre nous posons deux questions sous-jacentes à savoir :

- comment le territoire peut-il intervenir dans les processus de création d'activité (PCA) ?
- comment le territoire intervient si l'on rencontre un incident dans le plan de création ?

Faire intervenir le territoire comme troisième élément entre la tension causation et effectuation dans la compréhension des réussites des processus de création d'activité (PCA) nous semble important dans cette thèse puisque les seuls outils et les seules méthodes utilisés par l'entrepreneur qui raisonne en causation ne suffisent pas pour comprendre les réussites des processus de création d'activité (PCA), de la même manière les qualités intrinsèques ou innées et les connaissances de l'entrepreneur qui raisonne par effectuation ne nous semblent pas non plus suffisantes pour que le processus de création d'activité réussisse sans le territoire, ses ressources et ses dispositifs facilitants. Cela conduit à s'intéresser au rôle du territoire puisque l'hypothèse H3, postule que l'entrepreneur réussit son projet si ce dernier connaît le territoire en question et il maîtrise la contingence. La contingence (territoriale) fait que le territoire est à la fois « situé » et « contextualisé ». Compte tenu de cette hypothèse, le territoire comporte plusieurs caractéristiques, voire plusieurs images:

- a- le territoire comme *flux d'actifs et de ressources*,
- b- le territoire comme un *ensemble de règles et de ressources* à maîtriser (cf territoire institutionnel),

⁹⁸ Sarsavathy (2001a) marque cette opposition en termes de comportements heuristiques, mais elle pose également leur complémentarité pour la compréhension des réussites des entrepreneurs « experts ».

- c- le territoire comme lieu de *réseautage des néo-réseauteurs et des réseauteurs confirmés* (Pesqueux, 2015), mais aussi comme *lieu de socialisation* des individus tout court (Julien et Marchesnay (1996).

De ce fait, l'hypothèse H3 postule que le territoire est un espace très subjectif dont il faut :

- (i) interpréter les logiques de dominations (croyances, systèmes de valeur, relations de confiance et conflits);
- (ii) comprendre les arrangements collaboratifs ; les compris et les jeux d'acteurs ;
- (iii) (ii) comprendre les règles du jeu, les cultures, les intérêts des acteurs ;
- (iv) (iii) connaître le marché, les institutions, les ressources, les acteurs potentiels et les groupes sociaux en place.

Ici, le territoire est un éco -système qui n'est pas « neutre » (cf., externalités « positives », Pecqueur et Gilly, 2000) où l'entrepreneur tient compte des effets de réseau, Julien (2005), des spécificités (ressources rares ou *ressources spécifiques* dans la terminologie de Colletis et Pecqueur, (2005). En d'autres termes, l'hypothèse H3 s'inscrit dans une approche constructiviste du territoire. Ici ce n'est ni l'effectuation, ni la causation qui est privilégiée par l'entrepreneur, mais les ressources du territoire et les politiques publiques, elles sont déterminantes pour l'entrepreneur pour créer son activité ou résoudre les incidents critiques qu'il rencontre. L'hypothèse H3 inscrit explicitement le raisonnement de l'entrepreneur dans la théorie de la contingence Mintzberg, (1982) mais aussi dans celle des « clusters » Porter (2000), Becattini (1991) et des parties prenantes ⁹⁹Freeman, (1984).

Par ailleurs, si l'hypothèse H3 fait intervenir le territoire dans les logiques de création d'activité, qu'entendons-nous par territoire, par ressources du territoire, par dispositifs habilitant du territoire ? Ces trois éléments sont définis successivement dans ce qui suit. Nous verrons que la notion de territoire englobe (ou peut prendre) plusieurs cadres ou images lorsqu'on la suit d'une discipline à l'autre. De ce fait, selon Débarbieux, (2000) le territoire des historiens n'est pas le

⁹⁹ Selon Freeman « stakeholder » peut signifier « parties intéressées » (ceux qui ont un intérêt ,voire des droits sur leur environnement)

territoire des géographes, ni celui des anthropologues encore moins celui des ethnologues et des sociologues de l'école de Chicago¹⁰⁰ par exemple.

3.1. Définition du territoire

C'est une notion d'origine géographique¹⁰¹ selon Débarbieux (2000) mais aussi ethnographique. Le territoire est une notion qui foisonne avec d'autres notions telles que les réseaux, les écosystèmes (d'affaires ou autres). Cela permet un regard croisé sur la richesse de la notion qui est à la fois claire si on la place dans une perspective collectiviste : le territoire c'est l'Etat (le supra-territoire), c'est la région, c'est la collectivité publique selon Rosière¹⁰² (2008), mais qui devient floue si on l'analyse et l'étudie sous le prisme individuel puisque selon Rosière la notion est quasi inexistante sous le prisme individuel. De ce fait, le territoire analysé sous ce prisme est synonyme selon Pesqueux (2010) de quartier, de lieu privé désignant notamment le lieu d'habitation *plus familier et plus intime*.

On retrouve cette idée dans la croyance populaire, selon David Sack (1986) dans la mesure où on entend souvent des individus et des groupes sociaux qui considèrent le quartier comme un territoire et même souvent comme le leur. Analysé sous cet angle, le territoire se rétrécit et prend une dimension de taille individuelle.

On retrouve cette vision dans les groupes criminels (*trafiquants et dealers*, Sack, 1986) qui revendiquent souvent une portion de rue, une rue, un boulevard comme étant leur propre territoire. Dans le monde musical, on retrouve aussi cette référence au quartier (my « block » ou « mon quartier ») comme étant un territoire à part entière disputé entre groupes concurrents (West Coast versus East Coast).

¹⁰⁰ Park, R. E., & Burgess, E. W. (1921). *Introduction to the Science of Sociology* (pp. 54-55). Chicago: University of Chicago Press. Cf., Thomas William Isaac et Znaniecki Florian, *Fondation de la sociologie américaine. Morceaux choisis*, Paris, L'Harmattan, 2000.

¹⁰¹ Les travaux de Débarbieux (1995) et ceux de Lévy (2000) montrent que la géographie est la première à utiliser scientifiquement cette notion. Le territoire¹⁰¹ est donc emprunté à la géographie bien qu'il soit utilisé par les autres disciplines de sciences sociales telles que la sociologie, la science économique et aujourd'hui par la recherche sur l'entrepreneuriat. Mais le territoire est associé à d'autres marqueurs tels que la délimitation, les frontières, le physique ou l'aspect symbolique.

¹⁰² S. Rosière, *Géographie politique et géopolitique, une grammaire de l'espace politique*, Paris : Ellipses, 2003, 320 p.

Selon Tomasi (1995) la notion de territoire dans l'interprétation des sociologues de l'école de Chicago n'était pas un construit fondamental pour la recherche par les sociologues de cette école. L'auteur affirme que ce constat s'expliquait du fait de la complexité liée à la notion de territoire et des groupes sociaux qui s'y opèrent. De ce fait, les sociologues se limitaient, d'après lui, à trouver une *théorie générale du territoire* capable de formuler *des lois naturelles qui conjuguent la nature du territoire et la nature humaine*, Tomasi, 1995, p .2).

Ainsi la pluralité et la diversité des définitions que peuvent prendre le territoire nous conduisent à le définir ainsi : « *par territoire, nous entendons un espace situé, habité et approprié (territoire humain¹⁰³) par des hommes qui l'organisent sous la forme d'un éco- système disposant des ressources habilitantes et/ou contraignantes ;celles-ci peuvent être transformées par des mécanismes de coordination propre du fait, des politiques publiques actées sur le territoire* »

La définition fait ressortir plusieurs facteurs

Arrêtons-nous sur les politiques publiques spécifiques pour le développement du territoire, notamment les programmes financés par des organismes publics, privés ou par des partenariats. De ce fait, nous situons le territoire dont il est question comme un infra-territoire de l'Etat-nation (Pesqueux, 2010). Cette référence conforte la définition que nous adoptons pour le situer par rapport à notre problématique. Nous choisissons donc celle-ci parmi les nombreuses définitions du territoire en nous référant au propos de Pesqueux (2010): « *le territoire est le lieu de disjonction entre la société et la nation par réticulation [par réseau], p.2*».

Ce point de vue est intéressant dans la mesure où il nous conduit à identifier les types de coopérations nécessaires entre acteurs (sociaux, économiques, politiques, institutionnels et autres). C'est pour cette raison que dans tout ce qui suit, la notion de territoire est considérée à une échelle réduite contrairement au territoire faisant référence à l'Etat, c'est-à-dire le territoire qui se caractérise par un grand ensemble tel que le territoire supra- national liant Etat et Nation. C'est pourquoi, après une revue de littérature sur les notions du territoire pour un

¹⁰³ Référence à R. David Sack (1983, 1986), Débarbieux et Vanier (2002) à la différence du territoire « animalier » théorisé par Konrad Lorenz, 1935.

approfondissement théorique, nous pouvons préciser nos choix, notre problématique et notre hypothèse H3 en y adjoignant les mots-clés suivants :

Au niveau local, c'est le *lieu habité*¹⁰⁴ (**la ville**), la *zone urbaine organisée en espace de travail* (ex. le cluster, le quartier d'affaires) disposant des ressources potentielles, valorisables par le biais des activités des acteurs économiques et sociaux.

La notion d'espace habité prend un sens dans la mesure où selon Ternaux et Pecqueur (2008) ce n'est pas l'espace physique qui est important, mais plutôt l'espace habité, fait d'interactions et de relations sociales via les activités des hommes mais aussi la manière dont leurs activités sont organisées. De ce fait, notre choix pour définir le territoire s'éloigne des définitions du territoire qui se situent dans la perspective « holistique », considérant le territoire comme un « tout »; celle-ci ne s'applique pas dans notre cas, puisque nous étudions les entrepreneurs installés dans une zone de taille moyenne, principalement autour deux rues en pleine mutation dans le 10^{ème} arrondissement de Paris. Ce choix a été renforcé par les propos de Ternaux et Pecqueur (2008, citant Staszak, 2001) pour qui « *l'espace qui est inhabité, ni occupé n'intéresse personne sauf pour les sciences de la terre* ».

Bruggeman, Colletis et Gazier (2014) affirment que « *Mais, quel que soit son périmètre administratif ou physique, il [le territoire] dispose, par son existence même, d'un levier crucial pour agir en situation de crise mais aussi au long cours : le levier des proximités, p.21* ».

La notion de territoire s'enrichit avec l'idée de proximité, proximité entre acteurs parties prenantes pour une meilleure coordination des ressources et des activités. La coordination sous-tend, selon Pesqueux (2010) la *taille optimale du territoire, des emplois et des liens sociaux*. Le territoire fait donc office de *lieu de médiation, de réseautage*.

Par exemple pour Anne-Laure Saives et Brechet (2001) la coordination des ressources résulte d'une relation conjointe entreprise/territoire dans une logique de co – développement de ressources et de compétences pour l'ensemble des acteurs (publics et privés) qui opèrent sur le territoire.

¹⁰⁴ Dans Ternaux et Pecqueur (2008, p. 262) le territoire est considéré en tant que « lieu, de ressources potentielles et révélées ».

La notion de territoire prend de plus de en plus de sens du fait du rétrécissement institutionnel et organisationnel, rétrécissement induit par *l'affaiblissement de l'Etat-Providence*, Pesqueux, 2010). D'autres auteurs ont étudié cette notion. Par exemple pour Débarbieux (2000) le territoire en tant que tel n'est pas neutre comme la notion d'espace, tandis que pour Anne-Laure Saives et Brechet (2001) il y a un lien entre territoire et société, entreprise et territoire. Ce lien apporte à celui-ci l'idée d'appropriation, ce qu'on ne trouve pas dans la notion d'espace (tout court).

Cette idée conforte l'hypothèse H3 qui postule que l'entrepreneur tient compte des logiques territoriales telles que les facteurs institutionnels du territoire en question, mais également l'environnement habilitant ou pas notamment les ressources propres pouvant faciliter ou pas le processus de création d'activité. L'idée se renforce aussi par la nécessité de comprendre comment le territoire et ses ressources sont intégrés ou sont pris en compte dans le processus entrepreneurial du créateur d'entreprise, compte tenu des incidents possibles qu'il peut rencontrer.

▪ **Quelques questions sous- jacentes et les théories mobilisées**

Pour comprendre le processus de résolution d'incidents critiques au moment de la création d'activité par les entrepreneurs, il nous a fallu étudier sur notre terrain d'investigation les points suivants:

- a- Comment les données socio-économiques et les caractéristiques territoriales inédites (données non connues et non traitées, a priori) sont identifiées comme ressources et comme contingences ? (premier niveau) pour résoudre un incident ou un problème survenu ; ensuite
- b- Comment les ressources (avantageuses ou pas) sont mobilisées ? (deuxième niveau) et enfin;
- c- Comment les entrepreneurs organisent et transforment les ressources et les contingences qui s'offrent à eux comme moyens pouvant être utilisés dans leur méthode de résolution d'incidents au moment de la création d'entreprise ?

Ces trois questions sous-jacentes viennent appuyer la question principale de notre recherche. Dans un premier temps nous nous intéressons aux facteurs (par ex. les politiques publiques) pouvant impacter les choix stratégiques d'installation des entrepreneurs. Nous étudions par

exemple, le choix de s'installer dans le 10^e arrondissement plutôt qu'ailleurs. Pour cela, nous mobilisons la théorie des clusters et la théorie de la contingence à cet effet.

Et dans un second temps nous nous focalisons sur les ressources et les acteurs parties prenantes du territoire (c'est-à-dire tous ceux qui ont un intérêt sur le territoire en question). Nous mobilisons à cet effet, la théorie des ressources et la théorie des parties prenantes.

Etudier la dynamique de création d'activité¹⁰⁵ dans le 10^e arrondissement de Paris m'a semblé important pour pouvoir comprendre les logiques de pensée sous-jacentes aux processus de création d'activité. Cet intérêt rejoint les recommandations de Birch (1987) pour qui, il est important lorsque l'on s'intéresse au champ de l'entrepreneuriat de comprendre les dynamiques de création d'entreprises de petite taille en l'occurrence les PME. C'est pourquoi, dès le début de notre réflexion et après l'étude des publications sur le sujet, nous nous sommes dit que le lieu d'implantation (ou la zone d'installation) pouvait être un élément déterminant dans les choix du créateur car très souvent il n'est pas choisi au hasard. Cela rejoint les propos de Shapero et Sokol, (1982) qui considèrent l'importance du milieu social comme une raison suffisante pour influencer les dynamiques de création d'entreprise.

A ce sujet, Filion et Borges (2006, p.11) affirment avoir constaté dans l'étude qu'ils ont menée que les entrepreneurs sont influencés par certains facteurs qu'ils jugent déterminants lors de leur choix d'installation. Selon eux, les facteurs sont :

1. La disponibilité des espaces (industriels et commerciaux) ;
2. La qualité de vie et la proximité de leur résidence ;
3. La disponibilité de travailleurs qualifiés et des infrastructures physiques (ex. moyens de transports) et de communication.

Ils constatent que nombre d'entrepreneurs ont créé leur entreprise dans leur région. Nous rappelons que le choix du 10^e arrondissement comme « territoire test » des trois hypothèses retenues ne s'est pas fait au hasard. Nous avons choisi cet arrondissement de Paris et principalement deux rues¹⁰⁶ comme segments territoriaux car il existe dans ces deux rues des politiques publiques et des dispositifs facilitants (voire, non contraignants) que la mairie d'arrondissement propose aux créateurs d'activité qu'ils soient jeunes créateurs, primo-créateurs, experts (réputés) ou repreneurs. L'importance du rôle de l'environnement non

¹⁰⁵ Dynamique de création d'activité = dynamique entrepreneuriale. (Filion, 2008). Filion, L. J. (2008). Les représentations entrepreneuriales: un champ d'études en émergence. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(32), 11-43.

¹⁰⁶ La rue du Château d'eau et la rue du faubourg Saint Martin dans le 10^e arrondissement de Paris.

contraignant dans le cadre de la création d'entreprise a été soulignée par Toulouse (1995, p. 3) qui considère que les entrepreneurs créent plus d'entreprises dans ce type d'environnement qu'ailleurs. Cela conduit à comprendre les facteurs qui incitent à leur installation, c'est-à-dire les facteurs de contexte ou de situation. On retrouve l'importance du contexte dans une acception proche de Freeman (1984) où le territoire est un lieu situé qu'il faut contextualiser (vision situationniste) de manière explicite par les acteurs parties prenantes du territoire. La contextualisation tient compte des ressources et des politiques publiques (aides, soutiens, changement structurel en vigueur ou politique de développement) ainsi que des dynamiques territoriales (tendances, modes, signaux faibles). De ce fait, pour H3, je deviens entrepreneur lorsque, je sais identifier des ressources et des propriétés inédites du territoire (ex. des dispositifs habilitants, des facteurs institutionnels favorables ou pas pour la création de mon activité) mais aussi lorsque je sais intégrer le territoire en question dans mon raisonnement, en tant que lieu de réseautage des néo-réseauteurs et des réseauteurs confirmés, en tant que lieu où des arrangements collaboratifs sont possibles et en tant que situation avantageuse ou désavantageuse par rapport à mon activité ou projet. De ce fait, H3 s'inscrit dans une approche constructiviste du territoire par l'intégration des logiques d'acteurs ou des parties prenantes. Ici ce n'est ni l'effectuation, ni la causation qui est privilégiée par l'entrepreneur mais plutôt les combinatoires¹⁰⁷ possibles en termes de ressources, et d'actions qui s'offrent à l'entrepreneur.

3.2. Proximité territoriale et effets de levier de développement économique en situation d'entrepreneuriat

D'abord, les effets de la proximité géographique ainsi que les effets de la proximité spatiale (grands centres, marchés communs, ex. UE) ont pris une place centrale en économie, précisément dans la théorie des *coûts de transactions*¹⁰⁸ (Coase, 1937) et O.E. Williamson (1998). Pour Coase l'équilibre général, ne peut être obtenu dans un environnement sans coûts de transaction. Tandis que pour Williamson le marché sous ses formes hybrides¹⁰⁹ (non polarisé) crée un environnement institutionnel où la coopération et l'échange restent possibles pour une meilleure allocation des ressources, ce type de marché est fragile d'après l'auteur du fait de l'incertitude qui domine dans les transactions. Selon Zimmermann (2008) les études d'impact

¹⁰⁷ Selon Sarasvathy (2008) les deux approches causation et effectuation sont complémentaires. Des logiques de combinaison peuvent exister entre les raisonnements causation et effectuation au moment de la création d'activité

¹⁰⁸ Ce sont des coûts de fonctionnement sur lesquels reposent les transactions (ou les contrats) et les échanges entre agents économiques, selon Coase, (1937).

¹⁰⁹ Voir, O.E. Williamson 1989.

de leurs effets sur les activités économiques ont depuis les années 1980 intéressé les économistes proches des courants régionalistes. Selon l'auteur, la notion de proximité (en termes de rapprochement) et son influence sur les acteurs qui partagent l'espace est très discutée dans la littérature.

Par exemple les travaux de Porter (1990) sur cette question ont montré les effets positifs en termes d'externalités sur les acteurs économiques. Pour l'auteur le rôle des externalités positives sur les activités proches a fait l'objet de plusieurs contributions théoriques. Cependant, si l'on se réfère à la littérature qui traite cette question (effets de rapprochement et externalités positives), l'on se rend compte qu'il n'y a pas de convergences dans les recherches, ni de position commune parmi les auteurs.

L'analyse des effets de proximité est controversée si l'on mobilise les travaux des auteurs suivants : selon Tremblay (2003) la proximité entre des acteurs économiques (industries, entreprises) dans un espace physique proche de type cluster n'a aucune influence sur leur capacité à innover. D'après l'auteur le rapprochement dans un espace n'induit pas une quelconque volonté d'innover ou de créer de nouveaux produits ou services. Cependant, elle souligne que les districts industriels favorisent l'interaction sociale, qu'elle existe entre individus constituant la communauté riveraine active ou entre entreprises installées sur le même territoire. Et selon elle, la relation de voisinage crée une symbiose entre acteurs, riverains, communauté active, mais elle n'entraîne pas d'effets positifs ou négatifs sur leurs activités réciproques.

Sur ce point, il y a une controverse entre les chercheurs qui s'intéressent aux effets de la concentration d'entreprises et aux effets qui en résultent comme par exemple l'innovation. Ainsi, les travaux sur la proximité géographique et son possible effet d'entraînement sur les innovations des entreprises installées dans un espace physique restreint sont clairsemés.

En revanche, les travaux de Becattini (1991) qui ont réactualisé l'analyse de Marshall font ressortir des effets positifs entre industries installées dans le même espace; ceux –ci se matérialisent en termes de coûts et de gains substantiels. L'auteur définit les districts industriels comme « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné, [où existe] une osmose parfaite entre communauté locale et entreprises... Le terme localisation ne signifie pas ici la concentration accidentelle de plusieurs processus productifs attirés au même endroit par des facteurs propres à la région. Les entreprises s'enracinent au*

contraire dans le territoire et il n'est pas possible de conceptualiser ce phénomène sans tenir compte de son évolution historique».

Selon lui, les districts industriels créent des avantages significatifs liés aux "profits croissants" que génèrent les flux de biens et de personnes sur les communautés riveraines, dès lors que cette proximité géographique engendre une dynamique sociale (ex bassin d'emploi, pôle de compétitivité) en créant une baisse du chômage. D'autres auteurs, notamment Colletis et Pecqueur, (2005) vont dans ce sens en considérant que le développement des territoires ne peut se faire sans aborder les questions liées à leur proximité avec les acteurs et de manière explicite leur dimension à créer un cercle vertueux entre les activités des entreprises et des acteurs qui partagent l'espace. De ce fait les territoires qui gagnent sont ceux qui s'organisent sous forme d'écosystèmes d'affaires ou sous forme de réseaux territorialisés (Daidj, 2010). La notion d'écosystème est plutôt récente, selon cet auteur, elle renvoie à la cohabitation de plusieurs acteurs avec des logiques de complémentarité plutôt que de substituabilité. Elle considère que les écosystèmes d'affaires renforcent les liens entre acteurs qui partagent une vision stratégique commune. Pour expliquer le développement de territoire Pecqueur et Colletis (2005) s'intéressent à l'aspect identitaire des actifs spécifiques propres à chaque territoire.

La notion d'identité du territoire selon ces auteurs comprend tout ce qui est l'attrait du territoire, cela peut se traduire par sa spécificité ou sa singularité. Cela peut être une main d'œuvre ou une compétence spécifique propre qui ne peut être mobilisée que sur le territoire. Cela signifie que le caractère spécifique de la ressource est « exclusif » et cela explique que certains territoires soient plus attractifs que d'autres, même à politique publique égale. Tandis que pour d'autres auteurs tels que Ann Markusen (2000), là où Colletis et Pecqueur, (2005) voient des effets en termes d'externalités positives, Ann Markusen ne voit que des effets peu significatifs, voire nuancés selon ses termes. Selon elle, le développement des entreprises et des territoires ne peut s'expliquer uniquement par la dynamique de proximité géographique ou physique d'autant plus que cette notion de proximité est imprécise et floue. Les entreprises et les territoires tissent leurs relations pour se développer non pas parce qu'ils sont proches physiquement mais, en raison de leur complémentarité directe ou indirecte dans le tissu socio-économique. Cette complémentarité peut être identifiée entre des activités de production ou dans l'usage des ressources disponibles sur le territoire dans des secteurs à haute technologie.

Quant à Porter (1998, p.78) celui-ci a montré que dans le cadre d'un cluster spécialisé dans le domaine du vin californien des logiques de complémentarité associaient des viticulteurs, des industriels du vin, des fournisseurs de matériaux, des agences publicitaires et des services de

relations publiques. Il constate, par ailleurs que les clusters tissent aussi des liens avec d'autres clusters spécialisés dans des domaines plus ou moins proches. Les liens qui en résultent peuvent entraîner des effets d'imitation en termes de pratiques ou des comportements mimétiques entre industries opérant dans des secteurs similaires ou proches. Ce comportement a été identifié dans le cadre de la constitution de *réseau formel d'entrepreneurs* par Lefebvre (2012, p.143) qui souligne des logiques de reproduction apparentées ou proches du mimétisme inter-organisationnel. Il dit avoir identifié trois communautés de réseaux formels qu'il recense dans les milieux entrepreneuriaux.

1. La communauté de pratique ;
2. La communauté de liens faibles ;
3. La communauté de mimétisme inter-organisationnel (Lefebvre, 2012,p.143-149).

Alors que pour Gaussens (2012) la proximité crée une relation de face-à-face, position qui réduit à la fois trois types de coûts :

- des coûts liés à la recherche de partenariats (entre des acteurs dont l'activité est proche) ;
- des coûts liés à la localisation d'une compétence spécifique avantageuse pour telle ou telle activité ;
- des coûts liés à la recherche d'information sur des ressources mobilisables.

Porter (2000, p.23) souligne que les industries spécialisées dans des hautes technologies au sein d'un cluster sont très concurrentielles en raison d'une comparaison¹¹⁰ constante entre elles. Mais paradoxalement, il affirme que :

- (i) les industries coopèrent et la coopération les conduit à être compétitives et plus productives du fait des exigences qu'elles se fixent entre elles. Cela induit d'après l'auteur de la créativité, à l'innovation au sein du cluster plus que pour les industries et des entreprises¹¹¹ installées dans des zones industrielles standard non clustérisées.

Cependant, pour cet auteur les industries ne concourent pas seulement à la concurrence. Il affirme que les industries, par leur dynamique d'interconnexion dans un cluster, créent *moins de rivalité*.

¹¹⁰ Une concurrence sur la « différenciation et pas seulement sur les coûts », Porter, (2000).

¹¹¹ La notion de cluster ne doit pas être confondue à un simple groupement d'entreprises standard d'après Porter (2000).

Par cluster Porter (2000) entend un regroupement d'entreprises et d'industries interconnectées, spécialisées dans des secteurs particuliers tels que des technologies et des innovations qui exigent des niveaux de qualifications hautement poussées. Par exemple des industries automobiles, des industries pharmaceutiques, des industries du vin ou des industries du loisir notamment les parc de loisirs, les forains, etc.).

L'auteur considère alors que toutes les industries et les entreprises qui forment un cluster ne sont pas innovantes, certaines entreprises dans un cluster bénéficient d'un avantage concurrentiel grâce au réseau qu'elles forment. Elles peuvent bénéficier, par exemple de la sous-traitance d'activités spécifiques. De ce fait l'idée de Porter ne semble pas s'inscrire dans l'approche neutraliste des effets de la proximité comme c'est le cas de Tremblay (2003). Porter considère que les entreprises, même si ce n'est pas un critère pertinent en soi, à cause de la mondialisation, choisissent de s'implanter sur un territoire où elles peuvent réaliser des *économies d'échelle* plutôt que de s'installer sur des territoires où des ressources et des compétences en termes de main d'œuvre qualifiée sont rares. Il constate que les stratégies des entreprises tiennent compte de leurs lieux d'implantation et de la proximité des marchés des matières premières dans le seul but de minimiser leurs coûts¹¹², pour accéder aux *intrants* ou aux *emplois spécialisés*.

De ce fait, la dimension de la proximité et les effets de concentration soulèvent des questions plus ou moins éclairantes; quoi qu'il en soit, la proximité relie à la dimension du territoire apporte des éléments de réponse puisque le territoire est pour certains auteurs le lieu de concrétisation des acteurs. Pour Pesqueux le territoire peut être considéré comme le *lieu de formulation d'un projet* (de société), des *attentes et de leur réalisation*. De ce fait, pour l'auteur, le territoire n'est pas une simple *circonscription administrative*, c'est un écosystème qui prend en compte localement les mutations socio-économiques voulues par les acteurs qui l'organisent du fait des ressources collectives mais qui se trouve aussi renforcé dans une économie mondialisée. En allant plus loin, l'on peut supposer que le territoire peut être vu comme lieu de propriété puisqu'il réunit ce qui est commun aux acteurs (sociaux, économiques, politiques) comme la ressource, le vivre ensemble ou encore un lieu de plaidoirie de l'institution et de l'organisation (action publique, politique de recrutement). Plaidoirie qui prend tout son sens dès lors que les acteurs institutionnels et organisationnels qui l'organisent ne le réduisent pas à

¹¹² Coûts de recherche de partenaires potentiels, coûts liés aux barrières à l'entrée, d'après l'auteur.

sa forme localiste (Zimmerman, 2008). Le territoire bifurque le *local* pour prendre (ou faire) frontière avec d'autres extensions (grâce aux réseaux, aux réseautages, aux néo-réseauteurs, aux partenariats, aux jumelages, De Rozario, (2014).

On retrouve chez Pesqueux (2015) le terme *glocal* pour souligner le *tressage* selon ses termes entre les deux niveaux (le local et le global) d'une part et d'autre part pour marquer en quelque sorte l'absence de confluence entre ces deux niveaux (le local et le global). Quoi qu'il en soit, selon Pesqueux, le territoire fait référence à la *proximité et à la collaboration*.

Ternaux et Pecqueur (2008) affirment, à cet égard que les « *interactions entre les acteurs sont au centre du processus de construction territoriale* ».

L'interaction entre les acteurs parties prenantes du territoire nous conduit à nous s'intéresser aux comportements et aux heuristiques dans le cadre de la résolution de problèmes ou d'incidents critiques lors de la création d'activité. Nous comprenons alors si la décision de s'implanter sur un territoire donné se fonde sur la préexistence de situations d'entrepreneuriat favorables ou si ce sont plutôt des préconditions préalables et des enjeux tels que l'existence de réseaux et d'autres interactions qui peuvent l'expliquer.

Cependant la proximité elle seule, ne suffit pas d'après Bruggeman, Colletis et Gazier (2014). Ils soulignent l'importance d'autres dimensions qui entrent en jeu sur le territoire. Ce sont l'existence de marché, d'espace d'échange, de coopération « fondée sur une complémentarité de ressources ». Par ailleurs, ils affirment que la proximité économique sur la base de la complémentarité des ressources est insuffisante car là encore, il est peu probable que la seule complémentarité de ressources sur le marché puisse favoriser les rencontres et donc l'échange et la coopération nécessaire entre les acteurs concernés. De ce fait, la coopération entre acteurs du territoire, ne sera possible que sur la base d'un autre facteur, d'après eux : la *confiance* qui naît sur le territoire. La confiance est la valeur sûre, sinon refuge des valeurs supposées facilitant la rencontre et l'échange entre les agents économiques mais également leur coopération fondée sur une « coordination antérieure réussie ».

3.3. Territoire et espace de valorisation des compétences des parties prenantes

L'analyse du rôle de la coopération nous conduit à nous intéresser aux enjeux des territoires ainsi qu'aux parties prenantes. Dans cette partie, nous avons mobilisé plusieurs travaux et publications récentes que nous avons sélectionnés pour développer la théorie des parties prenantes (*stakeholder*¹¹³Mercier, 2001). L'intérêt de cette théorie, c'est qu'elle aide à comprendre les types de rapports créés entre les acteurs qui ont un même intérêt dans leur espace tel le 10^e arrondissement de Paris en matière de création d'entreprise. Cela nous amène à nous interroger sur les motivations socio-économiques de l'entrepreneur autres que l'avantage concurrentiel et les opportunités qu'il exploite sur le territoire. Et comme l'avait mentionné Mercier (2001, p.2) si l'actionnaire (*stockholder*) a des droits sur l'entreprise où il investit, il est pertinent de penser que les acteurs économiques en général et l'entrepreneur en particulier peuvent aussi avoir des droits sur le lieu dans lequel ils investissent. L'entrepreneur peut être à la fois partie prenante, voire plus que cela : en même temps acteur social, habitant du quartier et entrepreneur du territoire.

Par ***acteurs parties prenantes*** du territoire, on entend l'ensemble des acteurs d'une part, qui ont des intérêts publics (ex. élus locaux), des intérêts privés (agents économiques, sociaux) directement et/ou indirectement sur le territoire en question et ceux (ex. résidents, habitants, touristes,) d'autre part, dont leurs intérêts (liens faibles ou forts) sont plus ou moins directs et/ou indirects sur le territoire.

Par exemple dans le 10^e arrondissement de Paris, ce sera : ceux qui vivent sur le territoire, ceux qui ont vécu sur le territoire, ceux qui créent leurs activités sur le 10^e arrondissement de Paris. Sur le *plan entrepreneurial*, on entend par entrepreneur partie prenante l'entrepreneur dont l'intérêt personnel est engagé sur le territoire via un projet économique ou social. Et sur le *plan structurel* on prendra en compte dans les récits d'entretien, les organisations, les entreprises et les institutions installées dans le 10^e. La définition rejoint celle de Mercier (2001) pour qui les parties prenantes sont les *principaux groupes participant à leur environnement*. Exemple c'est le cas de l'investisseur institutionnel tel que la banque qui finance les projets des entrepreneurs.

¹¹³ Mercier, S (2001) «L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.

L'entretien avec des entrepreneurs considérés comme des parties prenantes dans leur lieu d'installation, ici le 10^e arrondissement m'a amené à comprendre les rapports existants entre eux et leur vision de l'économie. Cela m'a semblé intéressant puisque dans une publication récente, Porter et Kramer (2011) ont réactualisé les thèses du déclin du capitalisme en intégrant des approches nouvelles, qu'ils considèrent comme un nouveau paradigme du fait des inflexions à la fois économiques, sociales et environnementales. Selon eux, l'inadéquation entre les besoins réels des sociétés au sens large et les besoins fournis par les organisations (les systèmes productifs) pose problème dans la mesure où les pratiques des organisations sont empreintes de logiques de profitabilité de plus en plus accentuées et ne répondent pas aux frustrations individuelles, voire collectives au sein des communautés. Ils proposent une nouvelle politique industrielle axée sur le partage de la valeur créée (création de *valeur partagée* *CSV*¹¹⁴) et une réorganisation des systèmes de production suivant trois voies (ou possibilités):

- Une redéfinition des chaînes de valeur ;
- Une réorganisation des moyens de production dans une nouvelle chaîne de valeur, tenant compte de la dimension du partage de la valeur créée, des questions écologiques et du bien être des individus et de la communauté ;
- Un renforcement des politiques de développement dans les espaces de types clusters en intégrant des enjeux sociétaux dans les politiques industrielles.

Porter et Kramer considèrent que la redéfinition des chaînes de valeur implique une politique d'organisation (industrielle) centrée sur l'évaluation des coûts sociaux (quantité et qualité de la production). Cela implique, d'après ces auteurs, un fort engagement des organisations et des changements stratégiques profonds par prise en compte des ressources et des problèmes de raréfaction des ressources productives d'une part et d'autre part, par une responsabilité sociétale des entreprises (RSE)¹¹⁵ autrement dit des organisations citoyennes vis-à-vis de leur communauté. Cette vision est proche des propos de Prahalad et Hamel (1990) pour qui la dimension de l'environnement et les compétences métiers (core competence) sont primordiales pour une création de valeur efficiente. D'après eux, les entreprises qui se concentrent sur leurs compétences de base sont plus performantes que celles qui sont dispersées. L'idée que les systèmes sociaux, voire les systèmes économiques créent des conflits et des frustrations qu'ils soient individuels ou collectifs, a été abordée par des auteurs tels que Tomasi (2005). L'auteur reprend les thèses de l'école de Chicago dans une perspective sociologique pour montrer

¹¹⁴ Creating shared value (Porter, M.E et Kramer, M.R., 2001).

¹¹⁵ Corporate social responsibility (CSR) et corporate citizenship.

l'interaction de l'individu (acteur social) et de son milieu ou de son territoire. De ce fait, si les territoires sont considérés pour certains notamment par Jobert (2002) comme des lieux de cohésion sociale à travers des politiques de développement, de promotion, de développement des compétences, d'apprentissage et de professionnalisation, pour Tomasi, cette cohésion pose problème puisque les enjeux économiques conduisent à des logiques souvent conflictuelles.

Jobert (2002) affirme que les territoires sont considérés comme des lieux de cohésion sociale à travers des politiques de développement, de promotion, de développement des compétences, d'apprentissage et de professionnalisation et par extension comme des lieux de création, de valorisation des ressources et des compétences par le biais de la *formation* et de *l'apprentissage*; ces notions émergent simultanément, contrairement à la notion de *compétence* qui, selon lui, pour des raisons inexplicables n'est pas problématisée dans les théories des Sciences de l'Education.

Par conséquent certains territoires sont plus attractifs que d'autres du fait des politiques publiques menées en matière de développement économique et social. Pour d'autres auteurs tel que Tomasi, le territoire est loin d'être un lieu de cohésion sociale; il considère que les territoires se développent avec des contradictions, des enjeux sources de conflits et de tensions entre acteurs parties prenantes. Il donne l'exemple de la grande criminalité des années 1930 et 1950 dans les grandes villes américaines dont la ville de Chicago: l'auteur souligne que le territoire, entendu comme laboratoire [d'investigation] sociologique se construit à travers une identité particulière et c'est cette dernière qui peut être source de tension bien que cette identité différencie les territoires et leur donne leur singularité en matière d'attractivité économique.

Un autre auteur Klein (2008) considère que les enjeux sur les territoires font que ces derniers deviennent des lieux instituants dans lesquels les parties prenantes acteurs du territoire deviennent l'institué. Le territoire est alors un lieu institutionnel (une autre typologie de la notion du territoire) où des acteurs sont face à des contradictions et des conflits liés à la coordination des ressources pour leur appropriation. Ces contradictions conduisent les acteurs à faire des choix entre « l'ordre institué » selon sa terminologie et les autres possibilités. Par exemple face à des contradictions et des contraintes un acteur tel qu'un entrepreneur peut, soit accepter, soit refuser l'ordre institué¹¹⁶. Ce point peut être analysé dans le cadre de nos entretiens puisque la création d'entreprise nécessite une certaine connaissance du fonctionnement des

¹¹⁶ L'ordre institué peut être une contrainte liée à l'exploitation d'une ressource particulièrement limitée par une réglementation.

institutions (statuts, obligations et droits qui régissent les logiques de création d'entreprise). Cette question a été soulignée par Mintzberg (1978, p.941) qui affirme que dans un environnement où plusieurs dynamiques s'affrontent, c'est l'acteur qui devient maître de l'environnement en matière de stratégie. De ce point de vue, selon Bruggeman, Colletis et Gazier (2014) « *le territoire est donc une réalité multi-niveau qui comprend une dimension politico administrative et des sous-systèmes d'acteurs très variés, p.21* ».

Bellemare et Klein (2011) soulignent dans une récente publication l'intérêt de comprendre comment se comportent les acteurs économiques dans leur environnement qu'il soit facilitant ou contraignant. Ils affirment avoir identifié deux types de comportements dans des situations où des acteurs économiques sont face à des contraintes d'ordre institutionnel et social.

- Une situation créée par l'environnement mais qui devient contraignante où l'acteur économique institutionnalise la nouveauté ou son idée dans le seul but de légitimer son projet économique. La création d'une nouvelle entité ou la diffusion d'une innovation, voire d'une technologie amène parfois à entrer en contradiction avec les systèmes de valeur et les croyances;
- Une situation où des contradictions sont créés par l'environnement (contradiction liée à l'acceptabilité sociale par exemple) et qui conduit l'acteur économique à socialiser son idée ou la nouveauté en question.

Bellemare et Klein (2011, p ; 21) considèrent dans ce cas de figure que « *pour qu'une idée nouvelle devienne sociale, au sens wébérien du terme, il faut qu'elle soit partagée, reconnue ou qu'elle fasse sens pour autrui* ». En revanche, pour Gilly et Wallet (2005) la gouvernance territoriale permet de surmonter les contradictions et les conflits sur le territoire. La compréhension des différents types de coopération entre parties prenantes met en lumière les jeux d'acteurs, les comportements et les stratégies que les parties prenantes exercent sur chacune d'entre elles (Mercier, 2001). Les relations basées sur la coopération et les ressources mobilisées à l'échelle territoriale ont été étudiées par Godet et Durance (2011). Selon eux, les tendances et les ruptures en matière d'innovation sociale ou industrielle, conduisent les entrepreneurs, les chefs d'entreprise et les grands groupes à positionner leurs actions et leur stratégie sur le mode de la coopération. La recherche de coopération incontournable est d'autant plus soulignée dans les agendas des entreprises qu'une bonne ou une mauvaise coopération peut induire des effets d'image, de réputation sur les activités à court et long terme des parties.

Tandis que pour Bruggeman, Colletis (2014) la coopération même en dehors des limites du territoire concerné fait que « *l'espace local compte de plus en plus dans l'économie mondialisée et le territoire a ainsi progressivement émergé comme acteur économique à part entière* ». Cette idée s'est vue renforcée par O. Bouba-Olga et P. Chauchefoin (1997, p.60) qui soulignent l'importance des ressources et des réseaux sur le territoire. Selon eux, les réseaux facilitent l'identification des partenaires et des concurrents et permettent les alliances stratégiques.

L'enquête réalisée par Jaouen (2006) dans le secteur artisanal composé de très petite entreprise (TPE) montre deux types d'alliances stratégiques parmi les 14 entreprises qui constituent l'échantillon du chercheur : *une alliance stratégique portée sur les « métiers »* et *une alliance stratégique portée sur les « produits »*. Un autre aspect a été révélé par l'enquête, l'auteur affirme avoir constaté que les *stratégies d'alliances* entre les très petites entreprises sont souvent non formalisées du fait de l'absence de contrat mais elle constate la prédominance d'une logique plutôt d'entraide. Par ailleurs, l'enquête montre aussi que les alliances stratégiques sont souvent de natures dyadiques unissant deux entreprises artisanales.

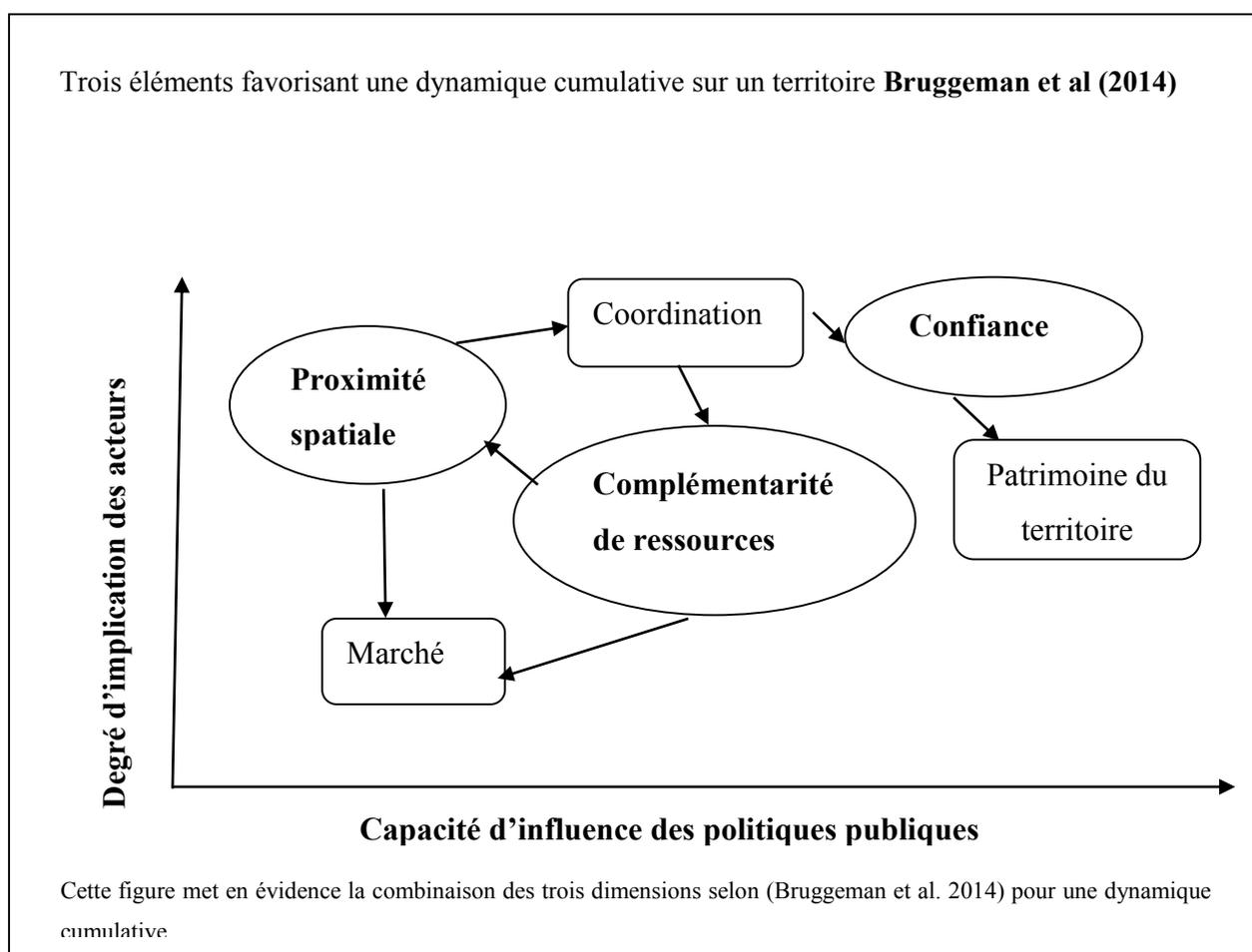
La compréhension des jeux d'acteurs en matière de coopération, d'entraide ou d'alliance sur la base des données d'enquête que nous avons récoltées peut renseigner sur la nature des relations de coopération entre entrepreneurs installés dans le 10^e arr. de Paris. Elle permet également d'apporter un éclairage sur la décision de coopérer et les effets qui peuvent en résulter. Cela conduit à comprendre par quel mécanisme l'information est partagée, par exemple dans le cadre de la résolution de problèmes ou d'incidents liés à la création d'activité. L'on peut supposer que dans un groupe réunissant plusieurs entrepreneurs dans un territoire donné, chaque entrepreneur se compare à ses concurrents pour fonder d'éventuelles coopérations entre eux, comme c'est le cas entre des entreprises qui coopèrent sur un territoire. Il apparaît pertinent lors des entretiens de savoir si :

Les informations partagées au sein d'un réseau ont une valeur stratégique ou pas. Autrement dit, si le réseau n'est-il pas seulement un système de partage d'information non stratégique ou à faible valeur stratégique ?

Une telle interrogation semble cohérente dès lors que les théories sur les réseaux (Granovetter, 1973) mettent l'accent sur l'aspect communautaire du partage sans pour autant que l'on puisse comprendre la nature des informations partagées. De ce fait, la compréhension de la nature de

l'information partagée et les conditions de circulation entre les acteurs qui les partagent permet de saisir les types de relations basées de la confiance ou pas comme l'ont souligné Bruggeman et al (2014). Le schéma ci-dessous donne une illustration de trois facteurs pour une dynamique territoriale.

Schéma n°11: Trois combinaisons pour une dynamique cumulative du territoire Bruggeman et al (2014).



Le dynamisme du territoire, d'après ces auteurs est l'union des trois dimensions :

1. la proximité économique;
2. la complémentarité de ressources;
3. la confiance des acteurs.

Bruggeman et al (2014) affirment que la dynamique cumulative renvoie à un territoire attractif, convoité du fait des opportunités économiques et sociales qu'il offre. C'est un espace qui comme dans tout espace caractérisant le territoire selon eux, doit permettre que des *«gens puissent se rencontrer, se retrouver en un temps raisonnable, à échelle humaine, de l'ordre d'une heure ou un peu davantage, par des moyens de transport classiques, p.22 »*.

Dans une logique de coopération, Freeman (1984) affirme que l'entreprise et l'environnement forment un tout indissociable. Cela suppose que l'analyse des méthodes de résolution d'incidents ou de problèmes (ARP¹¹⁷) survenus pendant la création d'activité, qui est notre problématique, conduise à comprendre les ressources, les contacts ou les parties prenantes¹¹⁸ que l'entrepreneur mobilise ou sollicite. Pour Hernandez (1994) l'entrepreneur noue différents types de relations avec les parties prenantes qui ne sont pas de même ordre que celles du manager dirigeant d'entreprise nommé et promu dans l'entreprise. D'après l'auteur, les relations entre les entrepreneurs et les parties prenantes du territoire sont moins contraignantes que les relations du manager dirigeant¹¹⁹ d'entreprise avec les parties prenantes. Celles-ci constituent alors une contrainte que le manager dirigeant d'entreprise doit gérer.

C'est pourquoi, l'analyse des méthodes de résolution d'incidents liés à la création d'activité, peut révéler comment en étant l'acteur maître de son entreprise, l'entrepreneur coopère avec les autres acteurs (autres entrepreneurs par exemple), sans être « prisonnier » d'une relation d'interdépendance (contraignante ou pas). Ce point de vue a été souligné par Colletis et al (2014) pour qui le développement des territoires passe par la mise en situation des acteurs dans une démarche stratégique proactive. Selon eux, « *il s'agit de mettre les acteurs locaux en situation d'agir et d'anticiper* ».

3.3.1. Proximité géographique et relation de proximité : deux notions distinctes dans la configuration des réseaux à liens faibles

Les effets de la proximité sur les activités des acteurs territoriaux, notamment les entreprises et les industries, ont été étudiés par plusieurs chercheurs. Nous nous intéressons à deux auteurs : les travaux de Porter à partir des années 1990 et ceux de Tremblay à partir des années 2000. Ces deux auteurs ont été choisis parce qu'ils ont étudié les effets de la proximité interentreprises de manière intéressante.

Tremblay affirme qu'au cours de ces dernières décennies la littérature sur les clusters accorde une part importante au rôle des territoires dans l'organisation d'espace propice au développement d'entreprises et dans les capacités des acteurs économiques à innover.

¹¹⁷ Analyse de résolution de problèmes

¹¹⁸ Ceux qui ont un intérêt (social, économique ou politique) sur le territoire.

¹¹⁹ Les obligations et les contraintes du dirigeant d'entreprise sont plus fortes car les responsabilités lui sont investies (par les actionnaires).

Elle ajoute que la littérature sur les clusters a identifié des éléments qui facilitent le développement des territoires. L'auteur cite trois éléments parmi eux :

- a) les nouvelles modes en matière de gouvernance ;
- b) les milieux innovateurs;
- c) les systèmes productifs locaux (SPL).

Pour cet auteur ces trois éléments s'emboîtent dans une relation de coopération, de coordination et d'échange mutuels dans le développement des espaces territoriaux. Tremblay poursuit et constate que paradoxalement, la théorie des clusters souligne l'importance de la proximité comme facteur concurrentiel chez les entreprises et les industries, tandis que dans la théorie économique traditionnelle la proximité ou le voisinage entre industries pour reprendre ses termes, n'est pas considéré comme facteur de développement Tremblay, (2012, p.2). Selon ses propos, seuls quelques auteurs dont Veblen et Commons considèrent la proximité interentreprises comme un facteur pouvant influencer leur développement.

Elle identifie qu' Alfred Marshall (1915) fut le premier à faire ce constat. Pour Marshall l'environnement économique ambiant joue presque un rôle de catalyseur, il facilite l'échange et le partage d'information. De ce fait, hormis Veblen et Commons, les effets de la proximité sur les acteurs économiques qui opèrent dans un espace donné étaient considérés comme neutres. Si pour Tremblay (2003) la proximité interentreprises (proximité géographique) n'a aucune influence la capacité à innover, pour d'autres tels que Porter (2000) comme nous l'avons souligné ci avant, la proximité entre entreprises (au sein d'un cluster) a un double effet :

- Tantôt, elle crée un climat concurrentiel entre les entreprises et les industries, ce qui les rend plus performantes et plus réactives au regard des changements qu'elles ont à adopter dans leur environnement ;
- Tantôt, la proximité favorise l'échange et la coopération entre les entreprises et les industries dont les activités sont proches, la proximité réduit les coûts liés à la recherche de partenariats, de savoirs spécifiques ou de technologies particulières dès lors que chaque entreprise sur le territoire sait qui fait quoi et qui opère sur quel marché (coût de localisation).

Pour Ann Markusen la notion de proximité géographique est inopérante dans la mesure où elle ne permet pas de déterminer les effets positifs entre des acteurs installés dans un espace économique donné. L'auteur dit avoir préféré la notion de *relation de proximité* à la notion de *proximité géographique*. Selon elle, contrairement à la proximité géographique, la relation de

proximité exclut le fait d'être proche seulement et physiquement dans un espace donné. Elle signifie que deux entreprises, deux industries ou deux acteurs économiques (ex. 2 entrepreneurs) peuvent être proches en tissant des relations d'affaires sans opérer sur un même territoire ceci grâce au rôle des réseaux. La *relation de proximité* renseigne sur les logiques de coopération volontaire entre acteurs sur un espace soit proche physiquement, soit plus éloigné spatialement (ex. le marché commun de l'UE), tandis que la notion de *proximité géographique* renvoie systématiquement à une relation involontaire du fait d'être dans un même espace physique.

Cette distinction nous a conduit à étudier sur le terrain dans le 10^e arrondissement de Paris, les effets de la proximité (sans coopération volontaire) sur des entrepreneurs situés dans notre segment territorial et l'influence que la proximité induit sur les activités du tissu économique local. Et dans un deuxième temps, nous nous intéressons à la relation de proximité entre des entrepreneurs qui coopèrent volontairement et les effets que celle-ci induit sur leurs activités. Cela permet d'étudier d'une part, l'impact de la coopération, le rôle de l'échange (l'entraide), les arrangements collaboratifs, les partenariats dans la mise en place d'une *relation d'affaire* initiée par des entrepreneurs situés sur notre segment territorial et, d'autre part, de comprendre les relations d'affaires cette fois –ci en dehors du segment territorial que des entrepreneurs néo-réseauteurs et des réseauteurs confirmés entretiennent par le biais du réseautage.

L'analyse des travaux de Porter (2000) sur les effets des concentrations, montre que les clusters ne se limitent pas seulement dans une relation d'affaire entre entreprises ou industries qui opèrent sur le même territoire, mais que leurs relations d'affaires débordent le cadre du territoire comme c'est le cas des relations de partenariat-extraterritorial. L'étude des relations d'affaires en dehors de l'espace occupé par des organisations, conduit à considérer qu'elles se comportent comme des individus, elles se rapprochent selon leurs centres d'intérêts, leurs points communs : technologies employées, innovations proposées, ressources utilisées, connaissances et techniques mobilisées, soit pour renforcer leurs stratégies, soit pour réduire leurs coûts et rester leader dans leurs secteurs.

Ce type de comportement a été souligné par Penrose (1959) dans la *théorie de la firme*, énonçant que la firme dans sa recherche de croissance interne élabore des stratégies coopératives pour accéder à des ressources complémentaires même hors de son lieu d'implantation. Cela débouche sur ce que souligne Wernerfelt (1984) « *pour la firme, les ressources et les produits sont les deux faces de la même médaille ; la plupart des produits exigent des services de plusieurs ressources et la plupart des ressources peuvent être utilisées dans plusieurs produits.*

En spécifiant la taille de l'activité de l'entreprise sur les marchés de produits différents, il est possible de déduire les engagements minimum de ressources nécessaires; inversement, en spécifiant un profil de ressources pour une entreprise, il est possible de trouver des activités optimales produit-marché, p.171, 1984 », [notre traduction].

C'est pourquoi selon Porter (2000) les critères qui étaient proposés comme argument pour la création des espaces compétitifs pour une organisation industrielle, sont dépassés et ne sont plus retenus aujourd'hui. L'auteur poursuit en affirmant que les entreprises peuvent accéder aux ressources, à la technologie, au capital par *l'intermédiaire des réseaux d'entreprises* du fait de la mondialisation.

Les travaux de Porter sur les clusters ont apporté un éclairage important sur leur rôle, cependant certaines hypothèses n'ont pas manqué de soulever des critiques.

- La première critique que nous pouvons formuler réside sur le fait que Porter réitère ontologiquement le vieil adage « l'union fait la force » et considère que par le biais de l'interconnexion des entreprises (selon sa terminologie) au sein d'un cluster, ces dernières gagnent collectivement en efficacité plus que chacune prise individuellement, voire n'ayant aucune interconnexion avec d'autres. Ce qui veut dire que les territoires morcelés n'ont aucune chance de survie, face à la mondialisation alors d'autres militent pour leur spécification (Pecqueur,1995).

De ce fait, si l'on place cette critique dans la métaphore biologique, cela veut dire que l'entreprise réussit sur son espace si elle intègre l'importance de sa *sociétalisation*¹²⁰ dans son environnement. Cela signifie que l'entreprise voit son environnement comme un système ouvert où les relations, les arrangements et les coopérations économiques interentreprises sont tout aussi importants pour sa croissance et son développement que la *socialisation*¹²¹ est nécessaire au plus individuel pour tout entrepreneur désirant réussir dans la société.

- La deuxième critique plutôt épistémologique est la suivante : Porter croit beaucoup à l'organisation des territoires et au développement des clusters par des politiques volontaristes. Cependant, les mécanismes qui favorisent l'organisation et le

¹²⁰ Par ce terme *sociétalisation*, on entend l'appropriation et l'acceptation des normes institutionnelles et sociétales qui débouche à la fois de manière ontologique, sur le territoire marché (connaissance du marché et ses règles) et le territoire institution (connaissances des institutions et ses normes) encore deux typologies du territoire.

¹²¹ Dubar définit la socialisation comme « un système d'idées, de sentiments, d'habitudes qui expriment en nous, non pas notre personnalité, mais le groupe ou les groupes différents dont nous faisons partie, 1992, p.506 ».

développement des clusters sont plutôt conventionnalistes¹²² au regard des conditions institutionnelles et structurelles puisqu'ils ne tiennent pas compte de la singularité des ressources ou de l'aspect symbolique du territoire, notions chères aux économistes de l'économie régionale. Cette vision laisse aussi de côté la vision situationniste, voire contextualiste du territoire car tous les territoires ne sont pas identiques et ne disposent pas des mêmes ressources et des mêmes besoins. Certains en effet, se renforcent grâce à l'intégration d'un grand pôle économique (bassin d'emploi et pôle de compétitivité, métropole urbaine), tandis que d'autres perdent leur identité, leur spécificité, leur matérialité ou disparaissent en intégrant un cluster ou un grand centre tel qu'une agglomération. Compte tenu de cette critique la vision conventionnaliste ne prend pas en compte les identités de chaque territoire;

- La troisième critique réside dans le fait que le territoire est réduit à sa version la plus localiste, condition presque évidente pour que les acteurs du territoire en question réussissent leur pari. Cette vision centraliste nie en quelque sorte toute politique basée sur la constitution de réseau au-delà des frontières du territoire et de ce fait, l'on peut supposer que les effets de jumelage sont niés.

L'on peut considérer que des auteurs tels que Becattini (1992), Colletis et Pecqueur (1993) et Porter (2000) pour ne citer qu'eux, inscrivent leur approche dans la théorie ricardienne (avantages comparatifs et spécialisation très poussée des échanges commerciaux, internationaux), faisant des territoires des espaces à compétences uniques et non multiples; ce constat n'est pas l'orientation des politiques publiques au niveau régional et au niveau national. L'analyse des politiques publiques¹²³ en économie du développement (Big push et les modèles à équilibres multiples), montre clairement que chaque territoire choisit d'être multifonctionnel non pas dans une seule compétence ou une seule ressource mais dans plusieurs compétences et plusieurs ressources (importance des complémentarités). Le fait de mobiliser les théories sur les clusters comporte un double intérêt, cela conduit à regarder, si l'on trouve des effets similaires entre des entrepreneurs qui partagent le même territoire comme leurs travaux ont pu le montrer pour les entreprises ou industries qui opèrent sur un cluster, deuxièmement, il est pertinent de s'interroger sur les effets de la proximité dans un contexte plus local afin de

¹²² Selon Pesqueux(2013), la vision conventionnaliste repose sur une « convention de connaissance et de reconnaissance » compte tenu des conditions institutionnelles de validation de cette connaissance.

¹²³ Les théories du « big-push » notamment l'approche de J. Sachs (1998) et l'approche développée par W. Easterly (2006) postulent la diversification pour enclencher le développement des territoires.

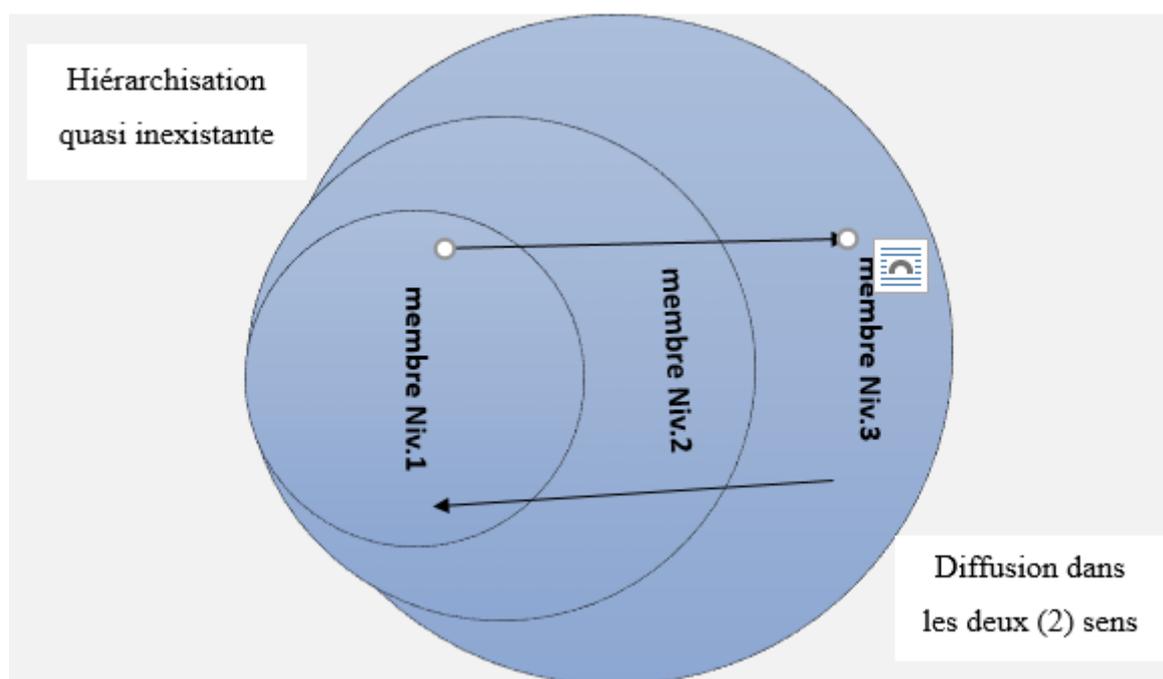
comprendre l'impact des réseaux sur la résolution d'incidents critiques ou graves chez les entrepreneurs.

3.4. Force des réseaux à liens faibles et création d'entreprise: une approche par les réseaux sociaux

L'analyse des effets de réseaux par la force des liens faibles par Granovetter (1973) a montré l'importance de la richesse des liens faibles entre individus qui constituent le réseau. Selon Granovetter les membres du réseau se reconnaissent à l'intérieur des espaces qu'ils ont approprié, des espaces qu'ils ont en commun ou des espaces qu'ils investissent, par conséquent ils obtiennent des informations, des idées, de l'entraide sur la base de l'échange réciproque plus que dans les réseaux constitués par des liens forts (entourage familial par exemple). Il explique ce phénomène grâce à la relation fondée sur la confiance que les membres entretiennent entre eux mais également grâce à l'encastrement du capital social ¹²⁴constitué par le réseau. L'auteur affirme que l'accès à l'information et la circulation de l'information se font par un transfert via un système apparenté à une toile d'araignée. Le schéma ci-dessous montre comment l'information circule dans un réseau à liens faibles constitué de trois niveaux de diffusion.

¹²⁴ Selon Obrecht (2009, p.4), le terme *capital social* renvoie à une double acception . Il peut être entendu au sens que Coleman (1988) et Putman (1993) lui ont donné - c'est-à-dire un *bien public* dépourvu de relation conflictuelle dans une *société fondamentalement consensuelle*. Tandis qu'il prend un autre sens si on le place chez Bourdieu (1980) qui le considère comme un *instrument* qui permet *d'analyser les relations de pouvoir, les rapports de force* dans une *société fondamentalement conflictuelle*.

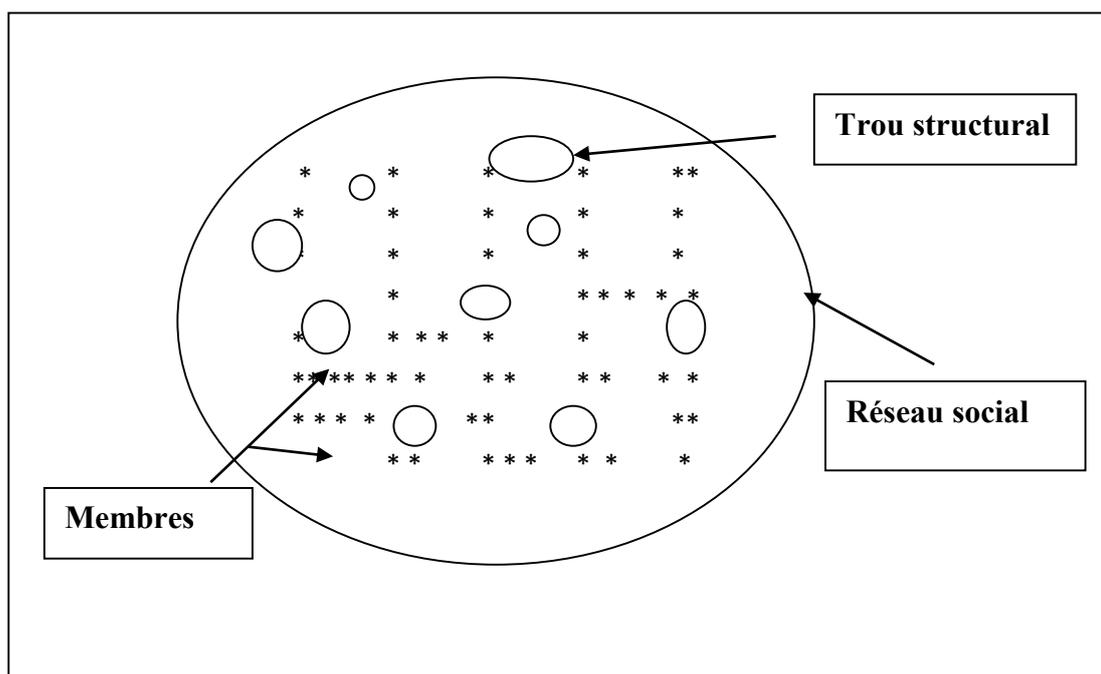
Schéma n°12 Illustration de la circulation de l'information via les réseaux à lien faible Granovetter (1973).



Le schéma ci-dessus montre trois niveaux (1 à 3) dans la diffusion de l'information entre les membres du réseau. Il n'y a pas de hiérarchie dans la diffusion et dans le partage de l'information mais l'on peut constater que les membres de chaque niveau (1,2, 3) s'impliquent plus ou moins dans le réseau en fonction de leur intérêt et de l'information qu'ils cherchent à obtenir. Les membres du niveau 1 sont plus impliqués dans le fonctionnement du réseau que ceux des membres du niveau 2 ainsi que ceux du niveau 3. Le schéma peut être interprété sur la base des travaux de l'auteur comme suit : plus les liens sont faibles entre les membres du réseau plus l'information circule en filigrane dans le réseau et ceci grâce à la présence de nouveaux membres facilitant l'accès à l'information partagée. L'on peut supposer que l'arrivée de nouveaux membres dans le réseau réduit les *trous structuraux* (espace vide où il n'existe pas de membres) que souligne Burt (2009).

Définition d'un trou structural suivant les propos de Burt (2009).

Il y a un *trou structural* lorsque la relation entre au moins deux individus appartenant à un réseau formel ou informel fait apparaître un espace vide. Il y a un espace dans la chaîne de transmission.



Le schéma ci-contre est inspiré des travaux de Burt (2009) qui montre comment l'information circule entre les individus dans un système de réseau comportant des trous structuraux.

Selon lui plus les liens sont faibles entre les membres du réseau plus l'information est non redondante. La présence des trous structuraux offre plusieurs avantages selon l'auteur :

- (i) L'accès à l'information ;
- (ii) Le contrôle de l'information ;
- (iii) La confiance des membres dans l'information qu'il partage ;
- (iv) L'absence de structure hiérarchique (par exemple, un individu se trouvant dans un trou structural (espace vide) peut décider de chercher l'information sans respecter une procédure hiérarchique classique comme c'est le cas dans une organisation .

Une des limites de la théorie des trous structuraux réside dans le fait que les membres d'un tel réseau se font confiance mais ne peuvent pas contrôler le niveau de confiance entre eux puisque les trous structuraux laissent apparaître des espaces qui sont occupés par de nouveaux arrivants ou des individus tiers. Tandis que dans les réseaux complets (absence de trous structuraux) les membres se connaissent plus ou moins directement ou indirectement comme souligne l'auteur et par conséquent la confiance peut être contrôlée par les membres du réseau sur la base de la *réputation*.

3.5. Facteurs d'entrepreneuriabilité du territoire, condition de leur identification et création d'entreprise

Bonnet et Le Pape (2004) ont cherché à comprendre dans le cadre de la création et de la reprise d'entreprise si des contraintes liées à la création ou à la reprise d'entreprise sont induites par la situation sociale et personnelle du créateur ou du repreneur ou si les contraintes relèvent plutôt de leur environnement. Leur étude a permis d'identifier des profils de créateurs et de repreneurs à partir des contraintes qu'ils disent avoir recensé. (cf. au chap.6). Ce point renforce l'hypothèse H3 qui postule que la réussite des projets de création d'entreprise n'est pas seulement liée aux bons outils ou aux bonnes méthodes, ni aux seules qualités du créateur mais tout autant au territoire, à ses ressources et à son environnement habitant: dispositif d'aides, moyens structurels, facteurs institutionnels avantageux et aux facteurs d'émergence tels que les tendances, la découverte d'opportunité économique.

Affirmer que le *milieu entrepreneurial* (Julien, 2005) ou le *milieu social* Shapero (1982) influencent les choix des individus à devenir entrepreneur (et donc de passer de l'intention entrepreneuriale à l'acte d'entreprendre) sans pour autant dire ce que renferme les notions de milieu entrepreneurial ou de milieu social et les conditions qui favorisent leur incitation à la création d'entreprise ou au choix d'installation dans un territoire plus que dans d'autres, est insuffisamment triatée dans la littérature. De ce fait, nous proposons la notion d'*entrepreneuriabilité* du territoire ou du milieu social, afin de mieux comprendre les conditions qui permettent son identification, c'est-à-dire les conditions qui rendent les milieux sociaux et les territoires *entrepreneuriables*. Autrement dit, quels sont les éléments de contexte qui permettent la perméabilité, l'appropriabilité ou l'acceptabilité des créations d'entreprise. Cela est d'autant plus pertinent que selon Julien (2005) il est intéressant de comprendre pourquoi les échecs des entrepreneurs ne peuvent être expliqués par leurs seules qualités.

Tandis que pour Sokol (1982) le lieu de création est un facteur prédominant dans les façons de créer l'entreprise, il influence aussi le processus par lequel le projet prend forme. L'importance du rôle de la proximité dans un seul espace a influencé notre choix de terrain d'étude. Les deux segments territoriaux que nous avons choisis sont considérés ici comme un espace de flux d'actifs avec ses réseaux (de production, de distribution et de commercialisation).

C'est aussi un espace en pleine mutation¹²⁵économique dans la capitale en matière de commerces de proximité, c'est-à-dire un environnement économique, social, politique où s'exercent nombre d'activités artistiques, artisanales, commerciales et de restauration alimentaire. Le 10^e arrondissement offre ce cadre puisque compte tenu du programme municipal, les deux rues retenues sont au cœur d'une *zone test* pour les politiques publiques en matière de promotion et de développement des commerces de proximité et de l'artisanat.

De ce fait, si le lieu de création prend un sens comme souligne Sokol (1982) alors on peut supposer que la sélection du lieu d'implantation conduit probablement les entrepreneurs à faire des arbitrages sur les choix qui motivent leur décision de s'installer dans le 10^e arrondissement plutôt qu'ailleurs (vision de l'avantage comparatif à propos des lieux d'installation). L'analyse du rôle du territoire et les ressources que les entrepreneurs mobilisent pour résoudre les incidents liés à la création d'activité nous conduit à introduire cette notion que nous définissons comme suit :

Par *entrepreneuriabilité* du territoire nous entendons des situations d'entrepreneuriat que l'entrepreneur identifie comme favorable pour la création et le développement de son activité. Cela peut être :

- (i) des politiques publiques d'incitation à la création d'entreprise collective ou individuelle (scop, Gie) ;
- (ii) des ressources non contraignantes dans leur utilisation ;
- (iii) des technologies disponibles et des innovations accessibles pour les entreprises ;
- (iv) des dispositifs habilitants (structures bancaires, pépinières d'entreprises, incubateurs, structures d'aide à la création d'entreprise, lois et réglementations des activités ;
- (v) des politiques publiques pour la création d'entreprise de type entrepreneurial
- (vi) un environnement institutionnel clairement défini et propice à la création ou développement d'entreprise;
- (vii) l'existence de marché, d'infrastructures pour la mobilité des acteurs économiques et pas économiques, de moyens de transports interurbains ;
- (viii) la perméabilité de la société ou du milieu social aux changements, sensibilité à la création, tolérance à l'échec, reconnaissance et récompense aux talents ;
- (ix) l'acceptabilité par la société aux innovations sociales, économiques et leur appropriabilité dans ladite société.

¹²⁵ Effets de turn-over, nouvelles enseignes, nouveaux commerces sur les deux segments (ce changement a été observé pendant notre première visite du terrain et sur la base des données de la mairie du 10^e).

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux facteurs institutionnels, sociaux, économiques, juridiques, structurels et financiers comme des conditions favorables pour l'entrepreneuriabilité des territoires.

Tableau n°9: Notion d'entrepreneuriabilité et conditions favorisant son identification sur le territoire.

Définition	Entrepreneuriabilité du territoire			
Existence de Marchés	-Conditions économiques et sociales ouvertes (marché non autarcique)	-Marchés ouverts à/et vers l'extérieur,	-Emergence de facteurs propices à la création (Société innovante)	-Opportunités d'affaires, - Forces du marché
Cadre institutionnel	- Réputation - Environnement des affaires	-Réseaux informationnels	- Culture entrepreneuriale - Milieu social	
Existence de ressources	-Spécification des ressources	-Diversification des compétences et des qualifications professionnelles	-Ressources ad hoc, -Ressources latentes révélées et non encore révélées	
Politiques publiques	-Politique de promotion d'entreprise; - Politique publique de soutien et d'aide à la création, développement d'entreprise			
Perméabilité de la société	-Acceptabilité des normes économiques, -Non réticence au changement économique et social	- milieu non contraignant,		
Politique de développement économique	-Aménagement, zone urbaine aménagée,	-Mobilité transactionnelle et mobilité des acteurs, moyens de transports facilitant la mobilité	-Formation, apprentissage professionnel	
Cadre juridique	-Perméabilité des normes sociales	-Acceptabilité des échecs entrepreneuriaux	- Récompense des talents et des réussites (succes stories)	

Sources : Julien (2005), Pecqueur (1991), Kuratko et (1994), Timmons (1999).

La notion a un double intérêt elle permet aux créateurs d'activité de situer leur intention entrepreneuriale et sa faisabilité compte tenu des conditions sociales, économiques, institutionnelles mais aussi de s'y référer pour évaluer ou étudier les facteurs dont le projet de création d'entreprise de l'entrepreneur doit tenir compte. De ce fait, la notion d'entrepreneuriabilité permet de rendre plus clair ce qu'on entend par *milieu entrepreneurial* dans la littérature. Elle permet aux créateurs de se questionner dès le début de leur projet mais aussi de questionner le milieu dans lequel ils souhaitent installer leur activité. La notion recense

et englobe les éléments et les facteurs que la littérature met en exergue comme propices à la création et au développement d'entreprise mais elle va plus loin en incluant des éléments et des facteurs contingents intangibles que seules l'analyse, la perception, l'intuition sur la base d'acquis propres permettent de déceler.

Notre définition va dans le sens des propos de Julien (2005) pour qui l'émergence des facteurs propices à la création et au développement des entrepreneurs peut dépendre fortement des caractéristiques du « milieu entrepreneurial ». L'auteur affirme qu'un milieu social qui valorise les *carrières entrepreneuriales* en fournissant toutes sortes de ressources ad hoc a de l'influence sur l'entrepreneuriat. Il souligne par la suite qu'un milieu social doté de réseaux informationnels riches promeut la création d'entreprise. Cette idée se renforce dans le rapport Lauvergeon (2012) qui souligne l'importance des politiques publiques industrielles centrées sur le développement des territoires. L'auteur affirme à cet effet qu'il faut « *combattre la perception ambiante que la vie est ailleurs* » par le biais des politiques publiques; celles-ci doivent créer les conditions qui suscitent l'envie de créer des entreprises sur les territoires et de promouvoir l'innovation.

Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2004, p.7) ont constaté que l'existence de structures bancaires facilitant le financement de projets de création ou de reprise dans les régions italiennes, a contribué à la propension à créer des entreprises (donc le passage à l'acte) chez les individus. Ils affirment que les territoires qui proposent des structures d'accès à l'information, aux conseils (ils donnent l'exemple des technopoles à la française) favorisent les créations d'entreprise. On retrouve cette idée chez Attali (2013) qui affirme que la création de structures sociales, économiques, institutionnelles, régulatrices et non contraignantes pour l'économie, prend de plus en plus de place dans les discours des acteurs politiques, de la société civile et des chefs d'entreprise. De ce fait, selon Attali les nouveaux paradigmes tels que l'écologie (la sensibilité au réchauffement climatique par exemple), le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) ou l'économie positive et collaborative intègrent la dimension locale du territoire et ses ressources dans une vision plus globale.

Paradoxalement selon Julien l'école environnementale n'explique pourtant pas pourquoi dans des environnements similaires et des situations identiques des individus adoptent des comportements différents en matière de création d'entreprise (c'est-à-dire que certains réussissent là ou d'autres échouent). Cette interrogation est intéressante, nous la relierons aux hypothèses H1 (causation, seuls mes outils et mes méthodes suffisent pour réussir sur mon territoire) et H2 (effectuation, seules mes qualités, ma personnalité, mes connaissances et mes

capacités individuelles font la différence et donc pas besoin d'avoir de bons outils et de bonnes méthodes) car elle renforce notre problématison consistant à étudier comment des entrepreneurs installés dans un même segment territorial résolvent des problèmes typiquement liés à la création d'entreprise. L'hypothèse H3 s'inscrit implicitement dans la théorie de la contingence : elle relie le choix du territoire aux facteurs institutionnels avantageux et à l'avantage comparatif ricardien ; elle relie aussi le choix du lieu d'installation aux contingences qui s'offrent au projet de l'entrepreneur, c'est-à-dire à l'avantage concurrentiel portérien. L'utilisation des avantages qu'ils soient de type portérien (par exemple, la compétence spécifique acquise par l'entrepreneur) ou qu'ils soient des avantages de type ricardiens (par exemple, les ressources spécifiques identifiées pour un territoire donné) est le fruit d'une coordination entre plusieurs acteurs.

Mintzberg (1982) souligne dans ce cas précis l'importance des relations de coordination, de coopération entre acteurs ou entre opérateurs économiques sur le territoire. Il souligne l'importance des contingences structurelles qui influencent les choix stratégiques du décideur (ici l'entrepreneur). Ainsi, d'après l'auteur une *configuration entrepreneuriale* rendrait les décisions des entrepreneurs *moins contraignantes en termes de souplesse*. Il ajoute que les décisions des entrepreneurs sont centralisées du fait de l'absence de hiérarchie et que la supervision et le contrôle des missions et des tâches sont directs (en fonction du statut juridique de l'entrepreneur, importance du cadre juridique). Sept grands types de configurations d'organisations ont été soulignés par Mintzberg (2001) qui sont liées aux contextes structurels dans lesquels elles ont été identifiées. Nous en avons recensé deux parmi les *sept* qui s'opposent dans leur fonctionnement mais qui sont liées à notre thématique de recherche :

- La première configuration concerne *l'organisation entrepreneuriale* (entreprise de taille moyenne) qui fonctionne de *manière standard proche* du fonctionnement de l'entreprise traditionnelle Chandlerienne ¹²⁶, dans celle-ci le chef d'entreprise dans une vision managériale *produit des notions, des concepts, des outils hérités* de la gestion standard. C'est l'entrepreneur lui-même qui est à la fois contrôleur, décideur et superviseur direct. Cette configuration entrepreneuriale est réduite par sa taille, ce qui confère à

¹²⁶ Selon Pesqueux et Martinet (2013) le fonctionnement de l'entreprise Chandlerienne est différent du fonctionnement de l'entreprise contemporaine dans la mesure où celle-ci recherche l'autonomie vis-à-vis des institutions financières (fonctionnement de l'entreprise familiale) à la différence du fonctionnement de l'entreprise capitaliste qui repose (voire, *encreée*) sur une *logique d'actionnariat*.

l'entrepreneur une souplesse en matière de décision et la maîtrise de ses choix stratégiques.

Ce comportement est décrit aussi par Hernandez (1994) qui considère que l'entrepreneur endosse, eu égard le statut juridique, un double rôle, voire plusieurs rôles dans son aventure entrepreneuriale. Selon l'auteur, l'entrepreneur *décide, supervise, contrôle, organise* (planifie) *et délègue rarement*. Cette attitude le conduit à prendre des décisions souvent irréversibles dans son aventure entrepreneuriale.

Sur le plan décisionnel, Hernandez (1994) souligne que dans les petites entreprises créées par des entrepreneurs, ces derniers portent plusieurs casquettes. Ils sont porte-paroles en matière de communication externe (avec la presse par exemple), ils sont diffuseurs en interne (communication au sein de l'entreprise). De ce fait, suivant les propos d'Hernandez, l'entrepreneur investi, le rôle de dirigeant, de porte-parole, de diffuseur, mais aussi de coordinateur et de superviseur sans intermédiaire.

- La deuxième configuration est *l'organisation bureaucratique mécaniste* qui selon Mintzberg fonctionne, dans une logique de « *standardisation des procédés de travail* ». Celle-ci se caractérise par une entreprise multinationale telle que la firme. Pour Mintzberg l'organisation bureaucratique est dotée de structures imposantes (ou technostructures). Ces deux configurations diffèrent du point de vue de leur fonctionnement.

Cette distinction permet d'exclure dans l'échantillonnage territorial les entreprises dont le gestionnaire n'est pas le créateur mais un représentant de la maison-mère. L'intérêt de mobiliser la théorie des configurations en général et en particulier les deux types de configuration décrits ici permet d'isoler les créations par franchise inappropriées à notre problématique de recherche puisque le commandement est du ressort de la direction générale et rarement de celui de l'entrepreneur franchisé. De ce fait, les solutions en cas de problèmes ou d'incidents sont souvent fournies par la direction de la franchise y compris les stratégies d'actions.

Trois types de stratégies ont été identifiées dans les logiques de constructions territoriales par Bruggeman, Colletis et Gazier (2014). Selon eux, ces trois types de stratégies territoriales sont souvent mises en œuvre par les acteurs parties prenantes du territoire en question :

- La première stratégie est fondée selon eux sur la (1) *concentration spatiale d'activités*. Cette idée est proche ou reprend l'approche des théories des clusters où l'on considère que les effets de concentration permettent de générer des économies d'échelles mais aussi des effets d'agglomérations (externalités positives).
- La deuxième stratégie territoriale concerne (2) le *soutien à la spécialisation territoriale*, c'est le cas des pôles de compétitivité régionaux. Cette idée s'inscrit toujours dans l'approche des théories des clusters mais cette fois-ci dans une démarche intégrationniste des activités du territoire au niveau régional. Par exemple, c'est le cas des « grappes industrielles » où chaque secteur est doté d'une stratégie voire de plusieurs stratégies cohérentes avec l'intérêt des différents acteurs installés dans le territoire. Autrement dit, l'existence de dispositifs efficaces et bénéfiques relève des « systèmes productifs locaux », voire territoriaux.
- La troisième stratégie selon Bruggeman et al, (2014) inclut le (3) *développement et la promotion des domaines transversaux* entre les compétences, les savoir-faire, les techniques et les technologies employés ou demandés sur le territoire. La transversalité des domaines de compétences favorise selon eux, les interactions entre deux groupes d'acteurs qui opèrent sur deux secteurs proches ou pas du tout; et l'interaction qui en résulte grâce à la transversalité des domaines de compétences offre aux acteurs un environnement dans lequel les coopérations sont possibles pour créer de nouvelles compétences jusqu'ici absentes sur le territoire. Cela débouche, d'après eux, sur un processus d'innovation territoriale, de créativité et de compétitivité pérenne à long terme.

Par exemple, pour Kalika et al (2006), les études qui s'intéressent à comprendre comment les entreprises identifient des contingences favorables à leurs activités ont une double pertinence théorique pour les recherches. Dans la mesure où selon eux, la contingence influence la configuration de l'organisation qui est créée ou en cours de création. De ce fait, les contingences peuvent être liées à l'environnement socio-économique, aux données et aux caractéristiques inédites (par exemple des données non traitées, a priori) sur les territoires.

3.5.1. Territoire et contingence territoriale

L'application de l'analyse des facteurs de contingence (ex. la taille de l'espace, l'environnement, la ressource spécifique, facilitante, rare ou contraignante) aux deux rues du 10^e arrondissement de Paris peut nous éclairer sur les profils des entrepreneurs qui sont sur ce territoire. Cela pose les questions « Qui est le créateur ? », mais également « Que fait le créateur ? » comme souligne B. Gartner (1989) repris par Hernandez (1994, p.128). Cela amène à comprendre leur motivation, leur vision de l'économie, du marché ou leur rapport avec les autres acteurs parties prenantes du territoire. L'analyse des facteurs contingents sur le territoire permet de comprendre comment les systèmes sociaux sont formés et organisés puisque leur configuration influence les comportements des acteurs dans leurs pratiques. Les travaux de Mintzberg (1982) ont montré que les capacités de résilience par exemple aux chocs brutaux dépendent du type de configuration en place sur l'environnement. Il évoque trois dimensions clés pouvant caractériser une telle capacité :

1. -La relation avec l'environnement sur lequel est située l'organisation ou l'entreprise en question ;
2. La technologie employée et la technique utilisée ;
3. Les mécanismes d'appropriation, d'adaptation et de veille dans son environnement.

Pour l'auteur les configurations (entrepreneuriales et autres) qui résistent le plus sont celles dont les logiques de fonctionnement ressemblent naturellement aux systèmes vivants. Paradoxalement dans une publication datant de 2001, Mintzberg affirme que la configuration entrepreneuriale est fragile financièrement comme c'est le cas des petites et moyennes entreprises (PME), tandis que la configuration mécaniste est stable financièrement puisque ses procédures standardisées, ce qui lui confère un avantage. Cependant, ce type de configuration est rigide et réagit difficilement en cas de changement brutal de l'environnement ou des contingences au sein desquelles elle évolue (Mintzberg (1982).

L'on retrouve cette idée de souplesse et de réactivité suivant les types de configurations organisationnelles dans l'enquête réalisée par Jaouen (2006, p.128) sur les stratégies d'alliance. Son enquête a montré que dans les alliances « produits » le dirigeant de la très petite entreprise (TPE) qui se spécialise dans un seul produit et service (mono-activité ou mono-service) prévoit dans sa stratégie des solutions, a posteriori flexibles. Par exemple lorsqu'un client lui demande un produit ou un service qu'il ne fabrique pas, celui-ci fait appel aux autres entreprises de l'alliance pouvant lui fournir le produit ou le service demandé sans que le client ne s'en rende

compte et ceci grâce à la coopération et l'alliance stratégique de son entreprise avec les autres entreprises de son secteur. Cette stratégie lui permet de répondre aux demandes exceptionnelles tout en gardant le client. Ce comportement décrit les avantages que la taille peut apporter en termes de structures (petite structure), mais elle en montre les limites dans l'alliance « métier » puisque les très petites entreprises (TPE) co-crésent, co-fabriquent et co-design, afin de mettre en commun de nouveaux produits qu'elles ne pourraient pas fabriquer sans une alliance. Ce constat montre que les très petites entreprises contrairement aux grandes entreprises sont structurellement limitées en ressources et en compétences; les alliances sont en partie initiées du fait des effets limités de leurs ressources. Ce comportement décrit les avantages et les contingences que l'on peut tirer à l'inverse lorsque l'on est une entreprise de grande taille.

C'est pour cette raison que nous mobilisons la théorie de la contingence pour deux raisons :

- comprendre les conséquences des contingences structurelles et les effets des politiques publiques sur les deux segments territoriaux sélectionnés ;
- comprendre les effets de regroupement, de réseaux et de concentration d'acteurs économiques sur le tissu économique local, c'est-à-dire à des échelles plus réduites.

Si pour Porter la concentration d'industries entraîne l'échange et des relations d'affaires pour les entreprises localisées dans un même espace, il est moins sûr d'identifier ce type de comportement dans des milieux entrepreneuriaux. C'est pourquoi il est intéressant de voir comment des entrepreneurs qui sont installés dans nos deux rues (2 segments territoriaux) se comportent entre eux. Peut-on identifier des comportements collaboratifs (échange de procédé dans la résolution de problèmes rencontrés, entraide ou échange de ressources, de savoir-faire) lorsque des entrepreneurs s'installent dans une zone urbaine telle que les deux segments territoriaux constituant notre échantillonnage? Nous soulevons cette question car ce point est souligné par Gaussens (2012) qui dit avoir constaté que la simple présence d'un *capital* [social] *entrepreneurial* au niveau local, entraîne des comportements collaboratifs pouvant favoriser l'innovation et l'émergence de nouvelles sources de connaissances. Si pour Gaussens le capital (social) entrepreneurial est une ressource avantageuse que les territoires mobilisent au profit des créateurs et des repreneurs d'entreprise, nous ne savons pas comment des entrepreneurs l'intègrent dans leur vision du territoire dans la mesure où la littérature donne différentes perspectives à la notion de territoire. **La perspective opportuniste** considère le territoire comme un écosystème dynamique où la création d'activité survient dans un environnement particulier, il ne se réalise pas dans un vide territorial, géographique, spatial, physique et institutionnel. **La perspective portérienne** le présente comme un réservoir de dotations en

ressources et en parties prenantes externes, associées dans des réseaux inter-organisationnels. **La perspective écologiste** utilisée en écologie économique et en sociologie des réseaux le considère comme un éco -système spécifique qui comprend ses propres dynamiques institutionnelles de production, de reproduction et de renouvellement de ressources. Les territoires sont donc différenciés selon des héritages (footprint), des ressources, des arrangements collaboratifs et des dispositifs de gouvernance spécifique. **La perspective marshallienne** le considère comme un espace doté de ressources propres, différenciées (avantages comparatifs) par rapport à d'autres environnements, et enfin **la perspective régionaliste** le comprend comme un espace localisé et organisé avec des contingences et des situations avantageuses et désavantageuses qu'il faut comprendre pour mieux l'exploiter ou l'utiliser en sa faveur.

Etudier les effets de concentration d'entrepreneurs dans des espaces réduits telles les deux rues du 10^e arrondissement de Paris permet de comprendre leur impact de ces effets sur les méthodes de résolution de problèmes au moment de la création d'entreprise. Il est important dans notre recherche qualitative lors des entretiens avec des entrepreneurs, de comprendre de manière rétrospective ce qui a fondé leurs choix d'installation dans le 10^e – est-ce la taille du tissu économique à l'échelle locale ou une autre raison ? Cela conduit à comprendre les stratégies mises en œuvre dans l'utilisation des ressources du territoire et leur identification à l'échelle locale. Les sources d'informations peuvent être un éclairage important pour comprendre comment tel ou tel incident a été remarquablement résolu ou pas, par l'utilisation d'une *ressource* spécifique. Kalika (1994) a déjà soulevé cette question affirmant que ceux qui réussissent sont ceux qui maîtrisent le mieux l'information afin d'affiner leurs choix stratégiques.

3.5.1.1. Définition de la ressource

- Nous entendons par ressource « *toutes propriétés, toutes ressources matérielles ou immatérielles, intrinsèques ou autres, tous facteurs latents ou potentiels pouvant être transformés, révélés, activés par des mécanismes d'activation, produits ou reproduits dans un contexte particulier par l'entrepreneur* ».

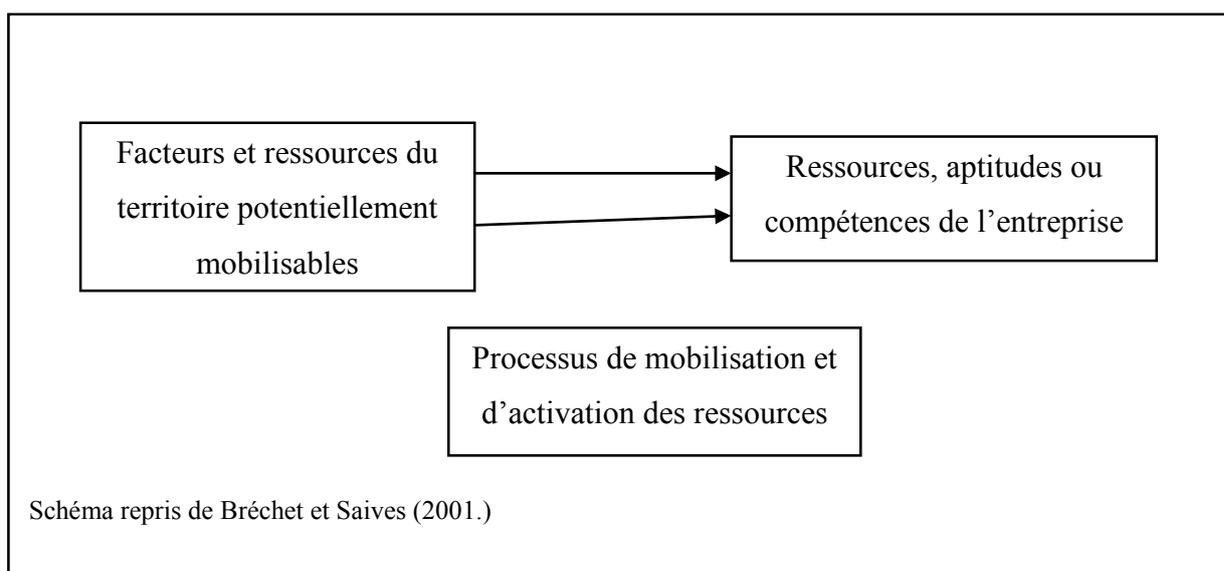
De ce fait, notre définition de la ressource peut comprendre de façon extensive les savoir-faire, le travail qualifié, les ressources potentielles, les ressources latentes (non révélées) que soulignent Pecqueur et Colletis (1993). Elle peut inclure les infrastructures, les facteurs institutionnels, les réseaux de transport urbain, les réseaux associatifs, les groupements d'intérêt

économique de manière extensible. La gestion des ressources actives ou révélées, génériques ou latentes (non encore révélées) selon Colletis et Pecqueur (1993), fait appel à trois instances en matière de politiques publiques et en matière de politique de régulation :

- (i) les institutions régulatrices de la conjoncture économique (statistiques macro et micro économiques, données de la population active et inactive, migrations, richesse., emplois.) ;
- (ii) les acteurs parties prenantes du territoire, c'est-à-dire ceux dont les intérêts politiques, économiques, ou sociaux sont sur le territoire et,
- (iii) la société civile et tous ceux qui militent ou communiquent dans l'intérêt du territoire. La société civile au sens large est entendue ici en tant que société de « médiation » constituée notamment des associations diverses, des réseaux de parrainage et des autres réseaux existants.

A cet égard, Pecqueur (2008) considère cette fois-ci dans une co-publication avec Ternaux que le dynamisme du territoire est à l'origine des activités révélées initiée par des acteurs, des parties prenantes qui coordonnent et organisent le fonctionnement. Pour Saives et Brechet (2001) les logiques *de construction de compétences sur une base territoriale (p.11)* conduisent expressément les entreprises {à identifier et} à mobiliser des ressources du territoire et des actifs potentiels en termes de compétences. Ils décrivent le processus de mobilisation à travers le schéma ci-dessous que nous avons repris.

Schéma n°14: Mobilisation conjointe des ressources et des compétences (R/C) sur une base territoriale



Par ailleurs suivant les propos des auteurs, le processus d'activation des ressources en une opportunité économique est complexe du fait des interactions (compromis, jeu des acteurs, conflit et contradiction par exemple). Ils affirment que l'interaction conjointe entreprise et territoire dans ce processus de mobilisation ou de transformation des R/C¹²⁷ débouche sur deux logiques différentes :

- d'un côté celle qui est orientée vers le marché dans une relation marchande (1);
- de l'autre celle qui est tournée ou orientée vers la productivité entrepreneuriale ou organisationnelle (2).

Selon eux, les deux logiques : marchande (ou *allocative*) et productive (ou *organisationnelle*) sont complémentaires, voire se combinent. Ils donnent l'exemple où dans une *logique allocative*, un dirigeant d'entreprise vendéen (spécialisé dans la volaille) explique les raisons pour lesquelles il a choisi de s'implanter en Vendée plutôt qu'ailleurs. Parmi les raisons évoquées par le dirigeant, les auteurs notent :

1. la disponibilité de ressources locales accessibles,
2. Un terrain industriel pas très cher (donc facile à acquérir),
3. Une main œuvre qualifiée dans un bassin (territorial) subventionné par les pouvoirs publics ;
4. Une proximité avec des fournisseurs, des abattoirs, des couvoirs, des éleveurs et des semenciers dans un environnement plutôt avantageux (par exemple avantage par les coûts de localisation).

Cependant, ils ont observé que paradoxalement la logique productive privilégie des aspects autres que ceux strictement marchands. C'est par exemple le fait de créer des partenariats autour de la filière¹²⁸ ou de s'organiser pour former un réseau.

Bréchet et Saives (2001) affirment toute de même que la *logique allocative (ou marchande)* est marquée par l'idée que le territoire est singulier avec ses spécificités du fait de la préexistence de ressources particulières sur le territoire. Alors que la *logique productive (ou organisationnelle)* retient l'idée que cette spécificité est à construire par des acteurs parties prenantes du territoire, c'est-à-dire ceux dont l'intérêt est sur ce dit territoire.

¹²⁷ Ressources et compétences, selon leur terminologie.

¹²⁸ Ils donnent l'exemple en page 14, des AOC (appellation d'origine contrôlée) et IGP (indication d'origine protégée).

Tandis que pour Roubelat¹²⁹(2003, p.41 à 42) dans un environnement concurrentiel où plusieurs entreprises s'affrontent ou coopèrent, ce sont les entreprises elles-mêmes qui deviennent « créatrices de territoires, p.41 » à travers les activités qu'elles développent. Alors que dans un environnement où la spécification est intense l'entreprise *devient elle-même le territoire* (Roubelat, 2003, p.42) à travers les activités qu'elle exerce sur son environnement. C'est le cas où l'activité de l'entreprise devient le berceau historique de son environnement. Il donne l'exemple de l'industrie Michelin à Clermont-Ferrand et Peugeot à Sochaux, chacune dans leur bassin historique.

Une idée proche a été soulignée par Tremblay (2003) dont les recherches sur les systèmes locaux de production ont mis l'accent sur la diversité des modes de production et l'importance du caractère multisectoriel¹³⁰pour le développement du territoire. Cette diversité conduit à la constitution de relations formelles et informelles qui entraînent une circulation de l'information dans les systèmes locaux de production (SLP), mode de circulation que l'auteur considère tolérée dans les SLP plus que dans un cluster.

Une des raisons de ce constat réside selon elle dans le fait que dans les milieux *clustérisés* les qualifications sont plus exigeantes que dans les systèmes locaux de productions. Tremblay souligne un autre point qui semble essentiel, celui-ci est relatif aux *facteurs socioculturels* qui font la force des systèmes locaux de production dans le développement des territoires. De ce fait, elle affirme que pour les économistes proches de Porter le voisinage entre des industries dans un cluster influence l'innovation¹³¹. Ce voisinage entre industries incite par la même occasion à la création de nouvelles entités économiques. Tremblay (2012, p.6) poursuit et considère que le développement des activités (génératrices de revenus) dans un cluster ou dans des espaces hors cluster dépend étroitement selon ses termes de la nature du *capital socio-territorial*, autrement dit, du capital humain localement ancré sur le territoire : par exemple l'existence de une main d'œuvre qualifiée. Les territoires se développent grâce au capital socio-territorial (qualifications, compétences, savoir-faire et autres compétences) qui attire d'autres acteurs économiques (groupes sociaux et acteurs divers).

¹²⁹ Roubelat, F (2003), "Réseaux propectifs et territoires d'entreprise. Reflexions sur l'analyse et l'anticipation des risques", n°51, pp.39-49.

¹³⁰ Les milieux innovateurs sont multisectoriels (Tremblay, 2003, p.4)

¹³¹ La prolifération des idées et la circulation de l'information, créent une attitude (compétition) qui favorise l'innovation.

Cette idée est renforcée par Julien (2015) pour qui le capital social du territoire peut créer d'une part un climat de compétition et d'autre part il peut faciliter, par le biais des réseaux, l'échange, les interactions, la circulation de l'information mais n'élimine pas, selon l'auteur, la concurrence entre eux.

Deuxième partie
Méthode des incidents critiques (MIC)

4. Revue de littérature sur la méthode des incidents critiques (MIC)

Introduction

La pratique entrepreneuriale est complexe du fait des incidents imprévus que l'on peut rencontrer quand on crée son activité. Les incidents liés à la création d'activité peuvent survenir tout au long du processus de création d'activité (PCA). De ce fait, la réussite du processus de création d'activité (PCA) peut dépendre implicitement à la manière dont l'entrepreneur raisonne pour résoudre les incidents critiques qu'il rencontre pendant la création de son activité. Et l'on peut supposer que sans la compréhension des processus de résolution d'incidents critiques ou graves liés à la création d'activité, les politiques publiques ou les dispositifs institutionnels pour la promotion de l'entrepreneuriat seront par conséquent inopérants, voire inefficaces. Ce constat entraîne une double conséquence chez les futurs entrepreneurs qui rencontreront des incidents (difficultés, problèmes, obstacles).

Première conséquence

Un manque de connaissance des principaux incidents pouvant être rencontrés ou les plus courants lorsqu'on crée son entreprise. Une absence de documentation objective sur les méthodes de résolution d'incidents critique crée un sentiment de « chacun pour soi » et de débrouillardise lorsqu'on rencontre une difficulté dans la création d'entreprise. Nous pensons qu'un problème peut être solutionné de plusieurs manières, cependant un manque de littérature sur cette question n'aide pas les primo-créateurs à repérer les meilleures solutions à travers de récits ou d'anecdotes faits par des entrepreneurs qui les ont précédés.

Deuxième conséquence

Un manque de littérature sur des solutions types pour des incidents types mais fréquents lorsqu'on crée une entreprise engendre indirectement chez les entrepreneurs, des abandons dans la mesure où ils auront le sentiment de faire face à des difficultés qu'ils pensent devoir traverser seuls ou être les seuls à y confronter dans leur processus de création d'activité (PCA).

De ce fait, la compréhension des méthodes de résolution d'incidents entrepreneuriaux à travers une littérature nous semble d'une grande importance pour alimenter la littérature sur ce sujet. Nous utilisons la méthode des incidents critiques dans le cadre de la création d'activité chez les entrepreneurs qui ont déjà réussi leur processus de création d'activité (PCA). Ce chapitre est une méthodologie de recherche pour comprendre les processus de résolution d'incidents

critiques par les entrepreneurs. La méthode est utilisée dans plusieurs domaines de recherches, notamment en sciences sociales, en management, en sociologie d'après Bourion et Persson (2011), Joly (2009). Néanmoins, son utilisation est très peu présente dans le domaine de l'entrepreneuriat. Dans ce qui suit, nous avons choisi deux articles, l'un co-écrit par Bourion et Persson (2011), l'autre publié par Joly (2009). Le choix de ces deux auteurs s'explique par le fait que ces auteurs synthétisent les différents cas où l'on peut utiliser la méthode des incidents critiques (MIC). Bourion et Persson (2011) considèrent que les erreurs sont liées à la pratique complexe et au processus d'apprentissage, erreurs qui deviennent finalement nécessaires dans le processus d'accumulation d'un savoir-faire, d'un savoir - être, cependant nécessaire dans le processus d'assimilation et d'acquisition de techniques, de méthodes.

De ce fait, pour mobiliser la méthode des incidents critiques comme méthode de recherche, j'ai fait ma revue de littérature sur la base des deux articles. Ces deux articles de recherche traitent principalement comment et dans quel contexte la méthode des incidents critiques peut être mobilisée. Tous deux ont utilisé la méthode des incidents critiques, chacun dans un contexte bien particulier. Les auteurs ont restitué à travers leurs articles de recherche, les résultats de leur enquête respective. Nous analysons de prime abord, comment la méthode a été utilisée par ces auteurs, ensuite nous évoquons les points saillants de chaque méthode, voire leur limite (s'il en existe) avant de montrer comment nous comptons l'utiliser pour faire quoi, dans quel contexte et pour étudier quoi ?

4.1. Rappel de la question de recherche & des trois hypothèses retenues

Nous pouvons rappeler que notre question de recherche a été formulée, à la suite des travaux de Sarasvathy à partir des années 2001 et celles qui suivront, où la chercheuse distingue les raisonnements propres aux approches mobilisant les logiques de la causation et celles mobilisant les logiques de l'effectuation. Plusieurs questions se posent sur le plan pratique et fondent notre problématique de recherche et nos hypothèses. Nous postulons que le moment de création d'activité et sa réussite est critique pour comprendre la démarche et les processus entrepreneuriaux. Et nous nous intéressons donc à ces processus cognitifs et relationnels en tant que tels pour mieux les identifier. Plusieurs questions se posent également sur le plan empirique, si nous nous plaçons dans la perspective de Sarasvathy (2001) : dans ce que l'on appelle le « processus de création d'activité » (le PCA), quels processus cognitifs et relationnels sont mobilisés au moment de créer une activité sur un territoire donné, dans ce que l'on peut appeler

le « processus de création d'activité » (le PCA) ? Quels processus ont été mis en place rétrospectivement par des entrepreneurs qui ont réussi leur activité, lorsqu'ils rencontrent des incidents ? Ont-ils appliqué une formation adéquate en gestion et de bonnes méthodes prescrites au préalable (dans ce cas, nous nous situons dans l'hypothèse H1-, causation) ? Et/ou dans quelle mesure d'ailleurs ils ont plutôt utilisé des ressources personnelles comme leur expérience, leurs réseaux familiaux, leurs réseaux d'amis ou encore leurs réseaux d'affaires, (dans ce cas on se place sur l'hypothèse H2- Effectuation), etc. ? Et/ou les entrepreneurs ont-ils mobilisé les ressources du territoire qui les accueille et les accompagne dans leur démarche de création d'activité (dans ce cas nous nous plaçons dans l'hypothèse H3- Territoire et son environnement habitant).

Les trois hypothèses retenues nous conduisent à chercher et à comprendre comment les incidents critiques sont résolus par les entrepreneurs qui les rencontrent au moment de la création d'activité. De ce fait, cela nous permet d'identifier, d'une part, les logiques de combinaison entre les ressources du territoire mises à disposition des entrepreneurs, les outils universaux, transversaux que préconisent les universités, les écoles de commerces et, d'autre part, les connaissances propres de l'entrepreneur, sa personnalité, son réseau relationnel et son profil (ses traits biographiques ou ses traits de caractères). Par exemple, nous nous demandons si dans les processus de création d'activité (PCA) qui ont réussi, les entrepreneurs ont-ils résolu les incidents critiques rencontrés typiquement liés à ce moment de création d'activité ?

Ces questions sont synthétisées dans une seule question de recherche: Quels sont les *processus cognitifs et réseaux relationnels* que les entrepreneurs mobilisent lorsqu'ils rencontrent des incidents critiques au moment de *créer une nouvelle activité sur le territoire en question* ? Autrement dit, comment l'entrepreneur utilise ses capacités cognitives et ses réseaux relationnels pour *réussir* son « processus de création d'activité » (le PCA) ?

Pour tester nos trois hypothèses retenues, nous nous intéressons aux méthodes de résolution de problèmes rencontrés au moment de créer une activité. La question de recherche nous conduit à nous s'intéresser aux incidents critiques. Ces incidents peuvent être des difficultés ou des événements dont les conséquences sont graves pour la création d'activité, s'ils ne sont pas résolus. Pour qu'un événement (une difficulté) soit qualifié-e d'incident, il faut que l'entrepreneur/créateur d'activité le considère comme grave, peut-être du fait de leur brutalité, de leur dureté, de leur imprévisibilité ou de leur non-prédictibilité. C'est pourquoi nous pensons que l'analyse de résolution de problèmes (ARP) rencontré dans les processus de création d'activité (PCA), permet de tester les hypothèses retenues.

En résumé, l'hypothèse H1 considère que pour réussir son processus de création d'activité (PCA), il suffit d'appliquer ou de répliquer les bons outils et les bonnes méthodes tels que les formations, les universités et les écoles de commerce, préconisent de faire. C'est le cas des Business Plan (plan d'affaire), un outil préconçu et accessible librement que les créateurs d'activités utilisent au cours de la création d'entreprise. C'est aussi le cas des Business Model (modèle d'affaires ou modèle économique). De ce point de vue, selon H1, on devient entrepreneur lorsqu'on sait *utiliser les bons outils et les bonnes méthodes* comme par exemple, par la réalisation d'un « business plan » préalable conçu pour formaliser son projet avant de se lancer. Dans ce cas, il suffit que l'entrepreneur/le créateur d'activité soit bien formé (dans les écoles de commerce ou par d'autres organismes de formation, ça peut être Pôle Emploi) pour qu'il dispose des bons outils et des bonnes méthodes qu'il suffit d'appliquer et de répliquer (dupliquer) dans n'importe quel contexte. Tandis que, l'hypothèse H2 réfute l'hypothèse H1 et postule que pour réussir son processus de création d'activité (PCA), ce n'est pas le fait d'avoir de bons outils ou de bonnes méthodes qui compte, le plus important est la personnalité de l'individu qui entreprend, ses connaissances propres en matière d'expertise, les personnes qu'il connaisse, son charisme, son réseau relationnel, priment plus sur les bons outils et les bonnes méthodes.

De ce point de vue, l'entrepreneur est celui qui sait *créer par une construction inédite et imprévue une situation d'opportunité* grâce à sa personnalité, son profil et les réseaux qu'il connaît. C'est donc plutôt son histoire, ses compétences, l'individu en tant que tel qui compte. On peut rappeler que les deux hypothèses (H1- Causation) et (H2- Effectuation) s'inscrivent dans un même paradigme, ce qui est important de signaler ici, sont deux hypothèses qui s'opposent de manière dialectique au niveau des approches et des visions qu'induit chaque raisonnement : raisonnement causal versus raisonnement effectuel. Selon Sarasvathy (2001a), les logiques de pensée et les logiques de domination ne sont pas les mêmes, suivant qu'on est ou qu'on raisonne sur la causation (chap.1.) ou qu'on raisonne sur l'effectuation (chap.2.). Quant à l'hypothèse (H3 –Territoire), elle considère que ce n'est ni H1, ni H2 qui importe le plus, le plus important, selon H3, c'est d'avoir un bon territoire disposant des ressources, des politiques publiques et des facteurs institutionnels favorables à la création et au développement de l'activité en question. De ce point de vue, c'est le territoire, ses ressources, son histoire et son environnement habilitant (dont les dispositifs institutionnels) qui créent l'entrepreneur, cela veut dire que dans un quartier, dans une rue (comme c'est le cas pour notre terrain) ou sur un

territoire donné, une personne ou un groupe qui a l'idée de créer une activité peut de fait la créer et réussir son processus de création d'activité (PCA) sans grande difficulté.

Une fois que nous avons formulé notre question de recherche et posé les hypothèses, nous nous sommes demandé « quelle méthodologie de recherche utilisons-nous pour la question de recherche ? ». L'objet que nous cherchons à étudier et à comprendre nous a conduit à chercher une méthode d'analyse qui répond à la problématique. C'est ainsi nous avons mobilisé une revue de littérature sur l'utilisation de la méthode des incidents critiques que nous présentons dans ce qui suit.

4.1.1. Revue de littérature sur la méthode des incidents critiques

Avant d'analyser les deux articles des auteurs que nous avons mobilisés pour notre revue de littérature, nous introduisons l'origine de la méthode des incidents critiques et les conditions de son utilisation. Le contexte dans lequel la méthode des incidents critiques (MIC) a été utilisée, remonte des années 1950. La méthode des incidents critiques a été développée et utilisée par le sociologue John Flanagan (1954) dans le domaine militaire, précisément dans l'armée de l'air Américaine pour *identifier les principaux incidents* que rencontrent les pilotes de l'air. Le but de la méthode consiste à comprendre les incidents critiques survenus lors du pilotage des appareils militaires. Incidents qui peuvent devenir « critiques » d'où l'expression critique, si rien n'était fait dans la formation des pilotes de l'air américaine. Son enquête a consisté à faire parler aux pilotes et les amener à décrire les incidents qui surviennent dans le pilotage des appareils militaires. Par la suite, l'enquête a permis d'élaborer un manuel de « bonne conduite » sous forme de *protocole* à suivre en cas d'incidents survenus dans le poste de pilotage. L'objectif principal était *d'éviter* les pertes humaines en cas d'incidents critiques. La méthode des incidents critiques a été réutilisée depuis par les universités américaines. L'article de Bourion et Persson (2001) et celui de Joly (2009) que nous avons sélectionnés proposent une synthèse des travaux antérieurs utilisant cette méthode, tout en présentant des recherches assez différenciées. Nous présentons les analyses respectives des articles, ensuite les méthodes d'enquêtes qu'ils ont utilisées avant de présenter le contexte dans lequel nous comptons utiliser la méthode des incidents critiques.

4.1.1.1. Cas d'utilisation de la méthode des incidents critiques selon l'article de Bourion et Persson (2011)

Bourion et Persson ont publié un article en 2011 intitulé « *La transmission intergénérationnelle des talents par le mentoring épistolaire : implantation au sein d'une école de management* » dans lequel ils décrivent la méthodologie de recherche qu'ils ont utilisée. Selon Bourion et Persson (2011), la méthode des incidents critiques a été utilisée pour la première fois dans le domaine militaire comme nous l'avons indiqué par Flanagan. Aujourd'hui la méthode est utilisée dans le domaine civil pour comprendre les incidents liés aux pratiques des organisations. Ils affirment que depuis les travaux de Flanagan (1954) aux Etats unis, la méthode est utilisée dans presque tous les domaines de recherches.

En France, la méthode des incidents critiques est mobilisée selon eux dans les recherches en management car l'action managériale induit des incidents. La méthode est utilisée dans les organisations dans la mesure où la pratique organisationnelle induit également des incidents. Selon Bourion et Persson (2011), l'utilisation de cette méthode permet de constituer un « mémoire métier » dans la mesure où l'action managériale et la pratique organisationnelle sont complexes, et cela nécessite un répertoire mémoire afin de restituer les retours d'expériences. Ces retours d'expériences aident ceux n'ont pas assez d'expérience dans la vie professionnelle tels que par exemple les étudiants jeunes diplômés.

Il ressort des travaux de Bourion et Persson (2011) trois cas où l'on peut utiliser la méthode des incidents critiques comme montre l'encadré ci-dessous.

Pour Bourion et Persson (2011), la méthode des incidents critiques peut être utilisée pour :

- Des cas où des risques d'erreurs peuvent être constatés d'où l'intérêt de constituer un *mémoire métier* selon eux,
- Des *situations génératrices d'incidents critiques*
- Des cas où la *pratique de l'action managériale* induit des incidents.

Dans les travaux de Bourion et Persson, ces derniers affirment que:

- 1) la méthode sert avant tout à identifier les *situations génératrices d'incidents* liés au travail lorsqu'on ne dispose pas une véritable expérience.
- 2) la méthode permet d'identifier les risques qu'induisent les pratiques organisationnelles dans le cadre de l'évaluation des normes organisationnelles, dans la mesure où les

organisations et les institutions sont des « lieux » où les pratiques organisationnelles se diffusent mais également des lieux où on évalue les comportements organisationnels.

- 3) La méthode permet de repérer l'origine des incidents (si l'incident vient de moi, c'est ma faute ou si celui-ci vient de l'environnement, c'est la faute des autres).

Cela permet de savoir *ce qu'il ne faut pas faire* si on est face à tel ou tel incident dans son milieu professionnel. Pour eux, la méthode a une double importance pour les managers des organisations dans la mesure où elle permet *d'éviter ou de provoquer* un incident critique dans la pratique de l'action managériale : ce qui la différencie de la méthode d'apprentissage organisationnel où l'on considère que c'est grâce à l'apprentissage qu'on apprend de ses erreurs. Pour ces auteurs la méthode d'apprentissage organisationnel suggère « de commettre d'abord l'erreur pour acquérir l'expérience » (p.304). Selon eux les premières études ont été faites dans les années 1941 par Miller. La méthode fut appliquée en France à partir des années 2002, selon Bourion et Persson, celle-ci est « citée dans la norme ISO/TR 16982 ».

4.1.1.2. Cas d'utilisation de la méthode des incidents critiques et les dérives liées à son utilisation d'après l'article de Joly (2009)

J'ai également mobilisé l'article de Joly (2009) pour approfondir et faire ma revue de littérature sur la méthode des incidents critiques. Joly a utilisé aussi la méthode en milieu académique mais cette fois-ci dans la « formation des responsables » managers d'entreprise car selon lui la méthode des incidents critiques est peu utilisée dans les formations des responsables managers. L'article est intitulé « *pédagogie de l'incident critique dans la formation des responsables. Après la théorie, le retour de l'ontologie* ». Il est publié en 2009 par Allain Joly, professeur agrégé d'HEC de Montréal. L'auteur débute son article sur un « ton » alarmant, presque une totale « frustration » de l'enseignement académique.

Pour Joly (2009), les formations liées à l'enseignement ne cherchent pas à trouver « *quelque chose d'autre* » faisant vivre les étudiants et de leur donner l'envie. De ce fait, l'enseignement académique est souvent synonyme d'un « ennui mortel » car il est marqué par l'absence d'anecdotes et d'illustrations tirées du vécu ou de l'expérience tirée du milieu professionnel venant renforcer les théories lors des discussions entre professeurs et étudiants. Cette déception, d'après Joly, est d'autant plus marquée pour les étudiants lorsqu'ils quittent le milieu académique pour le milieu professionnel, où l'étudiant jeune diplômé se rend compte d'un décalage entre les savoirs théoriques, le vécu professionnel et la richesse de l'expérience de ceux qui travaillent bien avant lui dans le milieu professionnel. Ce constat est à l'origine des

méthodes de cas en classe, développée par le Harvard Business School (HBS). Toutefois les cas présentent une certaine limite, d'après l'auteur dans la mesure où les étudiants ne font qu'un *nième élément pondéré dans la discussion des études de cas*.

Une des lacunes qu'à constater l'auteur dans les méthodes interactives (méthode de cas) est que ces méthodes créent chez l'étudiant, le sentiment d'avoir presque tout *maîtrisé*¹³² dans un contexte d'apprentissage.

Ce sentiment est d'autant plus avéré lors des discussions des cas où Joly (2009) dit avoir constaté que, pendant les discussions des cas en classe le vécu n'est rarement évoqué dans les discussions et lorsqu'il est évoqué, « *il est vite balayé du revers de la main car on le tient pour non pertinent* ». Ceci nourrit un sentiment de « vide » grandissant chez les étudiants, car la théorie ne colle pas avec la réalité. Une des causes selon l'auteur vient du fait que les techniques de formations et d'enseignement sont très lissées et dépourvues de toute réalité (anecdotes, récits, vécus) pour ne garder que l'aspect esthétique comme dans un *service de relation publique*¹³³. L'auteur poursuit et affirme que c'est ce désarroi qui l'a conduit à rechercher « *quelque chose d'autre* » plus intéressant et plus humain qui tient mieux compte des réalités à travers le vécu, les retours d'expériences et les anecdotes tirées des épreuves de la vie. Et c'est la méthode des incidents critiques que l'auteur a pu trouver comme réponse à sa question. Pour l'auteur son expérience professionnelle lui a donné et fait savoir que quelque chose ne collait pas entre la manière dont les étudiants sont formés et les attentes auxquelles ils doivent faire face, une fois sortie des circuits académiques pour la vie professionnelle. L'utilisation de la méthode des incidents, dans le milieu académique, d'après lui, a montré que les étudiants s'impliquent davantage dans les discussions en tant que personne et non plus en tant qu'élève. La méthode cache les codes et les rapports lors des discussions entre professeurs et étudiants et cela mobilise plus volontairement les étudiants dans les discussions. Cependant, on peut se poser la question à savoir qu'est-ce qu'un incident critique ?

Contrairement à l'article de Bourion et Persson (2011), il ressort de l'article de Joly (2009) plusieurs cas où l'on peut utiliser la méthode des incidents critiques comme le montre l'encadré ci-dessous. Par exemple, pour Joly (2009) lorsqu'il est question de rechercher des incidents

¹³² Paradoxalement selon Joly (2009) la rencontre entre *expérimenté* et *non expérimenté* crée très souvent dans les milieux organisationnels un climat de conflit idéologique dans la mesure où les individus expérimentés inscrivent dès le départ dans leur croyance que les étudiants/universitaires le plus souvent « *sont des rêveurs coupés de la réalité, qui ne savent pas grand-chose des vrais problèmes en dehors de leurs théories et qui n'ont de la vie qu'une expérience fort limitée* » (p.183).

¹³³ Autrement dit, l'approche esthétique de la publicité

critiques dans un groupe d'individus constitué de personnes qui ont une expérience professionnelle (ex. managers d'entreprise) et celles n'étant pas encore entré dans la vie active comme les étudiants jeunes diplômés, des difficultés peuvent apparaître dans la mesure où les personnes expérimentées inscrivent dès le départ dans leur croyance que les étudiants/universitaires « *sont des rêveurs coupés de la réalité, qui ne savent pas grand-chose des vrais problèmes en dehors de leurs théories et qui n'ont de la vie qu'une expérience fort limitée* » (p.183).

Mais cette difficulté est vite résolue si l'animateur/le chercheur sait dès le départ que la rencontre entre expérimenté et non expérimenté crée très souvent un climat de conflit idéologique.

Si pour Bourion et Persson, la méthode a été appliquée en France par exemple dans le cadre des normes, pour Joly (2009) l'approche développée par Flanagan a donné suite à des approches en sciences du management. Ces approches ont été appliquées dans la gestion de projet. Depuis la méthode des incidents critiques est mobilisée, selon l'auteur en sciences sociales, en sociologie, en criminologie, souvent avec quelques excès qui détournent l'intention d'origine de la méthode. Pour l'auteur, ces excès sont liés aux *approches positivistes* qui sont à l'origine de la modélisation mathématique. Selon lui, un des risques des modèles mathématiques qui reprennent la méthode des incidents critiques, vient du fait que les modèles ne tiennent pas compte, dans le récit des incidents, des caractéristiques humaines comme l'émotion ou d'autres dimensions sociologiques très proches de l'humain qui font la pertinence de la méthode.

4.1.2. Qu'entend-on par incident critique ? Les contours d'une définition

Pour Joly (2009) le terme « incident critique » fait souvent état de *confusion de genres* (p.176). D'après l'auteur l'incident critique n'est pas un « mini-cas » comme il a pu le constater dans la littérature « ni une vignette, encore moins une illustration » théorique. L'incident renvoie « à un évènement qui sort de l'ordinaire, p.176 ». Tandis que pour Bourion et Persson (2011), Flanagan a utilisé l'expression « incident critique » qu'il définit comme « *tout évènement pouvant survenir pour détériorer le but général d'une activité* » (p.305). Pour ces deux auteurs la méthode des incidents critiques permet d'éviter à travers des « observations directes du comportement humain » des problèmes pratiques liés à l'action.

Appliquée dans le domaine militaire, puis dans le domaine civil, la méthode conduit à développer des pratiques et des principes consistant à guider la *logique de l'action psychologique*. Joly (2009) poursuit et considère que le terme « *incident* » exige implicitement

une interprétation car tout incident doit être placé dans son contexte. Par exemple, l'incident diplomatique (entre deux Etats protagonistes, hostiles ou alliés) ne doit pas être interprété du point de vue de ce qu'il induit par rapport à l'incident organisationnel et les conséquences de ce dernier. Les conséquences entre les deux types d'incidents ne sont pas les mêmes.

Il va plus loin en affirmant que le terme « critique » peut être également compris justement si on le place dans le *milieu hospitalier*. Selon l'auteur « *c'est en médecine que l'on retrouve le sens le plus proche du mot « critique » au sens où nous l'utilisons ici* » (Joly, 2009, p.176). Il donne l'exemple en affirmant que le terme critique renvoie en effet à la tension chez des soignants à chercher des réponses satisfaisantes dans le but de *stopper l'évolution d'une maladie* chez un patient tout en mobilisant les sciences adéquates disponibles. De ce fait, le terme critique placé dans le contexte hospitalier s'interprète entre l'évolution d'une maladie et les moyens mis en œuvre pour la guérison. Cette évolution place les soignants dans une situation délicate dans laquelle il faut trouver des solutions. D'où l'incident selon lui conduit à trouver des solutions. Quant à Bourion et Persson, le concept d'incident critique s'est très vite évolué, son évolution s'est faite en trois temps. Au début l'incident critique est un « *écart* » par rapport aux normes de performance, d'après ces auteurs. Ensuite le concept d'incident critique a évolué pour devenir un *écart aux normes psychosociologiques* et enfin il devient un *écart aux normes éthiques* (ex. dans le cadre de la RSE).

4.1.2.1. Qu'entendons nous par incident dans notre démarche en situation d'entrepreneuriat

Pour définir un « incident » dans le contexte où nous cherchons à comprendre les raisonnements de résolution d'incidents dans les processus de création d'activité (PCA) qui ont réussi chez les entrepreneurs constituant notre échantillon territorial, nous utilisons deux mots clés : « 1. Un évènement » survenu, ou « 2. Une difficulté » survenue, dans le processus de création d'activité. Ces deux termes peuvent prendre le sens d'incident selon les conséquences que l'incident lui-même provoque. Notre définition nous permet de les placer dans le contexte de l'entrepreneuriat d'une part et d'autre part de leur donner un caractère de non prédictibilité (l'incident n'est pas prévisible ou prédictible), ce n'est pas non plus une routine (l'incident n'est pas ordinaire) pour l'entrepreneur. De ce fait, par incident on entend :

a) tout évènement pertinent survenu dans la création d'activité qui peut soit la retarder, soit l'entraver et donc entraîner la mobilisation de ressources pour sa résolution,

b) toute *difficulté* survenue de façon inattendue dans le processus de création d'activité qui ne constitue pas une routine mais que le créateur d'activité doit surpasser pour arriver à bout de son processus de création,

c) tout évènement survenu dans le processus de création d'activité dont les conséquences sont graves pour l'activité en question, s'il n'est pas résolu ou surmonté ;

d) toute difficulté dont les causes peuvent empêcher le démarrage et le développement de l'activité.

Ces quatre éléments que nous retiendrons pour définir l'incident en situation d'entrepreneuriat, me permet de les placer dans un cadre d'analyse de résolution de problèmes (ARP).

4.1.3. Méthode de recherche d'incidents critiques

Les deux encadrés ci-dessous synthétisent les concepts clés qui ressortent principalement des enquêtes des auteurs.

La méthode de Bourion et Persson (2011) se focalise sur:

- a- Les retours d'expériences,
- b- Les récits de vie professionnelle,
- c- La constitution de mémoire métier.

La méthode de Joly (2009) se focalise sur:

- a- La pédagogie de l'incident,
- b- Les cas exceptionnels et particuliers,
- c- La force de l'émotion.

Bourion et Persson (2011) ont recueilli de nombreuses informations grâce à l'observatoire créé au sein de **l'école Pôle Lorraine de Gestion**. L'enquête a été réalisée dans une école de management avec les étudiants qui ont déjà fait un stage de plus de 6 mois et ceux ayant un emploi en alternance dans un milieu professionnel. Pour les auteurs le but de l'enquête a été de déceler des cas d'incidents et des difficultés, voire des situations typiques que les étudiants ont pu rencontrer lorsqu'ils arrivent sur le marché du travail. L'enquête a été conduite à partir d'un observatoire créé en 1995 au sein de l'école Pôle Lorraine de gestion (PLG). Pour réaliser l'enquête les auteurs ont utilisé les *sciences du danger* (Cindynique) afin d'analyser les comportements qui conduisent à produire ou à reproduire les erreurs au sein des organisations, c'est-à-dire dans leur poste de travail.

Les auteurs cherchaient à déceler via des *récits d'expériences* (retour d'expériences) des cas d'incidents ou des difficultés liées à la pratique. L'objectif était de comprendre comment ils ont pu résoudre et surmonter les incidents critiques qu'ils rencontrent lorsqu'ils arrivent sur le

marché du travail. Ils entendent par *incident critique*, nous le rappelons, *tout événement pouvant survenir pour détériorer le but général d'une activité* (p.305). Les informations collectées auprès de l'observatoire leur ont permis de constater qu'à partir de 539 *récits d'expériences recueillis* (sur les retours d'expériences), les auteurs ont identifié et analysé 204 *situations d'erreurs qui ont émergé de ces récits d'expériences*. C'est une *démarche apprenante*, selon les auteurs, destinée à « *prévenir les erreurs comportementales des jeunes diplômés*, p.307». De ce fait, dans le dispositif méthodologique, ils affirment que chaque acteur/jeune diplômé parle lui-même de son expérience professionnelle *assortie d'éventuelles erreurs personnelles* qu'ils ont commises lors de leurs pratiques professionnelles.

4.1.3.1.Observatoire de l'école Pôle Lorraine de Gestion (Bourion et Persson, 2011)

Bourion et Persson (2011) ont posé comme problématique de recherche « *comment procéder pour que les diplômés en management cessent de reproduire au moins la moitié des mêmes erreurs de débutants d'une promotion à l'autre lors de la première prise de poste ?* ». Leur enquête a mobilisé indirectement 2500 étudiants toute formation confondue (formation initiale et formation continue) dont un quart se retrouve chaque année sur le marché de l'emploi. Pour recueillir les informations et les données, l'étude utilise la méthodologie du « *récit de vie* » sur la base des retours d'expériences et du vécu professionnel. L'observatoire « *procède par voie écrite et non orale* » depuis 2001 à collecter une quantité importante d'informations et de données agrégées. 2128 récits ont été recueillis en 2007 dont chaque récit comporte en moyen 11 500 caractères. D'après Bourion et Persson (2011) aujourd'hui, les milieux universitaires font recours à ce type de méthode de plus en plus nombreuse. Par exemple pour collecter des informations et des données utilisées dans leur recherche, ils ont demandé aux étudiants « *décrire*¹³⁴ » par voie écrite une « *situation professionnelle* » à laquelle ils ont été confrontés et dont ils pensent ou jugent importante selon leur propre perception.

Par la suite ils ont récolté 539 récits sur les jeunes diplômés qui n'ont pas de « *vécu professionnel* » autrement dit, sur des étudiants qui n'ont encore que six mois d'expériences pour un stage, un emploi antérieur ou pour un poste en alternance. Cependant, pour considérer un fait ou un événement comme « *incident critique* », ils ont extrait des récits qu'ils ont sélectionnés à partir du mot-clé « *erreur* ». Bourion et Persson constatent que des contextes d'erreurs et des situations difficiles ont émergé. En tout 204 contextes et situations d'erreurs collectés. Ils ont estimé que si on fait le *rapport du nombre de contexte d'erreurs* et

¹³⁴ La formule est la suivante « *Décrivez une situation professionnelle à vos propres yeux, suivant vos propres normes* » (p.307).

le nombre total de récits c'est-à-dire (204/539), un taux moyen d'erreurs de 38% ressort. Les données textuelles (corpus de données) utilisées, après avoir extrait les récits comportant des erreurs comprennent 99200 caractères. Ce corpus de données est construit sous forme de «verbatim» qui a donné 450 UCE (unité de contexte élémentaire).

4.1.3.2. Rencontre entre personnes expérimentées (ex. managers d'entreprise) et personnes n'ayant pas de vécus professionnels (ex. étudiants jeunes diplômés Joly, 2009)

Dans le cas d'une démarche réunissant des personnes ayant de l'expérience (ex. managers d'entreprise) et celles qui n'en ont pas (ex. étudiants jeunes diplômés), Joly (2009) affirme que le chercheur ou l'animateur peut réaliser l'expérience dans une salle, dans un amphithéâtre ou tout simplement pendant les pauses café ou les pauses déjeuners. Ensuite une fois que le groupe est formé d'individus ayant vécu l'incident en question, l'animateur explique sa démarche et procède à écrire sur un texte court les incidents rencontrés par chacun, ensuite les incidents sont distribués aux participants pour la réflexion. Cette réflexion peut être centrée sur les méthodes de résolution de problèmes ou d'incidents mais également sur les causes qui ont conduit à l'incident, voire les situations après l'incident. Pour Joly (2009) la *recherche d'incidents* et *l'écriture de l'incident* chez ceux qui l'ont vécu sont très importantes pour réussir la démarche. Il affirme qu'au début de sa démarche, c'est la recherche de cas particuliers « accrocheurs » qui lui a conduit à découvrir la méthode des incidents critiques. Les *cas exceptionnels* peuvent être identifiés comme incident, selon l'auteur, lors de simple discussion, *au tour d'un cocktail, en fin de journée, pendant les pauses fumeurs*, par exemple.

De ce fait, Joly (2009) est certain que la prise en compte de l'émoi lors de la recherche d'incident, permet d'actionner des informations potentielles qui ont une valeur supérieure à celles où il n'y a pas d'émotion. Ainsi la méthode permet de faire un « appareillage théorique » sur les heuristiques que les participants développent et sur ceux qu'ils considèrent comme leur vécu ou expérience. La mise à contribution des capacités cognitives et analytiques des participants est essentielle, selon lui, cela conduit à mieux comprendre le processus cognitif. La réussite de la démarche dépend de la qualité de rédaction et d'écriture des incidents par l'animateur ou le chercheur qui conduit la démarche. C'est à ce niveau que le rôle de l'animateur est déterminant selon lui pour que les participants de la démarche vivent à *fond* leur expérience et leur vécu, positivement.

Pour l'auteur, une des caractéristiques qui permet de mieux réussir la démarche, *est celle d'être court* (p.177). Cela permet aux interrogés ou aux participants d'assimiler rapidement la démarche. Dans son enquête, Joly recherchait trois caractéristiques (trois impératifs) dont il considère importantes pour réussir la démarche :

- ❖ *La recherche de l'émoi* (ou de l'émotion) chez les personnes concernées et interrogées, cela permet de mieux toucher une caractéristique essentielle, *l'émotion*. D'après lui il faut laisser la spontanéité de l'interrogé (personne ayant connu et vécu l'incident) parlée et c'est même un impératif pour bien réussir la démarche, le deuxième impératif est :
- ❖ la recherche de la *vraisemblance*, celle-ci prend une place importante dans la démarche, selon l'auteur car cela conduit à faire ressortir les réactions inattendues chez les participants et leur *incrédulité*. Cependant, cette incrédulité doit être considérée par l'animateur comme un « comportement de défense » premièrement, et deuxièmement comme révélateur de leur inexpérience, face à la démarche. Tout cela dépend de la personnalité de l'individu en question, enfin le troisième impératif consiste à prendre en compte :
- ❖ l'ontologie (ou le *retour à l'ontologie d'après l'auteur*), il faut considérer que l'incident critique est un composant du comportement de l'être et il ne peut être détaché de l'être (donc une composante ontologique).

4.1.4. Ecriture d'incidents critiques

Joly accorde une part très importante à *l'écriture de l'incident* dans un « texte court » tout comme il donne l'importance à la recherche de l'incident. Il préconise aux animateurs et aux chercheurs qui utilisent la méthode de préparer une note en guise d'explication qui vient appuyer et alimenter la démarche. Alors que pour Bourion et Persson (2011) le récit de l'incident peut prendre plusieurs pages au moins leur enquête a retenue en moyen 11 500 caractères pour chaque récit. Selon Joly (2009) l'écriture doit être simple avec un style de langage ordinaire pas trop de concept que le lecteur ne pourra pas s'y reconnaître quand il relit son récit. D'après Joly, c'est une écriture, pas finie, elle est peaufinée, réajustée donc le risque est de prendre un style d'écriture qui efface les souvenirs, les affects, l'émoi. Un autre point important souligné par l'auteur est la *neutralité* de l'animateur, du chercheur dans le récit de l'incident, il faut laisser le *vécu l'incident parler lui-même*, dit-il. La simplicité de l'écriture tient compte même des *jargons professionnels*, et d'*argots* de toutes sortes propres à l'univers des participants que l'animateur ou le chercheur découvre.

L'auteur met en garde, les corrections apportées qui dénaturent l'originalité du récit, il affirme suivant ses propos que l'animateur n'est pas un producteur de « relation publique » qui épure son texte au point que les mots perdent finalement leur sens premier. Pour les impératifs de forme, il préconise un texte court de moins de deux pages et au mieux une seule page. Les résultats d'enquête tirés des travaux des deux auteurs sont mobilisés pour notre revue de littérature. Dans ce qui suit, nous présentons successivement les travaux de Bourion et Persson (2011) ainsi que ceux de Joly (2009) qui ont donné chacun après leur enquête et leur analyse, des résultats différenciés. Ces résultats nous les restituons ci-dessous.

4.1.4.1. Résultats d'enquête tirés de l'article de Bourion et Persson (2011)

Il ressort des analyses de Bourion et Persson que les extraits des retours d'expériences des étudiants concernés, montrent que certaines erreurs sont souvent considérées par les étudiants comme venant de leur propre « faute » (c'est ma faute) et d'autres erreurs sont considérées comme commises par l'étudiant à cause des autres (c'est la faute des autres). Les 204 situations d'erreurs, qui ont émergé d'après eux, ont été confrontées par des hypothèses qui ont donné 46 *codes de conduite*. Après modélisation, ils affirment avoir constaté une diminution du nombre d'erreurs par 2, que commettaient les étudiants dans leur milieu respectif. Bourion et Persson (2011) considèrent qu'il est intéressant de mettre en place des codes de conduite comme moyens « d'auto-régulation » librement définis et consentis par le chercheur. D'après eux, ce sont des mesures mises en place pour éviter que tels ou tels incidents puissent se produire ou se reproduire. Ce sont aussi des protocoles qui décrivent les comportements à tenir lorsqu'on est face à un incident critique (soit pour le surmonter ou soit pour ne pas l'aggraver). De ce fait, l'introduction des codes de conduite selon les auteurs s'expliquent dans une *logique préventive* et non dans une *logique punitive ou de sanction*. D'après les auteurs des recommandations peuvent être prévues telles que l'attitude du supérieur après la survenance d'une erreur dans le service ou dans un poste dont il assure la responsabilité. Les recommandations tiennent compte de l'environnement du travail.

4.1.4.2. Résultats d'enquête tirés de la formation des managers responsables d'entreprise (Joly, 2009)

Tandis que dans l'article de Joly (2009) qui a aussi utilisé la méthode des incidents critiques en milieu académique dans le but de comprendre les incidents que les responsables – managers rencontrent dans leur pratique du management en milieu professionnel, l'auteur affirme avoir constaté par exemple que l'échec d'une entreprise est interprété différemment selon qu'on est

responsable ou non responsable c'est-à-dire simple salarié dans l'entreprise. Il remarque à propos de l'échec que, quand il interroge les dirigeants de la direction générale de l'entreprise, ces derniers considèrent les causes qui ont conduit à l'échec de l'entreprise, par le refus des *cadres intermédiaires* (les responsables) d'appliquer les *approches participatives* car ils ont peur de perdre leurs pouvoirs. Tandis qu'en interrogeant les cadres intermédiaires (les responsables managers d'entreprise), ces derniers pensent et considèrent que les causes de l'échec venaient de la direction générale (les dirigeants) qui ne font quand leurs « têtes » en leur imposant des *objectifs chiffrés sans leur laisser trop de marge de liberté pour atteindre ces objectifs*. Pour l'auteur cette difficulté à reconnaître si *la faute est à cause de moi* ou si *la faute est à cause des autres*, ne peut être comprise que par la méthode des incidents critiques, qui est un excellent moyen pour faire parler les dirigeants d'entreprise (la haute direction), les cadres intermédiaires (responsables ou managers) ou les non responsables (simples salariés).

En conclusion nous pouvons constater que Bourion et Persson (2011) donnent une importance à l'utilisation de la méthode dans les situations susceptibles de créer, de produire ou de reproduire des erreurs. Tandis que pour Joly il est certain (conviction forte) que si on mobilise la méthode des incidents critiques tout en accordant une partie importante à l'émotion et le ressenti des participants, on recueille des informations potentielles. Cela permet non seulement de mieux passer plus concrètement les notions conceptuelles et les approches théoriques que l'on utilise pour la démarche, mais également cela permet de mieux rendre compte les concepts et les notions théoriques que la méthode tente d'éclairer. Ainsi l'importance de la démarche, selon Joly (2009) ne consiste pas à illustrer simplement des *contenus théoriques ou des approches des techniques de résolution de problèmes (p.181)* comme dans le cadre d'une étude de cas.

Ces deux articles tirés d'enquête de ces auteurs, m'ont permis d'approfondir ma connaissance sur les cas où l'on peut utiliser la méthode des incidents critiques que j'ai exposé ci-avant, je m'en suis arrivé à l'utiliser dans cette thèse pour répondre à ma problématique : celle de comprendre la manière dont les incidents, les difficultés, les événements inattendus ayant des conséquences négatives (si rien n'est fait) sont résolus dans les processus de création d'activité (PCA) des entrepreneurs qui ont réussi.

4.1.5. Incidents critiques (IC) et processus de création d'activité (PCA)

Si nous appliquons la méthode des incidents critiques en situation d'entrepreneuriat, c'est pour étudier et analyser les méthodologies de résolution d'incidents survenus pendant la création

d'activité. De ce fait, il est important de souligner ici que contrairement aux auteurs Bourion et Persson (2011) d'une part et Joly (2009) d'autre part, qui se sont intéressés aux situations et aux cas où des risques d'erreurs peuvent être constatés, au contraire dans le cadre de l'entrepreneuriat pour ce qui nous concerne, nous nous focalisons plutôt aux processus de résolution des incidents rencontrés lors de la création d'activité. De ce fait, notre démarche n'est ni *une démarche qui recherche les causes* qui induisent les incidents critiques, ni *une démarche qui recherche les situations qui créent des incidents* mais plutôt *une démarche qualitative cherchant comment les incidents critiques dont les conséquences peuvent être graves, sont résolus par les entrepreneurs*. C'est ainsi, l'analyse des méthodes de résolution d'incidents liés à la création d'activité, nous conduit à contextualiser la méthode des incidents critiques (MIC) dans le domaine de l'entrepreneuriat.

4.1.5.1. Contextualisation de la méthode sur les deux segments territoriaux choisis (principalement les deux rues¹³⁵)

La contextualisation de la méthode dans le 10^e arrondissement de Paris permet également de savoir si les entrepreneurs accordent les mêmes critères de valeurs en termes de satisfaction ou d'insatisfaction sur les ressources qu'ils font recours pour résoudre leurs problèmes sur le territoire. Plusieurs éléments entrent en jeu, le contexte du territoire, la dimension personnelle de l'entrepreneur, l'environnement habitant du 10^e arrondissement pour la création de nouvelles activités. Par exemple, si pendant l'entretien l'entrepreneur affirme qu'il a pu réussir son processus de création d'activité (PCA) grâce aux soutiens de sa famille mais également grâce aux expériences des membres de sa famille, eux aussi entrepreneurs /créateurs d'activités, nous retiendrons ici que c'est la dimension personnelle (traits biographiques) de l'entrepreneur qui parle dans un premier temps et dans un second temps ce sont les effets de réseaux, les connaissances, les ressources sur le territoire et hors du territoire qui entrent en jeu comme éléments de contextes, dans la mesure où celui-ci utilise et mobilise d'autres ressources du fait de ses connaissances propres (sans l'aide du territoire en question).

Nous rappelons que notre question de recherche se souscrit dans une *recherche participative* avec comme méthode de recherche la méthode des incidents critiques et comme démarche trois types de démarches combinatoires (herméneutique, causale, actantielle) compte tenu des trois hypothèses retenues (H1- causation, H2- Effectuation, H3- Territoire). Cette recherche participative (voir chap.5 épistémologie), nous conduit dans un premier temps à rechercher les

¹³⁵ 1. La rue du Faubourg Saint Martin et 2. La rue du Château d'eau, situées dans le 10^e arrondissement de Paris.

solutions que les entrepreneurs ont pu choisir pour les problèmes rencontrés au moment de la création d'activité comme suggère ma directrice de thèse (De Rozario, 2016) lors des entretiens sur les deux segments territoriaux (deux rues choisies).

Dans un second temps, nous nous intéressons aux **effets de résolution d'incidents** pendant la création d'activité. Ces deux temps, me permet de faire une adaptation de la méthode des incidents critiques au contexte du territoire en question. La contextualisation de la méthode des incidents critiques, au contexte du territoire du 10^e arrondissement de Paris, offre plusieurs approches intéressantes comme souligne De Rozario (2016):

- comprendre la **dimension du territoire** du 10^e arrondissement dans les **logiques de l'entrepreneur**;
- comprendre les **logiques de pensée et les logiques d'action** lorsque celui rencontre un incident majeur ayant des conséquences graves s'il n'est pas résolu ;
- savoir quelles sont les ressources mobilisées et utilisées sur le territoire et hors du territoire;
- savoir les outils et les méthodes que le territoire offre aux entrepreneurs créateurs d'activité ;
- connaître les effets de réseaux *dans et hors* du territoire ;
- pouvoir créer des possibilités d'effectuer des comparaisons post-doctorat entre d'autres territoires où les entrepreneurs créent leurs activités et pouvoir tirer des conclusions sur ceux qui rendent favorables les réussites des processus de création d'activité.

4.1.5.2. Effets de résolution d'incidents critiques

D'abord, nous nous posons la question à savoir : quels effets (ou critères de valeurs) la résolution d'incidents ont-ils sur les activités des entrepreneurs ? L'entretien va être déroulé en focalisant autour de trois axes, compte tenu des recommandations de ma directrice de thèse (De Rozario, 2016), sur les effets de la résolution d'incidents ou de difficultés. La compréhension des effets de résolution d'incidents que l'entrepreneur a pu rencontrer et finalement résolu, me permet de mieux décrire les ressources que l'entrepreneur utilise ou a utilisé pour un tel ou tel incident. De ce fait, on s'intéresse sur les critères de valeurs afin de savoir si la résolution d'incidents survenus lors de la création d'une activité a-t-elle un effet plus important en termes de satisfaction qu'en termes de valeurs. Quelle valeur l'entrepreneur accorde-t-elle aux effets de résolution ? Cela nous conduit à interroger l'entrepreneur si l'utilisation de tel outil, de telle méthode, tel moyen ou de telle ressource quelconque lui a permis de résoudre son problème.

En même temps, cela me permet de savoir, si l'entrepreneur est satisfait des effets en termes de valeurs (satisfaites ou non satisfaites) que la résolution du problème ou de l'incident lui a apporté. La compréhension des effets de résolution des incidents en termes de valeurs donnant une satisfaction positive, nous conduit mécaniquement à comprendre les effets donnant une valeur d'insatisfaction dans la résolution d'incidents rencontrés où l'entrepreneur n'est pas entièrement satisfait, voire plus ou moins satisfait. Pour cela, lors des entretiens, comme suggère ma directrice de Thèse (De Rozario,2016) nous allons interroger les entrepreneurs, pourquoi ils ne sont pas satisfaits dans la résolution de tels ou tels incidents, dans l'utilisation de tels ou tels outils, de telles ou telles méthodes ou de ressources. Cela a un sens pour comprendre les choix d'installation dans le 10^e dans la mesure où cet axe n'est pas très bien développé dans les recherches actuelles. Nous utilisons pour la première fois la méthode des incidents critiques, appliquée dans le domaine de l'entrepreneuriat.

4.1.6. Méthode des incidents critiques appliquée dans un contexte entrepreneurial

▪ Première justification de la méthode

Bien que l'aurions souligné dans ce qui précède, la méthode des incidents critiques est utilisée ici comme moyen d'investigation qualitative et pour terrain le 10^{ème} arrondissement de Paris, à partir d'un accès aux créateurs d'entreprises connus et suivis par la Mairie de cet arrondissement. Via Mme Duverly conseillère du commerce et de l'artisanat du 10^{ème} arrondissement de Paris, fortement intéressée par la problématique, la démarche d'enquête et l'échantillonnage territorial. L'enjeu consiste à sélectionner un segment territorial qui permet de tester les trois hypothèses retenues. La méthode des incidents critiques nous sert à analyser les méthodologies de résolution des problèmes/d'incidents que rencontrent les entrepreneurs dans leur processus de création d'activité (PCA). Sur le plan épistémologique nous utilisons la méthode des incidents critiques comme méthode d'analyse des comportements et des heuristiques dans les résolutions de problèmes. Ce choix s'inscrit dans une *démarche herméneutique* (De Rozario, 2013) car les « schèmes » dont il est question ici sont influencés par des facteurs extérieurs tels que le contexte du territoire, les outils et les méthodes que le créateur d'activité utilise d'un côté et les connaissances (personnes, réseau, famille et autres) que le créateur d'activité mobilise de l'autre.

Ainsi ces facteurs peuvent influencer les pratiques des entrepreneurs (les conseils impactent les décisions), leur comportement, leur heuristique, mais également leurs techniques de résolution de problèmes.

C'est pour cette raison que nous utilisons la méthode développée par Flanagan (1954) pour identifier les incidents que les entrepreneurs rencontrent dans leur processus de création d'activité (PCA) d'une part, et d'autre part, pour analyser et comprendre les méthodes de résolution d'incidents/de problèmes dans le contexte d'entrepreneuriat. La méthode des incidents critiques est un excellent moyen comme l'ont souligné les auteurs Bourion et Persson (2011) ainsi que Joly (2009) dans la compréhension de méthodes de résolution et dans notre cas, la compréhension de processus de résolution d'incidents / de problèmes chez les entrepreneurs qui ont réussi leur *processus de création d'activité* (PCA). De ce fait, j'utilise cette méthode dans le cadre de cette thèse pour tester mes trois hypothèses. Nous pensons qu'en appliquant la méthode dans le cas de l'entrepreneuriat celle-ci permet non seulement d'identifier les incidents les plus fréquemment rencontrés par les commerçants dans la création de leurs activités, mais également de comprendre comment ils ont fait pour résoudre les problèmes et les difficultés parfois non routinières, classiques, atypiques ou particuliers liés à la création d'activité. Tout l'enjeu de la thèse est d'identifier les ressources cognitives mobilisées selon nos trois hypothèses et leurs combinatoires, leurs relations dans la résolution des incidents critiques de création d'activité.

La mise en situation des commerçants (entrepreneurs/créateurs d'activités) dans les contextes où ils ont créé leurs activités, nous permet de recueillir des données grâce aux entretiens. Ces entretiens s'intéressent aux problèmes, aux difficultés et aux événements imprévisibles qu'ils ont pu rencontrer au cours de la création de leurs activités dans le 10^e arrondissement. Cela nous a éclairé sur les comportements entrepreneuriaux mais aussi managériaux de leurs affaires. C'est-à-dire la description des événements (considérés comme incidents) qui n'entrent pas dans leur routine a conduit à mieux comprendre les comportements et les logiques d'action de chaque commerçant interviewé.

▪ Deuxième justification de la méthode en situation d'entrepreneuriat

D'abord, on peut se poser la question à savoir pourquoi nous avons besoin d'utiliser cette méthode dans les contextes de création d'entreprise, que cherche-t-on et pourquoi faire ? L'utilisation de la méthode des incidents critiques est justifiée par la question de recherche puisque celle-ci cherche à comprendre comment les processus cognitifs et les réseaux relationnels des entrepreneurs sont mobilisés pour résoudre des incidents lorsqu'ils créent une

nouvelle activité ? A partir de cette question, nous nous intéressons aux méthodes de résolution d'incidents ou de problèmes critiques rencontrés dans le processus de création d'activité (PCA). De ce fait, c'est la nature de la question qui nous a conduits à l'utiliser comme méthode pour notre enquête. Une des raisons qui nous a amenés à utiliser la méthode des incidents critiques, est que celle-ci est une méthode d'enquête efficace pour faire parler les entrepreneurs (de leur technique de résolution de problèmes). Ceci grâce à une restitution détaillée dans laquelle les entrepreneurs parlent, détricotent, et racontent parfois de manière anecdotique les problèmes et les incidents qu'ils ont pu rencontrer. C'est-à-dire les difficultés dans les processus de création d'activité qui sont hors de leur routine et qui n'étaient pas prévisibles au moment du déroulement du processus de création. Cette méthode nous permet de connaître via les événements, les épreuves surprenantes, les « mauvaises » surprises que rencontrent les créateurs d'activité.

Nous utilisons la méthode des incidents critiques car nous considérons que les situations d'entrepreneuriat peuvent être liées aux contextes sur lesquels l'activité va être implantée, ces situations dépendent également aux ressources ciblées en question, au marché, à la clientèle, premièrement. Deuxièmement, sachant qu'a priori, que chaque situation d'entrepreneuriat peut induire des épreuves, des difficultés qui correspondent aux types d'incidents susceptibles de survenir lorsque l'on crée une activité, nous avons sur les conseils de ma directrice de thèse De Rozario choisi d'utiliser cette méthode pour comprendre les comportements des créateurs d'activités et leurs méthodologies de résolution d'incidents dans les processus de création d'activités (PCA).

4.1.7. Méthodologie d'enquête utilisée pendant les entretiens directs

Pour réaliser notre enquête qualitative (recherche participante) après avoir choisi les deux rues et sélectionné les activités regroupées par catégorie, nous allons réaliser des entretiens directs. Les entretiens sont programmés et chaque entrepreneur sait quel jour nous allons l'interviewer. Notre méthode d'enquête sert à collecter des données qualitatives à travers des entretiens que nous allons réaliser avec les entrepreneurs installés sur le segment territorial. Comment faire ? Pour cela, nous allons procéder ainsi. D'abord lors de nos entretiens, nous allons faire parler chaque entrepreneur/créateur d'activité de son activité par exemple en lui demandant de nous décrire une *situation professionnelle ou personnelle importante (vécu, expérience, épreuve), liée à la création d'activité seulement dont il a rencontré un incident (difficulté particulière non routinière) dans son propre activité. Ensuite nous lui demandons de nous dire comment il a fait*

pour faire face à l'incident décrit ? Les entretiens permettent de savoir si l'entrepreneur a pu mobiliser des routines de résolution de problèmes ou pas. La définition des « incidents critiques » est donc particulière, il s'agit d'incidents typiquement liés à la création d'activité sur le territoire choisi, incidents qui, s'ils n'avaient pas été résolus, auraient mis en péril la création d'activité et sa réussite. Ce caractère inédit de l'incident est traduit par l'adjectif « critique ».

Notre échantillon est territorial, il est constitué de 20 entrepreneurs créateurs d'activité dans le 10^e arrondissement de Paris. Sur cet échantillon, chaque entrepreneur nous décrit dans une première phase, les incidents qu'il a rencontrés lors de la création de son activité. Et dans une deuxième phase, nous leur demandons d'identifier parmi les incidents qu'ils décrivent comme critique, six (6) incidents pertinents survenus dans le processus de création d'action (PCA), dont 3 incidents résolus *positivement* ou de manière satisfaisante. C'est-à-dire l'entrepreneur à trouver un moyen pour surmonter cet incident. Une fois qu'ils ont choisi et décrit 3 incidents majeurs sur le plan critique, nous leur demandons comment ils ont pu faire pour résoudre les incidents. L'enjeu ici est de comprendre les raisonnements de résolution d'incidents. L'intérêt est de comprendre à la fin de l'enquête les types de ressources utilisées compte tenu de nos trois hypothèses : Causation, H1 – ressources universelles et transversales préconisées par les formations/universités et écoles de commerces, Effectuation H2- ressources propre au créateur d'activité, connaissances particulières, outils et méthodes non connus, réseau, Territoire H3 – ressources du territoire, réseaux du territoire, politique publique du territoire, dispositifs habilitants favorables à la création d'activité que le territoire mette à la disposition des créateurs d'activités, etc.

La compréhension des incidents résolus grâce aux combinaisons des trois types de moyens et de ressources liés aux trois hypothèses, nous conduit mécaniquement à comprendre pourquoi tels ou tels incidents ne sont pas résolus (ou n'ont pas pu être résolus) par l'entrepreneur comment cela peut-il être expliqué ou rendu compréhensible. Est-ce parce que l'entrepreneur n'a pas pu trouver sur le territoire des ressources qui l'aide à résoudre l'incident ou la difficulté qu'il a rencontrée et quelle valeur l'entrepreneur/créateur d'activité attribue-t-elle aux efforts et aux ressources mobilisés pour. Ou est-ce ce sont à cause des outils et des méthodes que lui recommandent les formations de types universités, écoles de commerces ou autres formations (Pôle emploi) qui ne correspondent pas aux contextes d'entrepreneuriat de l'entrepreneur en question et quelle valeur le donne-t-il ? De ce fait, nous aurions pour les vingt (20) entrepreneurs un total de 6 incidents (3 résolus de manière satisfaisante et 3 autres incidents non résolus,

comme indique le tableau n°10 ci-dessous), ce qui nous permet de recueillir 120 données comportant 5 à 7000 caractères ou plus que nous allons exploiter comme données. Ces données que nous collectons grâce à la méthode des incidents critiques, nous renseignent à la fois sur les méthodes de résolution de problèmes ou d'incidents de chaque entrepreneur suivant les ressources du territoire, les outils et la personnalité, mais également les précieuses données nous éclairent à comprendre comment les problèmes rencontrés dans les processus de création d'activité ont été résolus. La compréhension des comportements et des heuristiques qui induisent à surmonter tels ou tels incidents est crucial pour la théorie dont nous nous basons pour tester empiriquement les trois hypothèses retenues.

Tableau n°10 Choix de trois incidents critiques résolus de manière satisfaisante par l'entrepreneur et trois incidents non résolus par l'entrepreneur.

Echantillon territorial	Epreuve de la réalité	
Six(6) incidents critiques ayant des conséquences graves sur le processus de création d'activité de l'entrepreneur/créateur. d'activité.	Trois (3) incidents résolus positivement ou de manière satisfaisante.	Trois(3) incidents non résolus positivement ou non résolu de manière satisfaisante.

De ce fait, nous avons interviewé les entrepreneurs en utilisant un ton et un langage simple qui leur est commun comme suggère Joly (2009) mais également sans citer les concepts, les outils et les méthodes (théoriques), comme suggère ma directrice de thèse (De Rozario, 2016). Cela nous a permis lors de la codification de savoir si un incident a été résolu grâce à la mobilisation des outils et des méthodes universaux et transversaux comme préconisés par les écoles de commerce, les universités, les centres de formation comme par exemple pôle emploi pour la création d'entreprise. Mais aussi cela a permis de savoir si l'incident a été résolu en utilisant les ressources sur le territoire ou par les moyens propres aux créateurs d'activité grâce à leur débrouillardise. De ce fait, pour chaque incident résolu positivement ou pas nous pourrons savoir les combinatoires possibles, s'il y a interdépendances, co-dépendances ou autres au regard des trois hypothèses formulées que nous cherchons à tester sur le terrain.

4.2. Choix du segment territorial et de l'Echantillon

Le segment territorial choisi dans le 10^{ème} arrondissement correspond à deux principales rues : 1. La rue du Faubourg Saint Martin et 2. La rue du Château d'eau. Deux rues choisies pour leur dynamisme économique pour tester les trois hypothèses retenues. Notre premier entretien

approfondi avec la représentante de la Mairie du 10^{ème} arrondissement a permis d'obtenir la description suivante que je relie par la suite aux trois hypothèses. Cette démarche a conduit à sélectionner le segment territorial d'enquête le plus pertinent pour les tester. Au préalable, j'ai rédigé une présentation du projet de thèse et nous avons eu l'occasion de décrire la démarche des incidents critiques. Pour réaliser notre enquête nous avons choisi un échantillon territorial situé dans les deux principales rues citées ci-dessus, localisées dans le 10^e arrondissement de Paris comme terrain d'étude. Ces deux rues constituent, précisément un « segment territorial » d'environ 200 à 500 mètres. Ce segment territorial est représentatif des activités commerciales et artisanales du commerce du 10^e. Le choix du 10^e peut être justifié ainsi, nous cherchons à tester l'hypothèse H3 pour qui les réussites des processus de création d'activité ne sont pas seulement rendues compréhensibles par l'utilisation de bons outils et de bonnes méthodes, ni aux personnalités et aux qualités de l'entrepreneur/créateur d'activité, mais elles peuvent dépendre fortuitement du territoire et de ses ressources. C'est-à-dire la réussite d'un processus de création d'activité peut être liée à un environnement habilitant favorable à la création d'activité.

4.2.1. Pourquoi le 10^e arrondissement (justification du choix du terrain)

Nous avons choisi le 10^e arrondissement car dans ce segment territorial, certains commerces bénéficient du soutien de la municipalité, tandis que d'autres commerces n'ont pas le soutien de la municipalité. Ces derniers, faute de soutien optent pour une logique de débrouillardise dans laquelle les entrepreneurs pas aidés utilisent d'autres ressources. Cela peut être des ressources du territoire ou hors du territoire. Il est intéressant de voir les statistiques de la ville sur les commerces du 10^e pour savoir si l'aide de la municipalité (SEMAEST¹³⁶) favorise les réussites des PCA ou si l'aide n'a aucune influence sur les réussites des PCA et donc sur la capacité des entrepreneurs /créateurs d'activité de se débrouiller tout seul pour faire réussir leur affaire dans le 10^e. Nous retenons donc de cette brève description qualitative qu'un « segment de territoire » situé dans la rue : du Faubourg Saint martin (200 mètres) et de la rue du Château d'eau (300 mètres) semble très intéressant pour tester les trois hypothèses: une partie des commerces (locaux et décoration, mises aux normes) fait l'objet d'une politique publique de la Mairie pour faciliter la création de commerce (hypothèse 3 : la création réussie d'activité dépend du territoire et de son environnement habilitant). Tandis que les locaux qui n'entrent pas dans un cadre de rénovation et de mise en norme par la municipalité sont occupés par des entrepreneurs pas aidés. Ces derniers sont donc plus chers que ceux occupés par les

¹³⁶ Semaest est chargée d'appuyer le développement économique depuis 2004 du 10^e arrondissement de Paris.

entrepreneurs aidés. La sélection de ce segment nous permettra donc de vérifier plusieurs points :

- la partie territoriale soutenue par la politique publique connaît-elle plus de réussite de création d'activité que celles qui ne sont pas soutenues par cette politique (statistiques) ? Les entrepreneurs de cette partie au moment de la création de leur activité ont-ils utilisé les ressources de la politique publique (hypothèse « territoire ») principalement pour résoudre les problèmes de création d'activité ? Ou ont-ils utilisé des méthodes classiques d'implantation (H1 causation) ou bien ni les ressources proposées par le territoire et ni des outils classiques, mais leurs propres atouts (expérience, réseaux, etc., H2 effectuation) ?

- comment les trois types de ressources ont-elles été mobilisées ? Comment se combinent-elles ? Sont-elles co-dépendantes ou indépendantes ? Y a-t-il des combinaisons plus intéressantes que d'autres par rapport aux facteurs de réussite de l'implantation commerciale visée. Nous nous intéressons plus sur les dimensions processuelles¹³⁷ des logiques de création d'activité plutôt que sur les figures de l'entrepreneur comme le professeur Pesqueux m'a suggéré.

4.2.1.1. Le 10^e arrondissement et ses fonctions d'approvisionnement de la ville de Paris

Selon la Bdcom¹³⁸ (2014) le 10^e arrondissement était un territoire très industriel au début des années 1930. Aujourd'hui le 10^e arrondissement connaît des mutations sociales, économiques, environnementales et écologiques. Les quartiers qui constituent l'arrondissement forment un éco-système dynamique, changeant et évolutif au gré des contingences, des opportunités économiques qui s'y prêtent. L'arrondissement remplissait la fonction d'approvisionnement à l'époque. Aujourd'hui, c'est un arrondissement très commerçant, on y retrouve les activités de tout genre (textile, mode, salon de beauté, bars, music-hall...), il est desservi par les transports urbains tels que les trains de banlieues qui passent par la gare du Nord et la gare de l'Est. Les activités de vente du textile se sont installées au fur du temps faisant disparaître les anciennes activités de vente d'ustensiles. En parallèle le développement des salons de coiffures tenus par des Africains et des Antillais se sont multipliées ces dernières années. D'autres types de commerces viennent s'installer dans le 10^{ème} car l'arrondissement est très fréquenté par les touristes, les résidents. La plupart des clients viennent d'autres quartiers limitrophes de

¹³⁷ Nous questionnons les processus de création d'activité (PCA) afin de comprendre les techniques de résolution d'incidents critiques.

¹³⁸ Banque de données sur le commerce parisien, 2014.

l'arrondissement. Certaines rues telles que la rue du Faubourg Saint Martin, allant de la Porte Saint Martin jusqu'au Boulevard Magenta (la 1^{ère} rue que nous avons choisie), sont très demandées par les commerçants qui arrivent dans le 10^{ème} arrondissement. La particularité de cette rue est que la plupart des commerçants/créateurs d'activité qui souhaitent s'installer dans cette rue du 10^e en général, sont aidés par les politiques de la ville du 10^{ème}.

De ce fait, les commerçants bénéficient de l'aide de la municipalité grâce au dispositif d'aide de la SEMAEST. L'aide se constitue comme suit la ville achète les murs, finance les travaux nécessaires pour la mise en norme d'installation électrique, norme d'urbanisation, norme liée à la sécurité, à l'éclairage des spots et des lampes devant les enseignes de chaque boutique / magasin. D'autres rues telles que la rue du Château d'eau qui va jusqu' à la rue Saint Martin (2^{ème} rue choisie) est aussi une rue très commerçante, très passante où on peut observer des flux de visiteurs, de touristes et de simples clients des quartiers avoisinants. Il y a également dans cette rue des commerces qui sont aidés sur sélection de dossier par la ville. Une des raisons du choix du 10^e arrondissement est que les activités dans l'arrondissement sont principalement des activités de créations selon la Bdcom (2014) donc « *très peu de reprise d'activités*¹³⁹ » par les commerçants / créateurs d'activité. Notre premier entretien avec la conseillère du commerce et de l'artisanat pour cet arrondissement, montre que la création d'activité et son développement dans les deux rues dans le 10^e ne nécessitent pas d'avoir une grande surface commerciale, les boutiques et les magasins sont de tailles petites, le plus souvent le rez-de-chaussée fait office de vente (textiles, produits de restauration), de réparation d'appareils téléphoniques, etc. Dans d'autres cas l'étage joue la fonction de réserve et de stockage. Historiquement, on note que le développement du 10^{ème} s'est fait grâce à une politique d'accueil des commerçants et tous ceux qui souhaitent créer une activité de commerce ou artisanale par l'aide de la ville qui accompagne les nouveaux commerçants, jeunes créateurs qui voudraient installer dans les six quartiers administratifs du 10^{ème}. Cependant, une des caractéristiques de la plupart des boutiques et magasins implantés dans le 10^{ème} est que ces derniers pratiquent une seule activité ou « *mono-activité* » souvent tenus par une seule personne à l'exception des salons de coiffure et des agences d'intérim où on peut constater plusieurs personnes.

L'autre caractéristique est que les activités et les enseignes changent fréquemment de nom (effets de turn over au sens économique). Ces changements souvent brutaux créent du côté des

¹³⁹ Notre premier entretien avec la conseillère et chargée du commerce et de l'artisanat du 10^e, affirme que les activités sont principalement des activités de créations (ce sont des primo-créateurs), ce qui est intéressant car c'est aussi une des raisons du choix du 10^e dès lors que nous cherchons à travers les activités de création comment les entrepreneurs se comportent lorsqu'ils rencontrent des incidents et comment ils les solutionnent.

résidents, une perception, voire une certaine nostalgie de l'ancien temps. C'est le cas, pour certains habitants qui regrettent la disparition des *métiers de boucheries* par exemple, du fait d'une forte présence des boutiques de textiles ou de coiffures (cosmétiques) attirant un autre type de clientèle. Alors que d'autres résidents ou habitants n'éprouvent pas ou ne voient pas ce problème de la même manière. De ce fait la variable habitant/résident intervient dans l'analyse des mutations du 10^e arrondissement et cette variable comme nous la verrons dans l'enquête peut être très forte en fonction du type et de la nature de l'activité en question.

Historiquement, le 10^e arrondissement est souvent qualifié de quartiers de « bobo » du fait de la hausse du prix du mètre-carré (m²) ou encore du fait que le 10^{ème} enregistre une importante présence d'activités liées à la culture et du divertissement notamment les théâtres et les Music-halls. Le développement de ces types d'activités crée par un effet d'entraînement le développement d'autres métiers comme les *métiers de l'éventail* (pour les artistes, les personnages et les comédiens), les *métiers de coiffure* qui profite aussi de la présence des *théâtres installés dans les grands boulevards allant jusqu' au Boulevard Strasbourg Saint Denis*.

Le secteur de la réparation d'appareils de téléphonie, contrairement à d'autres secteurs tels que le textile n'a pas besoin d'une logistique importante selon la conseillère du commerce et de l'artisanat du 10^e pendant la 1^{er} entretien, les boutiques gérées par les commerçants qui offrent les services de réparations sont étroites. L'intérêt de sélectionner le 10^{ème} est que dans cet arrondissement, on retrouve toutes formes d'activités : la restauration (rapide et traditionnelle), la vente de produits alimentaire, les services de réparation, les agences d'intérim près des gares, on trouve également des bars et des lieux festifs qui proposent des modèles différents : bars avec musiques vs bars sans musiques selon la clientèle ciblée. Certaines rues sont plus demandées ou prisées que d'autres.

Les rues les moins demandées créent dans le 10^{ème} des emplacements vacants où les locaux sont inoccupés faute de repreneurs. Très souvent, la présence de nouveaux commerçants qui arrivent pour s'implanter dans le 10^{ème} s'explique pour des raisons structurelles : les quartiers du 10^{ème} sont bien desservis par les transports, par la présence de deux grandes gares (gare du Nord et gare de l'Est), par le métro et par les bus parisiens. Les quartiers restent très attractifs du fait de l'aide (financement public) octroyée par les politiques de la ville pour les nouveaux commerçants.

4.2.1.2. Quelques limites qui entravent le développement et la pérennité des activités du 10^e arrondissement de Paris

Selon la Bdcom (2015), le développement des activités dans le 10^{ème} est entravée par l'absence de pérennité à long terme des installations, des boutiques et des magasins qui changent très rapidement de noms ou d'enseignes, tandis que certains boutiques et magasins ferment, faute de repreneurs (c'est le cas lorsque le propriétaire prend sa retraite et qu'il ne trouve pas d'individus intéressés). Tandis que d'autres boutiques et magasins s'installent ailleurs. C'est le cas de la plupart des commerçants chinois qui ont préféré aller s'installer dans la ville d'Aubervilliers, ville concurrente qui concentre une forte hausse de magasins spécialisés essentiellement des produits qui viennent de l'Asie. Selon l'étude, Paris est une ville très dynamique et très attractive sur l'échelle nationale. Elle enregistre plus de 62 000 commerces, artisans et services de proximité.

Comparée à d'autres villes européennes, Paris fait 280 commerces pour 10 000 habitants. A l'échelle européenne, elle reste la capitale la plus commerçante en nombre de commerces par habitants. Cependant, l'étude (de la Bdcom¹⁴⁰, 2014) montre des déséquilibres en termes de services de proximité et de commerces entre les quartiers. Ces déséquilibres sont expliqués d'après l'étude par l'absence de services pas assez dense, dans certains quartiers et trop de commerces dans d'autres. Cela joue sur la géographie de chaque quartier, et sur les politiques de transformation de la ville. Ce phénomène de paupérisation en matière de services de proximité dans certains quartiers conduit à la municipalité de promouvoir la diversité des services pour le développement de chaque quartier à travers le contrat de revitalisation artisanal et commercial (CRC).

Selon les données de la Bdcom trois caractéristiques particulières ressortent dans l'étude des commerces de Paris :

1. La carence de service et de commerces de proximité (faible densité de commerces par rapport au nombre d'habitants dans certaines rues ou quartiers, par exemple).
2. La mono fonctionnalité est vue par les habitants comme un problème urbain dans les secteurs concernés. Elle se définit du fait que les activités sont homogènes (mono-activité), pas diversifiées , ce qui fait qu'on peut retrouver dans une même rue des boutiques spécialisées que sur la vente de textiles et très peu de boutiques offrant

¹⁴⁰ Cette étude a été réalisée auprès de trois acteurs : les maires des arrondissements, des bailleurs sociaux et les chambres consulaires, Bdcom, 2014. (Bdcom= banque de données sur le commerce parisien)

d'autres services. Dans cinq secteurs¹⁴¹ l'étude montre un déséquilibre du fait de la densité ou de la porosité de certains services et de commerces qui dominent sur les autres et cette situation pose de véritables problèmes pour les politiques publiques de la ville. C'est pourquoi, quatre secteurs à l'exception de Château rouge, font partie d'une politique de revitalisation commerciale portant le nom de Vital'Quartier.

3. Les locaux vacants et les emplacements boutiques et magasins vides ne trouvent pas de repreneurs. Ce phénomène touche les quartiers tels que 10^e, 12^e et 13^e arrondissement, selon l'étude.

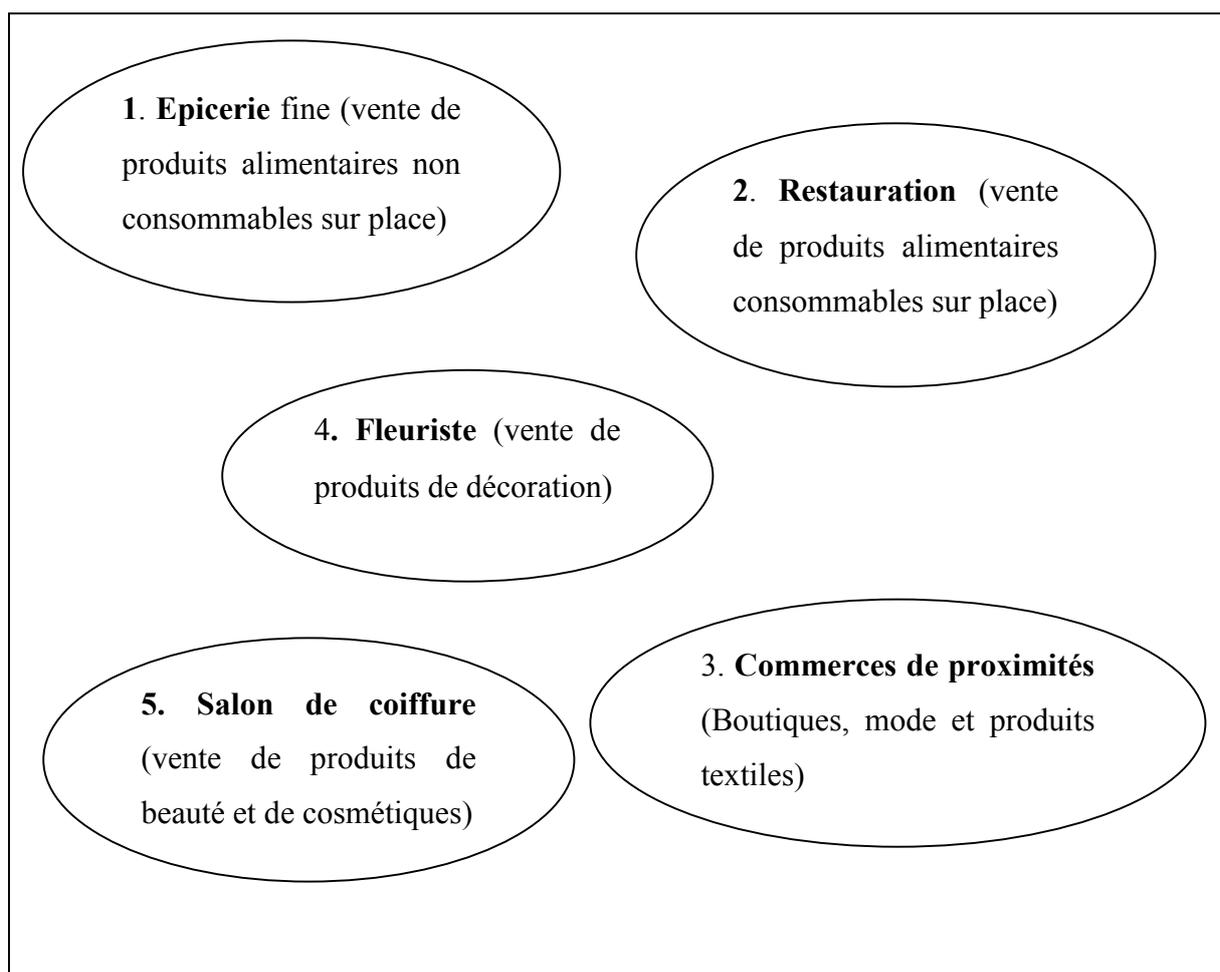
4.2.2. Echantillonnage

Nous rappelons que l'échantillon est territorial et non sectoriel (donc pas un seul secteur d'activité retenue), ce qui veut dire que nous avons plusieurs catégories d'activités (six catégories ont été repérées). Et nous avons identifié sur le segment territorial cinq (5) catégories d'activités retenues. L'identification de ces catégories d'activités s'est faite grâce au 2^{ème} entretien que nous avons effectué en collaboration de la mairie du 10^e notamment avec la chargée du commerce et de l'artisanat du 10^e arrondissement. Le but de l'entretien de ce second rendez-vous était de fixer l'échantillonnage territorial et la confirmation des choix des deux principales rues lors du premier entretien réalisé le 16 décembre 2015. Comme notre problématique de recherche, s'intéresse plutôt sur les méthodes de résolution de problèmes et d'incidents que rencontrent les créateurs d'activité, nous n'avons pas décidé de cibler une seule activité. De ce fait, nous avons identifié les principales activités se situant dans le segment territorial dans un premier temps et nous avons regroupé les commerces par catégories d'activité.

Ainsi à l'issue de ce second entretien avec la chargée du commerce et du développement de l'artisanat de la mairie, nous avons cinq (5) catégories d'activités. Ce choix apporte un double intérêt car les incidents critiques dépendent implicitement de la nature de l'activité en question. Le schéma ci-dessous indique les cinq (5) catégories d'activités les plus représentatives dans les deux principales rues.

¹⁴¹ Le Sentier, Beaubourg-Temple, Sedaine-Popincourt, Montgallet-Daumesnil et Château rouge.

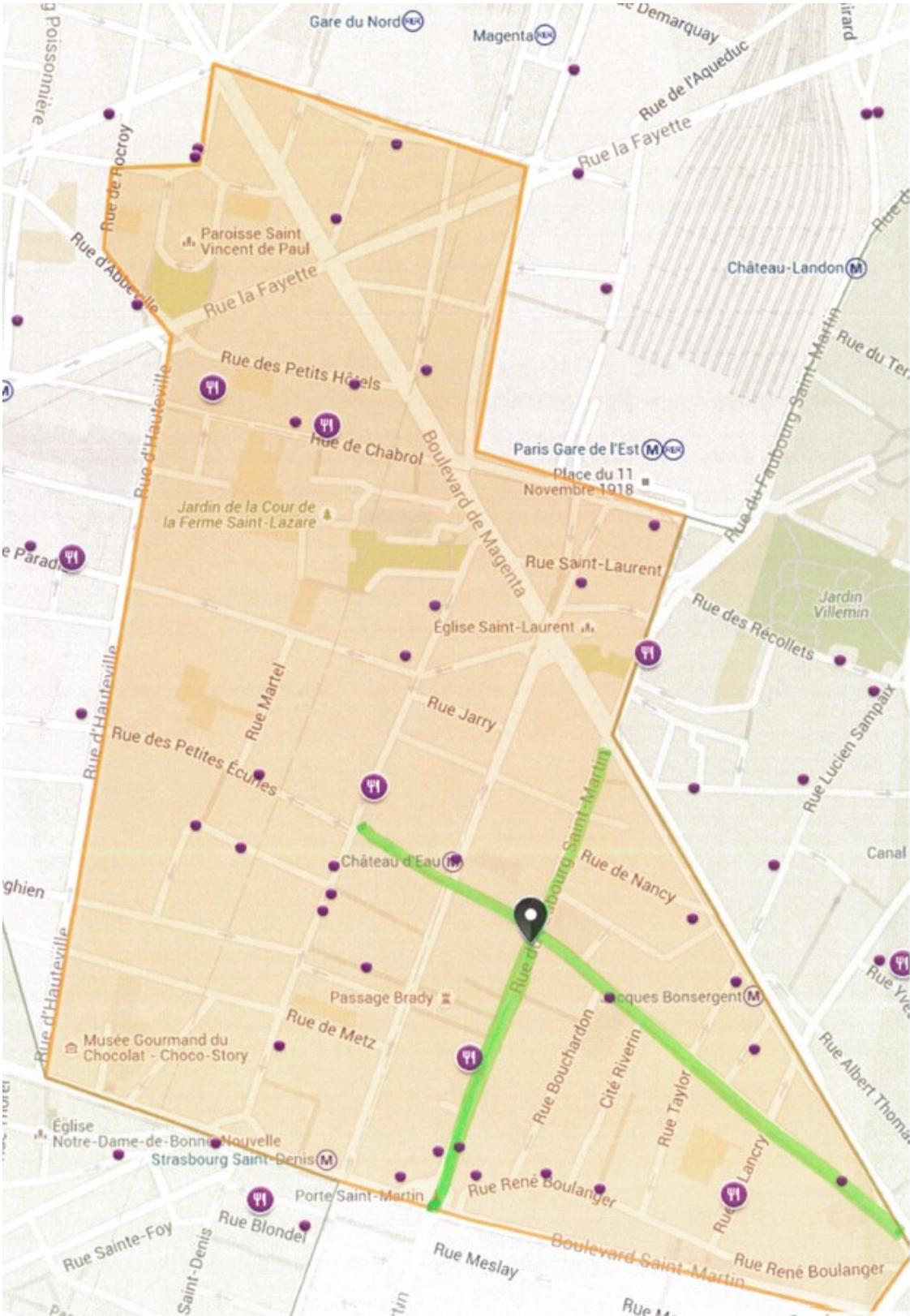
Schéma n° 15: Cinq (5) types de catégories d'activités choisies sur deux segments territoriaux



La **catégorie 1** est la restauration et les activités dérivées (préparation de plats, café, repas), on regroupe dans cette catégorie tous les produits consommables sur place. Dans la **catégorie 2** nous avons regroupé les produits alimentaires non consommables sur place (ce sont les épiceries fines, les buvettes). La **catégorie 3** regroupe le commerce de proximité (boutique de jeux, de jouets et de vidéos pour enfants/adultes). Elle inclue la vente en gros et en détail de vêtements et d'habillements. La **catégorie 4** regroupe les activités de décoration d'intérieur et la vente de fleurs. La catégorie **5 regroupe** les produits cosmétiques et de beautés. Ce sont les salons de coiffures (hommes et femmes). Nous restituons à travers une enquête de terrain que nous allons réaliser les différents contenus qualitatifs recueillis sur l'échantillon territorial. Le plan ci-dessous illustre les deux principales rues choisies comme segment territorial pour tester les trois hypothèses de recherche.

Carte n° 1 – Terrain d'enquête choisi : quartier du 10^{ème} arrondissement de Paris

 Echantillonnage – Segment territorial d'enquête. Rue du Château d'eau et Rue du Fbg Saint-Martin



Carte n° 2 – Segments d’échantillonnage territorial

Deux principales rues sont sélectionnées :

1. Rue de F. Saint Martin et 2. Rue du Château d’eau sur le segment territorial. L’échantillonnage est territorial et non sectoriel (pas un seul secteur d’activités). Sur le segment territorial certains commerces sont aidés par la ville (dispositif d’aide SEMAEST) tandis que d’autres commerces ne sont pas aidés (logique de débrouillardise).

Noms des commerces aidés par le dispositif d’aide de la SEMAEST (mairie du 10^e)

10. Jamin,14. Biocop,40. Arbre Enchanté,40 cour D’Facto,37. Epicerie fine,43. Tapissier VELVET,58. Tailleur retoucheur, 7. Tailleur retoucheur (Passage Prado),12. Céramiste,12 (66+SS). La caravelle des saveurs,52. Blackburn coffee,52 cour. Studio de son,71.Made by Me,71 (60+SS). Altermundi, 264. Restaurant, 31. Tante Emma-Laden, 31 (marché). La fromagerie et la cave du marché

Noms des commerces “pas aidés” par la ville du 10^e.

8. Lesplendit, 25. Le village épicerie coffee shop, 138. Café Moustache, 31.Ff Mode, 36.Bkth, 33.Gamino by cacao,27. Rémy H, 42.Langelot, 144.Armurerie Gare de l’Est, 35.Le Reveil du Xème, 33.Allen’s Market, 15.Le bec fin chez Saïd, 34. Le petit château d’eau, 75. Soap and the city, 34.Osé Africain Cuisine (aidés par Paris initiative).



Carte n° 3 – Segments d'échantillonnage territorial et noms des commerces aidés et ceux non aidés par la Semaest.



Type d'échantillon : Deux segments territoriaux (20 entrepreneurs interrogés)

► **Commerces aidés** ■

Rue du Château d'eau
1. Arbre enchanté,

Rue du Fbg St Martin
1. Allegra, 2. Blackburn coffee shop, 3. La caravelle des saveurs, 4. Altermundi.

► **Commerces non aidés** ■

Rue du Château d'eau
1. Le Petit Château d'eau, 2. Côte d'azur, 3. Boulangerie Pâtisserie Tunisien, 4. Le Mondial, 5. God's Rock, 6. La Petite Louis, 7. Alice coiffure,

Rue du Fbg St Martin
1. Soap and the city, 2. Osé Africain cuisine, 3. Papelli, 4. La colombe de Paris, 5. Kasas Market Exotic, 6. Fleuriste, 7. Mon Sac à Moi, 8. Revoir (cinéma expérimental).

4.2.2.1. Présentation de l'échantillonnage sur le segment territorial principalement les deux rues¹⁴²)

Nous décrivons la suite de l'entretien qualitatif du 18 janvier 2016 avec la Mairie du 10^{ème} arrondissement, les cibles de notre échantillonnage et les entretiens qualitatifs à conduire selon la méthode des incidents critiques au moment de leur installation. Nous avons cinq (5) domaines d'activité présentés dans le schéma (n°14,p.183) la restauration, pour les produits alimentaires consommables sur place, les épiceries fines pour les produits alimentaires non consommables sur place, le cosmétique pour les salons de coiffure, de soins et de beauté, la parfumerie pour les produits liés à l'hygiène de la peau, le textile pour l'habillement, les autres loisirs pour les activités spéciales. Les commerces sont présentés en fonction de plusieurs critères. La date de création de l'activité en question, les profils et les parcours (chômeurs en reconversion, salariés devenus chef d'entreprise) du créateur d'activité en question. Nous nous intéressons aux primo-créateurs et ceux qui ont déjà capitalisés un savoir-faire dans la création (pas d'activité reprise). De fait, la plupart des activités retenues ont été créées récemment moins de 3 ans, d'autres commerces existent depuis plus de 10 ans, c'est le cas de l'armurerie situé au 144 rue du Fbg St Martin. On peut souligner que sur les deux segments territoriaux (rue du Fbg Saint Martin et rue du Château d'eau) certains commerces sont aidés (sur dossier) par la ville à travers le dispositif d'aide de la SEMAEST, tandis que d'autres commerces ne sont pas aidés (logique de débrouillardise, selon la mairie). Nous rappelons que l'échantillonnage est territorial et non sectoriel (nous n'avons pas choisi un seul secteur d'activités).

4.2.2.1.1 Activités aidées par la mairie du 10^e / Commerce

L'aide territoriale de la Mairie (via la Semaest¹⁴³)

Sur les deux segments territoriaux, nous avons identifié 16 commerces qui sont aidés par la mairie du 10^e, dispositif de la Semaest, dont 9 sont situés dans la rue du Château d'eau et 7 commerces situés dans la rue du Faubourg saint martin. Cependant, on signale que parmi les commerces aidés seuls cinq (5) ont accepté de répondre à nos demandes d'entretiens. L'encadré n°1 ci-dessus indique les numéros (adresses) des commerces aidés par la mairie du 10^e sur les deux rues choisies.

¹⁴²Rue du Faubourg Saint Martin et Rue du Château d'eau dans le 10^e arrondissement de Paris.

¹⁴³ Société d'économie mixte de la ville de Paris.

Encadré n°1. Numéros des commerces aidés par les politiques de la municipalité du 10^e arrondissement de Paris.

Encadré n° 1

Rue du Château d'eau

10. Jamini, 14. Biocoop21, 31. (Marché) La fromagerie et la cave du marché, 31. Tante emma Laden, **40. Arbre enchanté**, 40 Architecte D'Facto, 37. Epicerie fine, 43. Tapissier "VELVET", 58. Tailleur Retoucheur.

Rue du Fbg St Martin

10. Allegra, 52. Blackburn coffee shop, 22/24. La colombe de Paris, 12 La caravelle des saveurs, 52 Studio de son, 71. Made by Me, 71 Altermundi,

4.2.2.1.2. Activités non aidées par la mairie du 10^e / Commerce

Les commerces non-aidés

Sur ces deux segments territoriaux, nous avons également des commerces qui ne sont pas aidés par la mairie du 10^e arrondissement de Paris. Nous avons 30 commerces non aidés dont 9 sont situés dans la rue du Château d'eau et 21 commerces dans la rue du Faubourg saint martin. Nous avons rencontré les mêmes difficultés pour rencontrer les commerces qui n'ont pas bénéficié de l'aide de la municipalité du 10^e de Paris. Seuls quinze (15) commerces ont accepté de participer à notre enquête.

L'encadré n°2 ci-dessous indique les numéros des adresses exactes des commerces non aidés dans ces deux principales rues choisies.

Encadré n° 2 : Numéros et noms des commerces ne bénéficiant pas des politiques de soutien de la mairie du 10^e arrondissement de Paris.

Encadré n° 2

Rue du Château d'eau

60. **God's Rock**, 43. **Alice Fashion** (salon de coiffure), 54. **La Petite Louis**, 33. Allen's Market, 34. Le **Petit Château d'eau**, 43. RainBow informatique, 35. Le Réveil du Xème,

Rue du Fbg St Martin

53. **Kasas Market Exotic**, 31. **Mon Sac à Moi**, 43. **Revoir Film Gallery**, 61. **Papelli**, 42. Langelot, 144. Armurerie Gare de l'Est, 75. **Soap and the city**, 50*. Lancelot computer, 50*. Cave de l'entracte, 34. **Osé Africain cuisine**, 66*. Paris Bonneterie.

*On peut avoir deux commerces sur le même numéro de rue dont l'un est situé côté cour, l'autre situé côté rue.

4.2.3. Noms des commerces sélectionnés (échantillonnage) lors du deuxième¹⁴⁴ entretien

1. Allegra

Pizzeria qui propose des produits bio. C'est un restaurant familial dont le propriétaire connaît bien le quartier. Il a plusieurs restaurants dont trois spécialisés dans le Pizzeria dans le 10^e arrondissement de Paris. La clientèle est à la fois locale, étrangère (visiteur), passagère (ou occasionnelle). Il est tenu par le fils d'un architecte connu Samuel Castro. Ce propriétaire fait un autre métier en parallèle, c'est un praticien hospitalier : il a des enfants, c'est sa femme qui gère les restaurants. Son implantation dans le quartier du 10^e est récente moins de 3 ans (donc il a une vision comparative). Il fait partie des activités de restauration qui ont bénéficié de l'aide publique de la ville par le dispositif d'aide de la SEMAEST. Il est possible d'interviewer la femme du propriétaire également. Le choix de ce restaurant nous conduit à comparer les trois restaurants situés dans le 10^e, le but est de voir si l'un des restaurants dans le segment territorial a plus de facilité que les deux autres.

2. Le Réveil du Xème

Restaurant implanté dans le 10^e mais qui n'est pas aidé par la ville. C'est un restaurant spécialisé dans la restauration traditionnelle. Il a fait l'objet d'un changement de propriétaire y a moins

¹⁴⁴ Le deuxième entretien avec la chargée et conseillère du commerce de proximité a été fait le 18 janvier 2016.

d'un an. Les relations avec la mairie sont plus ou moins connues selon la conseillère chargée du commerce et de l'artisanat du 10^e.

3. Allen's Market

Restaurant implanté dans le marché du 10^e depuis plus de cinq ans, il propose des brunchs, des burgers et du poulet. Le propriétaire est canadien. Sa femme est française, ils connaissent bien tous les deux, la ville et le quartier. Ils ont choisi d'habiter et de travailler sur place dans le 10^e. Ils ont un autre restaurant Joe Allen très connu dans les halles. C'est une activité familiale. Ils ne sont pas aidés par la ville mais ils ont de bonnes relations avec la mairie. Ce qui est intéressant dans le choix de ce restaurant est qu'on peut faire une comparaison sur les méthodes de résolution d'incidents que le propriétaire rencontre en termes de difficultés ou d'épreuves particulières lors de la création de ces deux restaurants situés sur deux segments territoriaux différents.

4. Blackburn coffee

Blackburn coffee est un restaurant dont l'activité existe depuis moins de 3 ans. Créé en 2014, ce restaurant est aidé par la ville (Aide de la SEMAEST). Il propose du café choisi de qualité, mais pas torréfié sur place. Il propose à la fois des plats faits maison. Le propriétaire a un rôle d'animateur dans sa rue. Intéressant de le comparer avec les autres restaurants pour savoir s'il utilise les mêmes outils et les ressources du territoire.

5. Biocoop (pour COP21)

Boutique éphémère, spécialisée dans la vente en vrac avec boissons et de produits bio issus de l'agriculture durable. Le café est proposé en vrac, certains clients (5% à 10 %) viennent avec leurs contenants, d'autres utilisent des sacs en coton ou des sachets en papier Kraft disponible sur place. Créé pendant la conférence sur le climat à Paris (COP21), c'est un nouveau concept qui propose moins d'emballage. Elle est située au 14, rue du château d'eau. La boutique est aidée par la mairie à travers une gestion locative par le SEMAEST qui achète les murs et loue la surface. Au départ la boutique (éphémère) occupait une surface de 60 à 70 m² jusqu'au fin janvier en 2015. L'initiative est appuyée par la Mairie du 10^e qui voulait faire une activité « test », donc le concept était au départ temporaire mais depuis son lancement 5 mois bientôt, il fait un « tabac » car le concept et le modèle d'affaires plaisent aux clients. Selon les interrogés l'avantage de cette boutique de petites tailles fait en quelque sorte une alternative aux restaurations classiques de types fast-food et aux boutiques traditionnelles de quartier tels que franprix, ou diagonale.

C'est un concept à la fois inédit et innovant qui a finalement resté. Les propriétaires¹⁴⁵ cherchent un emplacement plus grand d'une surface de 150 à 200 mètres dans le quartier. Selon les informations sur le site paris.fr¹⁴⁶, les propriétaires sont surpris de la hausse de la fréquentation 40% qui dépassent leur prévision au départ. Les Propriétaires ont eu le soutien de la ville de paris qui visent à promouvoir *l'économie circulaire*¹⁴⁷.

6. Lesplendid

Théâtre proposant des salles de cinémas et des salles de concerts. Il est spécialisé dans le divertissement et les activités culturelles. Il est installé depuis trente ans dans le 10^e. Le propriétaire connaît bien le quartier, il fait partie des théâtres connus par les habitants du fait de son ancienneté. Il n'est pas aidé par la ville, mais il a une vision comparative de l'évolution des commerces dans la rue, et des mutations socio-économiques du quartier. Nous l'avons sélectionné comme activité témoin.

7. Le Petit Château d'eau

Restaurant, bar café dont l'activité ne bénéficie pas de l'aide de la ville (dispositif SMAEST). C'est un restaurant Bistro traditionnel de quartier, il est plus ou moins connu par la mairie.

8. Soap and the city

Boutique implantée depuis 4 ans, l'activité se spécialise dans la vente de savons parfumés et d'effets cosmétiques. Elle n'est pas aidée par de la ville (SEMAEST) car son dossier n'était pas sélectionné par la SEMAEST. L'activité était installée dans le 3^e arrondissement. Aujourd'hui il vient s'installer dans le 10^e arrondissement. C'est pourquoi nous cherchons à comprendre les raisons de son installation dans le 10^e arrondissement de Paris: est-ce à cause de l'existence d'une ressource particulière dans le 10^e que le propriétaire n'a pas trouvé dans le 3^e arrondissement qui le fait venir dans le quartier ? Il est connu par la mairie et a de bon rapport avec la mairie du 10^e. Il a un concurrent en face de sa boutique qui est un fleuriste, deux activités distinctes mais qui restent dans le secteur de la parfumerie.

¹⁴⁵ Dont l'un s'appelle Olivier. Il propose plus 250 références de produits en épicerie avec 15% à 20% de produits locaux (issus du territoire parisien de moins 150 km du lieu de vente)

¹⁴⁶ <http://www.paris.fr/actualites/biocoop21-prolonge-jusqu-au-27-fevrier-2016-3310>

¹⁴⁷ La ville s'engage à soutenir dans ses états généraux tenus le 15 et le 16 septembre 2015, une économie circulaire du Grand Paris.

9. Le Fleuriste (d'en face)

Fleuriste implanté depuis bien longtemps avant l'arrivée de la boutique concurrente *soap and the city*, ce fleuriste se plaint de l'installation de la boutique *soap and the city* en face de lui, car la boutique vend des fleurs artificielles et lui prend de la clientèle. De ce fait, le fleuriste n'a pas apprécié sa présence dans la rue. L'anecdote que l'on peut donner selon la chargée du commerce et du développement de l'artisanat, est qu'au moment de l'inauguration de la nouvelle installation de la nouvelle boutique *soap and the city*, le concurrent fleuriste en face n'est pas venu contrairement aux autres commerçants à côté. D'où il est important de les interroger sur les éventuels incidents qu'ils rencontrent ou qu'ils ont rencontrés qui peuvent lier à la concurrence, cela permet de nous éclairer sur les rapports avec les concurrents et comment ils résolvent les incidents.

10. Rémy H (catégorie cosmétique et beauté)

Rémy H est un magasin spécialisé dans la vente et la distribution de produits de modes, de beauté (perruques) et de produits cosmétiques. Point intéressant l'activité est concentrée essentiellement dans la coiffure. Le magasin est implanté dans le 10^e depuis plus de dix ans, les occupants des lieux ne sont pas les propriétaires, ils sont installés par une ou deux entreprises leaders dans la vente de cosmétiques. Les entreprises qui les installent ciblent des lieux stratégiques tels que les gares : gare du Nord et gare de l'Est. Deux gares où desservent les trains de banlieues qui ramènent des clients africains, antillais. Le magasin n'est pas aidé par la ville, mais c'est une activité rentable et attractive car la clientèle vient des quartiers riverains et de la banlieue. L'installation du magasin profite aux autres activités avoisinantes car les clients consomment et achètent dans les autres boutiques : bars, restaurants, boutiques de textiles.

Cependant, le modèle d'affaires du magasin intègre dans sa recherche de clients, une activité informelle où ce sont les rabatteurs (africains, maghrébins, indiens) qui bordent les rues et les coins des quartiers pour racoler de la clientèle, ce qui n'est pas apprécié par les habitants pour qui, cela crée de la nuisance (sonore, visuelle et l'insécurité). Nous interviewons le Patron cosmétique M. X (patron installateur des salons et boutiques), à travers l'association des gérants des salons de coiffure. L'association est appuyée par la Mairie. La boutique est située au 48 boulevard de Strasbourg.

Trois magasins (catégories grossistes)

11. Bkth (Grossiste)

Magasin grossiste spécialisé dans le vêtement pour homme, l'activité a été créée depuis plus de 5 ans. Il n'est pas aidé par la ville. Point important, au moment des entretiens nous avons appris que l'activité a été radiée (cf. site société.com), mais nous avons décidé d'interviewer l'ancien propriétaire s'il avait rencontré des incidents au moment de la création et comment il a fait, s'il a résolu les incidents ou non : cela peut nous apprendre sur sa radiation.

12. Gamino by Cacao (Grossiste)

Magasin grossiste spécialisé dans le vêtement pour enfants. Il n'est pas aidé par la ville du 10^e (la SEMAEST). L'activité existe depuis plus de 5 ans dans la rue du Fbg Saint Martin.

13. Langelot (Grossiste)

Magasin spécialisé dans la vente de vêtement pour enfant. Il est créé depuis 5 ans, il ne bénéficie pas du dispositif d'aide de la SEMAEST.

Éléments importants, les propriétaires des trois types d'activités que nous regroupons dans la catégorie « Grossiste » ne sont pas connus de la mairie, la plupart du temps ce sont des responsables chinois qui sont très méfiants ou réticents. Ils ne veulent pas parler de leurs activités. Nous avons prévu de les interviewer sur leurs activités afin de savoir les incidents qu'ils ont rencontrés pendant la création ou au cours du développement de l'activité. Grâce à ma directrice de thèse, nous allons trouver grâce aux ressources du Cnam, des personnes au sein du Cnam parlant à la fois chinois et français pendant l'interviewer pour faciliter la traduction.

Activités particulières pouvant créer des incidents critiques non routiers

Deux activités particulières pouvant créer, lors de leurs créations, des incidents particuliers non classiques ou non routières, ressortent pendant le deuxième entretien.

Les deux catégories d'activités mentionnées ci-après émergent sur le segment territorial comme activités particulières qui peuvent entraîner des incidents critiques majeurs. Il est intéressant d'interviewer leur propriétaire pour savoir les incidents dont ils font face dans les deux principales rues. Ces deux catégories sont (1) *l'armurerie gare de l'Est* dont l'activité consiste à exposer et à vendre des armes ; (2) *le Rémy H* dont l'activité malgré formelle collabore avec des rabatteurs pour racoler de la clientèle.

14. Fromagerie et la cave du marché

La fromagerie, la cave du marché est une boutique dont l'activité est spécialisée dans la vente de produits alimentaires, essentiellement de produits dérivés du lait : fromage de différentes sortes. L'activité est aidée par la ville du 10^e (la SEMAEST dispositif d'aide au commerce et au développement de l'artisanat de Paris). Le propriétaire est connu de la mairie, il a une vision comparative de la ville et de l'évolution du quartier, des commerces et de l'artisanat. C'est un certain M. Bouvet il est à la fois propriétaire commerçant et habitant de ce quartier donc il connaît bien le quartier. Il est membre et président de l'association des commerçants du marché local. Sa position sociale, commerçant, habitant en même temps président de l'association, lui donne une vision comparative de l'évolution des commerces du 10^e en général et particulièrement dans le quartier. Il est sollicité en même temps il représente les autres commerçants, donc c'est un prescripteur d'où l'intérêt de l'interviewer pour savoir les principaux incidents que l'on rencontre dans le 10^e quand on crée une nouvelle activité.

15. Tante emma laden

Restaurant connu du quartier, le propriétaire est Allemand. Il est bien intégré dans la vie sociale et économique du 10^e, ses relations avec la ville sont plutôt bonnes. Le restaurant est aidé par la ville. Ce restaurant offre et propose des produits allemands certainement pour la clientèle et les touristes allemands mais également des produits du terroir français. Laden signifie épicerie en allemand.

16. Osé africain cuisine

Restaurant proposant des spécialités africaines. Il vient justement d'ouvrir ses portes, son implantation date de moins d'un an. Il est tenu par trois associés. L'activité n'a pas bénéficié d'aide de la ville de Paris.

Eléments importants sur la politique de revitalisation des commerces de proximité du 10^e arrondissement de Paris.

La ville du 10^e, grâce à son dispositif d'aide de la SEMAEST, aide, soutien et accompagne les commerçants qui viennent s'installer dans les quartiers de l'arrondissement. Les activités ci-dessus sont celles qui bénéficient de l'aide de la ville du 10^e. Selon le document que nous avons obtenu grâce à la mairie du 10^e, nous avons constaté que parmi les principales activités qui se situent dans le segment territorial, quatorze (14) activités sont aidées dont cinq (5) sont situées dans la rue du château d'eau et le reste dans la rue Faubourg Saint Martin. La plupart des activités aidées sont créées depuis moins de deux ans (2 ans).

17. L'Arbre enchanté

Boutique implantée dans le quartier, elle est créée depuis moins d'un an. Cette boutique est spécialisée dans la vente de jeux et de jouets. Elle est aidée par la ville par le dispositif d'aide de la SEMAEST. Elle est située au 40, rue du château d'eau.

18. Jamini étoffes indiennes

Boutique de mode spécialisée à la fois dans la mode indienne et française, le propriétaire est une créatrice - designer, elle est originaire de l'Inde. Après avoir passé quelques années chez l'Oréal France. Elle crée Jamini en 2009 et lance la marque Usha Bora (qui est aussi son vrai nom). Elle est aidée par la ville du 10^e. La boutique est située au 10, rue du château d'eau.

19. Epicerie fine

Epicerie proposant des produits divers (vins, chocolats). L'épicerie dispose d'une cave. La création est récente moins d'un an. Elle est aidée par la ville. Elle est localisable au 37, rue du château d'eau.

20. Tailleur retoucheur

C'est une activité située au 58, rue du château d'eau. Les murs datent de plus de cinq ans.

21. Céramiste

Boutique céramique appelée communément « la pièce » du fait de la taille limitée de la surface qu'il occupe. Elle est créée en 2015 par Frederick. C'est une nouvelle installation dans le quartier, on y trouve des objets tels que des théières, des vases, des mugs en porcelaine, en faïence ou en céramiste. Le propriétaire n'est pas très connu de la mairie, pas de relation avec les responsables chargés du commerce et de l'artisanat du 10^e mais la boutique est aidée sur dossier par la Semaest. Elle est située au 12, rue du Faubourg Saint martin.

22. La caravelle des saveurs

Epicerie fine spécialisée dans les produits lusophones (portugais, brésiliens), créée en juin 2015. Le propriétaire Paula est une jeune femme âgée de 26 ans. Passionnée de mode du fait de son ancien métier dans le domaine de la couture. Elle a travaillé chez Givenchy, Galliano avant de se reconvertir dans la cuisine. Elle propose des plats et des produits portugais, brésiliens. Elle est localisée également au 12 (sis 66 + SS).

23. Studio de Son

Situé au 52, cour du Faubourg Saint Martin, c'est un studio d'enregistrement de son, créé en 2015. On y fait des éditions musicales, la location de matériel. Le propriétaire a de bon rapport avec la mairie. Il s'appelle Nicolas Borne. Nous envisageons de l'interviewer pour savoir sa vision comparative du quartier, les incidents qu'il rencontre puisque l'activité est liée à la culture et du divertissement. Ce qui est important pendant l'entretien c'est de voir si la variable culture (et divertissement) est plus forte dans le 10^e ou bien si cette variable est la cause pour laquelle le propriétaire a choisi le 10^e que si l'activité était implantée dans un autre quartier de Paris.

24. Made by Moi

C'est un concept store. La boutique propose une large gamme de produits divers. On y trouve des produits de tout genre (bijoux en coffret). Elle est située au 71, rue du Faubourg Saint Martin. Point intéressant, il existe d'autres boutiques (concept store) dans Paris où il est possible de faire une comparaison, au moment de l'entretien avec le propriétaire afin de connaître les incidents que les propriétaires ont rencontrés lors de la création, ce qui nous permet de savoir si certains incidents sont territoriaux, liés essentiellement au contexte du territoire ou pas.

25. Altermundi

Activité créée en 2015, c'est une boutique alter-mondialiste qui propose des produits équitables. Elle est spécialisée dans les produits durables, une alternative aux produits non labélisés. Le concept est nouveau dans le quartier, on y vend des objets de décorations, des accessoires de modes, des vêtements issus de l'agriculture durable. La boutique est aidée par la Semaest, dispositif d'aide qui soutient la diversification du tissu commercial des quartiers parisiens. Le propriétaire se nomme Thibault X. C'est la quatrième boutique ouverte dans Paris. Il est important de l'interviewer pour savoir pourquoi il a choisi le quartier, s'il a rencontré des incidents au cours de la création de cette nouvelle boutique dans 10^e arrondissement de Paris. Il aura une vision comparative sur les incidents qu'il rencontre et selon les territoires dans la mesure où il y a trois autres boutiques altermundi déjà ouvertes dans Paris. L'encadré n° 3 ci-dessous indique les autorisations et les obligations selon la nature de l'activité du créateur d'activité.

Encadré n° 3 : Différents types de réglementations des commerces de proximité dans le 10^e arrondissement de Paris.

 Autorisations et réglementations des activités de commerces dans le 10^e

Les cinq (5) catégories d'activités énumérées ci-avant (voir p.183) nécessitent des demandes d'autorisation soit au niveau de la préfecture de Police de Paris, soit au niveau de la mairie pour les autres départements. L'encadré ci-dessous montre que certaines catégories d'activités sont plus ou moins contraignantes que d'autres puisqu'elles nécessitent des autorisations préfectorales.

Tableau n°11: cinq (5) catégories d'activités identifiées sur le terrain d'enquête.

Classes d'activités	Catégories d'activités	Autorité compétence en île de France	Délivrance
catégorie 1	Epicerie fine (vente de produits alimentaires non consommables sur place)	A Paris : préfecture de police	copie du récépissé qui vaut licence. Permis d'exploitation
catégorie 2	Restauration (vente de produits alimentaires consommables sur place)	A Paris : préfecture de police	copie du récépissé qui vaut licence
catégorie 3	Commerces de proximités (Boutiques, mode et produits textiles)	Chambre de métiers et de l'artisanat	
catégorie 4	Fleuriste (vente de produits de décoration)	A Paris : préfecture de police ou CCI de Paris	copie du récépissé qui vaut licence
catégorie 5	Salon de coiffure (vente de produits de beauté, cosmétiques)	Chambre de métiers et de l'artisanat	Qualification professionnelle

Ce chapitre sera suivi d'un chapitre 5 sur le positionnement épistémologique de notre recherche. Enfin, si l'enquête montre une mobilisation circonstanciée des trois hypothèses et des formes de combinaison récurrente au moment de la création d'activité – ce qui sera particulièrement intéressant à formaliser et en même temps relativement compliqué sur le plan épistémologique (voir chapitre 5). Le tableau n°11 ci-avant restitue les cinq (5) catégories d'activité identifiées dans sur le segment territorial dans le 10^e arrondissement de Paris.

5. Epistémologie du créateur d'activité et grand moment entrepreneurial

Introduction

Dans ce chapitre nous abordons les questions épistémologiques dont soulèvent nombres de chercheurs dans l'entrepreneuriat. Cependant, nous nous plaçons dans un premier temps (5.1.) dans l'épistémologie de Pesqueux et Martinet (2013) pour un éclairage entre entrepreneur et entrepreneuriat et dans un second temps (5.2.) nous nous plaçons dans l'épistémologie de De Rozario (2015) pour mieux situer le protocole de recherche dans lequel nous nous sommes souscrit. Ce chapitre décrit également mon design de recherche, c'est-à-dire l'épistémologie mise en place pour produire les réponses et les savoirs au regard de la problématique et des questions de recherche posée. Cela permet de mieux situer l'entrepreneur puisque selon Hernandez (1994) une des difficultés dans l'entrepreneuriat résulte, d'après elle, à séparer l'individu et le créateur d'activité (qui est le créateur ?) mais aussi à séparer *ce qu'il est* et *ce qu'il fait* (que fait le créateur ?). De ce fait, l'entrepreneuriat met l'homme non pas en tant que objet mais plutôt en tant que sujet complexe. Ce aspect a été souligné par Bonnet (2000) qui affirme que nombres de recherches qui se sont intéressées sur l'entrepreneuriat se focalisent plutôt sur le créateur lui-même pour ensuite s'intéressées sur ce que *fait le créateur*. Toutefois, si ces interrogations sont pertinentes du fait des réflexions qu'elles suscitent elles n'épuisent pas toute la question surtout celle relative à leur épistémologie.

5.1. Grand évènement¹⁴⁸: un élément précurseur du désir de créer une activité ou de posséder une entreprise

D'abord, un approfondissement de ma lecture sur l'entrepreneuriat m'a permis d'identifier deux postulats qui s'opposent de part et d'autre. J'ai voulu creuser au départ de notre problématique de recherche les deux postulats :

¹⁴⁸ Moment entrepreneurial.

Premier postulat

Dans ce postulat l'on constate que c'est la grande idée qui pré-conditionne l'intention de créer une nouvelle activité, voire une nouvelle entreprise et par conséquent l'individu devient entrepreneur lorsqu'il a une grande idée qu'il a su formaliser concrètement. L'idée peut venir à la suite de la survenance d'un évènement dans l'environnement de l'individu qui est à l'initiative du projet. De ce fait, l'on suppose que l'existence de moyens tels que l'autofinancement (i.e. capacité à se financer) ne suffit pas pour se lancer dans l'entrepreneuriat ou pour créer une nouvelle activité, mais plutôt le fait d'avoir une *Grande Idée (Big Idea)* avant l'acte d'entreprendre. Le postulat récuse et fragilise l'idée d'avoir seulement misé sur les qualifications et sur les moyens sans la grande idée (derrière) qui nourrit l'intention entrepreneuriale ou le projet de création de l'activité en question.

De ce fait, cela suscite un débat dans les recherches actuelles et notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat (Silberzahn, 2012). C'est même l'idée la plus dominante et la plus populaire chez les créateurs et chez les jeunes étudiants diplômés issus des grandes écoles de commerces et des universités. Il réitère le courant positiviste où l'on constate la prédominance de l'idée de *disposer une grande idée*, avant l'acte d'entreprendre. Ce courant se rapproche à la vision de Kirzner (1973) où c'est la capacité à rester vigilante pour détecter les sources opportunités et les déséquilibres liés au fonctionnement des marchés qui importe le plus. De ce courant naît un second postulat qui le réfute de manière explicite.

Deuxième postulat

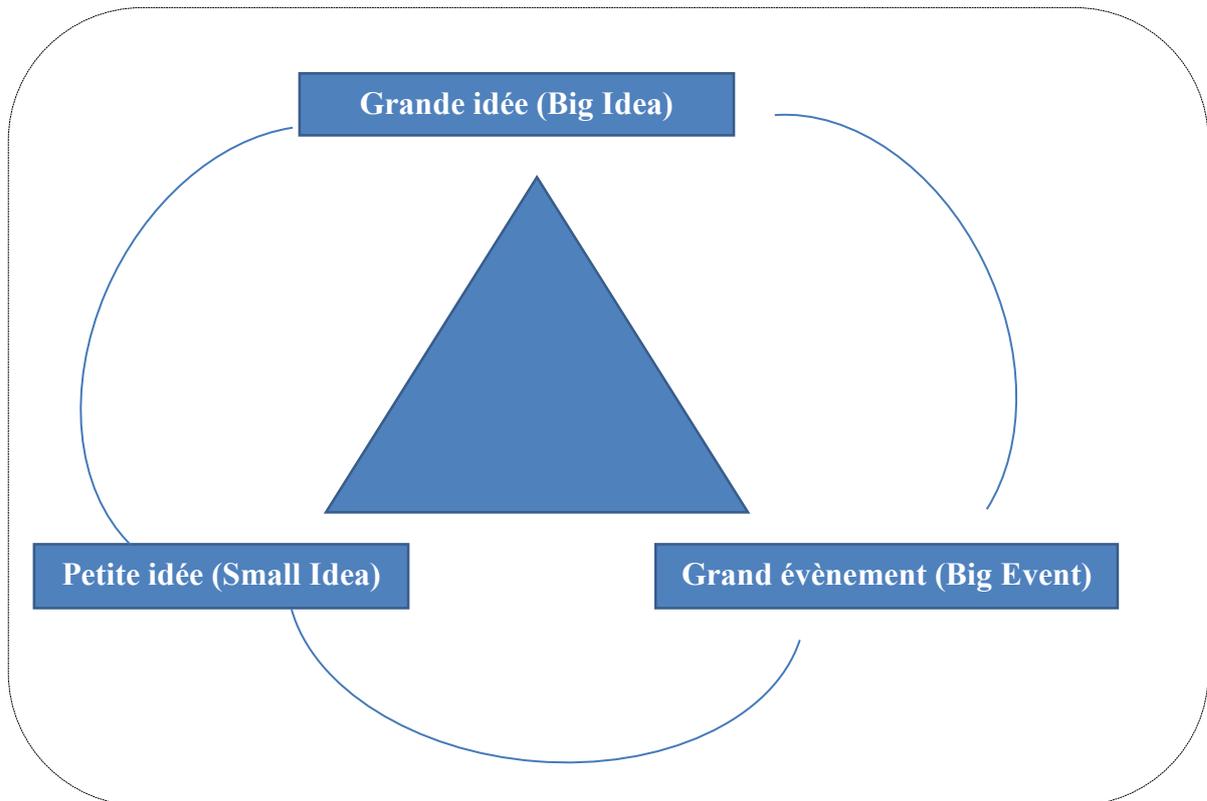
Pour le second postulat il n'est pas nécessaire de *disposer de la Grande idée (Big Idea)* pour l'acte d'entreprendre ou entreprendre tout court comme exige le premier. De ce fait, pour ce nouveau postulat la *Petite Idée (Small Idea)* suffit pour commencer à entreprendre dans la mesure où selon les auteurs proches de ce postulat notamment Sarasvathy (2008), Silberzahn (2012) le projet émerge au fur et à mesure que le futur créateur d'activité ou l'entrepreneur travaille son idée, quel que soit le projet. Pour Sarasvathy ce qui compte le plus c'est la capacité créative de l'entrepreneur et son expertise à la situation et pas seulement la prédisposition d'une grande idée. On retiendra de ce second postulat qu'il ne suffit pas d'avoir une grande idée pour l'entrepreneuriat mais la bonne petite idée est plus que suffisante pour travailler son projet. Ce postulat se rattache à la théorie de l'effectuation pour qui ce sont les caractéristiques personnelles et propres à l'individu qui compte le plus, c'est-à-dire la capacité d'imagination de l'individu,

les compétences et les capacités mobilisatrices et fédératrices d'autres ressources compte tenu des buts et des fins ou des finalités que cet individu s'est fixé qui priment plus que tout.

Vient s'ajouter un troisième postulat qui constitue le troisième élément à l'encontre des deux premiers postulats. Nous avons ajouté ce troisième postulat à la suite d'un séminaire doctoral où le professeur Pesqueux (2015) soulève une question épistémologique importante à savoir les facteurs (à expliquer pour les positivistes) et les dimensions (à comprendre pour les constructivistes) qui entrent en jeu dans l'explication et dans la compréhension de l'origine du processus de création d'entreprise et le passage à l'acte. Il constate dans le domaine de l'entrepreneuriat que nombres d'entreprises ont été créées par les entrepreneurs à la suite d'un Grand Événement (Big Event) qu'ils ont vécu au cours de leur vie. Cela peut être une volonté de venir en aide d'une communauté en privation comme c'est le cas de la plupart des créations d'entreprise dans les zones de guerres ou de conflits. De ce fait, l'on peut considérer que c'est l'avènement d'un Grand Événement (Big Event) dans les trajectoires de vies des individus qui constitue le signal déclencheur de l'intention entrepreneuriale d'abord ou de l'acte d'entreprendre et le passage à l'acte ensuite. Il donne l'exemple d'une jeune femme israélienne qui s'est lancée dans l'entrepreneuriat social à la suite des événements où des individus sont en privation. Et comme souligné ci-dessus le signal déclencheur peut être un problème d'accès à l'eau potable à la suite d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle . Ainsi ce troisième postulat fragilise et s'oppose aux deux autres postulats. C'est cette pour raison que nous l'avons rajouté dans cette tension.

De ce fait, on retient que la création d'entreprise ou l'intention entrepreneuriale peut être le résultat d'un grand événement intervenu soit dans l'environnement de l'entrepreneur, soit dans la vie de l'entrepreneur en question. Le schéma ci-dessous illustre les trois postulats comme fondement d'une intention entrepreneuriale ou d'une création d'activité.

Schéma n°16: Trois postulats explicatifs d'une intention entrepreneuriale (IE)



Le postulat qui soutient que c'est la survenance d'un grand évènement (th big event) au cours de la vie de l'individu qui fait de lui un entrepreneur est pertinent, dans la mesure où pour Pesqueux (2015) ce sont des situations, des contextes et parfois des circonstances contingentes qui font de l'individu un créateur d'activité, autrement un entrepreneur. Cela peut être une situation favorable à la création d'une activité particulière à partir de l'identification de ressources particulières disponibles ou abondantes. Ce que nous qualifions les conditions d'un grand moment. C'est-à-dire une situation exceptionnelle où l'individu voit dans son environnement des signaux faibles favorables à la création d'une activité alors même que ce dernier ne prédisposait pas de la créer si la situation était ou demeurait normale.

On constate cette situation dans le cadre de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal où on remarque que les créations d'entreprise de petite taille sous forme de groupement d'intérêt économique (GIE) sont corolaires aux conditions saisonnières des récoltes de fruits. On constate que, plus la saison est meilleure en termes de récoltes pour les produits tels que la mangue, la goyave, la papaye, la mandarine ou la pastèque, plus les créations d'entreprise de petite taille sont nombreuses pour l'entrepreneuriat féminin. Et dans les périodes de mauvaises saisons où les

récoltes sont mauvaises, on constate que le phénomène s'inverse, c'est-à-dire moins de création d'entreprise collective de type (GIE) ou de type individuel car les conditions du moment ne le permettent pas du fait de l'absence d'une bonne saison. Ce constat renforce les propos de Pesqueux (2015) ci précédent.

Selon Pesqueux (2013) c'est le cas de nombreuses créations d'entreprise à finalité sociale (entreprise d'aides aux réfugiés, entreprises et associations d'aides aux mal-logés ou aux personnes en privations) où ceux qui les créent se sont confrontés à un grand événement venant changer leur vision de la société, et les pousse à créer leur entreprise.

L'on peut supposer dans ce cas que les conditions du moment entrepreneurial peuvent être une explication pertinente dans la compréhension des logiques de création d'entreprise et des intentions entrepreneuriales. Elles peuvent être des ressources disponibles et accessibles, elles peuvent être un environnement habilitant favorable à la création d'entreprise et propice au développement de celle-ci. Elles sont également des situations facilitant l'identification d'opportunité économique ainsi que des possibilités pour leur exploitation. Enfin elles peuvent émerger pendant les trajectoires de vies d'un individu qui les saisit grâce à la vigilance dont souligne Kirzner (1973) et qui les transforme en opportunité exploitable pour lui ou en une opportunité socialement accessible pour des individus en privation.

Par ailleurs, la situation peut suggérer une idée de contrainte en soi ou une situation contraignante mais où l'individu a une liberté de faire ou de ne pas faire, de passer à l'acte ou de ne pas passer à l'acte. Sarasvathy (2009) parle dans ce sens d'un « telos extérieur » et d'un « telos intérieur » dont chacun peut agir sur l'action de l'individu pour l'influencer. On retrouve cette idée chez les auteurs Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2004) pour qui, la décision de créer ou de reprendre une entreprise est fonction à la situation sociale et personnelle du créateur et du repreneur d'entreprise. Par exemple, selon eux, le passage à l'acte dans le cas de la création et de la reprise d'entreprise dépend des caractéristiques socio-personnelles et des événements externes imprévisibles et non dépendants. D'après eux, cela peut être une *rupture telle qu'une rupture professionnelle, un divorce, un licenciement survenu dans la vie personnelle du créateur.*

Ils soulignent un autre point intéressant, c'est l'existence d'un climat entrepreneurial qu'ils associent d'une part à l'entourage du créateur comme facteur déclencheur du passage à l'acte mais qu'ils associent d'autre part aux coûts d'opportunité qui s'offrent aux créateurs ou aux repreneurs. Selon eux, les raisons du passage à l'acte s'expliquent à travers deux approches

psychologiques différentes. L'une mobilise la littérature psychologique où l'on considère que le passage à l'acte est surtout motivé par *des forces indépendantes* que les créateurs ne contrôlent pas. Par exemple, d'après eux, cela peut être la chance ou la bienveillance d'un mentor, etc. Ils affirment que ce phénomène est connu sous le nom de *locus of control* (Rotter, 1966, 1971, cité par ces auteurs). L'autre raison mobilise cette même littérature où l'on considère cette fois-ci que le passage à l'acte résulte de la survenance d'un événement en disjonction avec le cours normal. C'est-à-dire qui vient heurter la trajectoire de la vie du créateur ou du repreneur. D'après eux, cela peut être un *événement positif* que les auteurs qualifient de *pulls events*. Cela peut être un *événement négatif* (*perte d'emploi, divorce, choc culturelle pour un étranger*) qu'ils qualifient de *pushes events*.

Ils affirment que (2004, p.7) l'existence d'une culture entrepreneuriale dans les territoires est un facteur qui favorise le passage à l'acte. Ils constatent que les territoires qui valorisent les créations et les reprises à travers des politiques publiques qui promeuvent des espaces économiques notamment des espaces de types semi-districts industriels sont plus dynamiques que les territoires qui ont perdu leur spécialité de base. C'est le cas, selon eux, de la région des Pays de la Loire, une région en mutation, selon eux, du fait de son *succès fondé sur l'usine à la campagne*. Cependant, les auteurs soulignent paradoxalement l'absence de relation corrélée entre le *taux de chômage* et *l'intensité entrepreneuriale*. Pour eux, dans les *régions en crise* il y a moins de passage à l'acte. Tandis que dans les *régions en croissance* l'intensité entrepreneuriale est plus qu'importante. Il ressort de l'étude que l'intensité entrepreneuriale relève de plusieurs facteurs : le niveau d'éducation, l'âge, le genre (sexe hommes ou femmes), le diplôme obtenu, des facteurs culturels notamment la nationalité (personne étrangère) ainsi que le poste occupé précédemment (ex. poste valorisant ou non valorisant).

Si on prend le facteur culturel et le critère de nationalité par exemple, les auteurs constatent que l'intensité entrepreneuriale est plus élevée dans les nationalités étrangères. Elle était de 2,5 fois plus que les autochtones, d'après eux. Ils expliquent les raisons de ce phénomène par des difficultés d'insertion sociale et d'intégration professionnelle des personnes d'origines étrangères qui voient la création d'entreprise comme seule porte d'entrée dans la vie active mais aussi comme seule porte de sortie de leur difficulté. Par exemple sur la période de 2000, ces auteurs disent avoir observé que *7,1 % des artisans, commerçants et chef d'entreprise, contre 5,1 % en 1989*, avaient des origines étrangères.

Une idée identique a été soulignée par McClelland (1961) qui s'était intéressé sur les comportements des entrepreneurs de deux pays qui s'opposent idéologiquement : les Etats-

Unis (EU) et l'Union Soviétique (URSS¹⁴⁹). Il constate qu'au début des années 1950, période à laquelle ces deux grandes puissances se concurrencent dans presque tous les domaines (économiques, sociales, spatiales, aéronautiques, militaires et idéologiques) les entrepreneurs américains et ceux de l'union soviétique ont développé un fort besoin de réalisation au point que l'auteur affirme si «*l'homosoviéticus ne va pas supplanter l'homoamericanus*». Selon lui dans cette période les étudiants Soviétiques et les étudiants Américains ont développé un grand besoin de reconnaissance qu'ils associent à leur patrie à travers leur création et leur découverte. Il affirme avoir constaté chez eux, un grand patriotisme d'une part et un optimisme grandissant dans la concrétisation de leurs objectifs d'autre part.

▪ Définition du moment entrepreneurial

On peut constater dans ce qui précède que les créations d'entreprise sont fonctions de plusieurs conditions et facteurs pour leur réalisation. Cela nous conduit à définir les conditions du moment entrepreneurial comme une conjonction concordante : cela peut être une contrainte ou une incitation afférente à l'environnement du créateur. Et dans le cas d'une contrainte l'on peut supposer que celle-ci peut devenir une condition du moment aux yeux du créateur et donc le pousse ou l'incite à créer son entreprise (cf. à l'entrepreneuriat féminin des femmes sénégalaises en période de bonne saison des récoltes). Cela peut être un écosystème de ressources et de contingences suffisamment abondante (surplus) pour que les individus se disent prêts à créer une entreprise afin de l'exploiter les surplus en opportunité économique. On peut prendre l'exemple cité précédemment des femmes Sénégalaises qui créent des GIE (groupement d'intérêt économique) dans le but de transformer les surplus de fruits (la mangue, la goyave, la papaye) et les revendre en hors saison sous forme de produits conditionnés (en boîte, en bocaux pour divers jus de fruits) sur les parterres des marchés Sénégalais et des bordures des autoroutes. Ces trois postulats peuvent être situés dans trois perspectives distinctes :

Perspective situationniste

- dans la *perspective situationniste* c'est le type de situation qui fait de l'individu un entrepreneur. Suivant les propos de Pesqueux et Martinet (2013) cela peut être comme évoqué ci avant un grand évènement (Bige vent) qui survient dans l'environnement du créateur d'entreprise. Cela peut être des signaux faibles dans son environnement ou dans la société comme par exemple une *perméabilité des normes sociales*¹⁵⁰(Pesqueux, 2015) à la suite d'un

¹⁴⁹ URSS est l'abrégié de l'Union des républiques socialistes soviétiques ou l'Union Soviétique.

¹⁵⁰ Par exemple dans la tradition musulmane l'initiative féminine en matière de création d'entreprise n'est tolérée du point de vue des normes sociales, du fait qu'elle est interprétée comme une émancipation de la femme (censée rester au foyer), voire comme un affranchissement de la femme au regard de la famille ou de son mari.

changement social où les individus sont plus que favorables à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise. Quant à Honig (2004) le processus entrepreneurial place l'entrepreneur ou le créateur d'activité dans un contexte où plusieurs contingences (les contingences de situation) peuvent émerger. Les contingences de situations peuvent être, selon Honig, des données objectives issues de l'environnement, à la suite d'une étude marché potentiellement convaincante. On retrouve cette idée chez Abdesselam, Bonnet et Le pape (2004) comme nous l'avons souligné dans ce qui précède. Selon eux, le passage à l'acte dans le cadre de l'entrepreneuriat est d'une certaine manière lié aux situations sociales du créateur ou du repreneur d'entreprise. Vient ensuite la seconde perspective.

Perspective interactionniste

Tandis que, dans la *perspective interactionniste*, ce sont les dimensions personnelles, les traits biographiques Pesqueux (2015) qui font de l'individu un entrepreneur.

Cependant, contrairement aux contingences de situations dont souligne Honig (2004), dans la perspective interactionniste il existe des contingences fondées sur la singularité de l'individu notamment de l'entrepreneur Pesqueux et Martinet (2013). Et dans le cas de l'entrepreneuriat, la singularité peut être située à ce niveau :

Perspective vitaliste

- dans la *perspective vitaliste* « l'entre – preneur » est « celui qui prend entre plusieurs sources [et plusieurs ressources] afin de produire quelque chose » mais ceci grâce à « l'intention et la volonté p.43 » tandis que le dirigeant (d'organisation) est celui qui « prend tout court » (Pesqueux et Martinet (2013), singularité qui les distingue.

On retrouve plus loin dans les travaux de Le Pape et al, (2004, p.3) que même si la création d'entreprise est un processus semé d'embûches. Selon eux, le passage à l'acte (c'est-à-dire la transformation de l'idée en un projet concret profitable économiquement) est le résultat d'une *combinaison complexe d'au moins de deux motivations* dont l'un est soutenu par le goût d'entreprendre et l'autre par la recherche d'indépendance.

D'autres éléments importants ont été soulevés par Filion et Borges compte tenu des perspectives qui s'offrent à l'entrepreneur. Leur enquête réalisée en 2006 a montré par exemple que 46 % des entrepreneurs interrogés dans leur étude ont affirmé avoir choisi d'être associés au moment où ils créent leur entreprise pour seul motif (non pas parce qu'ils ont une grande idée) mais pour disposer d'une expertise qu'ils n'ont pas au moment de créer l'entreprise. Leur étude va à l'encontre de l'idée qui est dominante dans le domaine de la création d'entreprise où dans une

démarche individualiste-causationniste¹⁵¹ c'est la grande idée qui détermine le moment entrepreneurial et c'est celle-ci qui fonde les logiques de création d'entreprise ou d'activité. C'est-à-dire le projet est né grâce à une délibération rationnelle de l'individu ou du créateur et c'est ce dernier qui détermine la faisabilité du projet et la réalisation de celui-ci (c'est l'idée que préconisent les milieux académiques). Tandis que dans une vision réticulaire avec comme principal objectif des partenariats¹⁵² dans le cas d'une démarche effectuationniste, c'est le prisme de l'opportunisme qui prédomine et c'est plutôt l'opportunité (créée) qui détermine les logiques de création d'activité. Autrement dit, c'est la capacité de l'individu à identifier les données socio-économiques et les caractéristiques territoriales inédites ou imprévues comme ressources et comme contingences qui prédominent premièrement et deuxièmement c'est la capacité de l'individu à mobiliser des moyens, des contacts, des ressources et des connaissances (réseaux) pour transformer¹⁵³ l'opportunité en affaire, qui prévaut.

5.1.1. Questionnement épistémologique et définitions de l'entrepreneuriat

Déry et Toulouse (1995) soulignent une des difficultés que l'on rencontre dans le champ de l'entrepreneuriat, contrairement aux autres disciplines. Pour eux, celle-ci réside dans le fait que l'entrepreneuriat est fragilisé par des reproches venant d'autres sciences sur son fondement théorique. Pour ces auteurs, il faut placer ce reproche dans le contexte qui est celui des années 1980 et bien avant même cette date. De ce fait, selon eux, la question s'est déplacée ce n'est plus celle de savoir si l'entrepreneuriat est une discipline à part entière mais plutôt la place de l'entrepreneuriat dans le champ des sciences de l'action et de sa contribution comme paradigme pour étudier l'individu notamment le créateur d'entreprise. Les auteurs soulignent deux points essentiels dont l'un est axé sur le plan institutionnel et l'autre sur le plan médiatique.

Sur le plan institutionnel

Le champ s'est institutionnalisé selon eux, et la question de sa maturité comme discipline à part entière ne se pose plus. Par exemple, l'entrepreneuriat est aujourd'hui enseigné dans les programmes d'études universitaires (Honig, 2004), dans des grandes écoles de commerces.

¹⁵¹ La causation résulte d'une délibération rationnelle, elle est nourrie par une idéologie dominante.

¹⁵² Partnership ou partnariaship.

¹⁵³ La transformation est jalonnée par des combinaisons complexes dans lequel le processus s'inscrit dans un temps circulaire où l'entrepreneur à travers son réseau contracte des engagements d'autres personnes dans le projet en cours de réalisation.

Sur le plan médiatique

Il est au centre des débats et au centre des politiques publiques de développement national (Pôle de compétitivité), régional (organisation des districts industriels) et local avec la prise en compte des pépinières d'entreprise et des structures d'accompagnement et d'aide à la création ou à la reprise d'entreprise sur les territoires.

Cependant, si la discipline s'est affranchie de la science économique qui traite les rapports entre les agents économiques, des confusions existent entre l'entrepreneur et l'entrepreneuriat eu regard du contenu et du contenant. On peut rappeler que l'entrepreneur est *celui qui prend entre plusieurs sources ou ressources* (Pesqueux et Martinet 2013) et l'on peut supposer que l'entrepreneuriat est la situation qui permet cette possibilité (de prendre plusieurs ressources). C'est-à-dire il ne peut exister des entrepreneurs sans un contexte ou sans une situation d'entrepreneuriat (cf. l'entrepreneuriabilité, chap 3). En suivant les propos de Déry et Toulouse (1995) l'autre ambiguïté qui crée la confusion c'est entrepreneur et création d'entreprise. Pour Toulouse l'entrepreneur est celui qui a réussi son aventure entrepreneuriale tandis que la création d'entreprise est dans une logique évolutionniste implicite. Quant à Venkataraman et Sarasvathy (2001c) ces auteurs affirment que le terme *entrepreneuriat* renvoie au processus préalable à l'existence d'opportunité économique et les possibilités de leur exploitation.

La deuxième confusion vient cette fois-ci se greffer entre l'entrepreneur et le leader et celle-ci, d'après Pesqueux s'est créée à partir des clichés institutionnalisés. Et par conséquent nous avons comme :

- premier cliché institutionnel¹⁵⁴- **entrepreneur et leader** ;
- deuxième cliché institutionnel - **leadership et entrepreneuriat** ;
- troisième cliché institutionnalisé, c'est **entrepreneur et innovation**.

Un autre point intéressant est souligné par Pesqueux (2015) pour qui entrepreneur et entrepreneuriat ont un lien avec les conduites d'anticipation mais également avec l'action organisée, car l'entrepreneur est celui qui se projette dans le futur. De ce fait, entrepreneur et entrepreneuriat sont explicitement à la genèse de l'organisation même si la figure de l'entrepreneur est absente dans les théories des organisations (Pesqueux, 2015). Plus loin Pesqueux (2015) affirme que la distinction entre entrepreneur et entrepreneuriat réside sur le fait que le premier fait référence à la figure du créateur, celui qui initie et crée l'activité, c'est-

¹⁵⁴ Selon Pesqueux, le premier cliché institutionnalisé peut laisser penser que l'entrepreneur est la manifestation concrète du leader, ce qui n'est toujours pas le cas.

à-dire l'individu porteur d'affaire et le second fait référence à la dimension processuelle, donc au processus. C'est pourquoi pour Pesqueux (2015) l'entrepreneur peut être défini au regard des traits de caractères (école psychologique) et cette dimension fonde d'une certaine manière son existence. Deux traits génériques ressortent de la littérature selon Pesqueux (2015) qui sont les suivants :

- Le premier trait se focalise sur le *projet de l'individu* ;
- Le second trait se focalise sur la *passion de l'individu*, ce qui l'anime et le motive ;

Et c'est la combinaison des deux traits qui fondent l'esprit d'entreprise. L'auteur poursuit et considère que ces deux types de traits peuvent être situés dans une perspective essentialiste car c'est l'essence de l'individu au regard de son projet et de sa passion. Quant à Timmons (1978) celui-ci a identifié Six (6) traits génériques cités par Pesqueux (2015) qui caractérisent la figure de l'entrepreneur. 1. Engagement et détermination ; 2. Leadership ; 3. Obsession d'opportunités (l'entrepreneur est celui qui est capable de détecter des situations d'opportunités) ; 4. Tolérance au risque, à l'incertitude et à l'ambiguïté (le caractère *risquophile* de l'entrepreneur) ; 5. Créativité, indépendance et capacité à s'adapter ; 6. Motivation à l'excellence. Ces six (6) traits génériques définissent implicitement les caractéristiques biographiques, selon Timmons. Cela peut venir d'un héritage familial, de l'éducation (diplôme et formation) ou d'une compétence (poste occupé dans son parcours professionnel antérieur).

En revanche, d'autres dimensions sont soulignées par Pesqueux (2015). Parmi les dimensions qui fondent les logiques de création d'entreprise ou d'activité, il y a d'après l'auteur, la réceptivité de la société (à accepter telle ou telle activité par exemple), la perméabilité des normes de la société à l'entrepreneuriat, le niveau de développement de la société, l'éducation. De ce fait, certaines dimensions d'entre elles, se situent dans la perspective interactionniste comme l'éducation, la personnalité et la singularité, tandis que d'autres dimensions se situent dans la perspective situationniste comme la réceptivité de la société, le niveau de développement de la société. Il est intéressant dans nos entretiens avec les entrepreneurs, de questionner la relation entre le créateur d'activité et le territoire sur lequel, celui-ci va créer son activité. Cela nous conduit également à comprendre la perception que le créateur se fait par rapport au territoire, aux outils et aux méthodes qu'ils utilisent. La question devient intéressante puisqu'elle apporte un éclairage sur la confiance que l'entrepreneur en soi et celle qu'il accorde aux outils et aux méthodes utilisés d'une part et d'autre part la confiance qu'il a de son territoire ou de son lieu d'installation.

5.1.1.1. Définitions de l'entrepreneuriat

Si on prend en compte les deux courants – celui relatif à la découverte d'opportunité (Kirzner, 1973) et celui de la création d'opportunité (Sarasvathy, 2001b). L'entrepreneuriat peut être défini comme une activité impliquant la découverte d'opportunités, la création d'opportunités et l'évaluation de la faisabilité. De ce fait, il ressort de la définition que l'identification de l'opportunité entrepreneuriale préconditionne l'organisation. Selon Pesqueux (2015) la notion d'entrepreneuriat repose sur des postulats qui sont les suivants : a) l'existence d'opportunités ; b) la différence entre les personnes (singularité), l'hypothèse de la différenciation des figures ; c) l'existence de risque (création et risque) ; d) innovation et organisation (l'hypothèse de la dépendance l'un nourrit l'autre et vice-versa) ; e) pas besoins d'une nouvelle structure (ici l'entrepreneur n'est plus celui qui prend entre mais celui qui reprend entre (cf. reprise d'entreprise) ; f) pas seulement le fruit d'un seul individu (peut être un groupe d'individus/équipe entrepreneuriale) ; g) l'existence de l'incertitude et de l'échec (de fait l'entrepreneuriat n'est pas fatalement toujours couronné de succès, le risque d'échec existe).

De ces postulats, viennent s'adjoindre deux logiques

- une logique de créer une activité génératrice de revenu (vision des ONG) et des groupements d'intérêt économique (GIE) dans les pays en développement selon Pesqueux (2015) et ;
- une logique de recherche d'effet de levier financier (vision de l'entrepreneur institutionnel) ou du promoteur mandaté et investi des responsabilités pour manager l'institution (exemple des recteurs d'universités, et des écoles de commerces).

L'autre aspect intéressant dont souligne le professeur Pesqueux (2015) est que la détection de l'opportunité conduit l'entrepreneur à définir les formes légales de l'organisation qui en résulte sous la base de quatre logiques distinctes :

1. le proprietorship (la forme légale par défaut) par exemple c'est mon entreprise ;
2. le partenariat (logique de partenariats, d'associations) ;
3. la corporation (l'organisation en tant que telle au regard des statuts, de la taille, de la forme entreprise individuelle versus anonyme) ; et enfin ;
4. le *steawership* (comme c'est le cas de l'entrepreneur institutionnel) l'équivalent d'un promoteur privé dont on investit des responsabilités pour manager l'institution publique ou privée, tel que HEC, ESSEC, etc.

Paradoxalement, l'auteur remarque l'inexistence de théories de l'entrepreneur comme il en existe des théories des organisations.

Lauter (1975, p.22) quant à lui distingue **quatre types d'entrepreneurs** :

a) les managers et les innovateurs.

Les traits dominants de cette première catégorie sont la reconnaissance individuelle car ils ne reconnaissent plus les finalités de la grande entreprise contemporaine. Leurs visions sont autres que celles de la grande organisation. Ils quittent l'entreprise qui les employait et se consacrent à la création de nouvelles activités.

b) les propriétaires dirigeants de Pme (entrepreneurs – propriétaires)

Ce sont des entrepreneurs qui recherchent avant tout le besoin d'autonomie financière. Ils créent des entreprises pour les contrôler, les diriger et rarement les revendre.

c) Les entrepreneurs techniciens

Ce sont des entrepreneurs qui croient à l'entreprise traditionnelle mais en même ils sont fermement nostalgique de l'entreprise traditionnelle de petite taille. Ce sont des entrepreneurs qui soutiennent la vision Chandlerienne de l'entreprise traditionnelle et le type de management qui en découle.

d) les entrepreneurs artisans

Ce sont des entrepreneurs dont les principaux traits dominants, sont la recherche d'autonomie (autonomie financière) et la recherche d'indépendance (liberté). Ils managent leur entreprise en intégrant les dimensions individuelles (management au cas par cas, dont avait souligné Joly 2009).

- Chez Baumol (1993), l'auteur soulève la tension entre initiative et imitation mais il va plus loin il fait une synthèse de plusieurs recherches en sciences économiques sur l'entrepreneur. Il ressort de la synthèse deux catégories d'entrepreneurs :
 1. l'entrepreneur-organisateur d'entreprises, c'est celui qui organise l'entreprise de manière à apporter une nouvelle valeur du point de vue organisationnelle (Piquard (2013) les appelle « *les pros du redressement et les patrons de la dernière chance*¹⁵⁵ ». Par exemple on peut citer des profils d'entrepreneurs manager d'entreprise dans l'industrie

¹⁵⁵ Piquard, Patrice (2013).*Les cinquante (50) plus grands patrons de l'histoire*, hors-serie,Management-Novembre et décembre,2013.

automobile tels que Ferdinand Piëch (Volkswagen), Carlos Ghosn (Nissan), Ratan Tata (du même nom de l'industrie Tata) ou Lou Gerstner (pour IBM) et ;

2. l'entrepreneur-innovateur dont souligne Schumpeter (1934), c'est celui qui apporte son innovation et change les procédés de fabrication, les techniques et les usages.

Quant à Pesqueux, l'auteur considère en citant Giddens, que les sociétés contemporaines sont de plus en plus entrepreneuriales, voire de nature entrepreneuriale, dans la mesure où les sociétés modernes créent plus de besoins. De ce fait, les configurations sociales font que les individus eux-mêmes ne croient plus à la suprématie de la grande entreprise seule capable d'inonder le marché par des innovations. C'est plutôt le retour au travail indépendant et c'est là justement que l'entrepreneur est vu comme le sauveur de ceux qui n'ont pas encore du travail grâce aux activités qu'il propose et aux entreprises qu'il crée. Selon l'auteur « cette modernité pourrait être interprétée comme la résultante des effets croisés de deux aventures, celle des explorateurs et celle du capitalisme marchand dans la légitimation qu'elles apportent à la fondation de l'idée qu'il y a toujours quelque chose de nouveau à explorer » (p.4). De ce fait, selon Pesqueux (2015) sur le plan politique la dimension de l'entrepreneur apparaît de plus en plus à cause de l'affaiblissement de l'Etat providence. Et par conséquent, les individus entreprennent car ils veulent non seulement prendre leur destin en main mais aussi ils aspirent à contrôler leur futur. Une autre explication est évoquée par Marchesnay (2008, p.184) pour qui la montée en puissance du phénomène entrepreneurial peut s'expliquer par le paradigme de la nouvelle économie où la grande entreprise ne fait plus rêver puisque « *la petite taille n'est plus considérée a priori comme un handicap, mais au contraire, sous certaines conditions, comme une source d'opportunités rentables, (RFG¹⁵⁶, n°144,2003)* ».

Une idée proche est avancée par Audretsch (2007). D'après lui l'avènement d'une société entrepreneuriale s'explique par le fait que les individus ne croient plus aux méthodes de management que promeut le capitalisme. Il considère que les grandes organisations ne répondent qu'aux besoins de masses et cette attitude peut être vue pour beaucoup d'entrepreneurs comme une faille de la grande entreprise. De ce fait, l'esprit entrepreneurial (*capital entrepreneurial*, selon la terminologie de Audretsch et Keilbach, 2005) constitue, d'après l'auteur, comme un comportement vital pour les individus, dans la mesure où les entrepreneurs croient fournir le « chaînon manquant » que les systèmes de production ne peuvent apporter à la société. Cela pousse les individus à créer des innovations pour non

¹⁵⁶ Revue française de gestion.

seulement répondre d'une part, aux besoins qui ne sont pas satisfaits par la production de masse et d'autre part, au renouvellement du système productif.

- Chez Gartner (1999) on retrouve des caractéristiques telles que : (i) la *personnalité* de l'individu qui crée l'entreprise. La prise en compte de cette caractéristique permet de comprendre son aversion au risque, son désir de réussite personnelle et/ou sociale, caractéristique qui peut être classée sous la variable « profil du créateur » (ii) ensuite la *créativité* de l'individu, c'est-à-dire l'innovation qu'il propose comme solution ou usage quelle soit une innovation de produits ou de services, quelle soit une innovation d'entreprise (business innovation) destinée au marché pour des logiques de rentabilité et de rente ou quelle soit une innovation sociale (social innovation) destinée à une communauté en privation ou en difficulté, (iii) la *création de valeur*, la prise en compte de cette caractéristique permet de comprendre s'il s'agit d'une valeur marchande destinée au marché pour des fins lucratifs (entrepreneur capitaliste) ou d'une valeur non marchande, accessible et pourvue gratuitement sans aucune compensation lucrative, (iv) le *statut du créateur*, la prise en compte de cette caractéristique permet de comprendre s'il est le propriétaire, l'associé ou simplement le salarié ? Suivant les travaux de Gartner (1999) l'entrepreneur est celui qui crée, gère et dirige son activité et il ne peut être que propriétaire (cf. proprietorship, Pesqueux, 2015). Nous retrouvons une autre caractéristique attribuée à l'entrepreneur chez Bygrave et Hofer (1991), cette cinquième caractéristique est celle (v) de *la volonté humaine* (ce qui motive le créateur d'entreprise et le pousse ou l'oblige à créer l'activité).

5.1.2. Figures d'entrepreneurs dans la théorie économique classique

Les caractéristiques génériques énumérées ci-dessus prennent une place centrale dans les recherches sur l'entrepreneur. Cependant si la diversité des caractéristiques se multiplie dans la littérature, pour certains auteurs tels que Schumpeter (1934) on note que celui-ci définit l'entrepreneur en mobilisant une seule caractéristique qui est celle du rôle que son innovation apporte dans la société et dans le progrès social, technologique et technique. Pour Schumpeter (1942) c'est l'esprit du capitalisme qui a fait émerger la notion d'entrepreneur. Tandis que pour Richard Cantillon (1775) l'entrepreneur est synonyme d'homme d'affaire qui prend des risques en multipliant ses portefeuilles sur les différents segments de marché. Il n'est pas un simple agent économique preneur de prix (Price taker) qui se contente de maximiser sa consommation en opérant des choix et des calculs économiques sur des préférences les plus profitables qui

s'offre à lui, c'est un individu transgresseur qui inculque ses logiques d'action par la recherche du profit grâce à ses innovations qui changent radicalement les équilibres du marché. Selon cet auteur, l'entrepreneur est le principal moteur de l'économie et du changement social. Il voit l'entrepreneur en tant qu'individu mais aussi en tant qu'acteur de changement qui a des comportements multiples, à savoir :

- Son rapport avec le profit ;
- Son rapport avec l'action et sa mise en œuvre ;
- Son rapport avec le risque (ou la gestion de risque) ;
- Son rapport avec la société et son environnement (recherche d'indépendance).

Quant à Von Mises (1986) celui-ci affirme que le capitaliste comme son nom l'indique n'est pas un entrepreneur mais un fournisseur de capitaux, ce qui le différencie de l'entrepreneur qui ayant reçu l'épargne par l'intermédiaire de la banque « lui permettant de se lancer dans un projet qui restait la veille irréalisable parce que le capital nécessaire n'était pas à sa disposition » Von Mises, (1986, p.12), va formuler des demandes se traduisant par « la recherche du personnel à embaucher et de matière première à acheter» et par conséquent, « il va déclencher d'autres demandes de main-d'œuvre et de matériaux, et parallèlement une tendance à la hausse pour les salaires et les prix des produits concernés» (Mises,1986). Par exemple Say, J.B (1803) affirme que « le rémouleur, qui exerce une industrie pour laquelle il ne faut point de fonds de terre, porte sur son dos tout son capital, et toute son industrie au bout de ses doigts : il est à la fois entrepreneur, capitaliste et ouvrier », Say, (1803, p.48). Selon Pelletier, (1990) il y a une confusion, voire une difficulté à dégager d'une part, une vision claire de l'entrepreneur chez les classiques notamment chez Say¹⁵⁷Cantillon, Turgot et Adam Smith, du fait de l'existence d'un probable « clivage » entre ces classiques ou d'une possible tension entre Léon Say¹⁵⁸et Turgot. Pour Pelletier, la littérature aussi bien approfondie, montre même la difficulté à attribuer l'origine et la paternité d'une possible clarification entre l'entrepreneur, le propriétaire terrien et le capitaliste tel que nous l'entendons aujourd'hui puisque chez les classiques le terme entrepreneur est plus ou moins explicite. Selon cet auteur la confusion est entretenue par

¹⁵⁷ « Les Anglais n'ont point de mot pour rendre celui *d'entrepreneur d'industrie*; ce qui les a peut-être empêchés de distinguer dans les opérations industrielles, le service que rend le capital, du service que rend, par sa capacité et son talent, celui qui emploie le capital; d'où résulte, comme on le verra plus tard, de l'obscurité dans les démonstrations où ils cherchent à remonter à la source des profits».(ibid. ;49, note pied de page) et plus loin Say poursuit et affirme que « La langue italienne, beaucoup plus riche à cet égard que la leur, a quatre mots pour désigner ce que nous entendons par un entrepreneur d'industrie : *imprenditore, impresario, intraprenditore, intraprensore.*»(ibid. ; 50).

¹⁵⁸ A ne pas confondre avec Jean Baptiste Say (1767-1832) également économiste et industriel français. Léon Say (1826-1896) est le petit-fils de Jean Baptiste Say.

Schumpeter dans l'interprétation de J.B. Say (1803) qui est reprise par la plupart des contemporains puisque ces derniers restent très attachés aux travaux de Schumpeter. Selon Pelletier l'ambiguïté qui existe chez ces classiques demeure à séparer : a) l'entrepreneur ; c) le propriétaire terrien et ;d) l'industriel, dont chacun peut à la fois occuper les trois fonctions (propriétaire, entrepreneur et en même temps industriel).

Par exemple pour Say, l'entrepreneur a plusieurs rôles dans la société et le progrès social. Il considère celui-ci en tant qu'agent économique qui délivre l'économie de ses jougs à l'état stationnaire. De ce fait, pour Say l'entrepreneur est la chaîne motrice de l'économie. Il organise l'économie et ses actions facilitent la coordination entre agents économiques. J.B. Say dissocie l'entrepreneur et le capitaliste (propriétaire terrien) qui n'était autre qu'un prêteur de fonds dans l'ombre puisque c'est l'industriel (l'entrepreneur de fabrique) qui crée la dynamique économique, grâce à son imagination et grâce aux capitaux des propriétaires terriens et à l'épargne que des ouvriers ont mis à sa disposition. Cette idée est renforcée par Léon Say (petit fils de J.B Say) pour qui le capitaliste comme son nom l'indique possédant du capital sans imagination rencontre l'entrepreneur industriel imaginatif mais sans ressources. Et selon Von Mises (1986) c'est cette rencontre dont décrit Say qui est le résultat de la production de masse (critère fondamental de l'esprit du capitalisme) dans l'industrie et dans les systèmes économiques.

D'autres classiques tels qu'Adam Smith (1766,) se réfère rarement à l'entrepreneur tant bien que même on peut se dire si la révolution anglaise, tant décrite par les revues de la littérature, n'était autre qu'une révolution commerçante, Ravix (2014). Pourtant, s'il n'y a plus de doute qu'Adam Smith dans son essai la *Richesse des Nations*, décrit ce qui est considéré aujourd'hui et à l'époque comme le système d'économie de marché, paradoxalement l'auteur fait peu de référence à la figure qui initie un tel système c'est-à-dire la figure de l'entrepreneur. Cependant, ce n'est pas pour autant qu'on peut lui reprocher d'un manque de clarté. Le capitaliste dont décrivent Smith et Turgot est un propriétaire (terrien, d'outils et de machines, d'équipement et de facteurs de produits). De ce fait, le capital est détenu par les propriétaires-terriens et les rentiers, à la recherche de nouvelle terre, mais ces capitalistes sans imagination ne transforment pas la dynamique économique encore moins de créer des bifurcations technologiques et des innovations sur le marché. Ainsi, les dynamiques économiques sont initiées par les industriels

qui ne sont autre que des *entrepreneurs de fabrique*¹⁵⁹ qui démarchent des propriétaires-terriens et des rentiers pour mobiliser leurs capitaux dans leur industrie. Pour Ravix (2014) l'affirmation de Turgot considérant l'entrepreneur comme un fournisseur de capital ne semble pas faire l'objet de clivage ni une possible tension dans la littérature. Quant à Pelletier (1990) si dans les revues de la littérature on constate des rapprochements entre la vision Schumpetérienne et de J.B. Say d'une part et un possible clivage entre la vision de Léon Say¹⁶⁰ et Turgot sur le rôle que l'entrepreneur doit jouer dans les systèmes économiques et dans l'industrie d'autre part, néanmoins, Schumpeter (1914, p.248-260) reconnaît que la vision Turgotienne de l'entrepreneur est plus claire que celle d'Adam Smith¹⁶¹. Paradoxalement, Schumpeter attribue la paternité du champ de l'entrepreneuriat à Say (1823) dont il considère sa définition du rôle de l'entrepreneur dans les systèmes économiques comme étant la plus complète.

5.1.3. Motivation et intention entrepreneuriale (IE)

Les motivations et les intentions dans la création d'entreprise ont fait l'objet de plusieurs recherches. Cependant, nous ne pouvons pas toutes les mobilisées néanmoins nous allons mobiliser deux facteurs comme sources de motivations entrepreneuriales. Les premiers sont d'ordre personnel tandis que les seconds sont d'ordre impersonnel. Selon Von Hippel (1986) la plupart des créations d'entreprise sont d'ordre personnel et cela se traduit par une motivation qui résulte d'une insatisfaction personnelle que le consommateur (précisément pour reprendre sa terminologie, l'utilisateur- pilote ou lead users) éprouve. Autrement dit, le consommateur éprouve un désir d'insatisfaction et par conséquent nombres d'innovations sur le marché sont à l'origine de cette insatisfaction personnelle que le consommateur va chercher à satisfaire lui-

¹⁵⁹ « [...]Ce sont des Possesseurs de gros capitaux qui, pour les faire valoir dans des entreprises d'agriculture, afferment les terres & en payent aux Propriétaires de gros loyers en se chargeant de faire toutes les avances de la culture. Leur sort doit être le même que celui des Entrepreneurs de Fabriques : comme eux, ils doivent faire les premières avances de l'entreprise, se fournir de bestiaux, de chevaux, d'outils aratoires, acheter les premières semences ; comme eux ils doivent entretenir & nourrir les Charretiers, Moissonneurs, Batteurs, Domestiques, Ouvriers de toute espèce qui n'ont que leurs bras, n'avancent que leur travail & ne gagnent que leurs salaires: comme eux ils doivent recueillir outre la rentrée de leur capital, c'est-à-dire, de toutes les avances primitives & annuelles, 1°. Un profit égal au revenu qu'ils pourraient acquérir avec leur capital sans aucun travail ; 2°. Le salaire & le prix de leur travail, de leurs risques, de leur industrie ; 3°. de quoi remplacer annuellement le dépérissement des effets employés dans leur entreprise, les bestiaux qui meurent, les outils qui s'usent, &c., tout cela doit être prélevé sur le prix des productions de la terre ; le surplus sert au Cultivateur à payer au Propriétaire la permission que celui-ci lui a donnée de se servir de son champ pour y établir son entreprise. C'est le prix du fermage, le revenu du Propriétaire, le *produit net* ; car tout ce que la terre produit jusqu'à la concurrence de la rentrée des avances & des profits de toute espèce de celui qui les fait, ne peut être regardé comme un *revenu*, mais seulement comme *rentrée des frais de culture*, attendu que si le Cultivateur ne les retirait pas, il se garderait bien d'employer ses richesses & sa peine à cultiver le champ d'autrui ». Turgot (1766, p.90-92)

¹⁶⁰ A ne pas confondre avec Jean Baptiste Say (1767-1832) également économiste et industriel français. Léon Say (1826-1896) est le petit-fils de Jean Baptiste Say.

¹⁶¹ Adam Smith, *recherches, sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776).

même par des innovations parce qu'ils n'ont pas été satisfaits d'un service ou d'un produit. Selon Von Hippel de cette insatisfaction naît une volonté de trouver autres choses par rapport à ceux qu'on leur propose sur le marché. Ainsi ils cherchent d'autres alternatives en modifiant le produit d'origine ou en incrémentant d'autres supports, d'autres fonctionnalités pour l'adapter à leur propre besoin. Von Hippel affirme que la plupart des innovations et des inventions (produits pas encore commercialisés) sont nées des consommateurs, premiers acquéreurs des biens et produits du marché. Par exemple c'est le cas du développement de la *caméra go Pro* qui au départ était créer artisanalement par un amateur de sport extrême, qui cherchait à filmer ses sorties et ses passions.

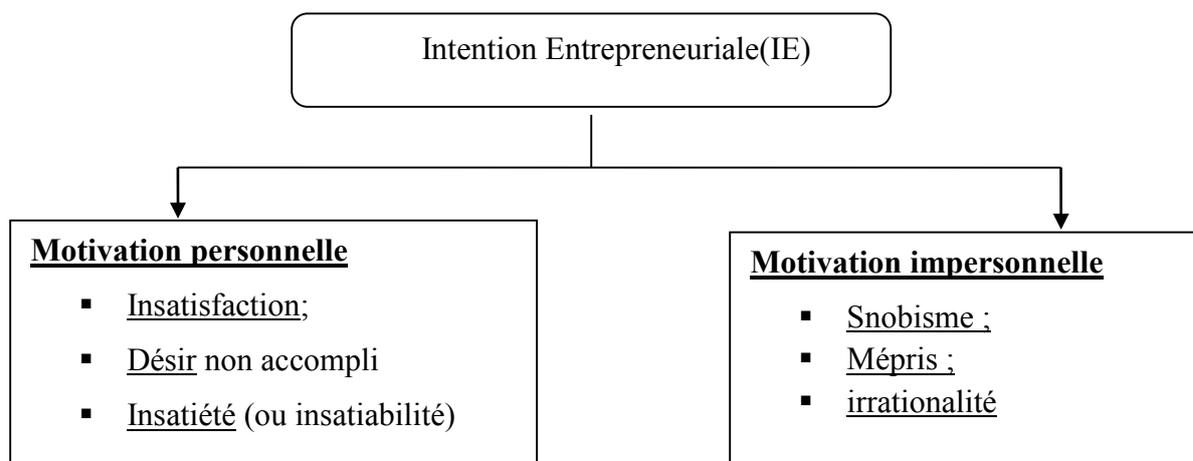
Cependant, une littérature plus ancienne souligne que les motivations entrepreneuriales ne sont pas seulement d'ordre personnel et il existe des motivations d'ordre impersonnel comme réponse à autrui.

Par exemple l'histoire de l'automobile montre de manière anecdotique l'exemple du conflit qui s'opposait la famille Ferrari¹⁶² grande famille industrielle italienne spécialisé dans la fabrication de voitures de luxes contre la famille Lamborghini, une autre grande famille industrielle également italienne spécialisé dans la fabrication de machine et de tracteurs agricoles.

¹⁶² Pour consulter l'origine de la querelle entre la famille d'Enzo Ferrari et la famille de Lamborghini deux industriels Italiens : Interview dans un magazine *Thoroughbred & Classic Cars* de 1991. Texte intégral en anglais consultable ici <http://www.400gt.com/articles/compare/interview.htm>

L'histoire raconte qu'un simple différend entre les deux figures industrielles a motivé l'un à fabriquer et à créer une marque de voitures de luxe en guise de réponse à l'autre (Motivation d'ordre impersonnel pour répondre à autrui). L'on raconte que M. Lamborghini ne fut pas satisfait de son véhicule qu'il avait été acheté chez les Ferrari spécialisés dans les véhicules sportifs de luxe, avait fait ou entreprit plusieurs tentatives pour contacter la famille Ferrari afin de leur signaler son mécontentement, voire son insatisfaction de son produit. L'on raconte que ses tentatives ne furent finalement pas abouties pour entrer en contact avec M. Ferrari. Mécontent du comportement de M. Ferrari et du service après vente M. Lamborghini jugea un tel comportement méprisant. De ce fait, l'on raconte que M. Lamborghini non seulement n'était pas satisfait du produit mais aussi interprète le comportement de M. Ferrari comme du snobisme. De cette histoire naît le désir et la volonté ferme de créer une voiture de légende pour montrer à Ferrari que lui aussi sait faire des véhicules de luxe. Cela illustre qu'un simple entre protagoniste peut conduire à l'un et l'autre à se lancer et à créer une nouvelle activité, comme réponse à autrui. Un comportement similaire fut souligné par McClelland (1961) entre les étudiants soviétiques et les étudiants américains (cf., ci-avant). Le schéma ci-dessous indique deux types de motivations identifiés et des critères qui induisent à leur fondement ou leur source.

Schéma n°17 : Deux principales sources de motivations pour une intention entrepreneuriale (IE)



Dans les motivations d'ordre personnel, les causes d'activation et les déterminants sont le désir non accompli, l'insatisfaction, l'insatiété, etc. L'on peut supposer que les causes d'activations des motivations sont endogènes et intimes puisque l'activité est créée même en l'absence de toute situation pouvant être considérée comme une opportunité économique et elles sont plus motivées par *l'insatisfaction personnelle*, la déception dans l'usage d'un service, d'un produit ou d'un bien. Tandis que dans les motivations d'ordre impersonnel (condition imposante et déterministe¹⁶³ de l'environnement), les facteurs qui motivent et activent les choix et les décisions sont plutôt exogènes, ils sont imposant à celui qui crée l'activité ou l'entreprise. L'on peut prendre l'exemple de la Grameen Bank¹⁶⁴ (Yunus, 2007) dans le cadre de l'entrepreneuriat social. D'autres travaux ont identifiés au moins trois types de motivations comme c'est le cas des chercheurs tels que Caillie et Lambrecht (1995). Ils considèrent les trois dimensions que nous allons exposer comme fondamentalement liées à l'entrepreneur puisque pour eux, la notion d'entrepreneur en tant que telle ne fait pas consensus. C'est une notion multidimensionnelle du fait des variantes relatives aux caractéristiques d'individualités de chacun.

De ce fait, selon eux, l'entrepreneur peut être abordé en mobilisant plusieurs dimensions dont trois facilitent son identification puisqu'elles sont relatives aux comportements généraux des entrepreneurs, à savoir :

- **Les motivations de l'entrepreneur**

Caillie et Lambrecht (1995) ont identifiés plusieurs sources de motivations chez les créateurs d'entreprise. Ils ont classés les motivations en trois (3) catégories comme illustre le tableau ci-dessous.

¹⁶⁴ La Grammen Bank est une banque de crédit destinée aux financements des hommes et des femmes qui ont des besoins de financement. La plupart des projets qui sont financés par cette banque sont ceux qui n'ont pas été financés par les banques classiques.

Tableau n°12: Trois catégories de motivations aboutissant à la création d'entreprise (Caillie et Lambrecht, 1995)

Trois catégories de motivations (selon Caillie et Lambrecht, 1995)		
Motivation d'ordre personnel	Motivation d'ordre familial	Motivation d'ordre financier
1. Désir d'accomplissement personnel ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ souhait d'épanouissement et de développement personnel (p.11) ; ▪ volonté de trouver en quelque sorte leurs voies et de réaliser leurs ambitions (ibid) ; 	1. influence de l'entourage et des proches <ul style="list-style-type: none"> ▪ membre de la famille ayant déjà réussi une aventure entrepreneuriale 	1. Alternative au chômage <ul style="list-style-type: none"> ▪ peur d'être au chômage
2. indépendance personnelle résultant de plusieurs causes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ frustration au travail, au poste occupé ; ▪ absence de valorisation du travail accompli ; ▪ travail pas assez rémunéré à sa juste valeur 	-	2. incitants financiers ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ volonté d'enrichissement personnel ; ▪ recherche d'autonomie financière (autofinancement)
Critères que nous ajoutons dans la synthèse de travaux de Caillie et Lambrecht(1995)		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ inadéquation entre l'emploi recherché et l'emploi proposé sur le marché du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ temps de travail pas adapté avec la vie privée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ précarité financière

On peut constater d'après le tableau que les motivations d'ordre personnel concernent plus aux logiques de pensée de l'entrepreneur, ce sont des motivations plutôt intimes que les autres types de motivations. La deuxième catégorie de motivation est influencée soit par l'entourage familial (exemple un père chef d'entreprise), soit elle est influencée par des proches (amis, voisins) qui ont déjà réussi leur projet entrepreneurial. Elles sont moins intimes. La troisième catégorie de motivation relative à l'aspect financier est plutôt influencée par le milieu social, l'éducation, la perception de la société par rapport à ceux qui créent des entreprises (exemple la mise en avant du self-made-man).

Les visions stratégiques de l'entrepreneur

Ils ont identifiés dans les visions stratégiques de l'entrepreneur des facteurs tels que :

1. survie et indépendance

qui conduit à une attitude de pérenniser l'activité à travers un modèle économique viable et rentable, une trésorerie suffisante pour s'affranchir aux marchés du crédit ;

2. innovation

qui renvoie à des logiques de ciblage des niches d'affaires ou d'activités propices pour une croissance rapide et durable. Et cela se traduit par une logique d'innovation permanente avec comme principale difficulté le dilemme de l'innovateur (Christensen, 1997) entre survie et perte de compétitivité ;

3. croissance

pour assurer une croissance à long terme à travers des stratégies de valorisation des capitaux engagés,

4. maximisation de la valeur de l'entreprise

qui se traduit par une recherche de la *rentabilité satisfaction* à court terme (p.16) mais également par une maximisation la valeur sociale de l'entreprise (rapport entre l'image et la perception des clients vis-à-vis de l'entreprise).

Les objectifs (recherchés) de l'entrepreneur

Selon eux, la notion d'objectifs en tant que telle renferme trois horizons de temps distincts compte tenu de la vision stratégique de l'entrepreneur: (i) un horizon de temps à long terme ; (ii) un horizon de temps moyen termes et, (iii) un horizon de temps à court terme (p.17). Pour ces auteurs, une synthèse de la littérature sur des entrepreneurs belges a permis de dégager six(6) objectifs centraux que l'on peut lier au comportement du créateur d'entreprise:

1. un objectif pour la satisfaction client ;
2. un objectif centré sur la qualité des produits ;
3. un objectif axé sur la croissance du chiffre d'affaire ;
4. un objectif tourné sur la croissance des bénéfices ;
5. un objectif orienté vers la rentabilité financière et ;
6. un objectif pour l'autofinancement. Caillie et Lambrecht, 1995, p.17.

Certaines caractéristiques citées ci-dessus peuvent être identifiées dans les travaux antérieurs de Cunningham et Lischeron (1991). Les travaux de Cunningham et Lischeron (1991) ont par ailleurs identifiés six grandes écoles de courants idéologiques dans lesquelles l'entrepreneur est

défini selon les sensibilités des chercheurs précurseurs et selon les disciplines mobilisées par chacun. Le tableau ci-dessous fait une synthèse de leurs travaux.

Tableau n°13 : Présentation des six (6) écoles de pensées idéologiques sur les comportements de l'entrepreneur

Auteurs	Ecole du « grand homme »	Ecole des caractéristiques psychologiques	Ecole classique	Ecole du leadership	Ecole du management	Ecole de l'intrapreneurship
Cantillon, R (1755)		C'est un rentier en quête d'occasions d'affaires et il multiple ses investissements dans plusieurs portefeuilles.	L'entrepreneur est synonyme d'hommes d'affaires.			
Say, J.B (1903)			L'entrepreneur est un synonyme d'un industriel			
Schumpeter (1947)	L'entrepreneur est un être exceptionnel, doté d'une intuition et d'un instant inné	Selon cette école, ce sont les valeurs (familiale, sociale) qui pré-conditionnent l'intention entrepreneuriale	C'est le besoin de créer de nouvelles choses qui pousse l'individu à devenir entrepreneur	L'entrepreneur est un transgresseur des logiques classiques de marchés.		
Timmons (1999)		Ce sont des traits biographiques hérités du milieu social et de l'entourage qui conditionnent l'attitude entrepreneuriale		L'entrepreneur est un grand leader charismatique doté un sens obsessionnel de réussite		
Kets deVries, (1985) ; Bruyat (1993)			Concept clé : c'est la transgression des lois du marché et de la société.			
		L'entrepreneur est motivé par le désir de « posséder une entreprise ». Il éprouve des besoins tels que: Le besoin de réalisation, La recherche d'indépendance La prise de risque, Le besoin de contrôler ses pulsions ou de canaliser son énergie en matière de création d'entreprise,	L'entrepreneur est motivé par « l'action de faire » par la : Création d'une nouvelle entreprise, Proposition d'une nouvelle innovation			
Filion (1988)					C'est le besoin de tout contrôler et de responsabilité qui	

					motive l'individu à devenir entrepreneur.	
Mintzberg (1982)	Concept clé : ce sont les fonctionnements bureaucratiques des organisations qui déclenchent l'aventure entrepreneuriale chez les individus				Concept clé : c'est le refus du changement organisationnel à travers des idées nouvelles qui conduit les individus à aller créer autres choses. L'entrepreneur est celui qui refuse le statu quo	
						C'est l'absence d'innovation dans les organisations qui fonde les logiques de l'entrepreneuriat
Critiques de ces écoles						
Filion (1988)		Cette école ne fait pas la différence entre entrepreneurs et gestionnaires				
		Pour cette école tout est héritage et par conséquent les processus apprenants ne peuvent pas être transmis par voie d'apprentissage; Cette école pense que les capacités cognitives sont héritées dès le départ et par conséquent les conditions sociales et personnelles n'ont pas d'effets sur l'intention entrepreneuriale				
Shapero (1982)						La volonté de devenir entrepreneur prime sur les possibilités d'une carrière professionnelle

Le tableau ci-dessus fait ressortir plusieurs caractéristiques liées à la définition de l'entrepreneur selon les courants idéologiques des écoles. Certaines écoles s'intéressent plus sur l'individu en tant que tel, d'autres écoles se penchent plutôt sur l'action de l'individu. Et on retrouve cette séparation entre les écoles dans les travaux cités précédemment de Caillie et Lambrecht (1995) qui distinguent deux approches au sein des six(6) écoles de pensées, à savoir :

- **l'approche déterministe** qui s'intéresse à l'être et à l'individu en tant que tel. Cette approche étudie les personnalités de l'individu, les logiques de pensée, les qualités innées ou acquises ; tandis que ,
- **l'approche comportementale** s'intéresse plutôt sur l'action de l'individu. De ce fait, pour cette approche la personnalité n'est pas primordiale puisqu'elle est intrinsèquement déterministe (on l'a ou on ne l'a pas). L'approche comportementale étudie plutôt l'action de l'individu au sein de son environnement à travers un projet entrepreneurial.

Selon eux, parmi les six écoles deux écoles peuvent être rattachées à l'approche déterministe :

- **l'école des grand hommes,**
qui place l'entrepreneur au centre de la réflexion des projets de sociétés (progrès social, progrès scientifique et technologique).
- **l'école des caractéristiques psychologiques,**
où l'on considère dans cette école que, ce sont les valeurs de l'individu qui importent plus et ce qu'il peut apporter à la société (besoin de réalisation personnel).

Vient ensuite **trois écoles** qui sont reliées à l'approche comportementale:

- **l'école classique,**
où l'on étudie le rôle de l'entrepreneur à travers les innovations qui découlent de ses actions et de sa vision par rapport à la société ou par rapport à l'économie.
- **l'école du management,**
où l'entrepreneur est étudié par rapport aux responsabilités qu'il investit lui-même (entrepreneur propriétaire de son organisation) ou aux responsabilités qu'on lui investit (intrapreneur salarié de l'organisation). Cette école s'intéresse aux entrepreneurs et leur rapport avec les risques qu'ils prennent dans l'organisation.

- **L'école du Leadership,**

où l'entrepreneur est synonyme d'un grand leader charismatique. C'est un individu doté de grandes qualités par rapport aux individus de son milieu social. Pour cette école l'entrepreneur fédère des compétences (Bruyat, 1993), rassemble des ressources, adhère aux projets collectifs et fait adhérer d'autres personnes compétentes là où d'autres personnes n'y arrivent pas. L'école du leadership analyse l'entrepreneur comme un homme de compromis et de dialogue.

- **L'école de l'intrapreneuriat,**

Où l'on considère que l'entrepreneur n'est pas un individu solitaire qui travaille ses projets à l'insu de tout le monde, il peut s'agir d'un collaborateur, d'un salarié qui vend ses services, ses idées, ses compétences aux plus offrants sur le marché du travail (via des cabinets de recrutement) ou au sein de l'organisation où il est salarié.

Pour cette école la recherche d'indépendance n'est pas seulement la raison du détachement des entrepreneurs préférant travailler seul mais plutôt un cadre adéquat au sein de l'organisation où des salariés peuvent canaliser leur idée, leur énergie via des espaces propices pour des projets innovants au profit de l'organisation.

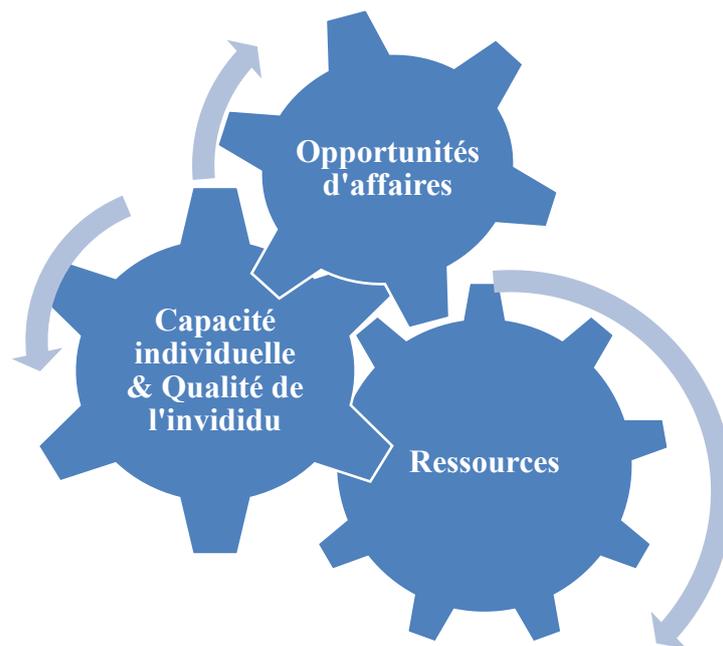
5.1.4. Origine des perspectives de la création de nouvelles activités et Opportunité entrepreneuriale

Les travaux de Kirzner de 1973 et ceux d'Alvarez et Barney de 2005 ont étudié comment naissent les opportunités économiques. Leurs travaux sont partagés à cette question concernant l'émergence de l'opportunité entrepreneuriale. Tantôt celle-ci émerge par un processus d'identification, de détection à travers des qualités comme par exemple la vigilance, tantôt celle-ci est à l'origine d'une création par un processus plus ou moins complexe par l'imagination ou par la créativité. Selon Kirzner (1973) l'émergence d'une opportunité entrepreneuriale est à l'origine d'un processus par lequel l'entrepreneur visionnaire découvre l'opportunité grâce à la vigilance. Il situe l'opportunité dans l'approche par la découverte. L'approche par la découverte de l'opportunité entrepreneuriale est intéressante dans la mesure où selon Kirzner, (1973) le fonctionnement des marchés est tel qu'il existe des possibilités

d'arbitrage à cause des déséquilibres¹⁶⁵de celui-ci. De ce fait, l'entrepreneur par sa vigilance¹⁶⁶formule une réponse, soit pour exploiter l'opportunité qui est découverte, soit pour capturer les occasions de profits.

Quant à Timmons (1999) les opportunités d'affaires sont créées ou construites suivant une démarche processuelle dans laquelle l'entrepreneur identifie des ressources et des situations qui les favorisent. Il attribue cet aspect aux qualités de l'entrepreneur et son agilité (habilité) à identifier des opportunités là où d'autres entrepreneurs n'y arrivent pas. Timmons considère par ailleurs que l'opportunité est situationnelle (*opportunities are situational*). Il parle de la fenêtre de l'opportunité (*Windows of opportunity*) pour montrer que les opportunités ne cessent d'exister et par conséquent elle dépend de certaines conditions apparentes telles que la force du marché, la taille du marché, la structure du marché et l'environnement des affaires. Le schéma ci-dessous tente par illustration de restituer trois éléments pour une intention entrepreneuriale.

Schéma n°18 : Trois éléments conjoints pour une possible intention entrepreneuriale



Sources : tirées des travaux de Timmons (1999)

165 Le déséquilibre naît du marché est dû par le fait qu'il existe une asymétrie d'information créant une situation où des consommateurs achètent des produits à des prix assez élevés et des producteurs qui vendent leurs produits à des prix trop faibles.

166 Pour Chabaud et Ngijol, (2010) « la vigilance renvoie moins à une meilleure connaissance des données concrètes du marché, qu'à la capacité de l'entrepreneur à connaître les lieux où trouver les informations pertinentes sur les données du marché.»

Selon Timmons l'intention entrepreneuriale est une association conjointe entre l'identification d'une opportunité attractive et des possibilités de leur mobilisation, les capacités et les qualités individuelles ainsi que des ressources disponibles et accessibles. Pour Timmons (1999) l'opportunité renvoie à quelque chose d'attractive¹⁶⁷ suscitant un intérêt économique.

D'autres chercheurs Sarasvathy et al, (2002), Schumpeter (1934) pour ne citer qu'eux, situent l'émergence de l'opportunité entrepreneuriale cette fois-ci dans l'approche par la création, même point de vue que celle de Timmons. Par ailleurs, Sarasvathy et al, (2002) affirment que la question de l'émergence de l'opportunité (par la découverte ou par la création) est fonction du processus dans lequel les ressources allocatives et les moyens sont utilisés sur le marché d'une part et la manière dont l'offre et la demande sont identifiées et formulées sur le marché, d'autre part. Ils proposent de distinguer trois types de ressources :

1. le marché comme processus dans lequel les ressources sont allocatives ;
2. le marché comme processus dans lequel les ressources sont découvertes, et ;
3. le marché comme processus dans lequel les ressources sont créées.

Ils affirment que dans chacune des trois considérations il y a une stratégie. Dans le premier cas, on a une stratégie basée sur l'exploitation de l'opportunité. La vision qui en découle est celle de l'entrepreneur classique. Par exemple c'est le cas de la franchise d'entreprise. Dans le deuxième cas, on a une stratégie basée sur une logique de planification et de prévision, tandis que dans le troisième cas la stratégie est axée sur l'apprentissage par adaptation. Selon ces auteurs, si par exemple l'offre est identifiée mais que celle-ci n'est pas encore produite et proposée sur le marché alors qu'il y a une réelle demande (l'existence probable ou réelle de débouchés), alors selon eux, l'opportunité qui en résulte (c'est-à-dire l'offre identifiée) est considérée comme une découverte (et pas comme une création). Inversement, si la demande est identifiée et que celle-ci n'est pas entièrement satisfaite ou que celle-ci est mal satisfaite sur le marché, alors que l'offre existe déjà, l'opportunité (la nouvelle offre qui en résulte) est considérée tout aussi comme une découverte (et pas comme une création). Tandis que dans le cas de la création d'opportunité (paradigme de la création) Sarasvathy et al, (2002) affirment que l'opportunité est considérée comme issue d'une création donc entièrement nouvelle et entièrement produite si aucune des deux c'est-à-dire si l'offre et la demande n'était connue sur le marché. Dit autrement, pour les tenants de la création d'opportunité entrepreneuriale, si ni

¹⁶⁷ Timmons, (1999, p.27) "If an idea is not an opportunity, what is an opportunity¹⁶⁷? An opportunity has the qualities of being attractive, durable, and timely and is anchored in a product or service which created or adds value for its buyer or end user".

l'offre, ni la demande n'existe, toutes les deux sont à créer. Tandis que dans le paradigme de la découverte l'une des deux (l'offre ou la demande) existe déjà et par un mécanisme de la vigilance l'autre est découverte et produite sur le marché. Paradoxalement, nous pouvons constater qu'implicitement que Sarasvathy et al (2002) ne se situent ni du côté des tenants de la découverte d'opportunité tels que Hayek (1945), Kirzner (1997) ou encore Shane (2003), ni du côté des tenants de la création d'opportunité tels que notamment Ardichvili et alii (2003) et d'une certaine manière Schumpeter (1979) qui voit l'émergence d'opportunité à travers le mécanisme de la destruction créatrice¹⁶⁸ dont découle l'innovation.

Cependant, les travaux de Sarasvathy réconfortent le débat sur cette question. Pour l'auteur, certaines réussites entrepreneuriales ne sont pas à expliquer en tant que phénomène mais plutôt comme le résultat d'une démarche par effectuation (Sarasvathy 2001c ; cf. à la métaphore¹⁶⁹ de la cuisine). Quant à Schumpeter (1934) celui-ci situe l'émergence de l'opportunité essentiellement dans la théorie de l'innovation en termes d'opportunité technologique. Les opportunités économiques sont issues des innovations technologiques et celles-ci grâce à un mécanisme de destruction créatrice. De ce fait, pour Schumpeter, les opportunités économiques sont créées indépendamment des mécanismes de la vigilance du créateur, une des critiques de l'approche par la découverte de Kirzner (1997). La tension, sur les processus par lesquels l'opportunité entrepreneuriale émerge, prend de l'épaisseur dans la littérature sur l'entrepreneuriat.

Alvarez et Barney (2007) considèrent quant eux que l'émergence de l'opportunité est plutôt considérée comme une alternative contingente née à partir d'une construction sociale. Cela peut être un désir collectif ou un désir personnel¹⁷⁰ comme soulignent Boutillier et Uzunidis (2012). Selon eux, l'entrepreneur crée souvent l'entreprise là où les entreprises ne prennent pas d'initiative économique. Par ailleurs, la définition de l'opportunité entrepreneuriale varie au sein même du paradigme de l'entrepreneuriat, tout comme la définition de l'entrepreneur. Selon que l'on se situe vers l'approche de Shane (2003), on constate que celui-ci, entend par opportunité, toute création potentiellement profitable sur le marché. C'est-à-dire une situation qui permet à tout individu de créer et d'exploiter une idée dont le « potentiel peut générer un

¹⁶⁸ Voir, la thèse de Patrick Schembri, professeur à l'université de Versailles saint en Yvelines (uvsq), 1997, Paris 1). Pour Schembri la destruction créatrice est plus qu'un processus, c'est une vision du changement (organisationnel, du changement à la fois technologique et écologique).

¹⁶⁹ Saras.D. Sarasvathy (2001b,p.245)

¹⁷⁰ Boutillier, S. et Uzunidis, D. (2012) « donnent l'exemple des « self-made-man » ou en version francophone « je me suis fait tout seul »

profit¹⁷¹ » Shane, (2003, p.5). On retrouve cette même idée chez Baron (2006) pour qui « l’opportunité implique la possibilité de créer quelque chose de nouvelle qui a le potentiel de générer une valeur économique¹⁷² ... [...]».

De ce fait, pour Baron (2006) l’opportunité (économique) implique:

- (i) une valeur économique potentielle ;
- (ii) une génération de profits ou de bénéfices ;
- (iii) une nouveauté (autrement l’opportunité n’existe pas à priori sur le marché, ex. nouvelle technologie, nouvelle innovation sur le marché) ;
- (iv) une perception positive pour les consommateurs.

5.2. Epistémologie naissante pour une question de recherche actuelle

Comme nous avons signalé dans ce qui précède nous nous soucrivons dans ce second temps dans l’epistémologie de De Rozario (2013, 2015). Cette seconde partie de ce chapitre est consacrée d’une part, au cadre théorique et au positionnement épistémologique de notre question de recherche et d’autre part, on aborde dans cette partie notre design de recherche.

5.2.1. Cadre théorique

La thèse mobilise théoriquement deux approches dialectiques différentes (causation vs effectuation) de manière symétrique, mais qui sont dans un même paradigme. De ce fait, la différence entre les approches réside selon que l’on se situe dans les raisonnements : causation, effectuation.

5.2.2. Position épistémologique

Nous avons cherché dans la littérature dans quelle position épistémologique allons-nous souscrire pour étudier la problématique. Autrement dit, quels schèmes et quel design de recherche allons –nous mobiliser pour tester les trois hypothèses sur le segment du territoire choisi. J’ai mobilisé les travaux de De Rozario (2013 et 2015) sur l’epistémologie au regard de notre problématique de recherche.

¹⁷¹ Shane et Eckhardt, (2003) “a situation in which a person can exploit a new business idea that has potential to generate profit.

¹⁷² Baron (2006), “opportunity will be defined as a perceived means of generating economic value (i.e., profit) that previously has not been exploited and is not currently being exploited by others, (Baron, 2006, p;107)”

Il ressort de ses travaux que trois schèmes d'intelligibilité parmi les six¹⁷³(6) schèmes identifiés dans ses travaux, s'imposent à notre problématique de recherche. Par exemple, le schème herméneutique dont nous allons nous souscrire permet de contextualiser le phénomène que l'on cherche à étudier et dans ce qui nous concerne de contextualiser les réussites des processus de création d'activité (PCA) sur le 10^e arrondissement de Paris lorsqu'on crée une nouvelle entreprise mais aussi de contextualiser les résolutions d'incidents critiques liés à la création d'entreprise. La compréhension des créations d'entreprise réussie comme phénomène nous ont conduits de fait, à mobiliser le schème herméneutique grâce aux différents sens qui peuvent être saisis.

Le schème herméneutique offre des possibilités d'interprétation pour comprendre le phénomène puisque le schème herméneutique tolère plus que d'autres schèmes la prise en compte de variables extériorisées (venant de l'extérieure). C'est-à-dire de l'environnement du lieu d'installation de l'activité. L'intérêt du schème herméneutique poursuit la chercheuse est que celui-ci tient compte de l'expressivité, de la subjectivité dans l'interprétation des données, des sens et des contextes sur lesquels le phénomène (ici création d'entreprise réussie) peut être observé. Nous avons choisi la démarche herméneutique car il est question ici d'étudier, à travers les incidents et les épreuves de la réalité que connaissent les entrepreneurs - comment ces derniers interprètent et donnent sens à leur démarche pour résoudre les problèmes et les incidents qu'ils rencontrent.

L'autre raison du choix de la démarche herméneutique résulte du fait que nous cherchons à comprendre comment les processus cognitifs et les réseaux relationnels de l'entrepreneur sont mobilisés dans les projets de création d'activité qui ont réussi. De ce fait, le schème herméneutique répond à notre problématique. En revanche il est couplé par deux autres schèmes compte tenu des hypothèses que nous avons retenues.

- Le schème causal au regard de l'hypothèse H1 (causation, posture positiviste) et ce qu'elle postule - je deviens entrepreneur lorsque je sais utiliser et appliquer les bons outils universaux et les bonnes méthodes.

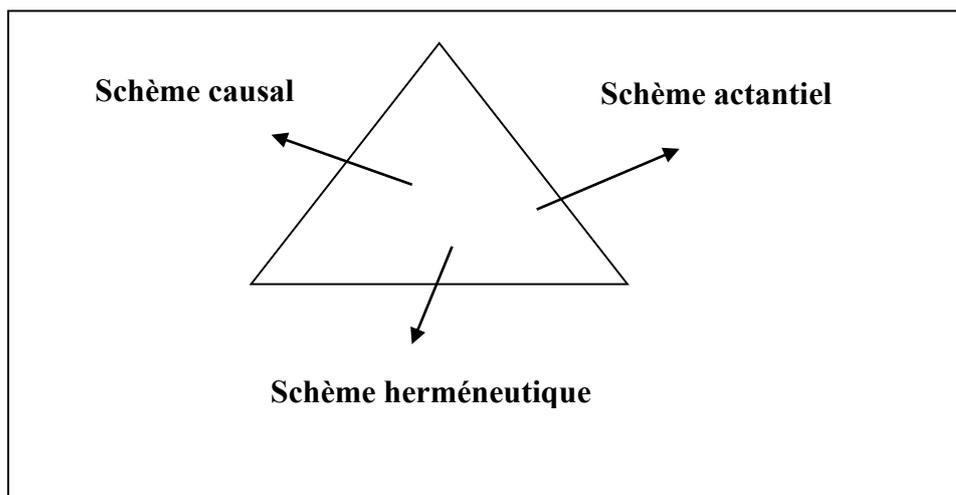
Le schème causal permet de caricaturer les causalités entre les variables (données), leur dépendance, leur covariance ou indépendance De Rozario (2013).

¹⁷³ L'auteur a identifié dans ses travaux sur l'épistémologie six schèmes d'intelligibilités : schème herméneutique, schème causal, schème fonctionnel, schème structural, schème dialectique, schème actantiel (De Rozario, 2013).

De ce fait, le schème causal place l'hypothèse H1 dans une épistémologie positiviste où H1 postule que les mêmes causes produisent les mêmes effets, c'est-à-dire on réussit son projet de création d'activité lorsqu'on dispose les bons outils universaux et transversaux et les bonnes méthodes qu'il suffit d'appliquer (de répliquer) dans n'importe quel contexte sur le territoire. Ici c'est l'idée de répliquabilité et de duplicabilité des outils managériaux et des méthodes qui sont mises en avant, ce qui veut dire que le contexte et le rôle territoire sont presque niés par l'entrepreneur causationniste. Cependant, lorsqu'on cherche à comprendre des comportements ou des heuristiques d'un acteur social ou d'un agent économique ou plus précisément d'un entrepreneur il est possible de mobiliser :

- Le schème actantiel au regard de l'hypothèse 2 (Effectuation) et de l'hypothèse 3 (Territoire) tous deux prises dans une posture constructiviste. Le schéma ci-dessus illustre ces trois schèmes où notre problématique se souscrit.

Schéma n°19: Trois schèmes de recherches pour situer la problématique de recherche



Source : inspiré des travaux de De Rozario (2013)

Schéme causal pour l'hypothèse H1

- **Schéme causal** : *Importance de déterminants universaux, du modèle expérimental, De Rozario, 2013) à partir d'une formaluation mathématique ;*
- Relation entre deux variables indépendantes.
- **covariation**

L'hypothèse 1 renvoie à une ontologie positiviste dans la mesure où j'applique les bons outils existants et les bonnes méthodes conçus par ailleurs par des experts, par des organismes de formation pour non seulement réussir mon plan de création d'entreprise mais aussi pour

résoudre éventuellement les incidents (contraintes, difficultés) critiques ou graves dans mon processus de création d'activité. Et dans ce cas, selon H1 ce sont les outils et les méthodes qui comptent plus que toutes autres choses, voire plus que le territoire. Tandis que pour le schème actantiel et le schème herméneutique pour l'hypothèse H2 et l'hypothèse H3, la vision de l'entrepreneur change.

Schème actantiel relié aux deux hypothèses H2 et H 3

- *Approche compréhensive, importance du sens, de la rationalité de l'acteur et de son indépendance ;*
- B résulte d'un système d'actions individuelles d'acteurs (a) qui produit des effets (e) attendus ou inattendus.
- **Intentionnalité**

Schème herméneutique relié à H2 et H3

- *Importance du dévoilement, de l'interprétation. La réalité ne peut être que représentée par des conventions, elle est inaccessible, on ne peut que l'inférer par ses manifestations.*
- A et B sont unis par le sens et par convention arbitraire où B représente A.
- **Expressivité**

L'hypothèse 2 renvoie à une ontologie subjectiviste et constructiviste dès lors que j'ai des capacités de saisir des opportunités et des ressources en situation pour résoudre des incidents critiques dans les phases de création de mon activité. Et dans ce cas, selon H2, le territoire est un contexte, une situation qu'il faut interpréter, voire une contingence non maîtrisable et non contrôlable mais qu'on peut transformer.

L'hypothèse 3 quant à elle renvoie tout aussi à une ontologie subjectiviste et constructiviste dans la mesure où j'ai pu saisir des avantages en termes de ressources, de matériels, de politiques publiques et des facilités que suggère le territoire. Et dans ce cas, selon H3, le territoire est un écosystème avec des flux de ressources à interpréter impliquant des interactions complexes, des co-réactions non déterminées ou connues à l'avance. Il est construit individuellement ou co-construit collectivement par des interrelations, des dépendances et des interdépendances entre des acteurs parties prenantes du territoire en question. Et le schème herméneutique et actantiel conduisent à interpréter leur sens à travers des récits de création recueillis pendant les entretiens.

5.2.3. Design de recherche

Nous souscrivons la problématique ici soulevée sur un design de recherche qui comporte huit (8) constituants¹⁷⁴ identifiés dans les travaux de De Rozario (2013).

Schéma n° 20: Huit (8) constituants pour une design de recherche efficace

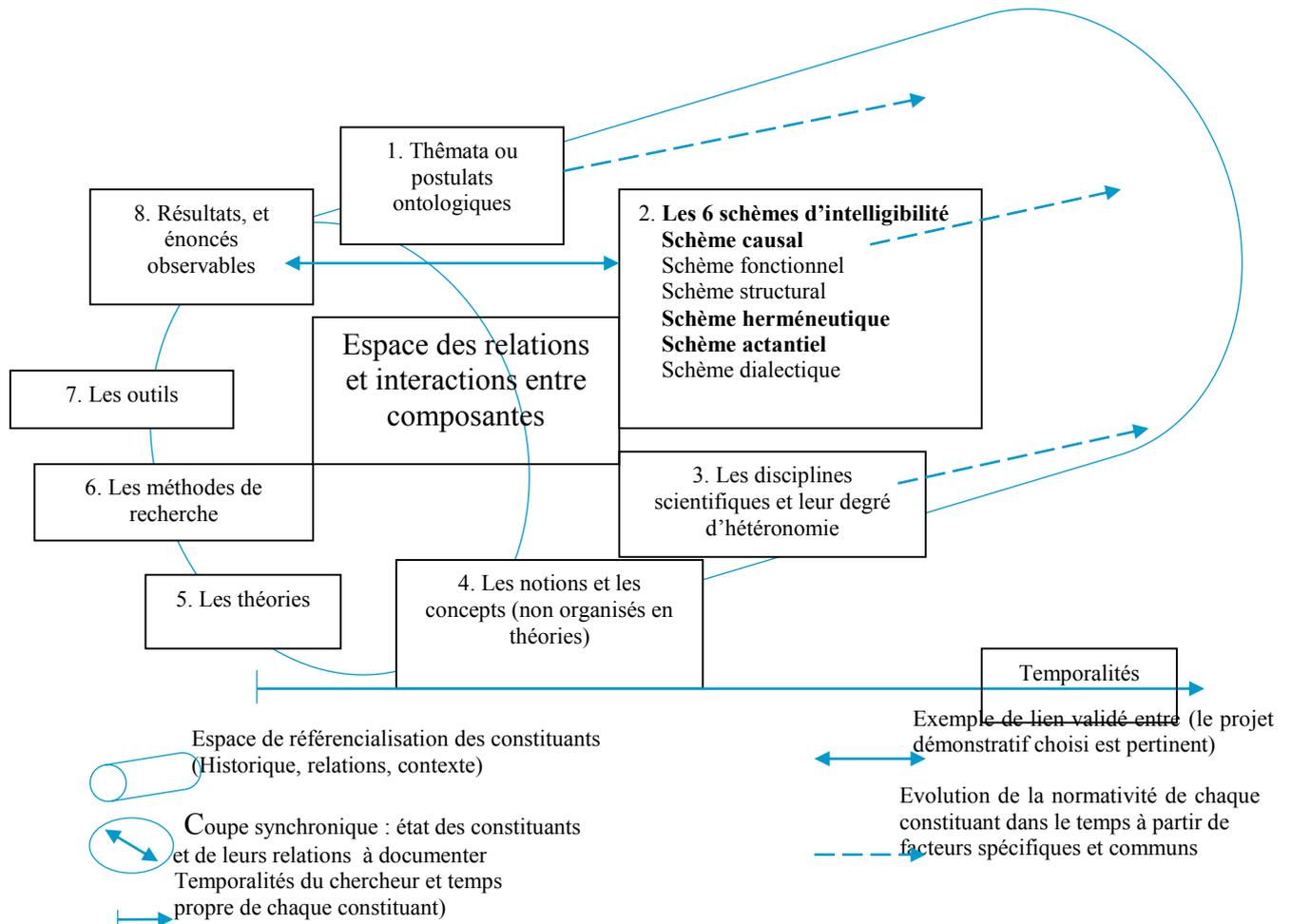


Schéma tiré des travaux de De Rozario (2013)

Il est important, selon De Rozario (2013) pour le chercheur de travailler son design de recherche et de se positionner.

¹⁷⁴ De Rozario (2013). La modernité et ses avatars en gestion, Volume I : Résumé des travaux de recherche - chapitre 8 – Propositions épistémologiques.

Critiques des trois thémata ou schèmes

Les trois schèmes que nous mobilisons dans cette thèse ne sont pas sans critiques puisque la compréhension des récits, des anecdotes pertinents liés à la création d'activité ou ceux relatifs aux méthodes utilisées pour résoudre tel ou tel incident survenu lors de la création d'activité est affectée par des biais (entre ce qui est dit et ce qui est réellement fait). De ce fait, nous avons deux biais que nous confrontons :

- Un biais relatif au dévoilement et au risque de surrenchère (l'entrepreneur accepte l'entretien, il est heureux de rencontrer quelqu'un qui l'écoute pour parler de lui, de son parcours et de son activité),
- Un biais relatif au non dévoilement (l'entrepreneur accepte l'entretien pas ne dit pas tout) joue sur les mots et donc altère ce qui s'est passé réellement pendant son processus de création d'activité (par exemple c'est le cas des refus bancaires pour le financement de leur projet sur des profils fichés par la banque de France, interdiction de faire un crédit).

5.2.4. Critiques épistémologiques des trois hypothèses

Rappelons que pour l'hypothèse (H1- Causation) l'individu devient entrepreneur lorsqu'il sait utiliser préalablement des outils et des méthodes. Dans ce cas, il suffit théoriquement que l'entrepreneur soit celui qui est bien formé dans les business schools avec les bons outils et les bonnes méthodes qu'il suffit d'appliquer à la lettre dans n'importe quel contexte de son territoire.

5.2.4.1. Critique épistémologique de l'hypothèse (H1-Causation)

La première critique épistémologique de l'hypothèse H1 est que H1 met plutôt en avant «l'entrepreneur et ses outils» ignorant complètement que les territoires ont des rôles à jouer du fait qu'ils se développent naturellement de manière ontologique, comme la métaphore de l'enfant qui grandit et qui régresse, mais les territoires ne sont pas pour autant déterminants pour l'entrepreneur puisque celui privilégie les outils et les méthodes qu'il utilise. La deuxième limite épistémologique de l'hypothèse H1 réside dans le fait que le territoire est finalement perçu comme un espace neutre dont il ne faut pas compter lorsqu'on crée une activité économique sous prétexte que seuls mes outils et mes méthodes suffisent. De ce fait, l'hypothèse H1 réitère de manière ontologique le rôle des représentations théoriques ou managériales de l'activité et par conséquent les comportements mimétiques : réplication-

duplication des outils universaux et des méthodes managériales priment plus que toute autre démarche. Et ce mimétisme managérial conduit des créateurs d'activités, soit à appliquer aveuglément des outils tels qu'ils sont, soit à les répliquer ou dupliquer en suivant fidèlement les préconisations des milieux universitaires et des écoles de commerces.

5.2.4.2. Critique épistémologique de l'hypothèse (H2- Effectuation)

En rappel de l'hypothèse (H2-Effectuation), pour H2 l'individu devient entrepreneur lorsqu'il sait créer à partir d'une construction inédite et imprévue une situation d'opportunité à partir de l'identification des ressources de territoire. Une des critiques épistémologiques de l'hypothèse (H2) réside dans le fait que H2 privilégie les caractéristiques cognitives et s'intéresse uniquement aux profils et aux parcours particuliers des entrepreneurs tels que les traits biographiques des entrepreneurs, leur connaissance, leur capacité individuelle, leur talent, leur qualité (intrinsèque) et leurs réseaux relationnels sur le territoire et hors du territoire et par conséquent l'hypothèse H2 ne prend pas en compte les possibilités en termes de ressources que les territoires peuvent suggérer aux entrepreneurs. C'est finalement le territoire qui devient tributaire des actions de l'entrepreneur.

5.2.4.3. Critique épistémologique de l'hypothèse (H3- Territoire)

Pour rappel l'hypothèse (H3-Territoire) soutient que l'individu devient entrepreneur lorsqu'il sait intégrer le territoire comme un écosystème de ressources qui a ses propres règles de jeu dans lesquelles il faut comprendre les logiques de fonctionnement, les réalités du territoire, les arrangements collaboratifs qui s'y opèrent ainsi que les intérêts contradictoires des acteurs parties prenantes du territoire en question. De ce fait, selon cette hypothèse l'entrepreneur réussit son processus de création d'activité (PCA) si celui-ci connaît le territoire et s'il maîtrise la contingence. En d'autres termes, l'hypothèse H3 s'inscrit dans une approche constructiviste, ici ce n'est ni l'effectuation, ni la causation qui est privilégiée, seules les ressources du territoire sont déterminantes et mises en avant par l'entrepreneur.

Toujours dans cette métaphore de l'enfant qui grandit et qui régresse, l'on peut dire que la clé épistémologique de l'hypothèse H3 permet de parler de la qualité du territoire, du développement du territoire ou de la croissance du territoire d'une part et elle conduit de ce point de vue que des territoires évoluent, d'autres régressent, certains territoires meurent, d'autres naissent. Autrement dit cette métaphore est une caricature de l'approche évolutionniste du territoire dans la mesure où l'on peut supposer que le territoire croît et décroît, se construit

et se déconstruit autant que les acteurs (entrepreneurs, élus, agents économiques) qui les organisent. D'autre part, la métaphore biologique appliquée au territoire conduit à parler de l'identité du territoire (Dubar, (2007) et l'aspect symbolique du territoire Sainsaulieu (1977) mais c'est une identité statique, or, les théories de l'identité (Dubar, 1978, 2007 et Sainsaulieu, 1977) la pose comme intrinsèquement dynamique, changeante et évolutive. De ce fait, le territoire sous la métaphore de l'enfant a une identité comme un individu qui a des besoins ou qui a ses attraits (cf., au territoire « vivant » vs territoire « mourant » en termes d'attractivité) mais aussi l'identité est structurante puisqu'elle se construit ou se détruit, voire se perd un second aspect que l'entrepreneur transpose dans sa vision de création d'entreprise, dans son modèle ou projet économique. C'est ainsi, l'hypothèse H3 induit à deux critiques épistémologiques.

- La première critique s'inscrit dans une ontologie constructiviste puisque l'hypothèse H3 compare le territoire à un individu qui a des qualités et les développe, sans prendre en considération les autres possibilités, les spécificités propres aux territoires par exemple. De ce fait, il n'y a aucune chance aux territoires qui n'ont pas de ressources, ni de politiques publiques attractives ou de compétences. Cette vision conduit à l'hyperspécialisation des territoires, première critique épistémologique.
- Autre critique H3 ignore que les organisations fonctionnent en réseau grâce à la globalisation, à la mondialisation, de ce fait le territoire compte tenu de H3 n'est qu'un isolat. Cette seconde critique va à l'encontre de la vision de Colletis et Pecqueur qui oppose deux approches dont l'une privilégie la différenciation/spécification à travers des ressources sur la base de l'avantage comparatif et dont l'autre renouvelle la globalisation/mondialisation à travers des réseaux et du réseautage.

Troisième partie

**Restitution des entretiens et leur croisement
aux hypothèses retenues, analyse des
contenus qualitatifs, écriture des incidents
rencontrés et méthodes de résolution**

6. Restitution de contenus qualitatifs, écriture des incidents de création d'activité et analyse thématique

Introduction

Rencontrer un problème ou une situation pouvant poser et créer un problème est d'autant plus anodin dans la vie de tous les jours que les solutions susceptibles ou probables pour leur résolution. Et ce constat est d'autant plus préoccupant pour nombres d'individus qui travaillent dans les organisations mais également pour nombres d'individus qui créent des entreprises. Par exemple, selon Marchesnay (2008) dans le cas d'un « *entrepreneur découvrant un problème. Le processus démarre lorsque, selon l'expression de Dewey, la « situation est indéterminée ». Le doute ne porte pas, en effet sur un seul point mais s'inscrit sur « un tout contextuel, - la situation »*. Or, chaque situation est singulière pour Dewey, c'est-à-dire « *individuel, indivisible et induplicable* ».

De ce fait, la résolution du problème en question conduit elle aussi à un processus dans lequel –« *Il convient alors de poser le problème de telle sorte qu'il débouche sur une solution appropriée. Le processus part de « suggestion », plus ou moins spontanées et « stimulantes », débouchant sur des « idées » donnant des possibilités de solutions. Elles (les solutions) sont alors formalisées sous formes de « propositions » articulées dans un « discours ». Ces idées doivent être à la fois « opérationnelles », tendre vers l'action à entreprendre, et « cohérentes », en particulier au regard du système. Cela signifie notamment que les « faits » retenus sont privilégiés en fonction de l'action visée* ».

Ce chapitre 6 est un chapitre de fin de thèse, il est constitué de deux parties une première partie concernant: l'écriture des incidents d'installation au moment de la création de la dite activité (6.1) et une deuxième partie concernant: l'analyse croisée des données qualitatives recueillies (6.2). Les données recueillies nous permettent de les situer parmi les trois hypothèses (1. H1, 2.H2, 3.H3) retenues. Les résultats qui peuvent en ressortir sont dans la deuxième partie (6.2.) de ce chapitre. Ce travail a nécessité un codage pour restituer les résultats de l'enquête. Dans cette partie nous restituons les contenus des entretiens comme telles sans dénaturer leur sens ou signification. Dans un premier temps nous restituons les contenus qualitatifs recueillis pendant l'enquête. L'enquête s'intéressait plutôt à comprendre le déroulement du processus de création

d'activité (PCA), les incidents que les entrepreneurs rencontrent et les méthodes de résolution qui peuvent en résulter, afin que ce processus soit réussi.

D'abord, les recherches qui ont étudié les principales difficultés et les contraintes liées à la création d'entreprise sont nombreuses, les travaux de Le Pape et al (2004) peuvent en témoigner puisque ces derniers affirment que les entrepreneurs sont confrontés à des contraintes de plusieurs types dont les plus récurrentes sont:

- Des contraintes financières ;
- Des contraintes techniques ;
- Des contraintes d'information (cf. asymétrie et sélection adverse) ;
- Des contraintes d'insertion dans un réseau professionnel.

L'enquête est réalisée sur un échantillon de 21549 créateurs et de repreneurs d'entreprise en 1994. Elle a été réactualisée en 1997. Selon eux, l'objectif de cette enquête consistait à identifier les principales contraintes récurrentes à la création et à la reprise d'entreprise. Deux types de profils ont été caractérisés : les créateurs ex-nihilo (ce que nous appelons dans notre cas les *primo-créateurs*) et les repreneurs d'entreprise. L'étude a été menée dans plusieurs régions de France sur plusieurs secteurs d'activités : l'industrie, le bâtiment, le commerce et les services à l'exception du secteur agricole et financier, selon les auteurs. La méthode employée est la *méthode de statistique exploratoire multidimensionnelle*. La base de données est tirée du système d'information sur les nouvelles entreprises (SINE). Il ressort de leur étude que les régions de l'Ouest sont moins contraignantes en matière de création ou de reprise d'entreprise. Tandis que les régions les plus contraignantes (où l'on note plus d'échecs d'entrepreneurs) sont celles situées dans le Sud de la France (ils citent le Provence- Alpes-Côte d'Azur (PACA) et le Languedoc-Roussillon). Par ailleurs, les régions comme (Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, Poitou-Charentes, Bourgogne et la Champagne –Ardenne) sont plus que facilitantes à la création ou à la reprise d'entreprise. Cependant les raisons de ce phénomène sont expliquées sommairement par ces auteurs en évoquant des crises et des politiques publiques peu efficaces.

Néanmoins, ils soulignent comme moyens de lutte contre ces contraintes (citées ci-dessous) des politiques publiques qui valorisent les créations et les reprises à l'échelle nationale. L'analyse des données de leur étude a permis d'identifier les contraintes que les créateurs et les repreneurs ont été confrontés. Il ressort de l'analyse que les repreneurs créent plus d'emploi par rapport aux créateurs d'entreprise en raison de l'absence de *contraintes de démarrage*. Une autre raison s'explique du fait que les nouvelles créations attendent un temps suffisamment optimal avant leur premier recrutement.

D'autres enquêtes ont été faites dans ce domaine, à savoir l'enquête de Filion, Borges et Simard (2006, p.13) a fait ressortir des difficultés que des entrepreneurs ont rencontrées après le démarrage de leur entreprise. Selon eux,

- 29 % des entrepreneurs répondus à l'enquête ont affirmé avoir eu comme difficulté
 - *gagner la confiance du client. Autrement dit, convaincre et rester crédible face aux clients*) ;
- 6% affirment avoir eu comme principale difficulté ;
 - *b) rejoindre le client, et se faire connaître ;*
- 5 % ont une difficulté ;
 - *bâtir une structure de vente efficace ;*
- 5 % disent avoir eu comme difficulté ;
 - *respecter les délais et les contrats engagés.*

Et 43 % des entrepreneurs interrogés disent n'avoir rencontré aucune difficulté après le démarrage de leur activité.

D'autres éléments peuvent ressortir de l'enquête. Par exemple, l'enquête montre que pour résoudre les difficultés rencontrées après démarrage de l'activité en question :

- 33 % affirment avoir fait du marketing en utilisant la publicité ;
- 16 % pensent que c'est leur détermination et leur persévérance qui leur ont aidé à surpasser la difficulté;
- 13 % affirment avoir utilisé des supports externes à travers des réseaux sociaux ou le soutien et l'aide d'un mentor;
- 12 % disent avoir fait des changements stratégique par exemple en baisser leurs prix ou changer de marché.

Les résultats de nos entretiens sont retranscrits dans ce chapitre six (6). Nous allons voir dans ce qui suit des situations empiriques dans lesquelles des incidents liés à la création d'activité ont émergé. Cependant, deux types d'incidents ont été identifiés pendant l'enquête :

- des **incidents critiques d'installation (ICI)** ;
- et des **incidents critiques de démarrage (ICD)** ;

Les premiers sont des incidents liés à la création de l'activité, les entrepreneurs les ont rencontrés dans leur processus de création d'activité (PCA), ce sont des incidents relatifs à l'installation sur le territoire. Tandis que les seconds sont des incidents après installation, c'est-à-dire des incidents de démarrage qui surviennent une fois que le processus de création de l'activité en question est à son terme mais qu'il fallait résoudre.

Le terme critique s'explique du fait que non seulement les entrepreneurs doivent les résoudre, soit pour créer l'activité (ICI), soit pour développer l'activité (ICD). L'autre élément qui ressort de l'enquête est que les deux types d'incidents ne sont des incidents de routines tels que par exemple les incidents que l'on peut rencontrer dans l'utilisation des outils de gestion ou de management habituel. Cependant, si les entretiens révèlent deux types d'incidents majeurs, nous nous sommes intéressés principalement aux incidents critiques d'installation (ICI) dans un premier temps et la manière dont ceux-ci ont été résolus par les entrepreneurs dans un second temps. Les incidents critiques de démarrage ne sont pas étudiés puisque notre sujet de recherche cherche plutôt à comprendre les processus de création d'activité qui ont réussi.

6.1. Restitution (retranscription) des entretiens, croisement aux hypothèses retenues et analyse des contenus qualitatifs

Les entretiens ont été débutés le jeudi 7 avril 2016. Ce sont des entretiens directs avec les entrepreneurs commerçants situés dans les deux segments territoriaux sélectionnés comme échantillonnage territorial. Nous présentons de manière rétrospective les notes des entretiens que nous avons recueillies auprès des entrepreneurs que nous avons pu rencontrer pendant l'enquête. On peut rappeler que les notes ont été recueillies telles que les entrepreneurs ont pu les formuler. Nous allons retranscrire dans ce qui suit leur langage, leur dire, leur mot sans déformation, ni modification.

6.1.1. Restitution et retranscription des entretiens issus de l'enquête qualitative

On peut rappeler que 40 entrepreneurs étaient dans la première sélection de l'échantillonnage. Cependant, le terrain n'était pas sans difficultés. Nous avons rencontré des difficultés sur notre terrain. Par exemple huit (8) entrepreneurs commerçants installés dans les deux segments territoriaux ont refusé de participer à l'enquête, c'est-à-dire ils n'ont donc pas répondu à notre demande d'entretien. Parmi les huit commerçants ayant refusé de participer à l'enquête Cinq (5) d'entre eux, ont justifiés les raisons de leur refus :

- Par la peur que les informations recueillies soient utilisés pour des fins commerciales.

Trois (3) d'entre eux ont refusé de répondre sans besoin de justifier leur refus à notre demande d'entretien. Pour donner un exemple, c'est le cas d'un patron propriétaire de plusieurs salons de coiffures dans le 10^e arrondissement de Paris. Paradoxalement certains commerçants d'origine africaine et chinoise ont plus peur d'accorder un entretien, tandis que d'autres ont accepté volontairement de participer à l'enquête. De ce fait, nous avons pu rencontrer 20 entrepreneurs-commerçants qui ont participé à l'enquête puisque parmi les 32 restant à interroger douze d'entre eux ont souhaité décaler notre RDV parce qu'ils partaient en vacance. On peut rappeler que les entretiens ont été débutés en Avril et ils ont été finis fin Août.

Entretiens Blackburn Coffee / Analyse de contenu thématique

« Votre restaurant est récent dans le quartier, spécialité plats africains. Vous êtes associés (codirigés et co-managers) avec une autre personne, apparemment vous êtes aidés par le *dispositif Paris initiative entreprise*. Parlez-nous de votre installation dans le quartier et les moments de la création de votre activité ». « Je m'appelle Gabriel, je suis associé et gérant du restaurant. Nous avons ouvert *osé africain cuisine* cela fait moins d'un an ».

« J'ai créé ce restaurant en proposant un espace café. J'ai fait le choix de proposer plus de café que de repas. C'est d'abord un espace café avec un côté restaurant. Mon concept est différent des restaurants traditionnels et des brasseries classiques qui proposent d'abord plus de repas de midi et du soir. J'ai mis deux ans pour mettre ce projet en place, une fois que j'ai validé mon projet de création blackburn coffee. » [H1 Causation](#)

« Le concept que je propose à ma clientèle fait partie de la troisième génération des « coffee shop » ; c'est un concept qui propose du café et un espace restaurant avec quelques repas alors que les cafés de première génération et de deuxième génération proposent plus de repas à midi et le soir d'abord et du café ensuite. Dans mon restaurant, c'est le café qui est proposé le plus en termes de volumes, tandis que dans les restaurants traditionnels c'est l'inverse : c'est le repas qui est proposé en volume. Ma proposition est différente selon moi, du coup on n'a pas le même *modèle d'affaires*, en même temps il faut savoir que les coffee shop ne sont pas très développés en France ». [H1 Causation](#)

« Je me suis posé la question du choix de lieu d'installation et je me suis dit où est-ce que je vais l'implanter. Je n'avais pas envisagé de m'installer dans ce quartier du 10^e arrondissement, j'ai décidé d'installer mon activité dans cette rue *après avoir étudié les possibilités d'installation (études de marché)* et c'est par la suite que j'ai constaté que les situation d'installation étaient possibles parce que la mairie du 10^e arrondissement proposait des locaux « vides » où il est possible de devenir locataire facilement pour des créateurs comme moi » [H1 Causation à propos d'H3 Territoire](#)

H1 Causation – 7 énoncés
2 thèmes: Modèle d'affaires, Rentabilité du territoire
Théories mobilisées
Implicitement :
Analyse concurrentielle
-Porter avant 2011.

« Alors selon moi le 10^e est en plein cœur de Paris. Je crois que contrairement aux idées reçues les habitants de ce quartier sont très riches, les loyers sont très chers pour habiter ici. Le quartier est bien desservi et il y a pleine d'opportunité car beaucoup de monde passe par cette rue » [H1 Causation à propos d'H3 Territoire](#)

« Mon installation ne m'a rien coûté quand j'ai décidé de m'installer dans le 10^e arrondissement comparé à certains quartiers. J'ai fait une création de fonds ? Et j'ai seulement acheté l'immobilier les machines à café, les chaises et apporté mon matériel. Mon installation a été sans difficulté car je n'ai pas de cession de bail, pas d'achat de fonds de commerces, pas de pas de porte, trois choses souvent contraignantes, voire une difficulté pour moi. » [H1 Causation à propos d'H3 Territoire](#)

H3-Territoire -1 énoncé
1 thème : Coûts réduits
Même théorie mobilisée

« Avant de décider de venir m'installer ici, j'ai cherché un bail ailleurs dans Paris et c'est le bail (le loyer) pas cher qui m'a poussé le plus à venir s'implanter dans ce quartier. Avec un tel bail mon choix s'est vite fait dans le 10^e. Le local était déjà disponible et que je n'avais pas de difficulté pour s'installer». « Pour les aides, la mairie ne m'a pas aidé, si ce n'est les baux sont moins chers et facilitent d'accès ». [H3 Territoire venant de H1 Causation](#)

H2 Effectuation
1 énoncé- 2 thèmes:
▪ Amis, famille
▪ Attractivité, image

« J'ai parlé à des amis et des proches de la famille sur mon choix de créer ce restaurant dans le 10^e arrondissement, mais curieusement certains de mes amis et certains de mes proches m'avaient déconseillé de venir ici, car selon eux, la rue n'était pas attractive, donc elle n'est pas commerçante et ça ne marchera pas d'après eux. D'après eux, les raisons de leur propos s'appuient sur le fait que dans cette rue il y a beaucoup de salons de coiffures et de magasins textiles » [H2 Effectuation à propos d'H3 Territoire](#)

Analyse de contenu thématique - Blackburn Coffee

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier 7 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »**, dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme le symbolise la pyramide inversée (page précédente) utilisée pour représenter l'analyse du Blackburn Coffee, est de type descendante (*top-down*¹⁷⁵) et qui peut d'ailleurs proposer une modélisation théorique des deux autres hypothèses de ressources, H2 « L'effectuation » et H3 « Le territoire » ;

- **H2 « L'effectuation »** indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans le schéma suivant, l'entrepreneur du Black Burn Coffee ne se fie pas et n'utilise pas du tout ce comportement et un seul énoncé y fait référence d'ailleurs ;

- **H3 « Le Territoire »** est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien suivant montre clairement que l'entrepreneur du Black Burn ne voit le territoire qu'à partir du modèle d'affaires qu'il a construit durant deux ans, sur la base d'acquis portériens classiques. Il s'agit donc d'une vision du territoire sans matérialité, complètement instrumentale du type « la carte

¹⁷⁵ Le top-down est une logique de pensée qui émane d'une vision centralisatrice sur la base de représentations, d'artefacts et d'archétypes, limite une croyance quasi systématique que les *best practices* doivent venir d'ailleurs – c'est-à-dire ils viennent d'en haut du fait de leur validation théorique et de leur légitimité institutionnelle puisque le top-down fédère plus qu'il ne désunit.

Tandis que le bottom-up est une inversion radicale de perspective, c'est une pensée intermédiaire qui remonte à Althusius, un échevin allemand du XVII^e siècle. C'est une démarche où dans la pensée émane de soi, nul besoin d'être influencé par une approche qui viennent d'en haut au sens de l'institution (O. Pastré, *Repenser l'économie: L'économie Bottom-up*, éd. Fayard, 162.p, 2013).

c'est le territoire » ou « l'organigramme c'est l'activité ». D'ailleurs ce territoire n'est conçu que comme un système de coûts.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien avec le patron du Black Burn Coffee correspond à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il privilégie très probablement par rapport aux autres comportements possibles. Ici nous avons la configuration comportementale « Causationniste » confirmée que l'on peut qualifier de « hors sol » ou de sourd, c'est-à-dire peu sensibles aux signaux faibles et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par l'hypothèse 2 « L'effectuation » et l'hypothèse 3 « Le territoire ».

Données de l'entretien du Black Burn Coffee

- 7 énoncés dont :

- 5 énoncés se référant à l'hypothèse 1 et une vision causationniste de la création d'activité. Parmi ces énoncés, les principaux thèmes abordés sont le modèle d'affaires.

- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle actif du territoire mais il est présenté de manière ambiguë comme s'il avait été peu important dans les choix d'implantation alors qu'il a été déterminant puisque le thème du moindre coût est central dans ce modèle d'affaires ;

- 1 seul énoncé effectuation toujours à propos du territoire comme lieu profitable ou pas que des amis et de la famille présente comme un mauvais lieu d'implantation, ce qui n'est pas l'avis du patron du Black Burn Coffee qui applique et suit fidèlement son plan de création d'activité.

Pour cet entrepreneur qui a mis deux ans à construire son modèle d'affaires incluant le choix du lieu d'implantation d'un café dit de 3^{ème} génération qui propose plus de café que de repas, l'enjeu consiste à trouver un local et s'établir à moindre coûts – dans ce cas les actions de la Mairie sont attractives et efficaces (programme Vital 'Quartier, partenariat avec un bailleur privé la Semaest) – et une clientèle qui a un revenu qui lui permet de consommer dans ce type de café. L'analyse montre que le territoire est en soi une sorte d'objet lisse, sans spécificité autre que l'avantage économique qu'il rapporte dans l'implantation et dans la consommation.

L'on peut supposer que cet entrepreneur ne compte pas particulièrement mobiliser le territoire ni par exemple, organiser des initiatives festives ou artistiques dans le Black Burn Coffee

comme le propose par exemple l'entrepreneur de l'Arbre enchanté (vente de poupées) qui réalise avec les mères d'enfants des animations locales.

Entretiens Osé Africain Cuisine / Analyse de contenu thématique

« Nous étions deux associés au départ de notre projet, mais nous avons eu des problèmes de financement car les banques ont refusé de nous financer. Nous avons décidé de trouver un financement ailleurs. J'ai alors parlé notre problème de financement à mes amis et ma famille mon deuxième associé a fait la même chose, il a parlé à son entourage. On a décidé finalement de céder quelques parts pour trouver des personnes intéressées à rejoindre notre projet auprès de nos amis et notre entourage familial. Notre troisième associé qui est en même temps ami et footballeur professionnel a entendu parler de ce projet, il a décidé de prendre les parts qui restent et donc de devenir troisième associé ». (H2-Effectuation)

Théorie mobilisée:
théorie des réseaux
sociaux
(Granovetter 1973)

« On avait fait appel un ami électricien qui nous a fait des travaux à moindre mais son installation nous a causé des soucis, elle n'était pas adaptée par rapport à notre type de matériel sur place. On a trouvé un autre technicien que notre voisin commerçant nous a mis en contact. Le voisin commerçant nous avait parlé d'un électricien qu'il avait fait appel pendant ses travaux. Il nous a donc rassuré. La décoration a été faite par un ami designer d'intérieur que je connais personnellement. Les affaires marchent bien depuis l'ouverture on a recruté deux personnes : une jeune femme comme manager de salle grâce à un client qui venait manger ici et un jeune étudiant comme équipier, il travaille derrière ». (H2 Effectuation)

« L'emplacement était un critère important mais notre budget pour le bail était limité dans le projet. On a décidé de miser sur des endroits proches des transports publics et des grands boulevards. Et le local répondait à ce qu'on cherchait sauf les modifications que nous voulons faire pour installer une cheminée d'extraction d'odeur de cuisine mais qui nous ont été refusées par le syndic de copropriété. On a obtenu le local rapidement car il était vide. C'est l'emplacement qui nous a permis de décider si nous allons installer dans la rue ou partir ailleurs car mon associé et moi savons dès le départ qu'avec un bon emplacement nous arrivons à tout vendre là où un mauvais emplacement ne le permet ». (H3-Territoire)

« J'ai fait une formation en alternance qui a duré 2 ans et j'ai mon master en marketing. Mes études m'ont permis d'être à l'aise dans le développement de projets en marketing. Pour notre business plan nous n'avons pas passé par des professionnels. J'ai utilisé mes compétences au profit de notre projet. J'ai moi-même fait notre Business plan parce que je sais le faire. J'ai travaillé en freelance dans le domaine du marketing en France et en Suisse où j'ai l'occasion de faire des montages de projets avec mes clients (boutiques de cigarette électronique). Par exemple j'ai fait ma première création d'entreprise en marketing mais j'avais rencontré des difficultés à lever des fonds et j'ai fermé la boîte avant la faillite. Selon moi le business plan est important c'est une vision à long terme, je crois qu'un *projet sans business plan c'est comme un athlète qui court sans attacher ses lacets* ». (H1- Causation)

Analyse de contenu thématique - Osé Africain cuisine

L'analyse de l'entretien avec Osé Africain cuisine a permis d'identifier 4 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H2 « L'effectuation »** indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») ou plutôt sur ce qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. La démarche comme symbolise la pyramide inversée ci-dessus utilisée pour représenter l'analyse d'Osé Africain Cuisine, est de type descendante (*top-down*). On peut constater dans cette pyramide que l'entrepreneur d'Osé Africain Cuisine privilège plutôt ce comportement deux (2) énoncés y font référence. Par ailleurs, on remarque qu'il est possible de faire une modélisation théorique des deux autres hypothèses de ressources, H3 « Le territoire» et H1 « La causation» ;

- **H3 « Le Territoire »** est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien avec Osé Africain Cuisine montre clairement que l'entrepreneur de ce nouveau restaurant utilise ce comportement et un seul énoncé y fait référence ;

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. On peut constater que l'entrepreneur de ce restaurant spécialisé dans la cuisine exotique utilise ce type de comportement, un seul énoncé y fait référence d'ailleurs.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien que nous avons passé avec le créateur du restaurant Osé Africain Cuisine restitue sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il a privilégié très probablement par rapport aux autres comportements possibles. Cet entretien montre que le gérant de ce nouveau concept a privilégié ses réseaux, son entourage et ses

connaissances propres et la configuration comportementale est proche d'un entrepreneur effectuationniste que l'on peut qualifier « attentiste ou d'opportuniste » ou « à l'écoute ou dialogiste » c'est-à-dire un entrepreneur attentif, sensible, et à l'écoute des signaux faibles. Néanmoins sa démarche fait ressortir deux autres comportements dont l'un est classique représenté par l'hypothèse H3 « Le territoire » et l'autre par l'hypothèse H1 « La causation ».

Données de l'entretien Osé Africain Cuisine

- 4 énoncés dont,

- 2 énoncés se référant à l'hypothèse 2 et une vision effectuationniste de la création d'activité. Parmi ces 2 énoncés, les principaux thèmes abordés sont les effets de réseaux : les « réseaux à liens faibles » (amis et autres connaissances) et les réseaux à liens forts (entourage familial) comme l'avait souligné Granovetter (1973).

- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle actif du territoire mais il semble être déterminant pour cet entrepreneur puisque l'emplacement de son activité n'est pas choisi au « pif » ni au hasard. Si on analyse le contenu de l'entretien, on peut constater que le territoire est plus qu'un système de coût, il est décisif et stratégique pour la réussite de son affaire puisque l'on peut identifier le *thème de bon emplacement*.

- 1 seul énoncé causation à propos de son business plan comme un outil essentiel à ses yeux puisqu'il ne croyait pas faire leur projet sans présenter un business plan. Pour cet entrepreneur le business plan est à porter de main pour celui qui s'est bien l'utilisé et il décrit sa formation en marketing comme étant un moyen pour sa réalisation.

Pour cet entrepreneur qui avait prévu d'être deux associés au départ de son projet mais qui finalement pour des raisons de financement sont devenus trois associés faute de financement des banques qui leur avaient refusé un prêt bancaire, l'enjeu était de sauver leur projet en cédant chacun avec son deuxième associé des parts pour trouver un troisième associé afin de compléter leur apport personnel. L'analyse montre que ce qui était prévu au départ du projet ne s'est pas passé comme prévu puisque celui-ci à utiliser son réseau, ses amis et ses proches pour débloquer leur situation qui consiste à trouver un autre moyen de se financer outre que le marché du crédit bancaire. On voit aussi que malgré le comportement effectuationniste dominant dans son

modèle économique (processus de création d'activité, PCA) cet entrepreneur a su utiliser le territoire non pas comme une dimension neutre qui n'apporte rien à son affaire mais plutôt comme un facteur avantageux qui le distingue des éventuels concurrents puisque l'emplacement était un point clé malgré leur ressource limitée en termes de budget prévu pour le bail. Ici on remarque que les politiques publiques de la mairie en matière de promotion du commerce de proximité y sont pour quelque chose. L'on peut supposer que cet entrepreneur croyait beaucoup à sa formation (son master en marketing) et les avantages que celle-ci peut lui apporter (ou permettre) en termes de capacité.

Entretiens La caravelle des saveurs / Analyse de contenu thématique

« Vous avez ouvert votre épicerie spécialisée dans les produits portugais et brésiliens. Vous avez été aidés par la mairie, vous jouez sur les trois cultures (portugaises, brésiliennes et françaises). Parlez-nous de votre activité, les moments de la création et votre installation dans le 10^e ». « Je suis d'origine portugaise, j'ai ouvert cette épicerie car je voulais devenir propriétaire. Je voulais créer une épicerie spécialité produits Portugais et produits lusophones dans Paris, parce qu'il y a très peu d'épicerie pour ce type de produits ».

« J'ai fait mon projet et j'ai commencé à chercher un espace. Comme je savais que mon projet propose des produits rares (spécialité portugaise, brésilienne) dans le 10^e arrondissement de Paris. Je me suis dit que peu importe l'endroit dans le 10^e arrondissement mais je voulais que l'endroit soit proche aux transports (bus et lignes de métro). J'ai trouvé l'endroit par hasard, c'est en passant par ici (dans la rue) que j'ai vue qu'il y avait un local à louer. Le local n'était pas cher et c'est la raison pour laquelle j'ai décidé de l'ouvrir dans cette rue ». (H3 Territoire pure)

« Ma boutique n'est pas loin des 3 lignes de métro qui desservent l'Est et l'Ouest Parisien. Je vois qu'il y a beaucoup de commerces de bouches dans les alentours et des théâtres dans le quartier et c'était essentiel pour mon commerce. L'épicerie fine est dans un axe culturellement multicolore. J'ai des clients africains, chinois, français, espagnols, brésiliens et bien sûr portugais. Ils viennent rechercher un produit ou demander si on vent tel ou tel produit. J'ai des clients qui habitent dans le quartier qui ont un niveau de revenu supérieur aux classes moyennes ». (H3 Territoire pure)

« J'ai consulté plusieurs sites internet qui aident ceux qui veulent créer leur commerce. Je suis allée me renseigner à la chambre de commerces et d'industries de Paris près de la place de la Bourse, un conseiller m'a aidé dans mon projet. Je suis partie voir aussi Pôle emploi qui m'a aussi conseillé sur les démarches à suivre, on m'a proposé de participer à un atelier de formation gratuite sur place ». (H1 Causation)

« J'ai fait mon Business plan en allant consulter les business plan à la bibliothèque François Mitterrand. On n'y trouve différente sorte de business plan, accessible au grand public, de toutes les formes de création. J'allais régulièrement à chaque fois que j'avais besoin de connaitre telle ou telle chose parce que la bibliothèque n'autorise pas de faire des photocopies des business plan existants. On peut les consulter sur place et écrire ce qui nous intéresse ». (H1 Causation)

« J'ai participé aux salons de l'entrepreneuriat au Porte Maillot au moment-de ma création et depuis tous les mois de février de chaque année je participe, parce qu'on y trouve tout, on rencontre des banques, des formateurs, des entrepreneurs ». (H2 Effectuation)

Analyse de contenu thématique - La caravelle des saveurs

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier 5 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H3 « Le Territoire »** est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). La démarche de la patronne de l'épicerie fine comme symbolise la pyramide inversée utilisée précédemment pour représenter l'analyse de la caravelle des saveurs (nom de l'épicerie), est de type descendante (*top-down*). On constate que parmi ces 5 énoncés de contenus 2 font référence à l'hypothèse H3 – « Le territoire » mais on peut d'ailleurs identifier une modélisation théorique des deux autres hypothèses de ressources, H1 « La causation » où 2 énoncés y font référence et H2 « L'effectuation » dont 1 énoncé y fait référence ;

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. Dans la pyramide inversée, la patronne de l'épicerie se fie aux outils universaux ou transversaux préconçus qu'elle dit l'avoir appliqué probablement. 2 énoncés font référence à la causation et l'application d'outils pré-conçu préalablement comme c'est le cas de son business plan.

- **H2 « L'effectuation »** quant à cette hypothèse indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur ce que le territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans le schéma ci dessous, cet entrepreneur utilise ce comportement et un seul énoncé y fait référence d'ailleurs.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien avec la caravelle des saveurs –épicerie fine – spécialité produits lusophones- correspond à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'elle dit avoir privilégié très probablement par rapport aux autres comportements possibles. On peut considérer que cet entrepreneur emprunte une configuration comportementale mixte (ou une combinaison triptique) qu'on peut appeler « bricolage » c'est-à-dire sensible à la matérialité du territoire, aux signaux faibles (Hypothèse H3 Le territoire) et aux représentations théoriques instrumentalisées (l'hypothèse H1 La causation ex. le business plan dans son projet et l'hypothèse H2 L'effectuation, ex. son insertion dans un réseau via sa participation aux salons de l'entrepreneuriat).

Données de l'entretien la caravelle des saveurs

- 5 énoncés dont,

- 2 énoncés se référant à l'hypothèse 3 et une vision neutraliste (elle n'est ni causationniste, ni effectuationniste, ni entièrement territorialiste, elle combine les trois dans la création d'activité. Parmi ces 2 énoncés, les principaux thèmes faisant ressortir le rôle actif du territoire sont des locaux à moindre coûts, facile d'accès et proximité avec les transports parisiens.

- 2 énoncés de la causation font ressortir l'importance des outils managériaux et la prise en compte des représentations théoriques instrumentalisées dans son projet. Parmi les thèmes qui ressortent : la réalisation d'un business plan et l'étude de marché, même si elle dit l'avoir fait sommairement puisqu'elle ne vient pas d'acquis universitaire ou d'une quelconque formation.

- 1 seul énoncé effectuation à propos de l'utilisation de son réseau comme moyen profitable ou pas que des entrepreneurs organisent annuellement pour échanger sur l'entrepreneuriat. Le thème qui ressort pour cet énoncé est : échange, insertion, rencontre et conseil.

Pour cet entrepreneur qui a décidé d'être seul pour créer son activité le choix du lieu d'implantation de l'épicerie est plus qu'important à ses yeux, puisque l'enjeu consiste à trouver un local proche des transports parisiens et s'établir à moindre coûts – les actions (partenariat avec un bailleur privé la Semaest) de la mairie du 10^e portent leur effet en termes d'attractivité de nouveau arrivant pour le commerce de proximité. L'entretien passé avec la patronne de l'épicerie fine (exotique) montre clairement que celle-ci voit le territoire comme un système de coûts une vision évidente pour cet entrepreneur qui considère explicitement que « la carte c'est le territoire ». Par ailleurs, le territoire est un éco-système classique qu'il faut bien connaître et ne pas se tromper puisque la patronne préfère s'installer là où elle peut trouver des économies d'échelle. Elle compte plus sur ce que la proximité géographique de son affaire avec les réseaux de transport urbains (métro et bus parisien) peut lui apporter. On peut considérer que pour cette patronne le territoire n'est pas un éco-système totalement neutre sur les activités économiques en général y compris sur son modèle économique en particulier. On peut constater que même si le territoire prend une place dans son business model, elle privilégie la rareté de son modèle économique (épicerie fine essentiellement produits lusophones portugais et bresiliens) plus que les autres avantages possibles du territoire.

Entretiens avec le Fleuriste / Analyse de contenu thématique

« Votre activité est plus ancienne que par exemple la boutique Soap and the city en face, apparemment vous n'êtes pas aidés par la mairie (d'après la mairie). Parlez-nous de votre activité et les moments et l'installation de votre commerce (ça s'est passé comment ?) ». « La boutique a été créée en 2005 et nous sont deux dans la boutique. Mon compagnon et moi avions tous deux travaillé dans le passé dans la restauration, mais la restauration ne nous plaisait pas au bout de quelques années de métier et on voulait faire autre chose. Et c'est moi (Xavier) qui a voulu ouvrir une boutique de fleurs, mon compagnon ne voulait pas au début, il n'était pas intéressé mais c'est lui qui m'a poussé dans mon projet (il m'a dit, si c'est ça que tu veux faire aller je t'accompagne) ».

« Un ami qui a une boutique de fleurs à Neuilly m'a proposé de faire un stage chez lui. Mon stage avait duré 3 mois pour apprendre le métier de fleuriste. Ce stage nous a confirmé que notre choix était bon et c'est après ce stage que nous avons décidé ensemble d'ouvrir la boutique ». (H2 Effectuation)

« Au départ nous n'avons pas assez d'argent au démarrage car il y avait beaucoup de travaux à faire dans le local. Ce sont les amis et surtout les parents qui nous ont aidés. C'est le frère de mon compagnon qui a accepté de nous faire la plomberie parce qu'il a une formation en plomberie. Il nous a faits des travaux presque gratuitement et nous lui avons payé la moitié du prix ». (H2 Effectuation).

« On a vécu dans le quartier et on y habite toujours. Notre boutique est à 50 m de notre appartement. On a ouvert la boutique dans le quartier car on savait que le quartier a du potentiel malgré la fausse idée que le 10^e est le quartier des Africains et des Chinois. Les gens qui n'habitent pas dans le quartier font une fausse idée, ils croient que les Africains et les Chinois habitent ici alors qu'ils rentrent aux banlieues en fin de journée. La rue se transforme depuis quelques années. Elle a du potentiel car ici on rencontre tous les gens de tous les milieux : des gens du cinéma à cause des théâtres, des gens qui travaillent dans la mode et dans la publicité. Au moment où on a ouvert la boutique en 2005 le loyer n'était pas cher elle était de 1000 euros mensuel ». (H3 Territoire)

1 énoncé territoire 4 thèmes : installer à moindre coût, mobilité et lieu proche de la résidence. Théorie mobilisée implicitement, théorie de l'attachement avec comme critère principal l'affect lié au choix du territoire. L'attitude de cet entrepreneur est proche au comportement dont décrit Konrad Lorenz (1935) dans ses travaux relatifs à l'éthnologie. Voir son étude sur les oies.

Analyse de contenu thématique - Fleuriste

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier 3 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H2 « L'effectuation »** indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide inversée, les deux entrepreneurs associés pour créer la boutique de fleurs se fient à ce comportement et 2 énoncés y font référence ;

- **H3 « Le territoire »** est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien avec les deux entrepreneurs associés montre que ces derniers voient le territoire plus qu'un simple lieu d'activité, un 1 énoncé y fait référence. Il s'agit donc d'une vision plus éclectique du territoire, d'ailleurs ce territoire n'est pas essentiellement un système de coûts au contraire;

- Pour cet entrepreneur il n'y a aucun énoncé pouvant faire référence à l'hypothèse **H1 « La causation »**. L'analyse de contenus montre que les deux associés ne se fient pas aux représentations théoriques ou managériales apparentées aux approches de la causation pour la création de l'activité puisqu'ils n'ont pas appliqué un modèle pré-conçu et aucun énoncé n'y fait référence contrairement à d'autres entrepreneurs sensibles à ce type de comportement.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien avec les deux associés (boutique fleuriste) correspond à leur vision de la création de leur activité, en même temps qu'au comportement qu'ils ont mis en place et qu'ils ont privilégié par rapport aux autres comportements connus ou possibles. Le comportement des associés pour la création de leur affaire est proche à celui qui raison en effectuation, c'est-à-dire sensible à l'utilisation de leur réseau, aux contacts des autres et aux signaux faibles.

Données de l'entretien avec les Fleuristes

- 3 énoncés dont,
- 2 énoncés se référant à l'hypothèse 2 et une vision effectuationniste de la création d'activité. Parmi ces énoncés, les principaux thèmes abordés sont : stage et formation chez un ami fleuriste, soutien et aide des parents (apport en capital) et travaux à moindre coûts ou plus faible que le prix du marché grâce à un ami ;
- 1 seul énoncé fait ressortir la dimension importante du territoire, le territoire est en même temps un système de coûts, le thème loyer et bail pas cher est central dans leur modèle d'affaires, mais le territoire est présenté aussi de manière affective puisque les associés disent y avoir vécu et habité en même temps.

Pour ces deux entrepreneurs qui disent avoir des fonds limités en raison de leur volonté de ne pas passer par le marché du crédit bancaire pour obtenir un prêt, l'enjeu consistait à trouver un endroit proche de leur lieu de résidence pas plus de 500 m de la résidence. Paradoxalement, le territoire prend une place importante alors même que les actions de la mairie n'y ont pour rien puisqu'ils n'ont pas été aidés par la mairie ni en termes de fonds propres ni de disposition locaux. Ils ont trouvé les locaux par leur propre moyen sans passer par la Semaest (organisme placeur et bailleur pour les activités liées au commerce de proximité).

L'analyse montre que le territoire est en soi un objet attachant, un lieu affectif puisqu'ils y sont vécus et habitent toujours, avec une spécificité, par exemple un lieu pour leur bien-être autre que l'avantage économique qu'il rapporte dans l'implantation et dans la consommation pour leur affaires.

On constate qu'ici la vision des deux associés est différente d'un entrepreneur qui se sert uniquement à l'avantage concurrentiel que le territoire offre ou suggère dans le tissu économique local. Et l'on peut supposer que ces deux entrepreneurs comptent particulièrement mobiliser le territoire pour des activités extra-économiques telles que la participation au volet social, culturel, festif et associatif.

Entretiens Soap and the City / Analyse de contenu thématique

« Vous êtes dans le quartier depuis 4 ans, vous êtes spécialisés dans la parfumerie et le cosmétique, vous n'êtes pas aidés d'après la mairie, vous faites comment ? Parlez-nous de votre activité et les moments de la création de votre installation dans le quartier (ca s'est passé comment ?) ».

« Je m'appelle John, je suis hollandais et j'habite dans le quartier. Avant la création de la boutique, j'ai travaillé dans des postes différents au Pays-Bas et en France dans le privé pendant vingt ans (20 ans). J'ai fait des études en économie et de gestion d'entreprise au Pays-Bas. Mais cela, n'a rien avoir avec le système en France. C'est plus facile en Hollande ».

« « J'ai choisi d'ouvrir le magasin dans Paris, le choix du quartier s'est fait au « pif » car je voyais que ça bougé. Etant un habitant du quartier j'ai remarqué des changements dans les activités commerciales, de nouveaux enseignes arrivent. Je me suis dit à ce moment temps-là que c'est maintenant ou jamais si je veux changer de métier. Les loyers dans cette rue ne sont pas chers. Les locaux sont gérés par un organisme privé la Semaest. Par exemple, je n'ai pas payé de *pas de porte* contrairement dans d'autres endroits dans Paris tels qu'au Marais où un local comme celui-ci m'aurait coûté 100 000 euros pour reprendre le bail de l'ancien locataire. L'entrée dans local est presque gratuite et sans cela, il est difficile d'installer dans la rue ». (H3 territoire)

1 énoncé fait référence à la théorie du Leadership et plusieurs thèmes font référence: rapport à soi, rapport aux autres et rapport à l'action.

« J'ai demandé des conseils auprès de mes amis sur les types de commerces qui pourraient marcher dans le quartier. Je me suis renseigné sur les habitants du quartier. J'ai demandé quelques conseils aux commerces de cette rue d'où venaient leurs clients, s'ils sont du quartier, s'ils viennent dans les quartiers proches ou s'ils sont des touristes ». (H2 Effectuation)

« La chambre de commerce de paris m'a proposé de participer à un stage gratuit de 2 jours où on m'a appris des règles de base dans le commerce, des obligations et des difficultés que peuvent arriver quand on travaille tout seul ». (H1 Causation)

Analyse de contenu thématique – Soap and the city

L'analyse de cet entretien avec le propriétaire de cette nouvelle enseigne a permis d'identifier 3 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H3 « Le territoire »** est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). La démarche comme le symbolise la pyramide inversée utilisée pour représenter l'analyse de cet entrepreneur, est de type descendante (*top-down*). Elle permet aussi de proposer une modélisation théorique des deux autres hypothèses de ressources, H2 « L'effectuation » et H1 « La causation » ;

- **H2 « L'effectuation »** indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans cette pyramide inversée, l'entrepreneur de Soap and the city utilise ce comportement et un seul énoncé y fait référence d'ailleurs ;

- **H1 « La causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. L'encadré ci –dessous montre qu'un seul énoncé y fait référence.

Données de l'entretien de Soap and the city

- 3 énoncés dont,

- 1 énoncé se référant à l'hypothèse 3 fait ressortir le rôle actif du territoire et une vision à contre-courant du processus classique de création d'activité. Le territoire est présenté de manière claire comme un système de ressources qui peut s'avérer avantageux. Parmi cet énoncé, les principaux thèmes identifiés sont l'avantage concurrentiel en termes de bail et du loyer, mobilité et proximité du lieu de résidence, connaissance du quartier ;

- 1 seul énoncé fait ressortir à l'hypothèse 2 et un seul thème y fait figure à savoir l'importance des conseils qu'il a pu recueillir auprès des commerçants de ce quartier et les personnes qu'il connaissait puisque les conseils et les opinions lui semblaient déterminant;

- 1 seul énoncé causation à propos des représentations théoriques ou managériales dans son plan de création d'activité et plusieurs thèmes y font références : ancien diplômé en management des entreprises qu'il a obtenu dans son pays d'origine (Hollande) , le stage et la formation qu'il a suivie gratuitement à la chambre de commerce de Paris et au Pôle emploi.

Chaque énoncé (*verbatim*) recensé dans cet entretien est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus thématiques. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien avec cet propriétaire correspond à la vision de la création d'activité pour cet entrepreneur, en même temps qu'au comportement qu'il dit avoir mis en place et qu'il dit avoir privilégié plus que d'autres comportements connus ou possibles. Le comportement de cet entrepreneur peut être qualifié de « veille commerciale » et de « veille d'opinion » : c'est-à-dire très sensible aux signaux faibles et aux pratiques commerciales des commerces à proximité de son lieu d'installation. Il est sensible aux opinions des consommateurs résidents, touristes et consommateurs occasionnels. Pour cet entrepreneur qui dit avoir travaillé pendant vingt (20) ans dans le privé avant d'être licencié pour créer son affaire, l'enjeu principal était d'installer dans un quartier proche de son lieu de résidence et là où beaucoup le connaissent afin de transformer ses amis à des clients potentiels et utiliser le bouche à oreille comme support marketing pour son affaire. Le choix du lieu d'installation de son activité commerciale est plus qu'importante, le territoire n'est pas seulement réduit à un système de coûts mais un lieu d'appropriation et les actions de la mairie y ont contribué puisque

ce patron s'est installé sans difficulté en passant par la Semaest (bailleur privé du commerce de proximité).

On peut constater dans cette pyramide inversée (voir, p.258) que l'entrepreneur ne s'installe pas dans un « vide territorial » mais plutôt dans un territoire qui suggère ou propose des avantages comparatifs. L'analyse montre que ces vingt (20) ans d'expériences dans le privé et son ancien diplôme obtenu en management des entreprises ne lui suffit pas puisque cet patron a utilisé dans sa démarche des conseils et des coaching pour la création d'entreprise que la chambre de commerce de Paris lui a proposé. On constate par ailleurs que sa connaissance du quartier non plus ne lui semble pas suffisant pour se décider, il a sollicité des avis, des opinions de ses amis, des commerçants du 10^e et des consommateurs qui ont répondu à l'enquête qu'il a réalisé dans l'étude de marché qu'il dit avoir fait sans respecter les canons des représentations théoriques (ou des préétablis). L'analyse des contenus issus de l'entretien avec cet patron montre que pour réaliser son business plan cet entrepreneur a utilisé des acquis universitaires classiques du fait de son ancien diplôme en management des entreprises et d'autres acquis issus de sa formation auprès de la chambre de commerce de Paris. L'entretien révèle clairement que le propriétaire de la boutique Soap and the city ne voit pas seulement le territoire qu'à partir de son modèle d'affaires qu'il a construit lui-même mais il voit ce territoire comme un système où des possibilités non connues peuvent apparaître. D'ailleurs ce territoire n'est pas seulement réduit comme un système de coûts puisqu'un seul thème y fait référence. L'énoncé 1 effectuée fait ressortir que quelques caractéristiques similaires à la théorie du Leadership puisque les avis et les opinions des autres commerces sont des ressources externes que l'entrepreneur a su les mobiliser sans le moindre coût. Ce comportement proche d'un Leader n'est pas donné à tout le monde (se plier aux normes de groupe, pour soit fédérer, soit obtenir des informations).

Entretiens Arbre Enchanté / Analyse de contenu thématique

« Votre boutique est spécialisée dans la vente de jeux et de jouets pour enfants. Vous venez d'arriver dans le quartier (moins d'un an), vous n'êtes pas aidés par la mairie. Parlez-nous les moments de la création de votre activité et votre installation dans le quartier ».

« J'ai commencé à chercher un local dans le quartier et c'est grâce à une *affiche de la Semaest* que j'ai su qu'on peut obtenir un local en passant par leur service. Je suis allée voir la Semaest pour leur parler de mon projet de création. La Semaest m'a proposé de présenter mon dossier devant une commission d'attribution, ce que j'ai fait. On m'a dit que le local ne serait pas cher car les travaux de mise aux normes (électricité, gaz, chauffage et eau, détecteur d'incendie) ont été déjà faits. L'aide de la Semaest est importante car le local était disponible, neuf et intéressant. On m'a demandé de faire seulement une caution de 3 mois avant l'entrée ce que je n'aurais pas eu ailleurs. C'est pour cette raison que j'ai pris le local. Une partie de mon projet a été cofinancé par un crédit de *Paris-initiative-entreprise* après validation de mon business plan par la banque. Les affaires marchent plutôt bien. Il y a beaucoup de spectacles et d'animations organisés par des jeunes et des enfants du quartier où je participe en tant qu'acteur puisque notre activité est principalement la vente d'objets, de poupées et accessoires de jeux. Je travaille aujourd'hui avec une autre femme que j'ai recrutée ».

(H3 Territoire)

« J'ai fait mon projet en suivant des séances et des ateliers de formation que pôle emploi m'a proposé de faire sans aucun frais. Un conseiller m'a accompagné pendant 3 semaines dans mon projet. Il m'a aidé à faire mon business plan ». (H1 Causation)

« J'ai eu plusieurs soutiens dans mon projet. Ma famille m'a aidé. Ma décoration a été faite par l'aide d'un ami qui m'a fait en même mes cartes de visite ». (H2 Effectuation)

Analyse de contenu thématique – Arbre enchanté

L'analyse de cet entretien avec la patronne de cette boutique créée en 2011 a permis d'identifier 3 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H3 « Le Territoire »** est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien révèle que cette femme entrepreneur ne voit pas le territoire qu'à partir du modèle d'affaires qu'elle a construit elle-même, ce territoire est plus qu'un système de coûts, c'est un lieu d'insertion par des arrangements collaboratifs d'abord, de partage, de communication et d'échange par des activités festives, créatives, sociales et politiques. Il s'agit donc d'une vision du territoire avec des singularités, des particularités qui n'est pas complètement instrumentale puisque « la carte n'est pas le territoire » et « l'organigramme ce n'est pas l'activité ». D'ailleurs pour cet entrepreneur ce territoire est un lieu de vie. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour représenter l'analyse cet entrepreneur, est de type descendante (*top-down*) et elle fait ressortir une modélisation théorique des deux autres hypothèses de ressources, H1 « La causation » et H2 « L'effectuation » ;

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. Dans le schéma ci-dessous, on peut constater que la patronne de cette boutique spécialisée dans la vente de poupées, d'objets et accessoires de jeux pour enfants, a un comportement similaire d'un causationniste et un 1 seul énoncé y fait référence ;

- **H2 « L'effectuation »** indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur.

La pyramide inversée (p.262) montre que la patronne se fie en même temps au comportement d'un effectuationniste puisqu'un seul énoncé y fait référence d'ailleurs.

Données de l'entretien de la boutique Arbre Enchanté

- 3 énoncés dont,
- 1 énoncé se référant à l'hypothèse 3 et une vision très forte du rôle territoire, de ses ressources et des avantages que ce territoire peut suggérer aux acteurs économiques pour de la création d'activité. Les principaux thèmes de cet énoncé sont : avantage comparatif de type ricardien (ex. surface commerciale disponible, neuve et intéressante, aide de la Semaest, caution de trois mois sans pas de porte) ;
- 1 seul énoncé fait ressortir l'utilisation des représentations théoriques ou managériales importantes dans la création d'entreprise et quelques thèmes y font référence: participation aux ateliers de formation business plan, étude de marché validée par la banque ;
- 1 seul énoncé fait référence à l'effectuation à propos du soutien et la mobilisation de ressources externes profitables ou pas que des amis et de la famille lui ont apportées dans son plan de création d'activité.

Chaque énoncé (*verbatim*) décelé est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus qualitatifs recueillis. La représentation en pyramide inversée ci-avant de l'analyse thématique de l'entretien de cet entrepreneur correspond à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'elle dit avoir mis en place et qu'elle a privilégié très probablement par rapport aux autres comportements possibles.

Dans ce cas de figure on peut constater qu'on a la configuration comportementale d'une patronne qui combine au moins les deux types de raisonnement « causationniste » et « effectuationniste » tout en privilégiant le rôle actif du territoire dans l'insertion du tissu économique local. C'est-à-dire elle est plus que sensible aux signaux faibles de son environnement et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat comme on le constate dans l'hypothèse 1 « La causation » et l'hypothèse 2 « L'effectuation ».

Pour cet entrepreneur qui a obtenu un cofinancement du marché du crédit bancaire et un organisme de soutien *Paris initiative entreprise* après validation de son business plan par la banque et qui a construit son modèle d'affaires sur la base acquis venant d'organisme extérieur

(Pôle emploi) incluant le choix du lieu d'implantation, l'enjeu consiste à trouver une surface commerciale adaptée à son modèle économique et s'établir si possible à moindre coûts – dans ce cas de figure les actions de la Mairie en manière de politique publique pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin sont efficaces (programme Vital 'Quartier, partenariat avec un bailleur privé la Semaest). L'analyse montre que le territoire n'est pas un objet lisse il a des singularités, des particularités qu'on peut saisir autre que l'avantage économique qu'il rapporte aux activités. On peut supposer que cet entrepreneur compte particulièrement mobiliser le territoire pour d'autres fins outre que les avantages comparatifs de type ricardien pour son commerce. Par exemple, c'est le cas de sa participation aux animations et aux activités locales de quartier qu'organisent les jeunes du 10^e arrondissement.

Entretiens Papelli/ Analyse de contenu thématique

« J'ai créé ce restaurant pizzeria en 2014 sur décision familiale. Je travaille avec mon père qui me seconde dans cette nouvelle création car nous avons un autre restaurant dans le boulevard du Strasbourg Saint Denis pas loin de celui-ci ».

« J'ai un diplôme en gestion d'entreprise au Science Po de Rennes. Entre temps, dans ma vie étudiante je travaillais dans une autre société qui a fait faillite malheureusement et c'est à la suite de ça, que j'ai appris par mon ancien patron employeur qu'on peut créer son entreprise avec des aides de Pôle emploi pour les chômeurs. Je me suis renseigné sur ce dispositif et quand on m'a licencié j'ai décidé avec mon père et moi d'ouvrir un second restaurant. J'ai appris que les chômeurs qui souhaitent créer une entreprise peuvent bénéficier d'une aide de 70% de leur ancien salaire. Donc je n'ai pas hésité à le demander parce que j'étais éligible. J'ai demandé *l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise (Accre)* mais selon moi c'était plutôt pour un complément de revenu donc je me suis dit autant la demander. J'ai fait la demande dans les Yvelines. Je n'ai pas été aidé par la mairie car je ne l'avais pas demandé ». (H1 Causation)

« Mon père et moi (en tant que gérant) avons décidé de l'installer dans la rue du faubourg saint martin après avoir étudié plusieurs facteurs: la rue du Faubourg Saint martin est une rue très passage. La rue change, on voit de nouveaux commerces qui arrivent, il y a un flux de passagers qui rodent dans les quartiers et pleins d'autres restaurants et commerces comme par exemple les salons de coiffures et les théâtres à proximité qui font venir les clients. On a une clientèle locale mais on a aussi des touristes, des salariés et des habitants du quartier qui viennent consommer. Nous avons entendu par la mairie que d'ici 2 ans, son plan d'urbanisme va limiter le trafic des véhicules pour rendre la rue plus piétonne et donc plus attirante pour les consommateurs. Cela constitue un atout pour tous les restaurateurs du quartier car cela augmentera nos capacités d'accueil de nos clients dans les terrasses du côté des rues. L'avantage du quartier est qu'on utilise beaucoup le bouche à oreille pour la clientèle ». (H3 Territoire)

« Je prends très souvent des informations auprès des autres restaurateurs à coter parce qu'on ne se considère pas comme des concurrents. Je reçois dans mon commerce pendant les heures de déjeuner des patrons d'entreprise qui sont installés dans la rue qui viennent consommer sur place. Ils me demandent très souvent si les affaires marchent ou si mon installation s'est bien passée. Ils me filent de bons conseils pour améliorer ceci ou cela. Et il m'arrive d'aller prendre un café chez un restaurateur de la rue pour parler de notre commerce, demander souvent des conseils (cela peut être de l'administratif, du recrutement ou un problème de comptabilité) ». (H2 effectuation à propos d'H3 Territoire ici les conseils sont dans le 10^e ils ne viennent pas ailleurs dans un autre arrondissement)

Analyse de contenu thématique – Papelli

L'analyse de cet entretien passé avec ce jeune patron à peine vingt (20) ans a permis d'identifier 3 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour représenter l'analyse de cet entrepreneur, est de type descendante (*top-down*) et on peut d'ailleurs proposer une modélisation théorique des deux autres hypothèses de ressources, H3 « Le territoire » et H2 « L'effectuation »;

- **H3 « Le Territoire »** est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien avec ce jeune entrepreneur qui se dit novice et donc primo-créateur (première fois) montre clairement que celui-ci intègre la dimension du territoire dans son modèle d'affaires qu'il a construit sur la base d'acquis ricardiens mais en même temps sur la base d'acquis portériens. Il s'agit d'une vision du territoire de type « le territoire c'est le domaine de l'action politique » et par conséquent ce territoire prend uniquement les typologies du territoire de la théorie économique classique – on a un territoire comme un flux d'actif, un territoire comme marché (ou lieu marchand) et un territoire comme un éco-système de ressources.

- **H2 « L'effectuation »** indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide inversée précédente, cet chef d'entreprise utilise peu ce comportement et un seul énoncé y fait référence.

Chaque énoncé (*verbatim*) identifié dans cet entretien est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien de ce jeune patron renseigne à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il a privilégié certainement par rapport aux autres comportements connus ou possibles. L'entretien fait ressortir un comportement plutôt «causationniste », c'est-à-dire d'un entrepreneur sensible aux représentations théoriques de la création d'activité (business plan).

Données de l'entretien Papelli (restauration + pizzas)

- 3 énoncés dont,

- 1 énoncé se référant à l'hypothèse 1 et une vision causationniste de la création d'activité.

Les thèmes abordés sont le modèle d'affaires, le diplôme obtenu ;

- 1 seul énoncé fait ressortir le territoire et il est présenté de manière précise, ce territoire outre l'avantage concurrentiel qu'il procure à son modèle économique n'est peut être pas mobilisé à d'autres fins et les seuls thèmes qui y font figure sont : les flux d'actifs (rue très passante), les politiques publiques à court terme ;

- 1 seul énoncé effectuait ressort de cet entretien mais ce n'est pas un élément central pour cet entrepreneur puisque son plan de création d'activité avait déjà été validé sur décision familiale (lui et son mère).

Pour cet entrepreneur qui a été licencié à cause de la faillite de son ancien employeur et qui a pu construire son modèle d'affaires incluant le choix du lieu d'implantation pour son commerce, tout l'enjeu consiste à s'installer dans un endroit qui peut lui apporter de la rentabilité pour son modèle économique peu importe les autres dimensions que cet endroit peut révéler comme avantageux ou pas. On constate que ce jeune patron s'est installé sans l'aide de la mairie du 10^e arrondissement et il préfère malgré tout la rue plutôt qu'ailleurs. On remarque ce jeune patron adopte un comportement plutôt classique d'un créateur d'entreprise « formaté » par une approche causale puisque son choix s'est basé sur des anticipations et des projections sur des changements à court terme qu'il prétend se voir réaliser sous peu grâce aux politiques publiques du 10^e – dans ce cas les actions de la Mairie sont efficaces en termes de relations publiques (communication) puisque les actions dont prétend cet entrepreneur ne sont pas encore

réalisées, néanmoins il les anticipe (stratégie océan bleu). L'analyse montre que cet entrepreneur ignore très probablement les autres possibilités et avantages que ce territoire puisse suggérer en termes de dotations de facteurs (aides, espaces aménagés, etc). Il s'agit donc d'un comportement que l'on peut qualifier de « guetteur » sensible aux signaux faibles à long termes, que d'autres peuvent interpréter comme à risque puisque ses anticipations et ses projections peuvent s'avérer irréalisable, c'est-à-dire en dehors des attentes régulières (Nassim Taleb, 2007)¹⁷⁶. Si pour certains entrepreneurs le choix du lieu s'est fait à cause de l'avantage comparatif sur la base du **critère du moindre coût** pour cet entrepreneur son choix ne s'est vraiment pas fait à cause des coûts du loyer ou du bail pas cher, mais des économies d'échelles futures qu'il prétend obtenir à court terme selon des informations qu'il a obtenu du service d'urbanisme de la mairie du 10^e.

¹⁷⁶ Taleb (2007) parle de valeur aberrante qui est induite par notre environnement et par notre croyance qui nous font croire à travers des signaux (peu probables) la survenance ou la réalisation des choses auxquelles nous attendons. Cet comportement est le résultat, selon cet auteur, de notre incapacité par notre absence de conscience de prédire les valeurs aberrantes du fait que nous sommes influencés par des événements que nous avons vécus (événements historiques, entendus, observés ou appris au cours de notre vie).

Entretiens Allegra/ Analyse de contenu thématique

« Vous avez un restaurant traditionnel dans le 10^e, cela fait 2 ans (création en 2014). Apparemment vous proposez des produits tels que la pizza, du café. Vous bénéficiez du dispositif d'aide de la Semaest. Parlez-nous les moments de création de votre activité dans le 10^e ».

« Nous avons décidé mon associé et moi de rester dans le quartier car on savait que le quartier allait changer et qu'il a du potentiel dans le quartier. Un de nous habite dans le quartier et j'ai vu comment il s'est transformé maintenant. Le commerce de proximité a beaucoup évolué dans la rue, il y a moins de salons de coiffure. J'ai trouvé l'emplacement qui était fermé pendant un certain moment sans activité, j'ai contacté l'ancien occupant qui avait fait faillite, il m'a cédé le bail. Je le connais car il habite lui aussi dans le quartier comme moi. Il y a pleine d'activités dans le quartier. On trouve des projets associatifs. On a entendu dans des sites locaux que le 10^e allait être transformé d'ici quelques années. Par exemple, on savait que la mairie de Paris a voté le budget participatif en majorité pour la redynamisation des rues du 10^e arrondissement. La mairie nous a accompagné en conseil et en expertise sur le commerce parisien en général et l'évolution en particulier du commerce de proximité du 10^e, mais elle ne nous a pas aidé sur le plan financier ». (H3- Territoire)

« Il y a une mixité commerciale dans la gestion des locaux que la mairie attribue pour éviter la mono-activité qui rendait les rues peu attractives. En plus on constate maintenant dans les rues principales et annexes, des commerces qui surfent sur l'exotisme des produits de tous les continents. Certains commerces proposent des produits exotiques pour résister à la *boboïsation* (ou *l'image du bourgeois bohème*) du 10^e arrondissement. Par exemple on a des restaurants africains indiens, maghrébins, chinois, Taï et japonais ». (H3- Territoire)

« Nous avons validé notre projet sans faire un business plan car ce n'était pas nécessaire pour nous puisque j'ai une expérience de 25 ans dans la restauration. J'ai un Bac professionnel. Pour moi le plus important c'était de faire une étude de marché. Nous avons fait une étude de marché mais comme qu'on connaissait le quartier avant et le quartier maintenant (les changements du quartier) notre étude de marché a été fait sur notre ressenti et notre connaissance du secteur. Nous avons analysé le potentiel du quartier et des rues principales et annexes et, cela nous a suffi pour ouvrir le restaurant. Pour financer le projet, chacun a fait un apport en capital, nous n'avons pas passé par une banque, nos fonds étaient déjà disponibles ». (H3 Territoire)

Analyse de contenu thématique – Allegra

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier 3 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H3 « Le Territoire »** est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien ce restaurateur associé montre clairement que ce patron voit le territoire comme un système de ressources dans son modèle d'affaires qu'il a construit avec son associé sur la base de leur expérience personnelle dans ce secteur. Ils ont une vision du territoire probablement pas instrumentale, d'ailleurs ce territoire n'est pas seulement un système de coûts, il est plus que ça, c'est leur lieu d'habitation et de vie ;

- **H2 « L'effectuation »** indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans le schéma suivant, les deux associés de ce restaurant créé en 2014 n'utilisent pas ce comportement puisque aucun énoncé dans l'entretien n'y fait référence d'ailleurs ;

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour représenter l'analyse du restaurant (Allegra), est de type descendante (*top-down*) mais elle ne propose pas une modélisation théorique des deux autres hypothèses de ressources, H2 « L'effectuation » et H1 « La causation », aucun énoncé ne fait ressortir ce type comportement ;

Chaque énoncé (*verbatim*) identifié est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien avec les deux patrons de ce nouveau restaurant semble bien correspondre à leur vision de la création de leur activité, en même temps qu'aux comportements qu'ils ont mis en place et qu'ils ont privilégié très probablement par rapport aux autres comportements possibles ou connus.

Ici nous avons la configuration comportementale de deux entrepreneurs qui ont des comportements que l'on peut qualifier de « tanguy » ou de « myopie » par rapport à tous ce qui peuvent se passer ailleurs en dehors de leur quartier ou lieu d'installation. C'est-à-dire ils se fient à la situation économique (personnelle et sociale) de son lieu d'installation et ils sont peu sensibles aux signaux faibles qui émergent ailleurs qui pourtant peuvent s'avérer bénéfiques ou avantageux pour ces deux associés. Ils ne privilégient pas les autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par l'hypothèse 2 « L'effectuation » et l'hypothèse 1 « La causation ».

Données de l'entretien Allegra

- 3 énoncés dont tous se réfèrent à l'hypothèse 3 du territoire mais ce territoire est présenté de manière suivante :
- Ce territoire est un lieu de travail, un lieu d'habitation et de vie pas besoin d'aller voir ailleurs ;
- Ce territoire est un système de ressources plus qu'un système de coûts.

Pour ces deux entrepreneurs (associés) le 10^e arrondissement a une dimension affective. Ils attachent à ce territoire malgré qu'ils ne soient pas aidés financièrement par les politiques publiques de la ville de Paris. Le territoire selon eux, est un écosystème social construit sur des arrangements collaboratifs, des interrelations des dépendances et des interdépendances entre les acteurs parties prenantes qui l'organisent. On remarque que ces deux entrepreneurs ne sont pas prêts à quitter ce territoire pour aller s'installer ailleurs ou explorer d'autres possibilités hors de leur territoire.

- Entretien Tailleur retoucheur/ Analyse de contenu thématique

« Je suis Turc, je suis venu en France y a plus de vingt (20) ans. J'ai créé la boutique pour faire des retouches et des réparations ».

« Je n'ai pas cherché un endroit précis, être ici ou ailleurs dans un autre endroit c'était pareil pour moi. Pour moi, quand on connaît son métier l'emplacement n'est pas important, les gens viennent de partout à cause de ton savoir faire. Le plus important pour moi c'était de trouver un bail qui correspond à mon budget. La clientèle vient après, peu importe le lieu. Je n'ai pas peur de m'installer dans une rue pas très commerçante parce que je sais que le besoin est là et les gens cherchent toujours à retoucher et à réparer leurs vêtements. J'ai fait confiance en moi parce que je connais mon métier ». (**Le territoire- H3** ne s'applique pas car l'emplacement importe peu à ses yeux, c'est son instinct qui compte plus qu'autre chose.)

« Je ne suis pas allé à l'école et j'ai commencé à travailler très tôt quand j'étais jeune. Quand je suis arrivé en France j'ai continué à travailler parce que je connais mon métier ». (**La causation H1** ne s'applique pas, pas d'étude, aucune formation).

« J'ai ouvert cette boutique parce que j'avais un peu d'argent dont j'avais besoin pour commencer le travail. C'était un investissement personnel, je n'ai pas demandé l'aide d'une tierce personne, ni d'un membre de la famille. Je n'ai pas écrit mon projet parce que je ne sais pas le faire mais je savais que j'aurais des clients en créant une boutique de retouche ». (**L'effectuation H2** ne s'applique pas, puisque le créateur se dit n'avoir sollicité l'aide de personne ni de ses amis ou des membres de sa famille ou d'un réseau)

Analyse de contenu thématique – Tailleur retoucheur

L'analyse de cet entretien a permis de ressortir 3 énoncés de contenus classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme le symbolise la pyramide utilisée pour représenter l'analyse du patron de cette boutique, est de type ascendante (*Bottom-up*). L'on peut constater que dans ce schéma le comportement de cet entrepreneur ne reflète pas le comportement d'un entrepreneur classique qui utilise des représentations théoriques dans son plan de création. C'est un individu qui a une démarche au contre-courant du raisonnement classique, il rompt avec les représentations qui sont communes à tous et nie comme on peut constater dans cette pyramide les *pré-construits*¹⁷⁷.

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas compte tenu de H2, ce patron devrait indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et des connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide précédente, l'entrepreneur de la *boutique de retouche de vêtement* ne se fie pas et n'utilise pas du tout ce comportement, aucun énoncé y fait référence;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas de figure, ce patron devrait probablement prendre le territoire comme une composante institutionnelle et une partie prenante institutionnelle de l'activité économique qu'il propose à la clientèle locale venant s'installer grâce à la politique attractive de la ville du 10^e arrondissement de Paris, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le

¹⁷⁷ Dans le cadre de recherche en sciences sociale Bourdieu préconise que le jeune chercheur doit avant tout « rompre avec le sens commun, c'est-à-dire avec des représentations partagées par tous, qu'il s'agisse des simples lieux communs de l'existence ordinaire ou des représentations officielles, souvent inscrites dans des institutions, donc à la fois dans l'objectivité des représentations sociales et dans les cerveaux. Le pré-construit est partout ». Bourdieu (1992, p.207 et suiv).

recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu).

L'entretien avec cet entrepreneur montre que ce dernier ne voit pas du tout le territoire (ou son lieu d'installation) tel qu'il est postulé par H3. Il s'agit donc d'une vision « hors-sol » pour cet entrepreneur d'un territoire sans matérialité. D'ailleurs ce territoire n'y figure même pas dans son schéma mental comme un éco-système de ressources pouvant lui apporter quelque chose, ce territoire n'est ni un système de ressources, ni un système de coûts et aucun énoncé n'y fait référence.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide de l'analyse thématique de l'entretien du patron de la *boutique retouche de vêtements* correspond à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il a privilégié très probablement par rapport aux autres comportements possibles. Ici nous n'avons aucune configuration comportementale qui correspond à :

- un comportement d'un entrepreneur « causationniste » ni ;
- un comportement d'un entrepreneur effectuationniste encore ni ;
- un comportement d'un entrepreneur qui intègre la dimension du territoire et des ressources que ce territoire peut suggérer.

Autrement dit, cet entrepreneur est traditionnellement ancré sur une logique de création qui ne répond aux préconisations des milieux institutionnalisés (école, universités, centre de formation) et il est peu sensible aux signaux faibles de son environnement et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentées par l'hypothèse 1 « causation », l'hypothèse 2 « L'effectuation » et l'hypothèse 3 « Le territoire ».

Données de l'entretien de la boutique de retouche tailleur

- 3 énoncés ressortent de cet entretien mais aucun énoncé n'y fait référence :
- aux représentations théoriques ou managériales de l'activité comme nous l'avons postulé dans l'hypothèse 1.
- aux ressources telles que l'utilisation de réseaux, sollicitation d'un membre de la famille, de l'entourage familial ou via un réseau comme nous l'avons postulé dans l'hypothèse 2.
- aux ressources du territoire et autres ressources que le territoire peut proposer aux entrepreneurs comme postule l'hypothèse 3.

Pour cet entrepreneur qui dit avoir mis plusieurs années pour mobiliser un fonds d'investissement nécessaire à son projet, le choix du lieu d'implantation de sa boutique de retouche n'a pas une réelle conséquence sur son activité, c'est-à-dire selon lui le territoire et précisément l'emplacement de son affaire ne constitue pas un enjeu économique pour son activité mais plutôt c'est son savoir-faire et son métier qui constituent l'enjeu principal pour réussir son projet économique. Ici il n'y a pas de pensée du territoire si, tenté qu'il peut lui apporter un avantage concurrentiel de type portérien. De ce fait, le territoire est neutre (approche neutraliste du territoire) et celui-ci ne le considère pas comme déterminant.

- Entretien Altermundi/ Analyse de contenu thématique

« Cette boutique du 10^e arrondissement est la 4^e boutique ouverte dans Paris par l'enseigne Altermundi. La Société Altermundi est un satellite du Groupe S.O.S, qui est un des acteurs majeurs du secteur de l'Entrepreneuriat social et déploie ses activités dans les cinq (5) domaines-métiers suivants :

- Jeunesse (donner les mêmes chances à chaque enfant),
- Emploi (une vraie place dans la société),
- Solidarités (agir contre l'exclusion),
- Santé (accès à des soins d'excellence pour tous),
- Seniors (relever le défi du grand age).

Altermundi participe à la vocation sociale du « Groupe SOS » en employant et formant une partie de ses salariés dans le cadre de contrats d'insertion ».

« Il faut savoir que le 10^e arrondissement attire beaucoup de jeunes créateurs d'entreprise (startuppeurs) et de jeunes start-ups parce qu'il y a beaucoup de locaux et de bureaux semi-industriels et cela présente un avantage pour les jeunes entreprises. Malgré cette transformation, on a des clients qui n'habitent pas dans le quartier qui nous disent être souvent craintifs lorsqu'ils viennent dans la boutique à cause de l'image et la cohabitation avec les rabatteurs qui travaillent dans les salons de coiffures. L'ouverture des trois boutiques à Paris nous a donné de l'expérience et nous a permis de prendre du recul sur ce qui n'allait pas dans le bon sens. On a fait des tests c'est pourquoi on propose dans la boutique du 10^e une gamme de produits plus ou moins étendus par rapport aux autres boutiques. Notre magasin principal où les produits sont testés préalablement est implanté au boulevard du temple ». (H3-

« Nous avons choisi le quartier parce qu'il y a un développement en cours dans les rues du quartier. Notre bailleur pour ce magasin du 71, rue du Faubourg Saint-Martin est la SEMAEST. La Semaest développe une expertise en matière de développement économique, elle loue des locaux qui sont remis en état et sont proposés aux prix du marché. Cela donne un gain de temps dans la recherche de locaux et de surfaces commerciales disponibles. Les rues principales sont en mutation depuis le départ des grossistes en vêtement vers Aubervilliers. Le 10^e arrondissement n'échappe pas au phénomène de « gentrification » dont découle nombre de modification du paysage urbain. Il y a un développement social et économique. L'avantage principal de l'installation dans des locaux appartenant à la SEMAEST tient dans le fait qu'on peut aménager une surface commerciale sans avoir de travaux de rénovation à entreprendre. Dans notre cas il a suffi, outre quelques travaux de décoration intérieure, d'obtenir les autorisations pour mettre la façade du magasin aux normes de notre ligne graphique et la peindre en Orange qui est la couleur de la marque ». (H3 – Territoire tend vers H2)

Analyse de contenu thématique - Altermundi

La démarche comme symbolise la pyramide inversée est de type descendante (*top-down*). L'analyse de cet entretien avec Altermundi a permis d'identifier 2 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise.

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas l'entrepreneur compte tenu de cette hypothèse 2, devrait indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide l'on peut remarquer que ce patron ne se fie pas à un comportement similaire et n'utilise pas du tout ce comportement et aucun énoncé y fait référence d'ailleurs ;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas pour cet entrepreneur, le territoire devrait être pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien avec le patron de la boutique montre clairement que l'entrepreneur privilégie la dimension du territoire et des ressources qu'il suggère aux créateurs et aux porteurs de projets entrepreneuriaux.

Le territoire est analysé sous l'angle de ce qu'il présente comme avantage porté, et l'on peut penser que pour cet entrepreneur ce territoire est un système de coûts qui lui rend un avantage dont il compte tirer parti par rapport aux concurrents qui s'installent ailleurs ou ignorement les potentialités de ce territoire. Il s'agit donc d'une vision du territoire avec toutes ses fonctions providentielles, c'est-à-dire un territoire non-délaissé par l'action publique mais qui s'émancipe sous le coup des politiques publiques territoriales.

L'analyse des contenus a permis de reclasser chaque énoncé (*verbatim*) selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien de ce patron correspond bien évidemment à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il privilégie très probablement par rapport aux autres comportements connus. Ici nous avons la configuration comportementale d'un patron attentif sur ce qui se passe dans son lieu d'installation ou sensible aux signaux faibles de son environnement comme on peut le constater par l'énoncé de l'hypothèse 3 « Territoire ».

Données de l'entretien de la boutique Altermundi

- 2 énoncés qui font ressortir les rôles du territoire et l'importance des ressources que l'entrepreneur peut tirer comme profit. Ce territoire est présenté de manière claire comme un système de ressources potentielles dont il faut saisir.

Pour ce patron qui voit le lieu d'installation comme potentiellement intéressant l'enjeu consiste à trouver un local qui répond aux normes de la ligne graphique de la marque Altermundi et s'établir à moindre coûts – dans ce cas les actions de la Mairie sont attractives et efficaces (programme Vital 'Quartier, partenariat avec un bailleur privé la Semaest) – pour attirer les entrepreneurs à venir y installer du fait d'une clientèle représentative de toutes les classes qui consomment leurs produits.

- Entretiens La Colombe de Paris/ Analyse de contenu thématique

« Je suis originaire du Congo Brazzaville, c'est moi qui a ouvert la boutique en 2013 (cela fait 3ans). Avant j'étais gérante d'un restaurant mais je voulais toujours « être patronne » et avoir mon propre affaire. C'est après la fermeture de ce restaurant que j'ai décidé de me lancer. Je voulais créer une activité dans ce domaine. Mon projet d'ouvrir une boutique spécialisée *vêtements anciens, année 1980 et vêtements vintages*, s'est fait sans trop de question ».

« J'ai décidé de m'installer dans la rue du faubourg saint martin car le loyer est moyen cher et le quartier bouge beaucoup. Le 10^e est en pleine mutation grâce à un programme *Vital quartier* de la mairie. Comme vous pouvez le voir ce n'est plus une rue réservée aux salons de coiffures africains et de textiles chinois. En étant jeune africaine je voulais montrer aux autres femmes africaines qu'il n'y a pas que des salons de coiffures comme commerces pour les africains. Je crois que nous les femmes africaines peuvent faire pleines de choses d'autres. Ma boutique ne cible pas une clientèle type, j'ai des clientes africaines, européennes, asiatiques. Mes clients sont de toutes les classes : moyennes et ceux qui ont un niveau de revenus un peu plus élevé ». (H3- Territoire)

« J'ai visité plusieurs quartiers dans Paris 17^e, 3^e et 9^e avant de porter mon choix dans le 10^e, mais les loyers étaient trop chers pour moi en plus les bailleurs me demandaient de déposer une caution que je n'avais pas ». (H3- Territoire)

« Je travaille avec d'autres créat-eurs-rices. Par exemple, ces colliers pour femme qui sont exposés dans cette vitrine, ce ne sont pas ma création. C'est une créatrice qui me les apporte car j'accepte les dépôts-vente. La créatrice avec qui je fais un partenariat crée ses propres colliers et me les ramène. Ce sont des articles que j'accepte d'exposer dans ma boutique parce qu'elle ressemble à ce que je propose dans cette boutique. Quand je les vends je prends une commission à hauteur de 50%, c'est du 50-50 ». (H2 Effectuation)

Analyse de contenu thématique - La Colombe de Paris

La démarche comme symbolise la pyramide inversée est de type descendante (*top-down*). L'analyse de cet entretien a permis d'identifier 3 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La pyramide précédente montre bien que le comportement de cet entrepreneur ne privilégie pas cette démarche et aucun énoncé n'y fait référence dans l'analyse des contenus.

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas le comportement entrepreneurial privilégie l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans le schéma suivant, la patronne de cette boutique utilise ce comportement et un seul énoncé y fait référence d'ailleurs ;

- **H3 « Le Territoire »** est pris dans ce cas comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien montre clairement que cet entrepreneur est attiré par les possibilités en termes d'avantages et d'opportunités que son territoire lui apporte dans son modèle économique. Il s'agit donc d'une vision du territoire comme système de ressources dont il faut exploiter, d'ailleurs ce territoire prend son importance qu'à partir des ressources qu'il suggère et rien d'autres.

Chaque énoncé (*verbatim*) identifié est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien de cet entrepreneur correspond probablement à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il dit avoir privilégié par rapport aux autres comportements possibles.

Ici nous avons la configuration comportementale d'un entrepreneur qui veille aux sensibles aux signaux faibles et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par l'hypothèse 2 « L'effectuation » et l'hypothèse 3 « Le territoire ».

Données de l'entretien avec La colombe de Paris

- 3 énoncés dont,
- 2 énoncés se référant à l'hypothèse 2 faisant ressortir le rôle actif du territoire dans son plan de création d'entreprise. Ce territoire est présenté clairement comme le seul facteur important dans les choix d'implantation puisque le thème du moindre coûts ressort dans son modèle d'affaires ;
- 1 seul énoncé effectuation toujours à propos du territoire comme lieu profitable où l'on peut identifier des opportunités économiques par la collaboration avec d'autres acteurs parties prenantes ou d'autres entrepreneurs installés sur ce territoire.

Pour cet entrepreneur qui dit avoir ouvert deux boutiques à moins de 5 ans dans le 10^e arrondissement, l'enjeu consiste à trouver un local proche de sa première installation (1^{ère} boutique) et s'établir à moindre coûts – dans ce cas, l'on peut constater que les actions de la Mairie en matière de politiques économiques sont attractives et efficaces (programme Vital 'Quartier, partenariat avec un bailleur privé la Semaest).

- Entretien avec « Revoir, boutique spécialisée dans le cinéma expérimental¹⁷⁸ » / Analyse de contenu thématique

« Je m'appelle PIP, je suis New Yorkais. Je suis arrivé à Paris il y a vingt ans (20 ans) pour faire des études cinématographiques. Etant jeune étudiant j'ai trouvé le cinéma expérimental génial et j'ai voulu travailler dans ce domaine. Je me suis intéressé à ce métier car le monde du cinéma expérimental n'est pas très grand (pas concurrentiel) ».

« Je travaille en collaboration et en partenariat avec des musées pour la projection de film. Je participe dans des salons de DVD où se rencontrent tous les fans du cinéma expérimental, ils viennent de tous les pays. J'ai réalisé un film qui s'appelle *Free Radicals*. Je me suis fait un nom dans le secteur, j'ai de bons amis d'artistes et de cinéastes qui me connaissent et qui aiment mon travail. J'ai fait un stage dans une association qui s'appelait et s'appelle toujours *Lightcone* qui fait des diffusions de films expérimentaux. Je travaille avec des musées notamment le musée Pompidou. Je fais de l'édition et présente des artistes via mon association *The film gallery* ». (H2-Effectuation)

« Je suis resté au quartier des marais pendant quelques années avant que je décide de venir m'installer dans la rue faubourg saint martin. J'ai ouvert la boutique d'édition qui s'appelle « Revoir » dans le quartier. Les raisons qui ont amené à quitter le 3^e arrondissement près des marais pour venir s'installer dans le 10^e arrondissement sont liées à l'histoire du quartier. Selon moi, il y a beaucoup d'activité culturelle dans le quartier du 10^e arrondissement, il y a des théâtres de quartiers, je connais bien le 10^e arrondissement car j'y habite depuis quelques années, cela a joué dans mes choix de venir m'installer dans cette rue. Je fais de l'animation et des projections de films dans une galerie qui s'appelle *The Windows* dans le quartier. J'ai pris le local en 2010 et j'ai démarré tout seul au début. Aujourd'hui, j'ai deux salariés dont l'un s'occupe de la vente et généralement de tout, il habite dans le quartier et l'autre s'occupe du montage des vidéos et tout ce qui est de la réparation, mais celui-ci n'habite pas dans le 10^e arrondissement de Paris ». (H3-Territoire).

« Le quartier change beaucoup et cela ressemble à ce qui s'est passé dans les grandes *city* américaines. A New York on a le phénomène de *changing neighborhood* (quartier en transformation). J'ai observé cela, dans certaines villes américaines comme Brooklyn, Queens, on appelle ça, la **gentrification**. C'est un phénomène nouveau en France. Cela crée une transformation du paysage urbain grâce à la présence de toutes les classes sociales. Je constate dans le quartier qu'il y a beaucoup de café, de restaurants et d'autres commerces que le textile. Les riches reviennent dans les quartiers comme le 10^e arrondissement parce qu'ils aiment le mélange. Ils ont une certaine ouverture culturelle et sont attirés par une mixité sociale et ne veulent pas aller vivre dans les ghettos bourgeois. Mais la **gentrification** crée des effets pervers car les villes qui n'étaient pas chères deviennent de plus en plus chères en loyer du fait de l'arrivée des catégories sociales aisées qui reviennent pour se mélanger. Cela chasse les classes moyennes qui habitent ou fréquentent ces villes et à long terme les quartiers perdent leur côté populaire car les loyers augmentent ». (H3- Territoire).

¹⁷⁸Free radicals est un film documentaire français réalisé en 2012 par cet entrepreneur (Pip Chodorov). Pour cet entrepreneur le cinéma expérimental est développé par des courants radicaux composés d'artistes libres, c'est un réseau indépendant qui monte leur propre film.

Analyse de contenu thématique – « revoir, cinéma expérimental »

L'analyse de cet entretien avec le patron a permis d'identifier 3 énoncés de contenus que nous avons classés sur la figure ci-dessus par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée est de type descendante (*top-down*). La pyramide ci-dessus montre que le patron de la boutique « revoir » ne se comporte pas de cette manière comme décrit par l'hypothèse H1, d'ailleurs aucun énoncé n'y fait référence ;

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas vraisemblablement ce patron devrait suivre un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide ci-dessus, l'entrepreneur de la boutique « revoir » suit cette démarche et utilise tout à fait ce comportement un seul énoncé y fait référence ;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas le territoire est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien suivant montre clairement que l'entrepreneur intègre le territoire dans son plan de création d'entreprise qu'il a mis en oeuvre. Il s'agit donc d'une vision du territoire bien plus qu'une matérialité, ce territoire est plus un espace économique c'est un espace de vie, un lieu de rencontres et de souvenirs qui n'est pas complètement instrumentale du type « la carte c'est le territoire » et deux (2) énoncés y font référence.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien avec ce patron correspond à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il dit avoir privilégié par rapport aux autres comportements possibles ou connus. Ici nous avons la configuration comportementale d'un entrepreneur très attaché à son territoire et cet attachement est une explication qui a influencé sa décision de s'installer son activité dans le 10^e arrondissement de Paris. C'est un entrepreneur sensible aux signaux faibles de son environnement (H3-territoire) et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par l'hypothèse 2 « L'effectuation ».

Données de l'entretien avec la boutique « revoir »

- 3 énoncés dont,
- 1 énoncé se référant à l'hypothèse 2 une vision effectuationniste de la création d'activité. Dans cet énoncé, les principaux thèmes qui ressortent sont: partenariat et réseau d'amis ;
- 2 énoncés font ressortir le rôle déterminant ou pas du territoire et il est présenté de manière objective et optimiste.

Pour cet entrepreneur qui dit avoir quitté très tôt le foyer familial pour venir faire des études cinématographiques à Paris mais qui finalement a décidé de rester définitivement en France, le choix du lieu d'implantation de son concept « revoir » pour développer le cinéma expérimental est plus que déterminant. Selon lui l'enjeu consiste non seulement à venir vivre dans son quartier où il habitait, mais de délocaliser son activité du quartier des marais de Paris au 10^e arrondissement de Paris plus coûteux (loyer trop élevé) et la relocaliser dans le 10^e tout près de son domicile. L'on peut penser que ce n'est pas seulement le critère du moindre coût qui prime dans sa décision – dans ce cas les actions de la Mairie en matière de politique publique pour promouvoir un écosystème entrepreneurial dans les quartiers du 10^e arrondissement de Paris lui est indifférent. L'analyse montre que le territoire n'est pas seulement un objet en soi sans singularité, c'est plutôt un lieu de souvenirs chargé d'histoires autre que l'avantage économique qu'il rapporte dans à son activité en termes de consommation. L'on peut supposer que cet entrepreneur mobilisera le territoire à d'autres faits, d'ailleurs il organise des animations locales via son association *the film gallery* dans le 10^e arrondissement de Paris.

- Entretiens avec le patron du restaurant « La côte d'azur »/ Analyse de contenu thématique

« Je suis égyptien, j'ai fait une partie de mes études à Alexandrie et c'est après avoir obtenu ma maîtrise en comptabilité que je suis venu en France. J'ai continué mes études de troisième cycle à Paris Dauphine en sciences des organisations. A la fin de mes études j'ai travaillé comme salarié à Paris. Et un jour, j'ai décidé de devenir patron à la suite d'un événement qui est arrivé dans la famille. Ma femme était enceinte et je me suis dit que si je veux que mes futurs enfants aient une bonne éducation, il faudra que je crée ma propre société. J'ai ouvert un compte épargne et je mettais 30 % de mon salaire pour avoir un fonds ».

« J'ai fait mon projet tout seul car je voulais réussir seul (pas être associé). Je suis allé voir les banques et c'est la BNP qui m'a prêté de l'argent. J'ai cherché dans Paris où aller me mettre, l'emplacement n'était pas important pour moi qu'il soit ici ou ailleurs, cela m'était égale car je savais que j'étais bon et je savais que j'étais capable. J'avais une idée en tête qui faisait que je n'avais pas peur de mon projet. Je me dis que je vais être bon et pas cher c'est pourquoi je propose des plats à la portée de tout le monde que les restaurants à côté ne peuvent proposer. J'avais deux choses en tête, je me suis dit pour y arriver il faut la capacité et la volonté. Ces deux choses sont importantes pour moi, sans cela ce n'est pas la peine d'essayer parce que la capacité seule est inopérante, la volonté seule est inopérante, il faut les deux à la fois et j'avais ces deux choses ». (H1- causation)

« J'avais prévu de proposer des plats orientaux, français dans le projet. J'ai fait une étude de marché et une partie des besoins de mon projet a été financé par la banque. La banque c'est servi de mon business plan pour m'accompagner dans mon aventure. L'autre partie du financement est un apport personnel grâce à mes économies ». (H1-causation)

- Analyse de contenu thématique- La côte d'azur

L'analyse de cet entretien a fait ressortir 2 énoncés de contenus que nous avons classés sur la pyramide ci-dessus par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour retranscrire l'analyse de ce patron restaurateur, est de type descendante (*top-down*). L'on peut constater que dans la pyramide, le comportement de ce patron suit fidèlement une vision causationniste de la création de son activité et aucune autre modélisation théorique n'est possible, d'ailleurs les deux (2) énoncés font référence à cette vision;

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas l'analyse devrait vraisemblablement indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans le schéma précédant, cet entrepreneur ne se fie pas et n'utilise pas du tout ce type de comportement et aucun énoncé théorique y fait référence d'ailleurs ;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas le comportement de cet entrepreneur devrait ressortir le territoire dans sa vision ou dans son projet comme étant une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). Cet entretien montre justement que le patron de ce restaurant n'intègre pas le territoire dans son modèle économique. Il s'agit donc d'un chef d'entreprise qui a une vision du territoire sans matérialité, le territoire est un lieu passif qui s'efface complètement de sa stratégie d'installation. D'ailleurs, l'analyse du contenu de l'entretien ne fait ressortir aucun énoncé pour le territoire.

Chaque énoncé (*verbatim*) identifié est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée en question et selon les contenus associés. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien de ce chef d'entreprise correspond à sa propre vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il dit avoir privilégié très probablement par rapport aux autres comportements possibles. Ici nous avons la configuration comportementale d'un entrepreneur « causationniste » qui suit fidèlement les représentations théoriques et managériales telles les écoles de commerce et les universités préconisent de faire, c'est-à-dire un individu peu sensible faibles de son environnement (H3 – Territoire), peu sensible aux arrangements collaboratifs, aux réseautages et aux réseauteurs comme représentée par l'hypothèse 2 « L'effectuation » et l'hypothèse 3 « Le territoire ».

Données de l'entretien avec « La côte d'azur »

- 2 énoncés faisant référence à l'hypothèse 1, c'est-à-dire une vision causationniste de la création d'activité. Parmi ces énoncés, les principaux thèmes abordés sont le modèle d'affaires, l'étude de marché, et une intime conviction de réussir tout seul (pas besoin de faire appel aux ressources extérieures ou même à celles de son territoire).

Pour cet entrepreneur qui a mis plusieurs années à épargner pour arriver à créer tout seul son entreprise, l'enjeu était de faire un business plan pour obtenir un prêt bancaire facilement , ensuite de créer son affaire tout en ayant la conviction que le projet aboutira puisque les seuls arguments qui le motive se fondent sur le fait qu'il se juge lui-même « être bon » et cela lui suffit pour réussir sans l'aide de personne. Dans ce cas de figure, l'analyse montre son modèle d'affaires n'inclue pas le choix du lieu d'implantation de son restaurant comme décisif auquel il peut compter comme d'autres chefs d'entreprise le font dans leur lieu d'installation. L'on peut penser qu'ici ce n'est vraiment pas le critère du moindre coûts qui prime et aucune variable ne le fait ressortir – dans ce cas les actions de la mairie sont peu attractives et peu efficaces pour ce patron contrairement à d'autres patrons comme c'était le cas du patron de « **Soap and the city** ». L'analyse montre aussi que le territoire est en soi un objet lisse, sans spécificité, ni matérialité, c'est un territoire passif auquel il ne compte pas pour réussir son projet économique.

- Entretiens Kasas Market Exotic /Analyse de contenu thématique

« Je suis d'origine soudanaise. Je suis arrivé en France il y a 21 ans. J'ai ouvert le magasin avec deux autres soudanais qui sont associés en 2015. Mes associés et moi se sont connus à l'église car nous sommes de la même communauté. Quand je leur ai parlé du projet, on s'est tombé tous d'accord et chacun a dit à l'autre, « *toi, tu as combien et toi, tu as combien ?* ». Chacun a dit ce qu'il avait comme fonds et c'est à partir de ce moment qu'on a commencé à chercher un emplacement. Nous avons décidé de créer une boutique épicerie fine différente de ce qui se propose dans les quartiers mais plutôt un mélange de produits orientaux, africains, français de tous les gens qu'on trouve dans le quartier ».

« J'ai trouvé le local disponible et prêt à être aménagé sans effectuer de grands travaux. Notre budget loyer était limité, on avait un budget de six (6) mois de loyers avant l'ouverture, le coût du loyer a poussé mes deux associés et moi à prendre le magasin. La rue se développe et le commerce de proximité devient de plus en plus convoité. J'ai vu beaucoup de remplacement d'activités. Nous n'avons reçu aucune aide mais nous nous sommes installés malgré tout par notre force et notre courage ». (H3-Territoire)

« J'ai donc fait plusieurs métiers, j'ai travaillé dans le bâtiment, dans la restauration, à la poste et dans la distribution de publicité. J'ai finalement décidé d'arrêter et faire autre chose. J'ai d'abord créé en 2000 dans le 19^e arrondissement une boutique de service dans la téléphonie où je vendais des téléphones et des accessoires pendant 3 ans avant de fermer la boutique. Nous avons pris un crédit bancaire remboursable à long terme. A cause du manque de moyens, nous avons décidé d'acheter du matériel d'occasion et de reporter le reste sur le loyer. J'ai pu négocier un bon contrat d'achat avec un fournisseur de matériel d'occasion grâce à ma connaissance dans le commerce. J'étais manager chez Quick et chez le groupe Casino et je sais comment négocier avec les fournisseurs. Cela m'a donné les réflexes d'un bon négociateur. Par exemple il m'arrive de payer un chèque en 2 fois alors que dans les termes du contrat je devrais payer le chèque en une seule fois ». (H2- Effectuation mot-clé : antécédent dans la gestion d'entreprise, bon négociant/capacité individuelle)

« J'ai un diplôme en comptabilité et économie au Soudan. Mine de rien, j'ai un Bac + 5 mais lorsque je suis arrivé en France mon diplôme n'était pas reconnu (pas d'équivalence). Nous avons fait une étude de marché sommaire, car on ne pouvait pas passer chez un cabinet qui risque de nous coûter 7000 euros, en faisant des tournées pendant une semaine dans le quartier pour voir: ce qui y a comme commerce ici – voir qui sont les gens qui habitent ici, ou qui fréquentent le quartier – savoir les catégories socio-professionnelles (CSP) ? J'ai constaté pendant mes tournées que la rue avait du potentiel. Je suis allé voir les supermarchés du quartier: carrefour-express et monoprix à côté et voir ce qu'ils proposaient comme produits exotiques ». (H1- causation)

Analyse de contenu thématique – Magasin kasas Market exotique

L'analyse de cet entretien a permis de ressortir quatre (4) énoncés de contenus que nous avons classés sur la pyramide ci-dessus par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour représenter l'analyse de ce parton, est de type descendante (*top-down*). On peut constater qu'un comportement de type causationniste dans le raisonnement de cet entrepreneur, un énoncé y fait référence ;

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas le comportement devrait clairement indique un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans le schéma qui précède, l'entrepreneur se fie et utilise à cette démarche et un comportement de type y fait référence;

- **H3 « Le Territoire »** vraisemblablement compte tenu de l'hypothèse 3 le territoire est pris comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien montre que cet entrepreneur voit le territoire à travers son modèle d'affaires sur la base d'acquis ricardiens en termes d'économies d'échelle et d'avantages comparatifs pour son commerce. Il s'agit donc d'une vision du territoire multidimensionnelle qu'il compte exploiter. D'ailleurs ce territoire est à la fois un système de coûts, c'est à dire ce n'est pas un espace vide sans ressources mais pas seulement c'est un espace économique, auquel il faut s'adapter et connaître.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus qualitatifs. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien du chef d'entreprise correspond bien entendu à sa propre vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il privilégie très probablement par rapport aux autres comportements possibles ou connus. Ici nous avons la configuration comportementale d'un entrepreneur « polymathe », qui essaie et utilise toutes les ressources qu'il peut mobiliser à sa faveur. C'est un chef d'entreprise attentif aux signaux faibles de son environnement et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par les trois hypothèses (H2 « L'effectuation », H1 « La causation » et l'hypothèse 3 « Le territoire »).

Données de l'entretien avec Kasas market exotic

- 3 énoncés dont,
- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle actif du territoire (H3- territoire) et il est présenté de manière indispensable plus que nécessaire dans les choix d'implantation puisque le thème du moindre coûts est central dans son modèle d'affaires ;
- 1 seul énoncé ressort un comportement effectuationniste (H2- effectuation) à propos de ses qualités individuelles ou ses capacités intrinsèques qui fait de lui un bon négociateur qu'il n'hésite pas d'utiliser pour ses démarches dans son plan de création d'activité ;
- 1 énoncé se référant à l'hypothèse 1 (H1 – causation) et une vision causationniste de la création d'activité. Parmi les principaux thèmes évoqués, on peut constater la réalisation d'une étude de marche qu'il considère comme sommaire puisqu'il ne respecte pas les prescriptions des cabinets spécialisés dans ce type d'exercice ou domaine.

Pour cet entrepreneur qui a mis trois ans à construire son modèle d'affaires avec deux autres associés, le choix du lieu d'implantation de leur nouveau commerce était important aussi bien que le type de clientèle qu'ils cherchent à attirer. L'enjeu, pour ce patron expérimenté dans la gestion d'entreprise (seconde expérience dans la création) consiste à s'établir à moindre coûts dans les moindre frais– dans ce cas les actions de la Mairie à travers son programme Vital 'Quartier, partenariat avec un bailleur privé la Semaest, sont plutôt attractives et efficaces pour ce chef d'entreprise. L'analyse montre que le territoire est en soi un écosystème de ressources à exploiter et de ce point de vue le territoire s'efface ou n'existe qu'à travers ce qu'il propose

comme opportunité économique. L'on peut supposer que cet entrepreneur ne compte pas vraisemblablement mobiliser le territoire pour autre chose outre l'avantage concurrentiel qu'il lui procure, comme d'autres chefs d'entreprise comptent le faire notamment le patron de la boutique « revoir, cinéma expérimental » qui organise des activités extra-professionnelles en proposant des jeux d'animation via son association *the film gallery*.

- Entretiens la Chouette Paris (Atelier vélo + espace détente café) /Analyse de contenu thématique

« Nous avons créé en 2011 cet atelier de réparation de *vélo citadin* en même nous avons un espace café à l'entrée pour les clients où les visiteurs qui voudraient être conseillés. Mon ami associé et moi sommes australiens ».

« En Australie j'ai fait des études dans le domaine de la musique et parallèlement je suivais des cours en mécanique réparation de vélo. J'ai obtenu un certificat de mécanicien. Avant de se lancer nous avons écrit notre projet et demandé des conseils à la chambre de commerce de Paris, un conseiller nous a suivi dans les démarches et nous avons pu obtenir un financement de la banque avec Paris Initiative Entreprise (PIE), un organisme qui accorde des crédits si le projet est validé par une banque, ce qui était notre cas. Notre étude de marché s'est fait en demandant à nos amis restaurateurs- qu'est-ce qui marchaient le plus chez eux. On a appris que la création d'un espace détente + café serait un atout pour la clientèle où nous pourrions conseiller les personnes ». (H1 –Causation tend vers H2- Effectuation)

« Nous réparons au début seulement des vélos de nos amis - les amis ont commencé à parler de leurs amis, les clients deviennent plus nombreux. On a commencé à réparer les vélos de nos amis et ceux de leurs amis puis des familles habitant dans le quartier nous ramenèrent leurs vélos et c'est à cause de cela qu'on a créé la société. Nous avons été contactés par **Deliveroo** et **Foodora** deux sociétés de livraison express de plats cuisinés pour un partenariat ». (H2- Effectuation)

« On avait un local dans un immeuble qui avait été vendu sans un prêt avis du propriétaire, notre activité a été arrêtée, après la vente de l'immeuble. C'est à ce moment qu'on a cherché dans l'urgence un local dans le quartier pour garder nos clients. Cela a été compliqué pour nous car toutes nos démarches (administratives, Banque, CCI de Paris) et nos contacts (clients) étaient dans l'ancienne adresse. On a décidé de rester dans le quartier car nous avons beaucoup de connaissances dans le 10^e arrondissement de Paris ». (H3- Territoire sans trop d'influence)

Analyse de contenu thématique – La chouette Paris

L'analyse de cet entretien avec le jeune patron a permis d'identifier 3 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour représenter l'analyse de cet entrepreneur, est de type descendante (*top-down*) et l'analyse de cet entretien fait préfigurer un comportement de ce type, c'est-à-dire un entrepreneur qui met en avant ses diplômes dans sa logique de création d'entreprise. D'ailleurs un énoncé s'y réfère.

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas, compte tenu de H2, l'analyse du contenu de l'entretien devrait indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide qui précède, le jeune entrepreneur de la « chouette de Paris » se fie tout aussi à ce type de comportement, un seul énoncé y fait référence ;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas, ce patron devrait vraisemblablement voir le territoire comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien montre clairement que cet entrepreneur n'intègre le territoire dans son modèle économique. Il s'agit donc d'une vision du territoire sans spécificité, d'ailleurs ce territoire n'est pas conçu que comme un système de coûts mais plutôt un lieu de circonstance.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien de ce patron correspond à sa vision de la création d'activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il privilégie très probablement par rapport aux autres comportements possibles ou connus. Ici nous avons la configuration comportementale d'un jeune chef d'entreprise qui ne voit pas le territoire comme potentiellement bénéfique pour son affaire si ce n'est il décide de relocaliser son activité dans le 10^e arrondissement pour garder sa clientèle. L'analyse montre qu'il est peu sensible aux signaux faibles de son territoire.

Données de l'entretien avec « La chouette de Paris »

- 3 énoncés dont,
- 1 énoncé se référant à l'hypothèse 1 et une vision causationniste de la création d'activité. Parmi les principaux thèmes abordés sont : le modèle d'affaires, projet validé par un organisme bancaire ;
- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle du territoire mais il est présenté de manière très passif comme étant seulement un support d'activité ;
- 1 seul énoncé effectuait toujours à propos du territoire comme lieu profitable du fait qu'il y a une clientèle locale pour ce type d'activité que cet entrepreneur propose.

Pour cet entrepreneur qui dit être associé avec son ami également australien le choix du lieu d'implantation de leur activité dans le 10^e arrondissement de Paris s'est naturellement fait puisque le 10^e arrondissement constitue pour eux un quartier où la plupart de leurs clientèles y résident. L'enjeu consiste à trouver un local dans le quartier et de pouvoir s'installer – dans ce cas les actions de la Mairie en matière de politique économique pour le développement de l'entrepreneuriat des jeunes sont peu attractives et peu efficaces puisque la décision d'installer dans le quartier ne s'est pas faite grâce au critère du moindre coûts mais plutôt par l'existence d'une clientèle déjà constituée et fidélisée par leur modèle économique. L'analyse montre que le territoire est en soi un objet lisse, voire superficiel, sans spécificité autre que l'avantage économique qu'il rapporte dans leur modèle économique.

- Entretiens « Le Mondial » (restaurant)/Analyse de contenu thématique

« J'ai repris ce restaurant de l'ancien propriétaire. Nous sommes installés il y a moins d'un (1) an avec un projet tout neuf. Nous avons tous changé, je travaille dans une toute nouvelle équipe ».

« J'ai préféré m'installer dans le 10^e arrondissement car la rue du château d'eau est très cosmopolite. On a l'impression que les gens changent tous les jours, la rue est très passante. Les quartiers du 10^e arrondissement sont riches et ce type de commerce marche bien ici. Ce qui m'intéresse le plus dans le quartier c'est la diversité des personnes et de nos clients ». (H3- Territoire)

« J'ai fait mes débuts dans la brasserie pendant quelques années et j'ai quitté mon poste pour aller travailler dans un grand groupe (Hôtellerie) puis j'ai tout abandonné pour revenir car je voudrai faire quelque chose de personnelle. J'ai fait un business plan car ma banque me l'avait demandé et j'ai eu un crédit bancaire sans difficulté ». (H1- Causation tend vers H2-Effectuation)

Analyse de contenu thématique – Le Mondial

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier 2 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour représenter l'analyse de ce patron, est de type descendante (*top-down*) et un seul énoncé ressort ce type de comportement ;

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas le comportement de ce patron devrait ressortir et indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide ci avant, on peut constater que ce patron restaurateur ne se fie pas et n'utilise pas du tout ce comportement et aucun énoncé y fait référence d'ailleurs ;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas le patron devrait considérer le territoire comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). Cet entretien montre justement que l'entrepreneur intègre le territoire dans son modèle économique. Il s'agit d'une vision du territoire avec ses spécificités culturelles qui font la force ou pas à son activité. D'ailleurs, un seul énoncé fait référence, et il fait de ce territoire un système où des cultures multiples se rencontrent.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien du patron de « Mondial » correspond à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il dit avoir mis en place et qu'il a privilégié rapport aux autres comportements connus. Ici nous avons la configuration comportementale d'un individu qui ne

voit que l'aspect diversité et mixité comme force au détriment des autres forces que ce territoire est à attribuer.

Données de l'entretien du Mondial

- 2 énoncés dont,
- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle du territoire et il est présenté partiellement puisque c'est seulement la dimension culturelle qui compte ou prime le plus, ici contrairement aux chefs d'entreprise le critère du moindre coûts n'est pas décisif là où il est déterminant pour d'autres entrepreneurs;
- 1 seul énoncé se référant à l'hypothèse 1 avec une vision causationniste de la création d'activité pas assez significatif puisque les principaux thèmes évoqués sont la réalisation d'un business plan afin d'obtenir un crédit bancaire pour financer son projet.

Pour cet entrepreneur qui a eu plusieurs expériences dans le domaine de la restauration, le choix du lieu d'implantation de son affaire a été fait sur la base d'une clientèle potentiellement cosmopolite qu'il compte fidéliser. L'enjeu consiste, selon lui, à mettre en avant son expérience dans son nouvelle affaire et s'installer là où il y a de la diversité en matière de consommation – dans ce cas les actions de la Mairie ne sont pas attractives, ni efficaces. L'analyse montre que le territoire est en soi un construit identitaire, plus qu'un artefact, sur la base de représentation et de faits observables sur une clientèle multiculturelle que ce dernier voit comme une force pour son commerce. L'on peut supposer que cet entrepreneur compte exploiter cet aspect plus que les autres aspects sur le territoire.

- Entretiens « Alice Fashion Coiffure» /Analyse de contenu thématique

« Je suis franco-togolaise, je travaille dans la coiffure comme salariée avant d'ouvrir ma propre salon de coiffure. J'ai appris le métier très jeune en 1988 car j'ai quitté l'école très tôt sans passer mon diplôme ».

« J'ai un niveau collègue sans diplôme. Mon projet je l'ai fait tout seul sans demander de l'aide, je n'ai pas fait d'étude de marché je me suis basée sur mon expérience personnelle et la connaissance de mon métier qui me suffisaient pour ouvrir ce salon ». (H2- Effectuation)

« J'ai ouvert le salon dans la rue pas loin de mon ancien lieu de travail parce que je ne voulais pas perdre les clients en plus être ici c'est être proche des fournisseurs des produits de coiffures. Mon installation dans la rue n'est pas une installation de circonstance. C'est le fait d'avoir beaucoup d'africains qui viennent se coiffer dans la rue et on ne peut aller ailleurs. Mais l'inconvénient c'est qu'on a beaucoup de salons concurrents et c'est moins bien pour notre activité. Le quartier n'est plus comme avant, les habitants ne veulent plus voir trop de salons et la mairie autorise de moins en moins notre activité ». (H3- Territoire)

Analyse de contenu thématique - Alice Fashion Coiffure»

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier 2 énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide utilisée pour représenter l'analyse de ce patron, est de type ascendante (*Bottom-up*). L'analyse du contenu de l'entretien avec cet entrepreneur montre qu'un comportement de ce type n'y fait référence;

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas le comportement de cette patronne devrait vraisemblablement fait ressortir et indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide qui précède on peut constater que la patronne de la coiffure Alice Fashion se fie à ce type de comportement et un seul énoncé y fait référence d'ailleurs ;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas le territoire devrait probablement être vu par la patronne comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). Cet entretien montre clairement que cet entrepreneur voit le territoire dans son modèle économique d'ailleurs, un seul énoncé fait référence.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien avec cet entrepreneur correspond à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il privilégie très probablement par rapport aux autres comportements possibles. Ici nous avons la configuration comportementale d'un individu

attentif mais en même temps pas sensible aux signaux faibles et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par l'hypothèse 1 « La causation».

Données de l'entretien du salon de coiffure Alice fashion

- 2 énoncés dont,
- 1 seul énoncé effectuait toujours à propos du territoire comme lieu profitable pour son commerce;
- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle du territoire et il est présenté de manière très concurrentielle.

Pour cet entrepreneur qui a décidé de devenir patronne en créant son propre salon de coiffure après avoir passé plus d'une dizaine d'années dans ce métier, le choix du lieu d'implantation de son salon dans le 10^e arrondissement s'est fait sans réflexion puisque le 10^e arrondissement en général et la rue du château d'eau en particulier constitue le seul endroit à ses yeux où plusieurs acteurs économiques pour ce type de commerces se regroupent. Et cet aspect est important pour la survie d'après elle de son affaire, mais il constitue tout aussi une faiblesse pour le commerce. L'enjeu consiste à trouver un local près de son ancien salon de coiffure où elle a tout appris et s'établir à moindre coût dans son propre salon afin de garder une clientèle qu'elle dit avoir constitué depuis quelques années – dans ce cas les actions de la Mairie en matière de politique économique lui sont indifférentes. L'analyse montre que le territoire est en soi un objet représenté qui n'existe qu'à travers une perception – et d'ailleurs c'est cette perception d'un lieu commun pour l'activité de coiffure africaine qui fonde la décision de s'installer malgré l'existence d'un marché très concurrentiel. L'on peut supposer que cet entrepreneur ne voit pas les autres types de commerces de proximité comme important.

- Entretiens «Le Petit Château d'eau» /Analyse de contenu thématique

« J'ai ouvert cet établissement il y a deux (2) et demie. J'habite pas dans le quartier mais je connais bien le 10^e arrondissement. J'avais travaillé dans le domaine de la restauration pendant 16 ans ».

« Je travaille avec ma famille, j'emploie mon neveu qui est étudiant aussi. Je travaille avec des personnes que je connaissais avant. Notre cuisinier est un ami de longue date que j'ai appelé pour ce poste parce qu'on se connaît et je sais comment il travaille. Mais je n'emploie pas seulement des personnes que je connaisse, je reçois beaucoup de candidatures spontanés que je classe et j'utilise quand j'ai besoin d'augmenter le service. Mais dans certains postes comme la cuisine, le bar, j'utilise que des personnes que je connaisse. Je vous donne un exemple si votre cuisinier vous lâche en pleine service ou à quelques minutes du service, vous faites comment ? C'est pourquoi qu'on travaille avec des amis ». (H2 – Effectuation)

« Quand j'ai ouvert le restaurant, j'ai regardé ce qui se faisait dans la rue et j'ai vite compris qu'il ne fallait pas faire la même chose (les restaurants installés ici proposent que quelques snacks), j'ai misé sur le menu en proposant plus de repas de midi et du soir. J'ai travaillé une bonne dizaine d'années à Paris, après je suis parti à l'étranger. J'ai travaillé en Angleterre puis en Allemagne dans le même secteur avant de rentrer à Paris pour travailler dans une grande maison. Ma famille du côté paternel et maternel est dans la restauration depuis 2 générations et cela a une conséquence sur moi, ça rassure car vous avez un peu une carte à la main ». (H2-Effectuation, mot-clé: expérience antérieure dans le secteur, profils d'un individu non-novice dans son domaine, comme suggère Sarasvathy, 2001c).

« Je me suis installé dans cette rue car le 10^e arrondissement change beaucoup et ce type de commerce marche toujours. Le quartier est vivant et en transformation. Cet établissement est rempli d'histoire, je cherchais un vieux bâtiment authentique, qui a un côté rétro de ce style. Ça a influencé ma décision de m'installer dans la rue. Les restaurateurs viennent car la population est jeune et le quartier devient de plus en plus attractif. Par exemple, aujourd'hui on a moins de commerces textiles comme il y avait dix (10) ans. J'ai une clientèle de quartier et l'avantage du 10^e arrondissement, c'est son côté très village, les gens aiment sortir mais ils ne vont pas aller très loin. Il y a une solidarité entre restaurateurs et quand on voit un nouveau patron qui arrive on est heureux de l'accueillir car on se dit qu'on n'a pas choisi un mauvais endroit. Je me suis installé sans aucune aide des pouvoirs publics ». (H3- Territoire)

« J'ai fait mon projet avec un prévisionnel le plus bas possible pour avoir de bonnes surprises après le démarrage. Mais, malgré cela tant qu'on ne s'est pas encore lancé concrètement, on ne peut pas savoir car il y a beaucoup de chose qui peut arriver après. J'ai un BEP dans une école d'hôtellerie à Paris. Ma banque m'a fait un prêt car ce n'est pas mon premier achat de fonds de commerces ». (H1-Causation)

Analyse de contenu thématique - «Le Petit Château d'eau»

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier quatre (4) énoncés de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour retranscrire l'analyse de ce jeune patron, est de type descendante (*top-down*). L'analyse du contenu révèle un comportement de type causationniste et un seul énoncé fait référence ;

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas, le comportement de cet entrepreneur devrait probablement indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide précédente, ce jeune restaurateur utilise tout a fait un comportement similaire et un seul énoncé y fait référence d'ailleurs;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas le territoire devrait être vu pour cet entrepreneur comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien avec cet entrepreneur montre clairement que l'entrepreneur voit le territoire à partir de son modèle d'affaires. Il s'agit donc d'une vision du territoire avec des ressources multiples à exploiter, d'ailleurs ce territoire n'est pas seulement conçu que comme un système de coûts mais plutôt un lieu authentique chargé d'histoire selon lui.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien de cet entrepreneur correspond bien à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il privilégie très probablement par rapport aux autres comportements possibles. Ici nous avons la configuration comportementale d'un entrepreneur qui n'ignore pas les possibilités. Il est sensible aux signaux faibles et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par l'hypothèse 3 « Le territoire » et l'hypothèse 1 « La causation».

Données de l'entretien du « Petit Château d'eau »

- 4 énoncés dont,
- 2 énoncés se référant à l'effectuation toujours à propos du territoire comme lieu chargé d'histoire qu'il compte exploiter ;
- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle du territoire et il est présenté de manière secondaire;
- 1 énoncé se référant à l'hypothèse 1 avec une vision causationniste de la création d'activité. Parmi les principaux thèmes abordés, on a plan prévisionnel, diplôme BEP d'hôtellerie.

Pour cet entrepreneur qui a eu plusieurs expériences dans la restauration, le choix du lieu d'implantation ne s'est pas fait au hasard, il cherchait un lieu authentique (atypique) à Paris et le 10^e arrondissement de Paris répondait mieux à ses attentes. L'enjeu selon lui, consiste à trouver un local chargé d'histoire et s'installer rapidement – dans ce cas les actions de la Mairie en matière de développement de l'entrepreneuriat du 10^e arrondissement, ne sont perçues à leur juste valeur. L'analyse montre que le territoire est en soi un objet idéalisé du fait ses possibles authenticités ou pas autre que l'avantage économique qu'il rapporte dans son modèle économique. L'on peut supposer que cet entrepreneur compte bien évidemment à mobiliser le territoire pour des activités culturelles en lien avec l'histoire du quartier. C'est un individu attaché par l'aspect patrimonial du quartier et l'authenticité symbolique prétendument perçue.

- Entretiens «Mon Sac à Moi» /Analyse de contenu thématique

« Je m'appelle Audrey, je suis la créatrice de la boutique. La boutique a été ouverte en 2015. J'ai travaillé comme gérante dans une boutique de mode, précisément j'ai fait 10 ans dans la maroquinerie dans un centre commercial à Bobigny avant de venir m'installer dans la rue du Faubourg Saint Martin ».

« Je me suis installé ici car c'était l'endroit que j'ai trouvé dans le 10^e arrondissement. Le loyer n'est pas trop cher par rapport aux autres quartiers de Paris. Le quartier est en plein revirement, il est proche des grands boulevards et je crois que d'ici peu il aura de forte changement dans la rue. J'ai pris le local en passant par un bailleur privé. La mairie ne m'a pas aidé. Mon dossier a été rejeté par la mairie car je voulais prendre un autre local dans la rue du château d'eau (près de la mairie) finalement ce local a été attribué par un autre type de commerce, c'est une céramiste que la mairie à installer dans le local ». (H3-Territoire)

Analyse de contenu thématique - «Mon Sac à Moi»

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier 1 seul énoncé de contenus que nous avons classés par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide utilisée pour représenter l'analyse de la patronne, est de type ascendante (Bottom-up). L'analyse du contenu de cet entretien n'a fait ressortir aucun comportement de ce type ;

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas, l'analyse du contenu devrait vraisemblablement indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. La pyramide qui précède ne montre aucun énoncé pouvant ressortir un comportement similaire et aucun énoncé y fait référence d'ailleurs ;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas le territoire devrait être pris, selon cette hypothèse, comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes par rapport à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien suivant montre que la jeune créatrice intègre seulement le territoire dans son modèle d'affaires sur la base d'acquis portériens classiques. Il s'agit donc d'une vision du territoire comme système de ressources à tirer profit. D'ailleurs ce territoire n'est pas conçu comme un système de coûts.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien de cet entrepreneur correspond bien évidemment à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il privilégie probablement par rapport aux autres comportements connus. Ici nous avons la configuration comportementale d'un entrepreneur qui n'est pas sensible aux signaux faibles et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par l'hypothèse 2 « L'effectuation » et l'hypothèse 1 « La causation».

Données de l'entretien « Mon sac à Moi »

- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle actif du territoire et il est présenté de manière claire puisque le thème du moindre coûts est déterminant dans son modèle d'affaires.

Pour cette jeune femme entrepreneur qui dit avoir une expérience de plus de dix (10) ans dans la vente de produits liés à la mode, le choix du lieu d'implantation a été décisif compte tenu de son budget loyer et l'enjeu consiste à trouver un local et s'établir à moindre coûts – dans ce cas les actions de la Mairie en matière de promotion de l'entrepreneuriat féminin sont attractives et efficaces. L'analyse montre que le territoire n'est pas un objet passif dans son modèle économique, c'est un système de ressources qu'elle prévoit mobiliser malgré le refus de la mairie à propos d'un local qu'elle dit avoir sollicité. L'on peut supposer que pour cet entrepreneur le territoire en dépit des difficultés rencontrées, n'est autre qu'un système de ressources, ce n'est pas un lieu de résidence dans lequel l'attachement serait le principal moteur du choix d'installation.

- Entretiens «Boulangerie Pâtisserie Tunisienne » /Analyse de contenu thématique

Je suis d'origine Tunisienne et j'ai ouvert la pâtisserie. C'est un investissement par rachat. J'ai fait des études de droit en tunisien et en France. J'ai un niveau master. Après mon diplôme je ne voulais pas retourner en Tunisie car j'ai préféré rester en France pour travailler dans mon propre compte.

« J'ai fait une *étude de marché* en faisant des rondes pendant un mois et demi avec un ami. Je venais régulièrement dans la brasserie en face (détenu par un Turc) les semaines et les week-ends pour voir s'il y a beaucoup de mouvement dans la boulangerie. Cela me coûterait beaucoup plus cher si je payais un expert pour faire l'étude de marché. J'ai demandé les *trois bilans* de l'ancien patron des trois dernières années de la boulangerie pour savoir le *chiffre d'affaire annuel* et pour m'assurer si ça valait le coût. J'ai travaillé mon projet et mon business plan - une banque m'a prêté de l'argent après avoir présenté les trois bilans. J'ai négocié avec la banque et on était d'accord sur un financement à condition que chaque bilan annuel fasse un minimum de 30 000 euros de recettes annuelles, ce qui était largement au-dessus de ce qu'on attendait ». (H1- Causation mot-clé on a tous les archétypes des facteurs que privilégie la causation)

« J'ai choisi le quartier parce qu'il y a une sécurité dans le quartier. Pour ce type de commerce je n'imagine pas aller l'ouvrir dans un quartier mort peu sécurisé. J'ai appris par un ami que l'ancien propriétaire aller vendre la pâtisserie et depuis j'ai commencé à surveiller la pâtisserie avec d'aller le voir pour lui présenter mon projet. Je suis secondé par un ami tunisien quand je ne suis pas là. Je n'ai reçu aucune aide des pouvoirs publics mais ma famille m'a aidé dans mon projet ». (H3 -Territoire tend vers H2-Effectuation)

Analyse de contenu thématique - «Boulangerie Pâtisserie Tunisienne »

L'analyse de cet entretien a permis d'identifier deux (2) énoncés de contenus que nous avons classés sur la pyramide précédente par ordre chronologique de présentation au cours de l'entretien et par poids donné à chacune de nos trois hypothèses, à savoir :

- **H1 « La Causation »** dans ce cas l'entrepreneur applique un modèle d'activité pré-conçu qu'il a soit appris, soit utilisé dans la littérature managériale ou les conseils d'organismes de formation, de coaching à la création d'entreprise. La démarche comme symbolise la pyramide inversée utilisée pour retranscrire l'analyse de ce jeune chef d'entreprise, est de type descendante (*top-down*). L'analyse du contenu de l'entretien révèle un comportement similaire d'un individu qui raisonne en causation.

- **H2 « L'effectuation »** dans ce cas l'analyse du contenu de l'entretien devrait indiquer un comportement entrepreneurial basé sur l'utilisation de ressources personnelles (son réseau, sa famille, des amis et connaissances, des réseaux sociaux, un trait de personnalité, du charisme et des capacités individuelles), plutôt que sur l'utilisation des représentations théoriques ou managériales de l'activité (H1 « La Causation ») et plutôt que sur l'interpellation qu'un territoire, ses acteurs et ses ressources peuvent suggérer à un entrepreneur. Dans la pyramide précédente, cet entrepreneur ne se fie pas et n'utilise pas du tout ce comportement et aucun énoncé y fait référence d'ailleurs ;

- **H3 « Le Territoire »** dans ce cas, l'analyse du contenu devrait vraisemblablement fait ressortir une perception du territoire comme une composante institutionnelle et une partie prenante de l'activité économique, donc un lieu actif et matériel spécifique, comprenant une histoire et une ou des dynamiques différentes compte tenu à d'autres territoires. Dans cette hypothèse, le territoire porte lui-même une dynamique entrepreneuriale et ne nécessite pas le recours à un comportement causationniste (ou peu), ni à un comportement effectuationniste (ou peu). L'entretien suivant montre que l'entrepreneur inclut le territoire dans son modèle d'affaires sur la base d'acquis ricardiens (avantages comparatifs entre territoires). Il s'agit donc d'une vision du territoire avec ses spécificités qu'il compte bien exploiter, d'ailleurs un seul énoncé y fait référence.

Chaque énoncé (*verbatim*) est reclassé selon la fréquence de l'hypothèse mobilisée et selon les contenus. La représentation en pyramide inversée de l'analyse thématique de l'entretien de ce jeune patron d'entreprise correspond à sa vision de la création de son activité, en même temps qu'au comportement qu'il a mis en place et qu'il privilégie très probablement par rapport aux autres comportements possibles. Ici nous avons la configuration comportementale d'un chef d'entreprise qui privilégie les acquis théoriques et les modes de gestion connus par le grand public. C'est-à-dire sensible aux signaux faibles de son environnement (H3- territoire) et aux autres dimensions de l'entrepreneuriat représentée par l'hypothèse 1 « La causation».

Données de l'entretien de la «Boulangerie Pâtisserie Tunisienne »

- 2 énoncés dont,
- 1 énoncé se référant à l'hypothèse 1 avec une vision causationniste de la création d'activité. Parmi les principaux thèmes abordés on peut constater dans le contenu de l'entretien des thèmes comme par exemple : étude de marché, business plan, plan prévisionnel, chiffre d'affaires ;
- 1 seul énoncé fait ressortir le rôle du territoire et il est présenté comme un dispositif sécuritaire (pour son commerce).

Pour ce jeune tunisien qui dit avoir économisé une partie de ses revenus pour monter son affaire et grâce à l'aide de sa famille, le choix du lieu d'implantation selon lui est déterminant puisque selon lui il ne faut pas s'installer dans un « no man's land ». L'enjeu consiste à trouver un local dans un quartier qui répond à sa perception de la sécurité, dans ce cas les actions de la Mairie en matière de politique de revitalisation des quartiers du 10^e arrondissement de Paris, sont attractives et efficaces. L'analyse montre que le territoire n'est pas en soi, un objet lisse, sans spécificité autre que l'avantage économique qu'il rapporte dans son modèle économique, mais c'est un espace où il retrouve une sécurité par rapport à son commerce. L'on peut supposer que pour cet entrepreneur l'insertion dans une idéologie institutionnaliste où l'on se sent en sécurité est une garantie à la réussite à son activité.

6.2. Ecriture d'incidents liés au processus de création d'activité (PCA), méthode de résolution des incidents et analyse des contenus qualitatifs

L'analyse de contenus thématiques permet de montrer les principaux incidents rencontrés dans le processus de création d'activité (PCA) sur les deux segments territoriaux d'une part, et la méthode de résolution choisie par les entrepreneurs d'autre part. Le tableau ci-dessous retranscrit le nombre de fois que l'incident est survenu sur l'ensemble des entrepreneurs interviewés. L'analyse des méthodes de résolution donne un éclairage sur les ressources, les contacts, les moyens que les entrepreneurs ont mobilisés pour surmonter ou résoudre leurs problèmes ou difficultés. La ressource utilisée est renseignée dans la colonne (4) du tableau n° 14, p.319 à 321. Les incidents identifiés dans l'analyse des contenus qualitatifs sont des contraintes externes qui ne sont pas provoqués ou causés par les entrepreneurs. Ce point est important à souligner dans la mesure où les auteurs Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2004, p.12) identifient dans leurs travaux deux types de comportements contraignant dont l'un est volontaire (interne - c'est le créateur ou le repreneur qui le crée lui-même c'est par exemple l'auto-exclusion du marché des crédits bancaires, selon eux,) et l'autre involontaire (externe – dont le créateur ou le repreneur ne peut pas contrôler, ils n'ont pas la *main dessus*). Par exemple dans leur étude¹⁷⁹ les auteurs affirment que la contrainte financière s'exerce lorsque le créateur ou le repreneur a eu un refus de financement de la banque. Ils considèrent que *l'auto-exclusion du marché du crédit bancaire* est une contrainte financière que le *créateur ou le repreneur crée lui-même* et ce comportement est observable chez les répondants lorsque le projet du créateur ou du repreneur d'entreprise ne nécessite pas un financement de plus 5000 euros. Selon eux, la contrainte informationnelle s'exerce aussi lorsque le créateur ou le repreneur ne *réalise ni études, ni enquête* pour évaluer le potentiel de son projet ou sa faisabilité (Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2004, p.13). Cependant, si pour les auteurs l'auto-exclusion du marché des crédits bancaires ou l'absence d'études de marché par le créateur ou le repreneur est une contrainte financière ou informationnelle une autre interprétation est possible dans la mesure où cette attitude peut être considérée comme des prises de risque plutôt que des contraintes.

¹⁷⁹ Abdesselam, R, Bonnet, J et Le Pape, N, (2004). Les contraintes de la création et de la reprise d'entreprise : une application aux régions françaises. Revue les Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales, 2004, pp.33-68. <hal-00149382>.

Dans notre cas la notion de contrainte est un facteur externe qui vient s'exercer sans la volonté du créateur d'activité (refus de la banque par exemple) alors que la notion de risque est un facteur interne que le créateur d'activité prend (ou crée) par soi-même (refus de faire un business plan par exemple, refus de demander un crédit bancaire).

6.2.1. Ecriture des incidents liés à la création d'activité et méthode de résolution des incidents identifiés par les entrepreneurs

Les entretiens avec les **20 entrepreneurs** qui ont répondu à l'enquête ont permis de recenser les incidents survenus dans les phases de création de l'activité concernée.

1. Incidents critiques liés à la création d'activité / Osé africain Cuisine

L'entretien avec le jeune patron du restaurant Osé Africain Cuisine a révélé deux incidents critiques survenus au processus de création d'activité (PCA) pour cet entrepreneur associé avec deux autres personnes. Nous présentons les incidents rencontrés et restituons comment les incidents ont été résolus et quels sont les ressources et les moyens qui ont été mobilisés ou utilisés par cet entrepreneur.

Première difficulté rencontrée dans le processus de création d'activité (PCA) selon l'entrepreneur

1.1. a. « Notre principale difficulté était de trouver un financement à la suite des refus des banques que nous avons sollicitées mais les banques n'y croyaient pas à notre projet c'est pour cette raison qu'on n'a pas eu un prêt. Nous avons décidé de trouver un financement ailleurs. J'ai alors parlé notre problème de financement à mes amis et ma famille mon deuxième associé a fait la même chose, il a parlé à son entourage, le bouche à oreille a fonctionné. Un ami footballeur professionnel en cours de retraite nous a contactés pour prendre des parts dans le projet. Mon deuxième associé et moi avons décidé finalement de céder chacun des parts de la société pour faire rentrer ce troisième associé. Et c'est grâce à ce moyen qu'on a pu créer notre restaurant qui marche plutôt bien, aujourd'hui».

Deuxième difficulté rencontrée dans le processus de création d'activité (PCA)

1.1.b. « Nous avons prévu dans notre projet d'installer une cheminée dans les locaux pour extraire les odeurs de cuisine, mais on a eu un refus du syndic de copropriété pour faire des travaux de modification dans ce local. Nous n'avons pas eu les autorisations nécessaires et cela nous a causé des problèmes car c'était essentiel pour nous d'avoir un espace propre sans odeur

de cuisine. Finalement, après plusieurs négociations avec le syndic sans solution, on a abandonné notre plan A pour un plan B. Notre plan B c'est de cuisiner en dehors du restaurant. On a finalement opté pour cette solution et aujourd'hui nos plats ne sont pas cuisinés sur place et ça marche plutôt bien, on a gagné de la place ».

Résolution ou solution trouvée

1.1.1. a « A la suite de plusieurs refus de financement bancaire, nous avons finalement obtenu un financement en contrepartie de la cession de parts sociales pour faire entrer une troisième personne en tant que associée dans la gestion de la société ».

1.1.1. b. « Vu les difficultés et les délais qui nous restaient à courir pour finir les travaux et ouvrir le restaurant, nous avons renoncé à l'installation de la cheminée d'extraction d'odeurs pour opter comme solution à une cuisine en dehors du restaurant ».

2. Incidents critiques liés à la création d'activité / La colombe de Paris

L'entretien avec la jeune patronne originaire du Congo Brazzaville a révélé 1 incident critique survenu au processus de création d'activité (PCA) pour cet entrepreneur. Nous présentons l'incident rencontré et restituons comment cet incident a été résolu par cet entrepreneur et quels sont les ressources et les moyens qui ont été mobilisés ou utilisés.

Un seul incident critique rencontré dans le processus de création d'activité (PCA)

2.1.a. « Je pensais obtenir facilement un financement par la banque mais les choses ne sont pas passées comme prévus, j'ai eu un refus de la banque pour le financement de mon projet. Mon projet a été bloqué pendant un moment à la suite de ça, et c'était très difficile pour moi puisque j'y croyais énormément. J'ai entendu par hasard un soir au journal télévision de vingt (20) heures comme quoi, il existe une association qui s'appelle l'ADIE qui finance à ceux qui ont eu des refus des banques pour créer leur entreprise. Je me suis renseignée sur cette association et je suis partie les voir quelques jours après. J'ai été très bien accueillie par cette association qui a étudié mon projet. L'association a regardé si j'avais maîtrisé les bases de mon projet et si je connaissais bien le marché sur lequel je comptais créer mon entreprise. La seule exigence c'était d'accepter d'être suivie pendant au moins trois années par un membre de l'association. J'ai appris à gérer mon activité, se focaliser sur les priorités avec cette association. J'ai été bien accompagné et au final, ils ont accepté de me faire un prêt sur un remboursement étalé de plusieurs années ».

Résolution ou solution trouvée

2.1.1. a. « Après avoir tombé par hasard sur un journal qui parlait d'une association bienfaitrice qui finance ceux et celles qui n'ont pas de moyens pour financer leur projet d'entreprise, ni pour déposer des cautions ou des garanties, je me suis rapprochée de cette association l'ADIE. J'ai trouvé un financement pour mon projet par cette association en acceptant d'être formée à leurs outils de gestion, j'ai aussi accepté de faire des entrevues régulières pour faire le point sur les remboursements à long termes ».

3. Incidents critiques liés à la création d'activité / Soap and the city

3.1. a. « J'ai eu comme principal souci l'ouverture de mon compte professionnel pour le commerce avec ma banque, je ne savais pas que c'était si compliqué que ça, pour ouvrir un compte professionnel la banque m'avait répondu que je devrais aller d'abord faire mon enregistrement à la chambre de commerces et des métiers pour avoir un K-BIS et c'est cette première étape que je devrais faire avant de revenir les voir pour l'ouverture du compte professionnel de mon commerce. Je suis allé à la chambre de commerces et des métiers de Paris et cette dernière m'a répondu qu'il faudrait dans un premier temps passer par la banque, ouvrir un compte bancaire avant toute démarche auprès d'eux. La chambre de commerces et des métiers m'a demandé d'apporter un certificat de preuve d'ouverture de compte professionnel pour l'enregistrement de ma société. J'ai eu un sérieux problème à ce niveau parce que je ne savais pas, par où commencer, j'ai fait des va-et-vient pendant des jours entre les deux établissements ».

Résolution ou solution trouvée

3.1.1.a. « J'ai appelé ma banque et demandé un rendez-vous. J'ai dit à ma conseillère mon mécontentement en lui signalant que cela fait quelques jours que mon dossier traîne à cause du manque d'information entre les deux services. J'ai finalement obtenu un second rendez-vous avec un responsable chargé des comptes entreprises pour l'ouverture du compte professionnel. On a trouvé une solution après ce rendez-vous et j'ai pu ramener une copie du compte professionnel à la chambre de commerces de Paris pour enregistrer la société ».

4. Incidents critiques liés à la création d'activité / fleuriste

4.1. a. « Quand nous avons pris le local, on a constaté que des travaux devaient se faire car il n'était pas à notre goût et certains travaux étaient importants. On avait prévu d'installer un store sur la façade pour protéger nos fleurs au soleil ou au froid pendant les saisons (été ou hiver). On pensait que c'était facile mais on a appris que pour ce type de travaux, il fallait demander une autorisation de la mairie pour savoir si on a droit ou pas. Cela nous a ralenti dans nos démarches. On a finalement fait une demande d'autorisation auprès de la mairie du 10^e mais on a eu un premier refus. D'après la mairie on ne pouvait pas installer un store car ça gênerait le passage piéton alors qu'il est important pour nous de protéger nos fleurs qui sont exposées à côté ».

Résolution ou solution trouvée

4.1.1. a. « Je suis parti à la mairie qui est à 50 m d'ici et j'ai gueulé auprès de la mairie comme tous commerçants en expliquant que notre refus pour installer notre store n'était pas juste car toutes les boutiques de la rue et des rues voisines avaient des stores devant et nous, nous n'avons pas le droit. On m'a dit que notre demande aller être réétudiée et que je devrais attendre. J'ai eu finalement raison et deux mois après un responsable de la maire et venu nous voir pour dire qu'on pouvait installer le store ».

5. Incidents critiques liés à la création d'activité / God's rock

5.1. a. « Dans notre projet on savait que nous allons rencontrer des problèmes de voisinage et de cohabitation avec les activités parallèles des rabatteurs mais que nous n'allons pas résoudre. On n'avait pas mesuré les conséquences de la concurrence dans notre projet mais on n'avait pas le choix car on ne pouvait pas aller ailleurs puisque notre activité est la cosmétique, les accessoires et les produits de beauté et ici (la rue du château d'eau) c'était la zone africaine dans Paris ».

Résolution

5.1.1.a. « C'est à la mairie de régler les problèmes que nous rencontrons, pour nous commerçant qui sont installés ici on ne peut pas faire grand chose. Pour limiter la concurrence on a décidé de travailler ensemble entre boutiques voisines, par exemple si j'ai un client qui me demande un produit que je n'ai pas, j'appelle ma voisine en face pour lui demander si elle a le produit. Je garde le client dans la boutique pour éviter qu'elle soit interpellée dehors pour un rabatteur au profit d'un autre commerçant et la voisine en face me ramène le produit en question. Ma

voisine fait aussi la même chose si elle lui manque un produit dans sa boutique, elle me demande et vice-versa. Pour nous c'est comme ça qu'on fait et c'est notre seule solution ».

6. Incidents critiques liés à la création d'activité / Revoir (film expérimental)

6.1. a. « Notre projet s'est bien passé, on a eu un financement par la banque sans difficulté. Quand on a pris le bail, on a remarqué avant notre installation dans les locaux deux anomalies : une fuite d'eau au-dessous du plafond et une grosse fissure devant la façade du mur qu'il fallait réparer avant d'installer nos matériels. On ne pouvait pas installer (à la date prévue) car il avait un risque avec cette fuite d'eau. J'ai parlé notre problème avec le syndic de copropriété mais on a eu une première réponse deux mois après. Et la réponse ne me plaisait pas du tout car c'était moi qui devrais payer les travaux de réparation alors que la fuite venait du plafond du dessus. J'ai refusé de payer et j'ai envoyé plusieurs mails et des courriers avant que le syndic fait venir un plombier. La fuite a été réparée mais les travaux de la façade de devant ne sont pas faits. On s'est installé malgré tout même si on voulait que tout soit fait avant notre entrée ».

Résolution

Quelques thèmes liés à la « méthode de résolution de l'incident » peuvent être tirés de cet entretien : 6.1.1.a. « J'ai parlé notre problème avec le syndic de copropriété, j'ai envoyé plusieurs mails et des courriers [...]..».

7. Incidents critiques liés à la création d'activité / Papelli (restaurant, café + pizzas)

7.1. a. « Nous n'avons actuellement pas le droit d'exploiter le passage piéton comme c'est possible dans d'autres endroits dans Paris, cela reste un problème pour notre activité malgré tout. Mon père et moi avaient prévu dans notre projet avant notre installation d'avoir une terrasse (côté rue) et on s'est rendu compte que dans certains endroits du faubourg saint martin ce n'était pas possible car la mairie donne rarement des autorisations pour installer une terrasse. Selon la mairie l'installation de terrasse café gêne le passage piéton. Quand on a appris ça alors qu'on était bien avancé dans notre projet ça nous a posé un souci sur ce que nous avions prévu de faire au départ en termes de recette et de capacité d'accueil, mais nous avons finalement trouvé une autre solution ».

Résolution (ou solution)

7.1.1. a. « On a malgré tout fait une demande d'autorisation sans trop d'espoir et comme notre demande a été rejetée on a finalement changé notre plan de départ et revue notre capacité d'accueil dans notre établissement. On accueille maintenant nos clients dans la salle, on a adapté nos chaises et nos tables selon la surface pour ne rien laisser. Notre idée c'est de faire le maximum de places possibles pour rentabiliser l'espace. Nous avons eu comme information que d'ici quelques années le plan d'urbanisme de la mairie du 10^e arrondissement va limiter dans certaines rues du quartier dont celle-ci le passage de véhicules et la rue sera plus piétonne d'après la mairie ».

Constats

On peut constater que cet entrepreneur n'a pas assez de solutions outre le fait de changer son plan A qui prévoyait d'exploiter en même temps la salle (l'intérieur du restaurant) et la terrasse (côté passage piéton). L'on peut supposer que la résolution dépend du caractère institutionnel de l'incident rencontré.

8. Incidents critiques liés à la création d'activité / Allegra (restaurant traditionnel, créé en 2014)

8.1. a. « Tout c'est bien déroulé mais ce n'était pas facile, créer une entreprise en France n'est pas facile comme beaucoup le croit en France, le système n'est pas souple. Nous avons quelques difficultés administrations et réglementaires liées à notre type de commerce. Par exemple nous avons déposé un dossier d'autorisation pour installer la vidéo surveillance dans l'établissement et nous n'avons pas eu de réponse de la mairie. Il a fallu plusieurs appels, des relances, des mails et deux rendez-vous pour trouver la bonne personne qui nous renseigne sur l'état d'avancement de notre dossier. On s'est rendu compte que notre dossier n'était pas complet et pourtant la mairie ne nous avait pas recontactés pour signaler ce qui manquait dans le dossier. Nous avons constitué notre dossier sur internet en téléchargeant au complet le dossier que nous avions rempli et envoyé aussitôt.

Enfin on nous dit que le dossier que le site internet proposait manquer certains éléments car le dossier a évolué (d'autres éléments sont demandés dans le nouveau formulaire) mais que le site n'avait pas pris en compte parce qu'il n'était pas mis à jour. Cela nous a causé quelques soucis dans nos démarches pour obtenir l'autorisation d'installer la vidéo surveillance ».

Résolution (ou solution)

Quelques thèmes liés à la résolution de l'incident ressortent dans cet entretien **8.1.1.a**. « Il a fallu plusieurs appels, des relances, des mails et deux rendez-vous pour trouver la bonne personne et ceci grâce à notre persévérance... [...]. ».

9. Incidents critiques liés à la création d'activité / Alice Fashion Coiffure

Deux incidents survenus lors du projet de création d'Alice fashion coiffure.

9.1. a. Première incident au cours du projet de création du salon Alice fashion coiffure

« Comme beaucoup de patrons coiffeurs, quand on a un projet d'ouvrir un nouveau salon de coiffure, on fait une offre de promotion très attractive avant l'ouverture définitive, cela peut être faite auprès de nos anciens clients quand on travaillait chez notre ancien patron, cela peut être auprès des amis et des proches. La promotion consiste à proposer une formule deux fois moins chère pour les femmes qui veulent se faire coiffer pendant 6 ou 1 année sans que le tarif ne soit changé. Cela permet de savoir le nombre de clients susceptibles d'adhérer. J'ai fait la même chose au moment de mon projet, j'ai atteint le nombre d'abonnement pour mes futurs clients auprès des amis, d'anciennes clientes que je souhaitais fidéliser. Mais au fur et à mesure que mon projet est bien avancé, des événements se sont survenus et cela ne s'est pas passé comme prévu car j'ai constaté qu'une dizaine de femmes célibataires abonnées pour le formule annuel se sont désistées du fait qu'elles se sont mariées ou rencontrées quelqu'un et entre temps, elles disent n'avoir plus de temps pour se faire belle comme quand elles étaient célibataires¹⁸⁰ ».

9.2. b. Deuxième incident rencontré par la créatrice Alice Fashion Coiffure

« J'ai eu un autre problème avec Pôle Emploi, j'ai appris pendant mes démarches pour créer le salon de coiffure que Pôle Emploi ne référence pas les métiers « tressage, coiffure afro-brésilien » dans son catalogue métier (ou rome). Cette information a joué sur mon projet car j'avais prévu de passer toutes nos annonces dans le site de Pôle Emploi, soit pour recruter, soit pour prendre des stagiaires. J'ai subi cette attitude comme une discrimination. Mais je crois savoir d'où vient le problème, selon moi notre activité recrutait pendant très longtemps des personnes par le bouche à l'oreille de sorte que personne (c'est-à-dire nous patronne) n'y avaient pensé faire des annonces sur les sites spécialisés, cela devenu une habitude au point que je crois même si aujourd'hui je passe des annonces sur ce site je n'aurai aucun candidat.

¹⁸⁰ Leur comportement est vraiment paradoxal car ca devrait être l'inverse c'est-à-dire les femmes célibataires se font belles quand elles ont rencontré quelqu'un ou quand elles ont un mari.

Enfin le bouche à oreille s'impose comme un fait et du coup pour les agents de pôle emploi ce type d'annonces n'est pas sérieux ».

Résolution ou solution prise face aux incidents rencontrés

9.1.1. a - « Pour garder une partie de la clientèle qui se dit ne plus avoir du temps pour venir se coiffer je leur ai proposé de me déplacer chez elles pour ne pas tous les perdre ».

9.2.1. b - « J'ai créé un site internet plus une page « facebook » où des candidats nous contactent sur notre formulaire ou par téléphone. J'utilise beaucoup notre page « facebook » pour faire des annonces, proposer les nouveaux produits ou partager de nouveaux modèles de coiffures. Je fais des affiches « annonce recherche coiffeur/coiffeuse » devant l'entrée du salon. Je parle avec les autres patrons coiffeurs que je connaisse quand j'ai besoin d'une coiffeuse ou d'un coiffeur. On utilise toujours le bouche à oreille en même temps des candidatures spontanées ».

10. Incidents critiques liés à la création d'activité / Altermundi

10.1. a. « Nous avons trouvé la surface commerciale qu'on voulait dans cette rue du faubourg mais nous avons eu quelques problèmes de lignes graphiques qui ne correspondaient pas à notre ligne graphique de la marque Altermundi qui est la couleur orange ».

Solution ou résolution

10.1.1.a « Comme nous ne pouvons pas installer sans effectuer des travaux de décoration en conformité avec l'enseigne de la marque nous avons parlé de cette situation avec le bailleur privé qui nous a autorisés sans aucune difficulté de faire une décoration comme nous l'aurions souhaité ». Le tableau ci-dessous ressort les principaux incidents identifiés chez les personnes répondant à nos entretiens.

Tableau n°14 : Principaux incidents rencontrés dans les processus de création d'activité (PCA) des entrepreneurs installés dans le 10^e arrondissement de Paris.

Nom de commerces	Nombres de fois	Principaux incidents liés PCA identifiés	Résolution d'incidents (difficultés, problèmes) rencontrés	Variables ressortant de l'analyse des contenus thématiques
La Colombe de Paris		1. Problème de financement des banques à la suite d'un refus de crédit bancaire	1. a. Contacter de l'ADIE ¹⁸¹ , 1. b. Présenter son projet à l'association, 1. c. Accepter (comme contreparties) de suivre une formation sur la gestion d'entreprise	
Osé africain cuisine		1. Problème de financement à la suite d'un refus de prêt bancaire ; 2. Difficulté d'avoir une autorisation du propriétaire pour faire des travaux de modification dans le local	1. a. Recours aux amis et intégration d'un 3 ^e associé pour se financer (Apport capital personnel) 2. a. Abandon du Plan ¹⁸² A et utilisation d'un plan ¹⁸³ B	Réseau / Entourage
Fleuriste		1. Difficulté pour installer un Store (refus d'autorisation de la mairie) qui protégera les pots de fleurs après ouverture	1. a. Plusieurs courriers et 1 déplacement sur RDV	Négociation / arrangement collaboratif
Soap and the city		1. Difficulté d'ouvrir un compte bancaire professionnel (CBP),	1. a. 2 RDV avec une conseillère de la banque 2. a. 1 Déplacement au CCI de Paris après l'ouverture du CBP	Négociation / arrangement collaboratif

¹⁸¹ L'ADIE est l'association pour le droit à l'initiative économique. Elle a plusieurs rôles (insertion, soutien, suivi et accompagnement, formation)

¹⁸² Abandonner le plan A prévu dans le projet. Utiliser le plan B (cuisiner ailleurs).

¹⁸³ Plan B : Cuisiner ailleurs en dehors du restaurant suite au refus du propriétaire (syndic) de faire des modifications lourdes (installation d'une cheminée d'extraction des odeurs de cuisine).

		2. Problème d'enregistrement de la société au CCI de Paris pour obtenir le K-BIS.		
Allegra		1. Difficulté d'avoir un espace/local commercial dans le 10 ^e arr. de Paris, 2. Difficulté d'avoir une autorisation de la mairie du 10 ^e pour installer une vidéo surveillance dans l'Ets.	1. a. Contact du propriétaire (ancien restaurateur) 2. a. Plusieurs mails et relances de la mairie, 2. b. 2 RDV avec le service d'urbanisme du 10 ^e arr.	1.a. Contact 2. a. Persévérance 2. Négociation
God'Rock		1. Problème de voisinage et de cohabitation avec les rabatteurs en bordures des rues	1. a. Médiation et entente entre gérants des boutiques voisines	1. Médiation / Arrangement
Altermundi		1. Problème de ligne graphique (déco du local, bailleur Semaest ¹⁸⁴) pas adaptée à la marque de l'E ^{pse}	1. a. Faire des travaux de déco après négociation avec le bailleur : la Semaest	Négociation
Alice Fashion Coiffure		1. Renoncement et annulation de plusieurs abonnements au cours du projet de fidélisation avant l'ouverture du salon ; 2. Impossibilité de recruter des candidats via le site Pôle emploi	1. a. Se déplacer chez les clients 2. b. faire du marketing direct (ex. privilégiée la bouche à oreille) / Passer des annonces sur d'autres supports de marketing visuel (ex. affichages) / réseau facebook, etc.	Arrangement collaboratif

¹⁸⁴ La Semaest est une société d'économie mixte .Elle est devenue un acteur majeur en matière de développement du commerce et de l'artisanat de proximité. Voir sur le lien les principaux métiers de la Semaest et ses trois objectifs dans la revitalisation des quartiers de la capitale, <http://www.semaest.fr/commerces-artisanat/7-metiers-au-service-du-commerce-et-de-l-artisanat-de-proximite/> .

Papelli		1. Impossibilité de créer une terrasse (côté passage piéton) dans cette rue	1. a. Réaménagement et réorganisation de la salle intérieure pour accueillir plus de monde	Adaptation
Revoir (film expérimental)		1. Anomalie identifiée dans le local déjà contracté et impossibilité de rentrer dans le local à cause d'une fuite d'eau détectée (événement intervenu après visite et signature du bon pour accord)	1. a. Prévenir le bailleur et le syndic de copropriété/signaler le problème et attendre une réparation	Communication / négociation

Les données qualitatives du tableau ci-dessus peuvent nous renseigner sur les comportements que les entrepreneurs ont adoptés pour faire face aux incidents qu'ils ont rencontrés au cours de leur création d'entreprise. Certaines difficultés surviennent à cause de la perception du créateur lui-même par rapport à son affaire, à son secteur d'activité et des informations qu'il dispose avant son aventure entrepreneuriale comme l'avaient déjà souligné Le Pape et alii (2004). Ces auteurs soulignent par exemple que 70% des faillites d'entreprise résultent à la *mauvaise qualité des études de marché* (p.13). Ils observent que les créateurs rencontrent plus de contraintes (financière, technique, insertion dans un réseau) avant le démarrage (c'est-à-dire des contraintes liées au PCA), tandis que les repreneurs sont plus affectés par la contrainte informationnelle, pour le développement de leur entreprise. Pour ces auteurs, la raison réside dans le fait que certains d'entre eux, affirment avoir fait ni d'études, ni d'enquête, a priori, sur leur marché. Ils rejettent l'hypothèse d'homogénéité (des profils, des démarches et des territoires d'installation) au profit de l'hypothèse de la différenciation de ces mêmes éléments par rapport aux deux types de profils (créateurs et repreneurs) pour mieux mettre en évidence les caractéristiques contraignantes qui s'exercent sur eux. On note par ailleurs dans l'étude que les créateurs et les repreneurs diplômés sont moins contraints que ceux n'ayant pas eu un diplôme. Cependant, si l'étude semble apporter un éclairage théorique sur les principales difficultés et contraintes lorsque l'on crée ou reprend une entreprise, nous ne savons toujours pas, dans la littérature comment les principales difficultés et les contraintes liées à la création d'entreprise sont résolues et surmontées.

6.2.2. Analyse et interprétation des contenus de l'enquête, conclusion générale de fin de thèse et recommandations

D'abord, les travaux de Filion et Borges (2006) ont montré à partir de leur étude que 46 % des entrepreneurs qu'ils ont interrogés expliquent les raisons de leur choix d'être associé par :

- Le besoin de partager les coûts au moment de la création (18%),
- Le besoin d'intégrer un membre de la famille (16 %) ;
- Le besoin de partager les risques liés à l'aventure entrepreneuriale (8 %) ;
- Le besoin de ne pas être seul (4%).

Il ressort de l'étude de Filion, Borges et Simard (2006) dans le cadre de la création d'entreprise que dans 78 % des cas, le créateur d'entreprise est accompagné (donc il n'est pas seul) par une équipe. 63 % des entrepreneurs interrogés affirment avoir eu dans leur famille des personnes qui

ont déjà créées une entreprise (Filion, Borges et Simard, 2006, p.6). Un autre point important a été souligné dans l'étude. Elle montre que la moitié des entrepreneurs répondant à l'enquête sont à leur deuxième expérience entrepreneuriale, autrement ce ne sont pas des primo-créateurs.

Concernant l'expérience et la formation

On peut constater dans cette étude que paradoxalement 23% des entrepreneurs ont créé leur entreprise dans des secteurs où ils n'avaient pas d'expérience antérieure (Filion et alii, 2006, p.5). Les auteurs affirment en même temps que nombres d'entre eux disent avoir créé leur affaire alors qu'ils avaient des connaissances limitées dans la gestion d'entreprise, dans la gestion des ressources humaines et dans le domaine du marketing. Cependant, si l'enquête de Filion et alii, (2006) a pu mettre en évidence ce phénomène dans le cas des entrepreneurs interrogés, l'analyse des contenus qualitatifs montre des dépendances ou des interdépendances entre les hypothèses de recherches retenues. Certains éléments de contenus recueillis montrent des combinaisons entre les hypothèses. Tandis que d'autres éléments de contenus montrent des disjonctions, autrement, les éléments de contenus recueillis ne sont ni dans H1, ni dans H2, ni dans H3. C'est le cas par exemple où des entrepreneurs disent n'avoir pas fait d'études, ni de formations particulières, ni avoir été aidés par des amis ou des proches de la famille, ni avoir misé sur le territoire. Selon eux, l'emplacement ou l'endroit leur est indifférent. Ici c'est plutôt la vision neutraliste du territoire et de ses ressources qui est soulignée.

6.2.2.1. Présentation des résultats, analyse et interprétation des contenus de l'enquête

6.2.2.1.a. Présentation des résultats de l'enquête

En effet, 15% parmi les 20 entrepreneurs que nous avons interrogés disent n'avoir pas considéré:

- leur formation et leur diplôme (causation, H1) au moment de créer leur entreprise ni;
- l'entourage familial ou des amis (effectuation- H2) encore moins,
- l'emplacement (lieu d'installation) de leur commerce (territoire- H3).

Ils disent avoir fait confiance uniquement à leur qualité et leur savoir –faire du métier qu'ils exercent plutôt qu'autres choses. Autrement dit, les répondants affirment avoir résolu leur incident grâce à leur qualité sans l'aide de personnes. C'est le cas du patron de la boutique tailleur retoucheur, de la jeune patronne du salon de coiffure Alice Fashion ou du patron du restaurant de la côte d'azur, etc. La figure ci-dessous montre les entrepreneurs qui ont créé leur affaire sans faire de business plan par exemple, ni solliciter l'aide de leur famille ou privilégier le territoire.

Figure n° 1 : Trois répondants dont leurs contenus qualitatifs ne rentrent pas dans les hypothèses

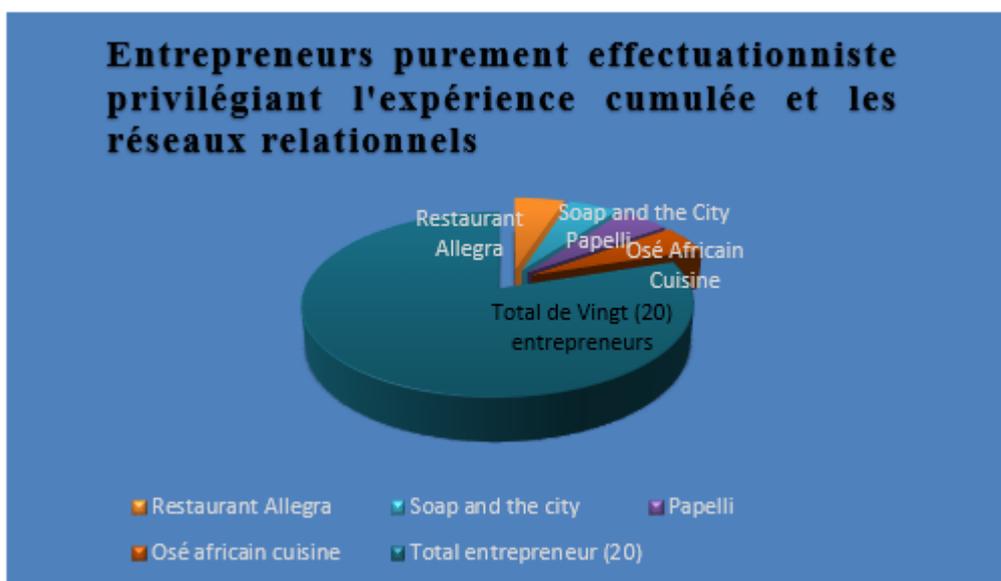


Le diagramme en secteur ci-dessus montre trois types de comportements identifiés pendant l'enquête. On peut constater que parmi les vingt (20) entrepreneurs participant à l'enquête, trois d'entre eux n'ont pas respecté les démarches classiques pour la création d'activité. Autrement dit, ce sont des entrepreneurs non-conformistes qui créent leur affaire selon leur propre logique sans être influencé par des pratiques connues ou préconisées. En revanche 40 % des entrepreneurs interrogés (soit 8 sur 20) affirment avoir fait preuve de persévérance et de détermination d'une part, plus qu'autres choses lorsqu'ils ont rencontré un incident au moment de créer l'activité en question, mais ils affirment également avoir résolu leur incident survenus pendant la création de leur entreprise par l'aide d'une tierce personne qu'ils ont sollicité via leur réseau d'amis et des voisins de leur milieu professionnel. C'est le cas du jeune patron propriétaire du *restaurant Papelli* qui dit avoir sollicité l'aide de ses voisins commerçants pour commander les mobiliers de son restaurant (meubles, chaises, tables et matériels de cuisines). Il considère ses voisins commerçants comme des non-concurrents et affirme que chaque nouveau venu dans la rue permet de diversifier l'offre de commerces de proximité et par conséquent la rue attirera plus de visiteurs, plus de passants et de consommateurs. Selon lui l'arrivée de nouveaux commerces est bénéfique pour tous.

Cet entrepreneur voit la concurrence dans l'offre de produits et de services que chaque commerçant propose aux clients et non le simple fait d'être proche géographiquement. De ce fait, la proximité géographique entre commerçants qui opèrent dans le même secteur d'activité n'entraîne pas forcément, d'après lui, de la concurrence entre eux.

L'enquête révèle un autre point relatif à l'éducation et à la formation. On constate que quatre (4) entrepreneurs parmi les huit (8) pensent avoir réussi à créer leur affaire grâce aux formations *diplômantes* qu'ils ont fait à l'école. Ils pensent arriver au stade où ils sont grâce à l'expérience qu'ils ont accumulée pendant qu'ils travaillaient dans le même secteur d'activité (ex. secteur restauration) ou soit dans un autre secteur d'activité avant de se lancer. C'est le cas du patron du restaurant Allegra et du restaurant Osé africain cuisine ou Soap and the city. La figure ci-dessous donne une indication en termes de pourcentage du nombre d'entrepreneurs ayant privilégié plus leur formation et leur expérience antérieure au moment de créer leur affaire.

Figure n° 2 : Trois entrepreneurs disent avoir privilégié leurs acquis théoriques plus qu'autres choses au moment de la création de leur activité



Par ailleurs, l'enquête révèle des comportements assez contrastés quant à la combinaison des deux approches, voire des deux logiques (causation et effectuation) en même temps. Par exemple 20% pensent que leur réussite est liée explicitement à l'aide et le soutien de leur entourage familial mais aussi du fait qu'ils maîtrisaient certains outils de gestion à travers des formations dédiées aux jeunes chefs d'entreprise.

Les répondants ont un comportement différent dans leur manière de réaliser leur projet. C'est le cas de la nouvelle boulangerie pâtisserie créé par un jeune patron Tunisien et le nouveau gérant associé de l'épicerie fine Kasas Market Exotic. Alors que 55 % des répondants affirment que la réussite de leur projet de création d'entreprise est essentiellement due aux conditions et aux avantages que le 10^e arrondissement leur offre en termes de ressources facilitantes telles que la disponibilité de locaux accessibles rapidement, des surfaces commerciales faciles d'accès sans trop de difficultés et des loyers en baisse pour une installation à moindre coûts. C'est le cas, par exemple, de l'« Arbre enchanté », la « Caravelle des saveurs », la « Colombe de Paris », « Altermundi » et « Soap and the city ».

On a remarqué par ailleurs que certains d'entre eux pensent que la concrétisation du processus de création de leurs activités (c'est-à-dire le démarrage) a été facilitée par la réunion de plusieurs facteurs conjoints dont certains ont été avancés de cette manière, selon eux,

- Le 10^e arrondissement de Paris offre des surfaces commerciales moins chères plus qu'ailleurs (55%);
- Le financement de la banque qui a cru à leur projet (ex. caravelle des saveurs) (30%);
- Le soutien et l'aide des membres de leur famille (soutien du conjoint, par exemple c'est le cas du fleuriste) (25%).

Tandis que d'autres entrepreneurs pensent que le démarrage de leurs activités a été dû par l'association conjointe de deux facteurs essentiels :

- L'existence de fonds et d'apport personnel sans demander un prêt bancaire (35%);
- L'expérience de plus de dix (10 ans) dans le même secteur où ils opèrent maintenant (30%). C'est le cas du patron « Allegra » qui dit avoir eu un Bac professionnel en hotellerie restauration plus une expérience de dix (10) ans avant l'ouverture de son propre affaire.

L'analyse des contenus recueillis montrent que certains entrepreneurs adoptent un comportement que l'on peut appeler du *practicing* (Bazin, 2011) dans la mesure où le sujet identifie des *best-practices* (dans la création d'entreprise) et les réplique fidèlement dans leur contexte. Ce comportement est identique au mimétisme inter-organisationnel dont décrit DiMaggio et Powell, (1983) où des organisations adoptent et répliquent, des modèles, des process, voire des discours dans le seul but de légitimation. Ce type de comportement a été souligné par (Weick, 1979) pour qui nombres de pratiques organisationnelles sont empreintes de procédures d'opérations standards (Weick, 1979) du fait de la perception de leur efficacité. C'est le cas de 45% (soit 9 sur

20) de répondant affirment avoir fait un business plan parce que des entrepreneurs qu'ils connaissent ont déjà utilisé au moment de leur processus de création d'activité (PCA) le même type d'outils.

6.2.2.1.b. Analyse et interprétation des contenus de l'enquête

L'analyse des contenus recueillis par entretiens et leur croisement ont permis d'identifier cinq types de comportements d'entrepreneurs liés à leur pratique de résolution d'incidents rencontrés au moment de la création de leur activité. Deux profils d'entrepreneurs sont regroupés dans la catégorie des « Entrepreneurs effectuationnistes » : la classe 1 correspond à des entrepreneurs confirmés et expérimentés dans la création d'entreprise. La classe 2 correspond à des entrepreneurs plutôt de type essayiste, nouveaux dans ce domaine, qui exploitent le comportement effectuationniste (a) pour explorer leur environnement et saisir des opportunités sans les programmer ou/et (b) pour se construire un comportement de type effectuationniste. Ils l'apprennent en le pratiquant. Le tableau suivant reprend la typologie des profils finalement identifiés grâce au cadre théorique initialement proposé et aux entretiens conduits avec des entrepreneurs du 10^{ème} arrondissement.

Tableau n°15: Comportements identifiés après l'analyse des contenus qualitatifs des entretiens

Comportements identifiés chez les entrepreneurs interrogés		
1. Logique effectuationniste		2. Logique causationniste
Deux classes d'entrepreneurs effectuationnistes		Deux profils d'entrepreneurs causationnistes
1.1. Des entrepreneurs effectuationnistes de classe 1	1.2. Des entrepreneurs effectuationnistes de classe 2	2.1. Des causationnistes purs
Caractéristiques intrinsèques		2.2. Des causationnistes platoniciens
Sûrs d'eux, confirmés « Praticien ++ » Démarche pragmatiste	Pas confirmés Très confiants Démarche essayiste	Très attachés au territoire et à leur lieu installation Archétypes philosophiques Démarche réflexive
Autre profil identifié : Les entrepreneurs hors-sol		

Commentaires sur cette typologie des profils d'entrepreneurs rencontrés

1.1. Les profils d'entrepreneurs effectuationnistes de classe 1 (confirmés)

Leurs pratiques et leur vision de la création d'entreprise sont étroitement fondées sur leur savoir-faire et leurs expériences antérieures. Ils ont déjà créé une entreprise dans le passé ou accompagné quelqu'un à la création d'entreprise. Ils connaissent le cadre légal et réglementaire, ce sont des profils qui connaissent le monde de l'entreprise et le fonctionnement des organisations en général. Le principal descripteur de ce profil, sur le plan narratif est le suivant :

- ils mettent en avant leur rapport avec leurs expériences antérieures qu'ils disent avoir réussies, ils se glorifient et disent être fiers de leur passé et de ce qu'ils ont pu réaliser ou accomplir antérieurement. Le comportement effectuationniste est ainsi consolidé et présenté comme une *success story* par l'expérience.

Ces entrepreneurs effectuationnistes sont de type confirmés, ils mobilisent des ressources qu'ils sont certains d'exploiter, ils disent savoir dès le début de leur projet de création où aller, comment mobiliser les ressources nécessaires pour que leur projet aboutisse. Ils savent là où ils peuvent trouver les ressources mais également ils savent qui mobiliser ou solliciter. Ils sont plus flexibles lorsqu'une ressource s'avère difficilement mobilisable ou lorsqu'un but s'avère inatteignable dans le délai de temps qu'ils disent avoir fixé. Par exemple, on note des comportements où lorsque la ressource A n'est pas mobilisable au délai souhaité, ils passent sur la ressource B et ainsi de suite. Ils disent avoir accumulé une solide expérience dans le domaine de la création d'entreprise et leur expérience fait qu'ils sont sûrs d'arriver à un résultat.

Leur comportement est similaire à ce qu'avait souligné Bazin (2011, p.25) quand il identifie dans le diagnostic médical des « praticiens++ ». Selon lui, le praticien++ « reconnaît l'importance de l'expérimentation dans la diversité des tentatives ». Il sait trouver avec pertinence les bonnes solutions par expérimentation et par expérience. Ce comportement est qualifié de *practising*, c'est-à-dire *qui relève du praticien (expérimenté ou d'un individu expert au sens premier du terme)*. La pratique qui en résulte est le fruit de la maîtrise et du « *développement d'une compétence spécifique* » (Bazin, 2011).

1.2. Des profils d'entrepreneurs effectuationnistes de classe 2 (débutants)

L'analyse révèle que ce sont des profils qui ne connaissent pas du tout le monde de l'entreprise, ni le fonctionnement des organisations en général, mais ils disent être très intéressés par le domaine de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise. Selon eux, leur manque d'expérience

n'est pas un obstacle. Ils mettent en avant leurs qualités personnelles comme un avantage concurrentiel décisif qui devrait compléter leur méconnaissance du fonctionnement des organisations et du PCA (processus de création d'activité). Ils sont dans des réseaux, disent d'être à l'écoute de tout ce qui touche le domaine de la création. Ils participent à des forums destinés à la création d'entreprise et à des événements liés à l'entrepreneuriat. Périodes de veille et d'observation dans lesquelles ils disent prendre des contacts pendant leur interaction avec d'autres membres ou personnes passionnées par ou impliquées dans l'entrepreneuriat. Ils lisent des revues, suivent des personnalités auxquelles ils se réfèrent. Deux descripteurs principaux ressortent :

Leurs rapports avec les réseaux, leur interaction avec les individus qu'ils jugent très facile. Leurs rapports avec leurs qualités personnelles qu'ils tendent à décrire comme principe d'entrepreneuriat. Nous sommes proches de la figure de l'entrepreneur, telle que décrite de manière critique par Pesqueux, comme mythe de réussite garantie.

Ce sont des profils d'entrepreneurs non confirmés, ou sans expérience antérieure. Ils adoptent volontairement des comportements de type essayistes mais ils sont confiants dans les ressources qu'ils comptent mobiliser plus tard, comme résultats positifs de ce comportement. Les contenus montrent qu'ils n'ont pas de méthode spécifique de mobilisation des ressources. Ils choisissent de manière dyschronologique les ressources qu'ils comptent mobiliser, et ceci, selon leur disponibilité. Cela peut être une personne, un contact, etc. Ils disent ne pas savoir au début de leur projet d'entreprise par où aller ni par où commencer. Ils ont une vision « nomade » ou polymathe. Ils s'adaptent selon les situations. Par exemple ils peuvent fournir beaucoup d'efforts pour mobiliser une ressource alors que cette ressource s'est avérée finalement inefficace, inadaptée ou inutilisable pour leur projet. Passons à présent à la présentation des profils de type causationniste.

2.1. Des entrepreneurs causationnistes purs

L'analyse montre que certains contenus révèlent des profils d'entrepreneurs que l'on peut situer dans l'approche causationniste. Ce sont des entrepreneurs qui disent s'être installés dans le 10^e arrondissement de Paris après une étude précise qui montre un avantage concurrentiel de type portier qu'ils comptent exploiter. Selon eux, le choix du 10^e a été fondamental car ce territoire offre des avantages comparatifs tels que par exemple la proximité du 10^e avec les grands boulevards, de grandes artères, de faubourgs avec beaucoup de flux de clientèles potentielles, des théâtres, des music halls et des activités diverses. Ils se centrent principalement sur une stratégie

de vente (de marge). Pour eux, l'avantage comparatif clé du 10^e arrondissement est sa proximité avec les deux gares : la gare du Nord et la gare de l'Est, facteur important, soit pour capter des clientèles de touristes ou pour bénéficier d'une clientèle historique déjà fidélisée, soit pour cibler des clients qui peuvent accéder facilement au 10^e. Le principal descripteur qui revient toujours est celui-ci :

- une étude ou une analyse systématique préalablement faite sur la concurrence et sur le marché, notamment en termes d'opportunités de vente, soit parce qu'ils ont appris les méthodes d'analyse de la concurrence portérienne, soit parce qu'ils ont recours à des conseils et des aides à la création d'activité qui les promeuvent.

Ils ont des comportements méthodiques dans leur démarche et une logique de planification, étapes par étapes avec peu de récursivité ou de disruption, contrairement aux entrepreneurs effectuationnistes non expérimentés, par exemple. Pour eux, la *carte c'est le territoire* et pour réussir son projet d'entreprise il faut privilégier essentiellement les méthodes à cet effet, et par conséquent, peu ou jamais le territoire ou l'entourage familial qui seraient signe d'un amateurisme. Ils se suffisent tout à eux-mêmes et comptent sur leur propre parcours et sur leur propre qualification.

2.2. Des profils d'entrepreneurs « platoniciens »

Leur vision de la création d'entreprise et des affaires est empreinte de philosophie platonicienne, dans le sens où leurs comportements d'investissement dans une création d'activité sont principalement motivés par l'image qu'ils ont du 10^{ème} arrondissement, et l'image d'eux-mêmes vivant dans cet arrondissement. Ils mentionnent bien sûr plus de possibilités en termes de moyens, de ressources et de facilités mais se disent fondamentalement attachés émotionnellement et sentimentalement au 10^e arrondissement qui fait, en quelque sorte, partie de leur identité. Certains disent y avoir vécu et gardé leurs souvenirs : leur scolarité, leur premier apprentissage du métier; leurs amis et leur famille. L'analyse montre qu'ils mobilisent des ressources comme les entrepreneurs effectuationnistes, mais sur la base d'autres motivations intrinsèques. L'expérience personnelle et intime du territoire oriente leurs manières de l'exploiter et l'explorer.

2.3. Des profils d'entrepreneurs hors-sol

Ce sont des profils d'entrepreneurs dont l'analyse ne permet pas de les situer ni dans H1 (logique causationniste), ni dans H2 (logique effectuationniste), ou encore H3 (logique territoriale). Ils ont créé leur entreprise parce qu'ils voulaient être leur propre patron et ils ne croient pas ni à

l'importance des diplômes ou du fait d'être dans un réseau ou sur un territoire particulier. Les descripteurs de leur profil sont les suivants :

- leurs rapports à soi ne se réfèrent qu'à eux
- ils ont l'intime conviction qu'ils peuvent réussir sans compter sur le territoire, une qualification ou une formation particulier ou encore des réseaux et l'aide d'autres personnes.

Pour eux, le territoire est fondamentalement un objet lisse, sans matérialité et de fait, leur installation dans le 10^e leur importe peu ou pas du tout.

5. Résultats Hypothèses

Schéma n° 21 : L'occurrence des trois hypothèses évoquées dans les contenus des entretiens.

Le tableau ci-après retranscrit le nombre de fois où les contenus qualitatifs renvoient aux hypothèses de recherches.

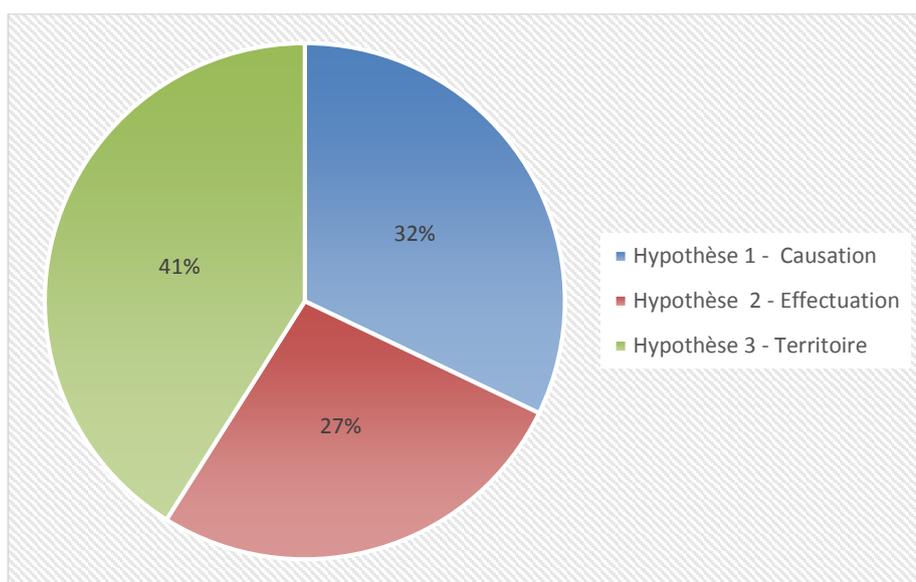
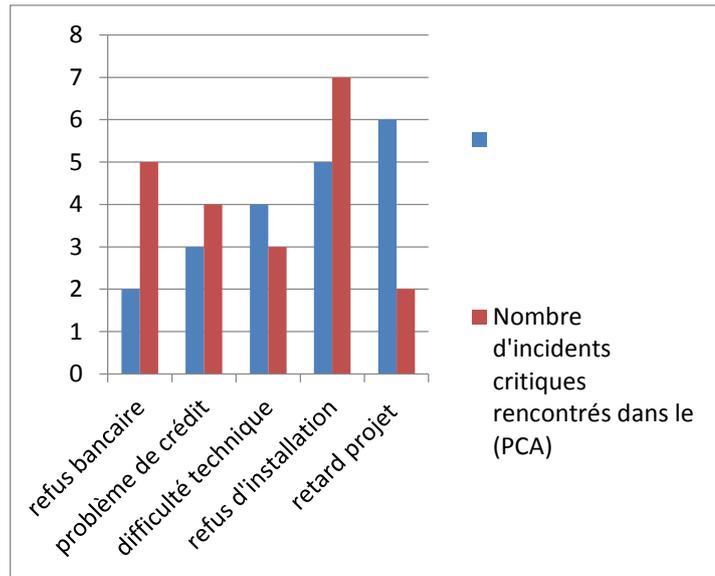


Figure n °3 : Restitution du nombre d'incidents critiques dans les processus de création d'activité (PCA) des entrepreneurs interrogés.

	Nombre de fois
H 1 (causation)	18
H2 (effectuation)	15

H 3 (territoire)	23
CQ ni H1, ni H2, ni dans H3.	7



L'association s'est faite par contrainte financière à la suite d'un refus bancaire et l'idée d'être seul au départ s'est transformée en une idée d'être associée pour sauver le projet. L'association s'est fait de manière volontaire, chaque associé a apporté une partie du capital.

Conclusion générale

La thèse avait comme principale objective de comprendre à partir des processus de création d'activité (PCA) qui ont réussi comment les incidents critiques liés à la création d'activité ont été résolus par les entrepreneurs ? Par incident critique, nous avons retenons comme définition dans le cadre de la création d'activité - l'ensemble des difficultés que rencontrent les entrepreneurs mais qui ne sont pas de leur routine. Cela suppose que le créateur doit trouver des solutions par soi-même, dans son réseau, auprès des amis ou des proches de l'entourage familial pour que son processus de création d'activité puisse aboutir. Le caractère critique réside sur le fait que cela peut freiner le processus de création de l'activité en question, entraîner l'abandon ou le renoncement. Cela nous a conduits à comprendre les processus cognitifs et les réseaux relationnels que l'on mobilise ou utilise dans les plans de création d'activité.

Pour répondre à cette question, la thèse a été structure en trois parties : une première partie comportant trois chapitres dont chacun une hypothèse de recherche avec une mise en tension de deux approches : logique de l'entrepreneur causationniste versus logique de l'entrepreneur effectuationniste. La mise en tension entre ces deux types de raisonnement lorsque l'on crée une activité nous a semblés importante non seulement pour appréhender les comportements, les finalités en termes d'objectivité que le créateur s'est fixé mais aussi pour comprendre les logiques de pensée et les logiques d'action.

Une deuxième partie composée de deux chapitres dans lesquels nous avons présenté notre méthodologie de recherche : celle des incidents critiques développé par Flanagan (1954). Cette méthode a permis à partir des récits de création d'entreprise ou d'activité, à partir des épreuves de création, de recueillir de manière rétrospective des informations pour comprendre les difficultés que l'on rencontre lorsqu'on crée une entreprise mais surtout comment ces difficultés qui ne sont pas des routines de créations ont été résolues, voire surmontées par le créateur d'activité. Ensuite nous avons problématisé la question épistémologique au regard de la figure de l'entrepreneur en question ainsi que les dimensions qui entrent en jeu lorsqu'on crée une entreprise. Et enfin une troisième partie constituée d'un chapitre de fin de thèse où nous avons exposé de manière succincte nos résultats issus de l'analyse des contenus qualitatifs recueillis pendant les entretiens avec des entrepreneurs installés sur le 10^e arrondissement de Paris.

D'abord, ce travail de recherche comme toute activité de recherche soulève un questionnement lié à la dynamique de création d'activité dans le 10^e arrondissement, eu égard des politiques publiques de développement et de promotion de l'esprit entrepreneuriale.

Le questionnement nous a conduits à comprendre deux logiques inhérentes à la création d'entreprise:

- des logiques de pensée (comment pense-t-on lorsqu'on est entrepreneur/créateur d'activité ?),
- des logiques d'action (comment procède-t-on et comment fait-on pour des actions efficaces lorsqu'on crée une entreprise ?) Cela a abouti à comprendre le déroulement des processus de création d'activité (PCA) d'une part et les méthodes de résolution d'incidents (MRI), d'autre part.

Pour cela, nous avons mobilisé les théories suivantes

La théorie de l'effectuation et comme principaux auteurs

- Sarasvathy et ses publications à partir des années 2001 ;
- Fayolle (2007), Silberzahn (2012), Honig (2004), Read (2005), etc.
- La théorie de la contingence territoriale, celle des clusters et des parties prenantes et d'autres approches pouvant nous éclairer sur la question.

Bien que les contenus qualitatifs nous ont apporté des éclairages intéressants sur les processus de création d'activité qui ont réussi ainsi que les motivations qui fondent les logiques de création d'activités ou les éléments qui influencent les choix d'installation sur un territoire quelconque, néanmoins il reste des zones peu éclairées. Et cela résulte de notre démarche exploratoire qui présente malgré tout quelques biais et des limites que nous avons pris conscience dès le départ.

▪ Limites de ce travail de recherche

Une des limites majeures à notre travail de recherche était liée à la méthodologie utilisée, la méthode des incidents critiques tant bien qu'elle soit une méthode efficace lorsqu'on cherche à comprendre un phénomène social en l'occurrence un phénomène tel que des incidents ayant un caractère critique s'ils ne sont pas résolus dans le contexte de l'entrepreneuriat est une première dans ce domaine. C'est pourquoi ma directrice de recherche et moi avons décidé de circonscrire un cadre (voir annexe n°1) dans lequel l'interaction avec les entrepreneurs au moment des entretiens réduit les risques de biais.

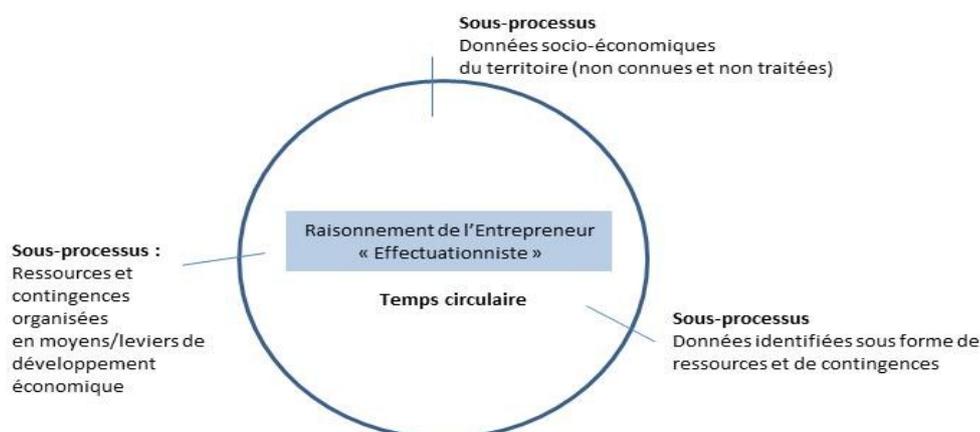
Toute fois si la thèse apporte un éclairage sur la question principale de recherche, elle ouvre une fenêtre, voire une piste de recherche qui reste à explorer dans les recherches futures : où s'arrête le processus de création d'activité ? Une étude plus approfondie sur un échantillonnage plus large pourrait sans doute contribuer à renforcer la compréhension des processus de résolution d'incidents critiques liés à la création d'activité.

- **Limites des théories mobilisées**

Une des limites majeures de la théorie de l'effectuation réside sur le fait que l'effectuation ne prend pas en compte l'importance du rôle du territoire et ses ressources, ni les conditions qui favorisent leur entrepreneuriabilité, c'est-à-dire l'importance d'un environnement habilitant non contraignant tel que des politiques publiques facilitant les créations d'entreprise. D'autres limites théoriques viennent s'adjoindre par exemple le raisonnement par effectuation se focalise pour son instrumentalisation sur la figure de l'entrepreneur expert et ne tient pas compte d'autres figures d'entrepreneurs non experts mais qui ont réussi. D'autre part, le modèle de décision de l'entrepreneur « expert » intègre justement le modèle de la réflexion-décision-action (RDA) que l'on retrouve dans le raisonnement de l'entrepreneur causationniste de type platonicien.

L'effectuation, malgré qu'elle soit une approche émergente pour les recherches actuelles, est empreinte de logique essayiste où l'entrepreneur effectuationniste essaie des choses, des démarches, des heuristiques cela peut être des combinaisons de ressources pour arriver à des fins car rien n'est donné à priori. Le terme « essayiste » est entendu ici par le fait que l'entrepreneur qui raisonne par effectuation est plus ouvert que celui qui raisonne en causation laissant le hasard et l'incertitude tels qu'ils sont. D'autre part, la dimension essayiste (au sens de tentative de mobilisation de plusieurs ressources par engagement ou par processus d'adhésion) se comprend nettement puisque le processus par engagement et de pré-engagement comme l'avait déjà souligné Sarasvathy et alii (2009) n'est jamais clos, a priori. D'ailleurs, l'entretien a montré que des entrepreneurs utilisés ce type de raisonnement sans le savoir, de ce fait, le processus entrepreneurial qui en résulte est probablement celui d'une démarche circulaire (schéma ci-dessous) où les entrepreneurs ne sont pas « prisonniers » de leur propre démarche. La figure ci-dessous présente le processus entrepreneurial circulaire de l'entrepreneur qui raisonne par effectuation.

Schéma n°22 : Une démarche circulaire en trois sous-processus



Il ressort trois descripteurs de ce schéma de l'entrepreneur effectuationniste

1. Les rapports avec les ressources, 2. les rapports avec les réseaux et 3. les rapports avec le territoire.

Les entretiens avec les entrepreneurs installés sur les deux segments territoriaux dans le 10^e arrondissement de Paris (rue du château d'eau et rue du faubourg saint martin) où nous avons conduit l'enquête, montrent des profils de créateurs dont leur contenu de l'entretien permet de les situer dans ces trois descripteurs, ce sont des entrepreneurs qui prennent en compte la dimension du territoire, des ressources et des réseaux sur et hors du 10^e arrondissement de Paris, tandis que d'autres contenus qualitatifs recueillis font ressortir des profils d'entrepreneurs uniquement dans deux descripteurs. Les rapports avec les ressources et les rapports avec le territoire. Ils ne croient pas aux réseaux, ni aux effets de réseaux sur leurs activités. Nous avons identifié des entrepreneurs dont l'analyse des contenus qualitatifs ne permettent pas de les situer dans ces trois descripteurs, pour eux, le territoire importe peu, et n'a pas d'influence sur leur choix d'installation, ils n'ont pas sollicité les ressources du territoire, ni membres ou acteurs dans un réseau.

Résultats des entretiens de l'enquête

- L'analyse des contenus des entretiens a fait ressortir cinq profils d'entrepreneurs (voir tableau n°15, p.328) dont leur pratique, leur comportement sont différents selon leur vision de la création d'entreprise, selon leur vision sur leur territoire ou selon leur connaissance du fonctionnement des entreprises en général. Parmi les cinq profils identifiés dans cette analyse, deux profils d'entrepreneurs peuvent être situés dans les approches décrit par Sarasvathy (2001c, a). L'analyse révèle deux classes d'entrepreneurs effectuationnistes dont certains rentrent dans la dénomination de Sarasvathy, c'est-à-dire des profils d'entrepreneurs effectuationnistes dont leur vision de la création de nouvelle entreprise et leur pratique relèvent d'individus expérimentés qui ne sont pas de leur première expérience (qu'ils ont réussi). Nous avons nommé ce profil – des entrepreneurs effectuationnistes de classes 1 correspondant aux entrepreneurs experts souligné par Sarasvathy (2001a) pour les distinguer des profils que nous révèle l'enquête puisque l'analyse des contenus révèle d'autres profils d'entrepreneurs pourtant effectuationnistes (à cause de leur vision et de leur pratique) mais qui ne rentrent pas dans la dénomination des entrepreneurs experts dont décrit Sarasvathy (2001a). D'où nous les avons mis dans une classe 2 – c'est à dire des entrepreneurs effectuationnistes de classe 2 (voir, p.329). Les deux profils d'entrepreneurs sont identifiés en fonction des descripteurs qui ressortent de l'analyse des contenus des entretiens notamment leur qualité et leur qualification, leur rapport avec leur connaissance du fonctionnement des organisations en général et la création d'entreprise en particulier ainsi que leur vision du monde des affaires par exemple les logiques de fonctionnement des marchés.

On a retrouvé aussi des profils dont l'analyse de leurs contenus qualitatifs recueillis auprès d'eux, révèle deux types d'entrepreneurs qui raisonnent en suivant les approches de la causation.

- des profils d' **entrepreneurs causationnistes purs** ;
- des profils d'**entrepreneurs causationnistes platoniciens**

Nous avons par ailleurs identifié des contenus qui révèlent des comportements hors-sol, ce que nous appelons des profils d'entrepreneurs hors-sol dont l'analyse de leurs contenus qualitatifs ne correspond pas du tout à ce que les théories nous enseignent. Nous avons identifié des entrepreneurs dont leur vision de la création et leur pratique ne sont pas ce qu'on connaît aujourd'hui. Ce sont des entrepreneurs qui ont un comportement hors-sol puisque ces profils d'entrepreneurs n'intègrent pas les pratiques, les approches que la communauté des créateurs

recommande ou suggère de faire. Ils n'ont aucune influence sur les méthodes managériales en vigueur, ni des approches que réitèrent les managers des organisations ou par les professionnels de la création d'entreprise. D'ailleurs, même leur rapport avec le marché, la publicité, le marketing et tout ce qui peut augmenter ou attirer pourtant des clients ne sont pas intégrés dans leur logique de pensée, ni dans leur logique d'action (plan marketing). Ils ont une vision peu commerciale ou peu business. Ils ont créé leurs activités avec une vision fondamentalement ancrée dans une dimension ou logique qui fait essentiellement ressortir la dimension du besoin de travail, de payer leur charge et de nourrir leur famille.

En conclusion et compte tenu des résultats tirés de l'analyse des contenus des enquêtes, nous avançons qu'une investigation, plus approfondie sur les créations d'entreprise dans les recherches que nous participions, permettra d'alimenter, sur la base de récits de création d'activité, d'anecdotes ou d'épreuves de création : le registre des solutions dans lequel nous avons déjà restitué les solutions et les méthodes utilisés par les entrepreneurs interrogés (voir sous partie 6.2.1 les pages 311 à 321). Nous pensons que les travaux de recherche qui s'intéresseront sur les créations d'entreprises qui ont réussi vont affirmer de manière plus forte que les processus de création d'activité qui réussissent ne sont pas seulement liés:

- aux représentations théoriques ou managériales de l'activité nourries par des idéaux-types plus que dominants dans les milieux académiques comme par exemple l'utilisation des outils managériaux (business plan) et des méthodes de gestion qu'il suffit de répliquer ou dupliquer dans n'importe quel contexte. Nous affirmons que les créations d'activités qui réussissent sont fonction plutôt d'un environnement habilitant non contraignant, propice à la création d'entreprise comme c'est le cas du 10^e arrondissement de Paris mais aussi un environnement propice au développement des entreprises créées avec comme effet de levier des suggestions de ressources disponibles et accessibles à travers des politiques publiques intégrant des logiques d'entreprise sur un territoire donné ; de ce fait, nous affirmons que,

Les processus de création d'activité qui réussissent ne sont pas seulement liés :

- aux caractéristiques individuelles (innées ou acquises) mais ils sont liés aux ressources que suggère le territoire d'implantation et à la manière dont le territoire est interpellé en tant que ressources ou pas, en tant que système de réseau ou pas, en tant que cadre instituant opérant pour la création d'entreprise dans lequel il faut notamment comprendre les logiques de fonctionnement, les arrangements collaboratifs, les enjeux et les conflits éventuels.

La thèse se défend comme suit :

- il ressort des résultats de cette recherche que l'entreprise réussie ou la création d'activité réussie dépend de plusieurs descripteurs dont certains sont reliés au lieu d'installation de l'activité, d'autres reliés aux qualités et aux capacités individuelles ainsi qu'aux connaissances apprises (factuelles, formelles et informelles au sens de « bricolage »). Certains descripteurs sont reliés au territoire d'installation, d'autres sont reliés à la personnalité du créateur et les rapports avec ses connaissances du fonctionnement des organisations (savoir gérer et diriger une entreprise). Nous retranscrivons en trois temps et sous trois catégories les descripteurs que les créateurs d'activité interrogés ont mis en avant comme étant ceux qui leur ont conduit à la réussite de la création de leurs affaires. Nous avons classés les descripteurs qui ressortent des entretiens en deux catégories – certains sont considérés comme tangibles, d'autres sont intangibles (perceptibles comme des signaux faibles pour l'entrepreneur).

L'entreprise réussie ou la création d'activité réussie et territoire (lieu d'installation)

- Descripteurs tangibles décrits comme important par les entrepreneurs
 - Situation d'entrepreneuriat favorable (ressources disponibles, accessibles)
 - Avantage concurrentiel portérien (identifié)
 - Avantage comparatif de type ricardien perçu à l'échelle locale (spécification et singularité du lieu d'installation en termes de ressources, d'image, de réputation et de politiques publiques).
 - ❖ Politique publique facilitante ;
 - ❖ Installation à moindre coûts ;
 - ❖ Rapport coût/avantage ;
 - ❖ Cadre institutionnel (entrepreneurial) opérant.
- **Descripteurs intangibles (mais prise en compte) par les entrepreneurs**
 - Effets de contextualisation (du projet et du territoire) ;
 - Effets d'agglomération localement identifiable ;
 - ❖ économie d'échelle perceptible.
 - **Effets de proximité et lieu de résidence**
 - ❖ attachement et empathie du lieu d'installation ;
 - ❖ Réputation du territoire/ image du territoire ;
 - ❖ Accessibilité (entrepreneur et habitant en même temps au quartier) ;

- ❖ Mobilité et proximité résidentielle ;
- ❖ Espace économique et lieu de résidence en même temps ;
- ❖ Attractivité (phénomène de *Gentrification*);
- ❖ Diversité culturelle et offre commerciale mixte.
- **Effets de sécurité (du lieu d'installation)**
 - ❖ Quartier sûr et sécurisant (pour le commerce).

L'entreprise réussie ou la création d'activité réussie et personnalité (traits biographiques)

- Descripteurs tangibles décrits comme important par les entrepreneurs
 - Effets de réseaux ;
 - ❖ Entourage familial ;
 - ❖ Recours aux proches et amis ;
- Descripteurs intangibles décrits comme important par les entrepreneurs
 - Effets des traits biographiques ;
 - ❖ Perception qu'on peut réussir seul ou avec une équipe entrepreneuriale motivée ;
 - ❖ Importance d'un leader ou d'une équipe dirigeante sur un engagement consensuel.

L'entreprise réussie ou la création d'activité réussie et les rapports avec les savoirs et les connaissances

- Descripteurs tangibles décrits comme important par les entrepreneurs
 - Savoir-faire dans la gestion d'entreprise et connaissance du fonctionnement des organisations ;
 - ❖ Connaissance apprise, factuelle, formelle (diplôme) ou informelle (vécue ou pratiquée) ;
 - ❖ Savoir gérer et diriger ;
 - ❖ Savoir décider et prendre une stratégie gagnante à son avantage ;
 - ❖ Savoir prendre des risques et rester informé des signaux faibles de son environnement.
- **Descripteurs intangibles décrits comme important par les entrepreneurs**
 - Avoir des qualités telles que la hardiesse, l'audace;
 - Avoir du cran, du courage et de la vaillance.

Bibliographie

- ABDESSELAM, R., BONNET, J., & LE PAPE, N. (2004).** Les contraintes de la création et de la reprise d'entreprise: une application aux régions françaises. *Revue les Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, (72, 3ième trimestre), 33-68.
- AIMS. (2013),** « Entrepreneuriat et territoires » 6ème Atelier « Stratégies, Espaces et Territoires » de l'AIMS/AEI -Jeudi 24 janvier 2013 – Rouen (à venir).
- ALLENBACH , V. (2009).** Le processus de création du néo-entrepreneur: une tentative de compréhension par la théorie de l'effectuation (Doctoral dissertation, Caen).
- ALVAREZ, S. A., & BARNEY, J. B. (2007).** Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2), 11-26.
- AMIT, R., & ZOTT, C. (2001).** Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- ANDRE, C. Y. R. (2008).** Construire son Business Plan. *Revue internationale PME*, 21(1).
- ARDICHVILI, A., CARDOZO, R., & RAY, S. (2003).** A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- ARGYRIS, C., & SCHON, D. A. (1974).** *Theory in practice: Increasing professional effectiveness.* Jossey-Bass.
- ATTALI. J. (2013),** Pour une économie positive. La documentation Française, édition fayard, 264 pages, Paris.
- AUDRETSCH, D. B. (2007).** *The entrepreneurial society.* Oxford University Press.
- AUDRETSCH, D. B., BÖNTE, W., & KEILBACH, M. (2008).** Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of business venturing*, 23(6), 687-698.
- AUTISSIER D., BENSEBAA F. (sous la direction de)** Les Défis du Sensemaking en Entreprise, Karl Weick et les sciences de gestion. Paris Economica, 2006, 283 p. (collection Recherche en Gestion).
- AVENIER, M. J. (2011).** Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme ?, éditeur Management et prospective Ed, coll. Management et Avenir, 508 pages, Paris.
- BACHELARD, G. (1945),** *Le rationalisme appliqué* , Presses universitaires de France, Paris.

- BARON, R. A., & ENSLEY, M. D. (2006).** Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science*, 52(9), 1331-1344.
- BARON, R.A. (2004b).** Cognitive bases of opportunity recognition: The potential role of pattern recognition. In W.D. Bygrave et al., eds. *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson: Babson College, 2004.
- BARONET, J et PITCHER,P. (1995).** ‘‘Créativité, leadership et entrepreneurship : trois facettes d’une même réalité’’, Cahier de recherche Direction de la recherche - École des Hautes Études Commerciales.
- BARONNET,J. (1996).** L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship, Cahier de recherche n° 96-07-01.
- BAUMOL, W. J. (1968).** ‘‘Entrepreneurship in Economic Theory’’, *The American Economic Review*, n° 58, p. 64-71.
- BAUMOL, W. J. (1990).** ‘‘Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive’’, *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 5, p. 893-921.
- BAUMOL, W. J. (1993).** ‘‘Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds’’, *Journal of Business Venturing*, vol. 3, p. 197-210.
- BECATTINI, G. (1991).** Italian industrial districts: problems and perspectives. *International Studies of Management & Organization*, 83-90.
- BELLEMARE, G., KLEIN, J. L. (2011).** Innovation sociale et territoires, *Convergences théoriques et pratiques*. Coll. Innovation sociale, Québec, PUQ, 212 pages.
- BENAVENT, C., & VERSTRAETE, T. (2000).** *Entrepreneuriat et NTIC—construction et régénération du business model. Histoire d’entreprendre—les réalités de l’entrepreneuriat*, Editions Management et Société, Caen.
- BENKO, G., & PECQUEUR, B. (2001).** Les ressources de territoires et les territoires de ressources. *Finisterra*, 36(71).
- BERTAUX, D., & de SINGLY, F. (1997).** *Les récits de vie: perspective ethnosociologique*. Nathan.
- BIRCH, DAVID. G. (1987).** Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- BOSCHMA, R. (2004).** Proximité et innovation. *Economie rurale*, 280(1), 8-24.

- BOSCHMA, R. (2005)**, « Proximity et innovation: a critical assessment », *Regional Studies*, vol. 39.
- BOUBA-OLGA, O., & GROSSETTI, M. (2008)**. Socio-économie de proximité. *Revue d'économie régionale & urbaine*, (3), 311-328.
- BOURDIEU, P., & WACQUANT, L. J. (1992)**. Réponses: pour une anthropologie réflexive (p. 129). Paris: Seuil.
- Bourion, C., & Persson, S. (2011). La transmission intergénérationnelle des talents par le mentoring épistolaire. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(41), 303-317.
- BOUTILLIER, S., & UZUNIDIS, D. (2002)**. L'entrepreneur socialisé: traits actuels du créateur d'une petite entreprise. *Organisations et territoires*, 77-84.
- BOUTILLIER, S., et UZUNIDIS, D. (2012)**. L'aventure des entrepreneurs, Paris, édition Studyrama perspectives, 2^{ème} édition, 2012.
- BRECHET J-P.(1994)**. Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 1994, juin-juillet-août, pp.5-14.
- BRECHET J-P.(1997)**. Projets individuels et collectifs, paradigme stratégique et réalité construite, pour une lecture constructiviste du développement des organisations. Colloque « Constructivisme et sciences de gestion », octobre 1997, Lille, 23 p.
- BRECHET, J. P., & SAIVES, A. L. (2001)**. De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4(3), 1-24.
- BROCKHAUS, R.H. SR (1982)**. "The Psychology of the Entrepreneur", in : Kent, C.A. et al. (Eds) (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 39-57.
- BRUGGEMAN, F., COLLETIS, G., GAZIER, B., MAGNANT, P., PAUCARD, D., PELLERIN, T., & BIPE, L. (2014)**. Mutations socio-économiques et territoires: les ressources de l'anticipation.
- BRUYAT, C.(1993)**. Création d'entreprise: Constructions épistémologiques et modélisations, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, ESA-Université Grenoble II.
- BRUYAT, C.(1994)**. "Construction épistémologique du domaine de l'entrepreneuriat", *Revue française de gestion*, parue en novembre et décembre, 1994, p.87-99.
- BURT, R. S. (1995)**. Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 599-628.

BURT, R. S. (2009). Structural holes: The social structure of competition. Harvard university press.

BUSENITZ, L. W., & BARNEY, J. B. (1997). « Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making”. Journal of Business Venturing, Vol. 12, N°1, P. 9–30

BYGRAVE, W. D. (1989a). “The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at its Research Methodologies”, Entrepreneurship Theory & Practice, automne, p. 7-26.

BYGRAVE, W. D. (1989b).“The Entrepreneurship Paradigm (II): Chaos and Catastrophes Among Quantum Jumps?”, Entrepreneurship Theory and Practice, hiver, p. 7-30.

BYGRAVE, W.D. (1993). «Theory building in the entrepreneurship paradigm». Journal of Business Venturing. vol. 8, no 3, p. 255.

BYGRAVE, W.D., et CHARLES, W.H. (1991). «Theorizing About Entrepreneurship».Entrepreneurship Theory and Practice. vol. 16, no 2, p. 13.

CALAY, V., GUYOT, J. L., LOHEST, O., VANDEWATTYNE, J., & VAN HAMME, G. (2008). Chapitre 4. Les logiques d'action des primo-créateurs d'entreprise en région wallonne: premiers éléments de caractérisation. Économie, Société, Région, 83-131.

CANTILLON, R. (1755). Essai sur la nature du commerce en général, version numérique, édité par Institut Coppel (2011), attention l’original est légèrement altéré car le français est modernisé par Stéphane Couvreur,2011, 26 rue de la Bienfaisance – 75008 Paris.

CHABAUD D., HACHARD V.(2005). L’individu et son projet de création : la nécessaire socialisation d’un processus ? Colloque de recherche en entrepreneuriat ESC Brest-Welsh Entreprise Institute (University of Glamorgan, UK), 13-14 octobre 2005, Brest, France.

CHABAUD, D., & NGIJOL, J. (2010). Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires?. Revue française de gestion, 206(7), 129-147.

CHANDLER, G. N., DETIENNE, D. R., McKELVIE, A., et MUMFORD, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. Journal of business venturing, 26(3), 375-390.

CHANDLER, G.N., et Al. (2009).Causation and effectuation processes: A validation study, Journal of Business Venturing, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.10.006.

CHARKI, N. B., & KALIKA, M. (2006). La théorie du millefeuille, le rôle du contexte. Systèmes d'Information et Management, 11(4), 29.

CHASE, W. G., & SIMON, H. A. (1973). The mind's eye in chess. In W. G. Chase (Ed.), **Visual Information Processing**: 215-281. New York: Academic Press.

- CHESBROUGH, H., & ROSENBLOOM, R. S. (2002).** The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- CHESBROUGH, H. (2010).** Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.
- CHOLLET, B. (2002).** « L'analyse des réseaux sociaux: quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat? », 6e Congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal.
- CHRISTENSEN, C. M., & RAYNOR, M. E. (2003).** The innovator's solution: Using good theory to solve the dilemmas of growth. Harvard Business School Press, Boston.
- COASE, R. H. (1937).** The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- COLAS, H., & LAGUECIR, A. (2008).** Le business plan revisité et rhabillé. *L'Expansion Management Review*, (3), 104-115.
- COLLETIS, G et PECQUEUR, B.(1993).** 'Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives', *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 489-508.
- COLLETIS, G., & PECQUEUR, B. (2004).** Révélation de ressources spécifiques et coordination située. 4èmes journées de proximité, 15.
- COLLETIS, G., GIANFALDONI, P., & RICHEZ-BATTESTI, N. (2005).** Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (296), 8-25.
- COLLINS, J., & HANSEN, M. T. (2011).** Great by Choice: Uncertainty. Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All, HarperBusiness, New York, NY.
- COLMAN, J. (1988).** « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, p. 95-120.
- COPE, J. (2005).** « Toward A Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 (4), P. 373-397.
- COURLET, C., & PECQUEUR, B. (1991).** Systèmes locaux d'entreprises et externalités: un essai de typologie.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977).** L'acteur et le système.
- DAIDJ, N., & HAMMOUDI, A. (2007).** Le management stratégique par la théorie des jeux. Une introduction.[Game theory: Application to strategic management].
- DAIDJ, N. (2011).** Les écosystèmes d'affaires: une nouvelle forme d'organisation en réseau?. *Management & Avenir*, (6), 105-130.

- DE BONO, E. (2013).** La boîte à outils de la créativité: Par l'inventeur de la pensée latérale. Editions Eyrolles.
- DEBARBIEUX, B. (2001).** Les montagnes: représentations et constructions culturelles.
- DEBARBIEUX, B., & VANIER, M. (2002).** Les représentations à l'épreuve de la complexité territoriale: une actualité? une prospective. *Ces territorialités qui se dessinent*, 7-27.
- DEBARBIEUX, B., & VANIER, M. (2002).** Repenser l'espace. *Ces territorialités qui se dessinent*, 257-265.
- DERY, R. (1994).** « Enjeux et controverses épistémologiques dans le champ des sciences de l'administration. » in *L'invention de la gestion, Histoires et pratiques*. sous la direction de JP Bouilloud et BP Lecuyer, Paris, L'Harmattan.
- DERY, R., TOULOUSE, J. M. (1994).** La structuration sociale du champ de l'entrepreneurship : le cas du Journal of Business Venturing, cahier de recherche n° 94-06-02, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC, Montréal.
- DEW, N. (2009).** Serendipity in Entrepreneurship, *Organization Studies*, 30 : 7, 735-753.
- DEW, N. et AL. (2009).** Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices, *Journal of Business Venturing* 24, 287–309.
- DEW, N., & SARASVATHY, S. D. (2002, August).** What effectuation is not: Further development of an alternative to rational choice. In *Annual Meeting of the Academy of Management*, Denver, CO (Vol. 12).
- DEW, N., READ, S., SARASVATHY, S. D., & WILTBANK, R. (2008).** Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 37-59.
- DI MEO, G. (2002).** L'identité: une médiation essentielle du rapport espace/société. *Géocarrefour*, 77(2), 175-184.
- DI MEO, G. (2008).** Processus de patrimonialisation et construction des territoires. In *Colloque " Patrimoine et industrie en Poitou-Charentes: connaître pour valoriser" (pp. 87-109)*. Geste éditions.
- DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983).** The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DONALD, S. N. (2003).** Active inertia in India: why good companies go bad. *Smart manager* april/june, 30-39.

- DONALD, S.N. (2004).** Disciplined Entrepreneurship by Donald N. Sull Source: MIT Sloan Management Review 9 pages. Publication Date: oct. 01,2004.
- DUBAR, C. (1998).** Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel. *Ouvertures sociologiques*, 2, 385-401.
- DUBAR, C. (2004).** Identités professionnelles: le temps du bricolage. Editions Sciences.
- DUBAR, C. (2007).** Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *Revue française des affaires sociales*, 2(2), 9-25.
- DURAND, D.E. (1975).** "Effects of Achievement Motivation and Skill Training on the Entrepreneurial Behaviour of Black Businessmen", *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 14, n° 1, p. 76-90.
- ERIC, V. H., (2006).** Democratizing innovation, New York, The MIT Press,2006, 216pages.
- ERIC, V.H.(1994).** The source of innovation, New York, Oxford University Press,1994, 232 pages.
- ERIC,R. (2011).** The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Random House LLC.
- FAYOLLE A. (2003).** Le métier de créateur d'entreprise. Les motivations, parcours et facteurs clés de succès. Paris : Ed° d'Organisation, 2003, 233p.
- FAYOLLE A.** *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre.* Paris : Dunod, 2004, 392p. (collection Gestion Sup).
- FAYOLLE, A et GAILLY, B. (2009),** Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre *Management*, 12(3), 176-203.
- FAYOLLE, A. (1996).** Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin de Lyon.
- FAYOLLE, A. (2003).** «Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, no 200, p. 15.
- FAYOLLE, A. (2005).** Evaluation of entrepreneurship education: behaviour performing or intention increasing? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 89-98.
- FAYOLLE, A. (2007).** De l'artisanat à la science: Modèles d'enseignement et processus d'apprentissage dans les enseignements en entrepreneuriat. Actes du 5 ème Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, 4-5.
- FAYOLLE, A. (2012).** *Entrepreneuriat- 2e ed.: Apprendre à entreprendre.* Dunod.
- FAYOLLE, A.(2005).** Introduction à l'entrepreneuriat. Coll. «Les Topos. Éco/gestion». Paris: Dunod.

FAYOLLE, A., & VERZAT, C. (2009). Pédagogies actives et entrepreneuriat: quelle place dans nos enseignements?.

FAYOLLE, A., (2002). Les déterminants de l'acte entrepreneurial chez les étudiants et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur français. *Revue Gestion* 2000, 4, 61-77.

FERGUENE, A. (2004). (dir.) (2004), « Gouvernance locale et développement territorial. Le cas des pays du Sud », Actes du Colloque international de Constantine, 26 et 27 avril 2003, L'Harmattan.

FILION, J.L et Al (2010). La structuration d'un projet de création d'entreprise, Cahier de recherche n°2010-06.

FILION, L. J. (1987). Entrepreneurship: bibliographie choisie et une revue de la documentation essentielle sur le sujet. Cahier de recherche n° 87-03, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement (GREPME). Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

FILION, L. J. (1996a). «Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. À paraître dans : *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, décembre.

FILION, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME*, 10(2), 130-172.

FILION, L. J. (2008). Les représentations entrepreneuriales: un champ d'études en émergence.

FILION, L. J., BORGES, C., & SIMARD, G. (2006). Etude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes. HEC Montréal, [Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier].

FILION, L.J., (1993). Entrepreneur, organisation et apprentissage : nécessité de s'aménager un espace de soi, partie 1 : l'entrepreneur et l'apprentissage, *Revue organisation* , vol. 2, n° 2, été, p. 59-69.

FILION, L.J., (1994). Entrepreneur, organisation et apprentissage : nécessité de s'aménager un espace de soi, partie 2 : entrepreneur, organisation et entreprise, *Revue organisation*, vol. 3, n° 1, hiver, p. 47-55.

FIRMIN MARIUS, T. (2011). « Jurgen habermas et le tournant délibératif de la philosophie » pp.46-53, L'harmattan, Collection Ouverture philosophique, 2011, p.266.

FLANAGAN, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.

FLANAGAN, J. C. (1959). Critical Requirements: A New Approach to Employee Evaluation. *Personnel Psychology*, 2(4), 419-425.

- FLORIDA, R. L. (2002).** The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. Basic books.
- FONTAN J.-M., KLEIN J.-L. et TREMBLAY, D.-G. (2004).** « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie , économie et société* , vol. 6, n o 2, p. 115-128.
- FONTAN J.-M., KLEIN J.-L. et TREMBLAY, D.-G. (2007).** « The Territorial Effects of Social Innovation », in *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization* , P. Drewe et J.-L. Klein (éd.), Amsterdam, Techne Press.
- GADAMER, H.-G. (1976).** Vérité et méthode : Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique , Editions du Seuil, Paris.
- GAND, S., LELEBINA, O., & SARDAS, J. C. (2010, November).** La gestion des parcours d'experts en entreprise: pourquoi la simple gestion des carrières est insuffisante et comment la compléter? Proposition d'un cadre d'analyse. In AGRH.
- GARAFOLI, G. (1992).** « Les systèmes de petite entreprise : un cas paradigmatique de développement endogène », *Les régions qui gagnent. districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF, Paris, p. 57-80.
- GARONNE,C, et WEYGAND, F.(2007).** Modèles d'affaires composites des start-ups TIC. Problématique et typologie. *Entrepreneuriat : nouveaux enjeux, nouveaux comportements*, Jun 2007, Paris France, <http://www.entrepreneur-conf-paris.com/index.html>. <sic 00156611>.
- GARTNER W.B. (2001).** Is there an elephant in entrepreneurship research? Blind assumptions in theory development. *entrepreneurship Theory and Practice*, 2001, 25, 4, Summer, pp.27-39.
- GARTNER W.B.(1989).** Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1989,vol.13,n° 14, pp.47 68.
- GARTNER, W. B. (1990).** “What are we talking about when we talk about entrepreneurship?”, *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 1, p. 15-29.
- GARTNER, W. B. (1993).** Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of business venturing*, 8(3), 231-239.
- GARTNER, W. B., STARR, J., & BHAT, S. (1999).** Predicting new venture survival: an analysis of “anatomy of a start-up.” cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232.
- GAUSSENS, O., & GEORGET.(2012).** Innovation et territoire, entrepreneur et entreprise: une approche croisée en économie et en psychologie (No. halshs-00773554).

- GAVARD-PERRET .M.L et Al., (2012).** Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse", 2012, codirection et coordination de l'ouvrage (avec D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert) ; Editions Pearson Education France, 383 p.
- GIDDENS, A. (1984).** The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Univ of California Press.
- GIDDENS, A. (1987).** La constitution de la société: Eléments d'une théorie de la structuration. Presses Universitaires de France, Paris.
- GILLY, J. P., & LUNG, Y. (2004, June).** Proximités, secteurs et territoires. In 4th Proximity Congress Proximity, Networks and Co-ordination, Marseille, june.
- GILLY, J. P., & PECQUEUR, B. (2002).** La dimension locale de la régulation. In Théorie de la régulation, l'état des savoirs (Vol. 2, pp. 304-312). La Découverte.
- GILLY, J. P., & TORRE, A. (2000).** Dynamiques de proximité. Editions L'Harmattan.
- GILLY, J. P., & WALLET, F. (2005).** Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, (5), 699-722.
- GIRAUDEAU, M. (2010).** La fabrique de l'avenir: une sociologie historique des business plans (Doctoral dissertation, Toulouse 2).
- GIRAUDEAU, M. (2014).** Business plan.
- GLASERSFELD (VON) E.(2001).** The Radical Constructivist View of Science, Foundations of Science (special issue on impact of radical constructivism on science), 6/1-3, 2001, p. 31-43.
- GODET, M., & DURANCE, P. (2011).** La prospective stratégique-2e éd.: Pour les entreprises et les territoires. Dunod.
- GRANOVETTER, M. (1973).** « The strength of weak ties », American Journal of Sociology, vol. 78, no 6, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1983).** « The strength of weak ties: network theory revisited », Sociological Theory, vol. 1,p. 201-233.
- GRANOVETTER, M. (1985).** « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », American Journal of Sociology, vol. 91, no 3, p. 481-510.
- GROSSETTI, M. (2006).** « Proximities and embedding effects », Fifth Proximity Congress, Bordeaux, juin, en ligne.
- GROSSETTI, M., FILIPPI, M. (2004).** Proximité et relation interindividuelle. Économie de proximités. Pecqueur, B. & Zimmermann, J.-B. Paris, Hermès.

- GUIGOU, J.L.P., VANIER, M.E., & DEBARBIEUX, B.E. (2002).** Ces territorialités qui se dessinent. L'Aube Datar.
- GUILLAUNE, G. (2007).** *État, économie, territoire en Allemagne. L'espace dans le caméralisme et l'économie politique, 1740-1820*, éditions de l'EHESS, 2006, Coll. « Civilisation et sociétés », 436 p
- HABERMAS, J. (1997).** Droit et démocratie.
- HABERMAS, J. (1997).** Sur le droit et la démocratie. *Le Débat*, (5), 42-47.
- HAMDOUCH, A., TANGUY, C., & DEPRET, M. H. (2012).** Mondialisation et résilience des territoires: trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences. PUQ.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1990).** Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
- HARRISON, J. S., & FREEMAN, R. E. (1999).** Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485.
- HATCH, M. J., & CUNLIFFE, A. L. (2013).** Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford university press.
- HAYEK, F. A., (1945).** The Use of Knowledge in Society, *American Economic Review* 35, 519–530.
- HEDMAN, J., & KALLING, T. (2003).** The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.
- HELPER, J. P., KALIKA, M., & ORSONI, J. (2006).** Management: stratégie et organisation.
- HERNANDEZ, É. M. (1994).** Sur les traces des créateurs: vers un modèle de comportement entrepreneurial. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 7(1), 127-139.
- HERNANDEZ, É. M. (2006).** Les trois dimensions de la décision d'entreprendre (No. 9, pp. 337-357). Lavoisier.
- HOFER, C. W., BYGRAVE, W. D. (1992).** “Researching Entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, n° 3, p. 91-100.
- HONIG, B. (2004).** Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 258-273.
- HONIG, B., & KARLSSON, T. (2004).** Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.

- HONIG, B., & SAMUELSSON, M. (2012).** Planning and the entrepreneur: a longitudinal examination of nascent entrepreneurs in Sweden. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 365-388.
- HORNADAY, J.A. (1982).** "Research About Living Entrepreneurs", in Kent, C.A., Sexton, D.L. et al. (Eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 20-34.
- JACQUEMIN , A., & LESAGE, X. (2014).** L'effectuation permettrait-elle de surmonter le doute de l'entrepreneur? Etude comparative d'entrepreneurs novices et expérimentés. In 12ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME.
- JACQUEMIN, A., & LESAGE, X. (2016).** Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute? Apport de la théorie de l'effectuation. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 20(2).
- JAILLET, M. C. (2009).** Contre le territoire, la "bonne distance". *Territoires, territorialité, territorialisation: controverses et perspectives*, p-115.
- JOBERT, G. (2002).** CHAPITRE 11. La professionnalisation, entre compétence et reconnaissance sociale (pp. 247-260). De Boeck Supérieur.
- JOHNSON, M. W., CHRISTENSEN, C. M., & KAGERMANN, H. (2008).** Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- JOLY, A. (2009).** Pédagogie de l'incident critique dans la formation des responsables. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(37), 173-216.
- JOUISON, E., & VERSTAETE , T. (2008).** Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, (1), 175-197.
- JULIEN, P. A. (2005).** L'entrepreneuriat au Québec. Transcontinental.
- JULIEN, P.A (1997).** Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers. To be published in: Julien P.A. (Ed.) (1997), *the State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, London: Avebury.
- JULIEN, P.A, et IVAN, P. V.(2008).** «Opportunités et capacités informationnelles». In Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME ,29-31 octobre - 2008.
- JULIEN, P.A. (2005).** Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.A., MARCHESNAY. M. (1987).** La petite entreprise : principes d'économie et de gestion. Coll. «Vuibert gestion». Montréal, Paris: Éditions G. Vermette ; Librairie Vuibert.
- KALIKA, M. (1994).** Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances. *Economica*, Paris.

- KALOUSIS, G., & LEGER-JARNIOU, C. (2011).** La boîte à outils de la création d'entreprise. Dunod.
- KALOUSIS, G., & LEGER-JARNIOU, C. (2014).** Construire son business plan-3e éd. Dunod.
- KINICKI, A., WILLIAMS, B. K., SCOTT-LADD, B., & PERRY, M. (2014).** Management: A practical introduction. McGraw-Hill Education Australia.
- KIRZNER I.M.(1997).** Entrepreneurial discovery and the Competitive Market process: An Austrian Approach. *Journal of economic literature*, 1997, 35,1, pp 60-85.
- KIRZNER.I.M. (1983).** Perception, Opportunity and Profit : Studies in the Theory of Entrepreneurship, 1^e édition 1979) Chicago : University of Chicago Press.
- KIRZNER.I.M. (1999).** Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, 11(1), 5-17.
- KIRZNER.I.M. (2005).** Concurrence et esprit d'entreprise, *Economica*.
- KLEIN , J. L. (2008).** Territoire et régulation: l'effet instituant de l'initiative locale. *Cahiers de recherche sociologique*, (45), 41-57.
- KNIGHT F.(1921).** Risk, Uncertainty and profit. New York, US: Augustus Kelly, 1921.
- KOENIG, G. (1999).** Les ressources au principe de la stratégie. de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, *Economica*.
- KUHN. TH. S (1972).** La structuration des révolutions scientifiques, essai, éditeur Flammarion, coll. Champs, 284 pages. Ouvrage d'origine traduit par Laure Meyer.
- LAGUECIR , A., & COLAS, H. (2007).** Des Modes d'utilisation du Business Plan. *Cahiers de recherche BEM*.
- LAGUECIR, A., COLAS, H., & MASSUE, M. L. (2010).** Des modes d'utilisation du plan d'affaires: apports de la théorie de l'activité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(1), 50-81.
- LAKATOS. I. (1994).** Histoire et méthodologie des sciences : Programmes de recherche et reconstruction rationnelle, Paris, Presse universitaire de France.
- LAUFER, J.C. (1974).** "Comment on devient entrepreneur", *Revue française de gestion*, vol. 2, p. 18-29.
- LAURIOL, J., PERRET, V., & TANNERY, F. (2008).** L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie. *Revue française de gestion*, (4), 181-198.
- LECOCQ, X., DEMIL, B., & WARNIER, V. (2006).** Le business model, un outil d'analyse stratégique. *l'expansion management review*, (4), 96-109.
- LECOQ, B. (1993).** Dynamique industrielle et localisation: Alfred Marshall revisité. *Revue française d'économie*, 8(4), 195-234.

- LEE, S. Y., FLORIDA, R., & ACS, Z. (2004).** Creativity and entrepreneurship: a regional analysis of new firm formation. *Regional studies*, 38(8), 879-891.
- LEFEBVRE, V (2012).** Vers une typologie des réseaux formels d'entrepreneurs: une étude exploratoire. *Sommaire Ateliers*, 143.
- LESOURNE, J et Alii (2001).** Prospective stratégique d'entreprise: de la réflexion à l'action. Dunod, 2001.
- LINCOLN, Y.S. et GUBA, E.G.(2000).** Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, dans Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Londres, Sage, 2000, p. 163-188.
- LORRAIN, J., DUSSAULT, L. (1988b).** "Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion", *Revue internationale PME*, vol. 1, n^o 2, p. 157-176.
- MARCH, J. G. (1978).** « Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix », in *Décisions et organisations*, Editions d'organisation, 1991.
- MARCH, J. G. (1991).** Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- MARCH, J.G. (1991).** *Décisions et organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.
- MARCHESNAY, M. (2008).** Le cas entrepreneurial: retour à la maïeutique. *Revue française de gestion*, (5), 175-189.
- MARCHESNAY, M. (2008).** Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France: naissance, connaissance, reconnaissance. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(2), 145-168.
- MARCHESNAY, M. (1991).** «Mintzberg on PME»: À propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(1), 131-138.
- MARCHESNAY, M. (1999).** La légende de l'entrepreneur. Le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise. *Revue internationale PME*, 12(3).
- MARKUSEN, A. (2006).** Urban development and the politics of a creative class: evidence from a study of artists. *Environment and planning A*, 38(10), 1921-1940.
- MARKUSEN, A., & SCHROCK, G. (2006).** The artistic dividend: urban artistic specialisation and economic development implications. *Urban studies*, 43(10), 1661-1686.
- MARSHALL, A. (1879).** The pure theory of foreign trade. *History of Economic Thought Books*.
- MARSHALL, A. (1898).** *Principles of economics*. Vol. 1.

- MARTIN, R., & SUNLEY, P. (2003).** Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?. *Journal of economic geography*, 3(1), 5-35.
- MARTINET, A.C. [Dir.] (1990).** Epistémologie et sciences de gestion, Economica.
- McCLELLAND, D. C. (1961).** *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGRATH, R. G. (1999).** Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, 24(1), 13-30.
- MERCIER, S. (2001, June).** L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. In Présenté au Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- MIEG, H. A. (2001).** *The social psychology of expertise: Case studies in research, professional domains, and expert roles*. Psychology Press.
- MIEG, H. A. (2006).** Social and sociological factors in the development of expertise. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 743-760.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2001).** Researching configuration. *Rethinking Strategy*, 198-211.
- MINTZBERG, H. (1978).** Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- MINTZBERG, H. (1982).** *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. (1984).** Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.
- MINTZBERG, H. (1990).** Strategy formation: schools of thought. *Perspectives on strategic management*, 1968, 105-235.
- MINTZBERG, H., & WATERS, J. A. (1982).** Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.
- MISES, L. V. (1966).** *L'action humaine*, trad. fr. Paris, PUF.
- MISES, L. V. (1986).** *Politique économique*. PUF, Paris.
- MISES, L. VON, (1949).** *Human Action*, Henry Regnery Company, Chicago, traduction française : *L'Action Humaine*, 1985, PUF, Collection Libre Echange.
- MITCHELL, R. K. (1997).** Oral history and expert scripts: demystifying the entrepreneurial experience. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(2): 122.
- MITCHELL, R. K., & CHESTEEN, S. A. (1995).** Enhancing entrepreneurial expertise: Experiential pedagogy and the new venture expert script. *Simulation & Gaming*, 26(3), 288-306.

- MOREAU, R., & RAVELEAU, B. (2006).** Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(2), 101-131.
- MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M., & ALLEN, J. (2005).** The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- NASSIM, N.T. (2007).** *Le Cygne noir : La puissance de l'imprevisible*, éditeur. Les Belles Lettres, traduit par Christine Rimoldy.
- OBRECHT, J. J. (2009, May).** La force du local et son entrepreneur. In Colloque INRPME-AUFAIREPME.
- OSTERWALDER, A.(2004).** Thèse de doctorat soutenue à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'université de Lausanne (Suisse), The business model ontology a proposition in a design science approach.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., & TUCCI, C. L. (2005).** Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- PATUREL, R. (2004).** Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 47-65.
- PECQUEUR, B. (2001).** Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Économie rurale*, 261(1), 37-49.
- PECQUEUR, B. (2005).** Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives: le cas de l'agglomération grenobloise. *Géographie, économie, société*, 7(3), 255-268.
- PECQUEUR, B. (2006).** Le tournant territorial de l'économie globale. *Espaces et sociétés*, 124(2), 17-32.
- PELLETIER, G. R. (1990).** L'entrepreneur dans la pensée économique: l'originalité méconnue de Turgot. *L'Actualité économique*, 66(2), 187-192.
- PENROSE, E. (1959).** *The theory of the firm*. NY: John Wiley & Sons.
- PESQUEUX, Y et MARTINET, A. C. (2013).** *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, pp.271.
- PESQUEUX, Y. (2009, December).** La notion de territoire. In Colloque Propedia-Observatoire économique des banlieues.
- PESQUEUX, Y. (2012).** Entrepreneur, leader. des figures bien étranges. *L'Expansion Management Review*, (4), 30-41.
- PESQUEUX, Y. (2014).** Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise): de quoi s'agit-il?.

- PESQUEUX, Y. (2015).** De l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat.
- PILATI, T., & TREMBLAY, D. G. (2007).** Cité créative et District culturel; une analyse des thèses en présence.
- POLITIS, D. (2005).** The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.
- PORCHER, T. (2013).** Le mirage du gaz de schiste. M. Milo.
- PORTER, M. E. & KRAMER, M. R. (2011).** The Big Idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 1-17
- PORTER, M. E. (1998).** Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- PORTER, M. E. (2000).** Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.
- PORTER, M. E., & de LAVERGNE, P. (1999).** L'avantage concurrentiel (p. 228). Dunod.
- PORTER, M.E. (1998b).** Location, Clusters and the 'New' Microeconomics of Competition, *Business Economics*, 33, 1, pp. 7-17.
- PORTER, M.E. (1998c).** Clusters and the New Economics of Competitiveness, *Harvard Business Review*, December, pp. 77-90.
- POWELL, W. W., & DIMAGGIO, P. J. (Eds.). (2012).** The new institutionalism in organizational analysis. University of Chicago Press.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (2006).** The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- RALLET, A., & TORRE, A. (2004).** Proximité et localisation. *Economie rurale*, 280(1), 25-41.
- RAVIX, J.T. (2014).** Jean-Baptiste Say et l'entrepreneur : la question de la filiation avec Cantillon et Turgot, 2014/3 (n°45), p.59-76. Codes JEL : B12, B13, L26.
- READ, S., & SARASVATHY, S. D. (2005).** Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45-62.
- READ, S., DEW, N., SARASVATHY, S. D., SONG, M., & WILTBANK, R. (2009).** Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3), (Mai) 1-18.
- REED, M. (2005).** Reflections on the Realist Turn in Organization and Management Studies, *British Journal of Management Studies*, 42, 8, 2005.

- RENAUD, S. (1977).** L'identité au travail. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- REYNOLD, P. (1991).** "Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n^o 2, p. 47-70.
- RICHEZ-BATTESTI, N., & GIANFALDONI, P. (2004).** Les associations d'accompagnement à la création d'activités: Coordination de réseaux et industrialisation du service. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (293), 51-67.
- RICOEUR, P. (1970).** Problèmes actuels de l'interprétation (d'après Paul Ricoeur). Paris: Centre Protestant d'Études et de Documentation, (148).
- ROCHA, H. O. (2004).** Entrepreneurship and development: The role of clusters. *Small Business Economics*, 23(5), 363-400.
- ROSIERE, S. (2003).** Géographie politique et Géopolitique: une grammaire de l'espace politique. Ellipses.
- ROUBELAT, F. (2003).** Réseaux prospectifs et territoires d'entreprise. Réflexions sur l'analyse et l'anticipation des risques. *Flux*, (1), 39-49.
- ROY, G., & TOULOUSE, J. M. (1996).** Entrepreneurship et développement régional au Québec: impact du mode de vie des ménages. *Cahier de recherche no, 1996, 04-01.*
- SACK, R. D. (1986).** Human territoriality: its theory and history (Vol. 7). CUP Archive.
- SAINT-ARNAUD, Y. (2001).** La réflexion dans l'action. Un changement de paradigme. *Recherches et formation*, 36, 17-27.
- SAIVES, A.L. (2002),** Territoires et compétitivité de l'entrepris, l'Harmattan, Paris.
- SALGADO, M., & TOUTAIN, O. (2011).** La transmission de connaissances: un indicateur d'évaluation des effets des recherches en gestion. In *Congrès International Iseor-Academy of Mangement (AOM) Division" Research Methods"* (pp. 1-16).
- SANKEY, H., (2004).** Scientific Realism and the God's Eye Point of View, *Epistemologia*, 27, 2004, p. 211-226.
- SARASVATHY S.D. (2001a).** Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 2001(a), vol. 26, 2, pp.243-263.
- SARASVATHY S.D.(2001b).** Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. Winner of the Newman award at the 2001 Academy of Management Meeting in Washington DC, 2001(b).

SARASVATHY S.D.(2001c). Entrepreneurship as economics with imagination. Business Ethics Quaterly, The Ruffin Series, 2001(c), #3, pp.95-112.

SARASVATHY S.D.(2002). Making it happen, beyond theories of the firm to theories of firm design. ETP Conference on entrepreneurial Cognition at University of Victoria, 2002.

SARASVATHY S.D., DEW N.(2002). What effectuation is not : further development of an alternative to rational choice. Academy of Management Conference, 2002, Denver, Co.

SARASVATHY, S. D. (2009). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. Edward Elgar Publishing.

SARASVATHY, S. D., & VENKATARAMAN, S. (2011). Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 113-135.

SARASVATHY, S. D., DEW, N., & VELAMURI, S. R. (2002). A testable typology of entrepreneurial opportunity: Extensions of Shane and Venkataraman (2000). Academy of Management Review.

SARASVATHY, S. D., DEW, N., READ, S., & WILTBANK, R. (2008b). Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. Organization Studies, 29(3), 331-350.

SARASVATHY, S. D., DEW, N., VELAMURI, S. R, and VENKATARAMAN, S. (2003). ‘Three Views of Entrepreneurial Opportunity’, in Z. J. Acs and D. B. Audretsch (eds.), Handbook of Entrepreneurship Research, Boston: Kluwer, 141–160.

SARASVATHY, S.D, & KOTHA, S. (2001). Managing knightian uncertainty in the new economy E-commerce and Entrepreneurship, 1, 31.

SARASVATHY, S.D. (2001a). What makes entrepreneurs entrepreneurial? Paper submitted to Harvard Business Review, 1-9.

SARKIS, H. (2014). La boîte à outils de la création d'entreprise. Revue internationale PME, 27(3-4).

SARROUY-WATKINS, N. (2010). Quel cadre conceptuel pour tester les théories de l'effectuation et de la causation dans les cas de création d'entreprise présentant des degrés variés d'incertitude ?

SARROUY-WATKINS, N., HERNANDEZ E, M (2013). Essai d'approche de la théorie de l'effectuation. Management, 23(4), 1-5.

SAY, J.B. (1803), Traité d'économie politique : ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. Dans Institut Coppet (2011), Paris, droit-auteur Licence Creative commons.

- SAY, J.B. (1815;1816).** ‘de l’Angleterre et des anglais’’, Arthus bertrand (pp.1-56).
- SAY, J.B. (1839).** ‘petit volume contenant quelques aperçues des hommes et de la société.
- SCHEMBRI, P. (1997).** Le processus de destruction créatrice dans les modèles de croissance économique (Doctoral dissertation, Paris 1).
- SCHULTZ, M., HATCH, M. J., & LARSEN, M. H. (Eds.). (2000).** The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand: Linking identity, reputation, and the corporate brand. OUP Oxford.
- SCHUMPETER J.A. (1934).** Théorie de l’évolution économique. Paris : Dalloz, 1934 (reed° 1999).
- SCHUMPETER, J. A., & PERROUX, F. (1935).** Théorie de l’évolution économique.
- SCHUMPETER, J.A.(1942).** Capitalisme, Socialisme et démocratie (1942), Bibliothèque historique, Payot, Paris.
- SCHUMPETER, J.A.;(1965).** «Economic Theory and Entrepreneurial History». In Explorations in enterprise, H.C; Aitken. Cambridge: Harvard University Press.
- SEN, A & SUGDEN, R. (1993).** Welfare, resources, and capabilities: a review of inequality reexamined by Amartya Sen.
- SEN, A. (1993).** Capability and well-being (pp. 30-53). na.
- SHANE, S. (2000).** Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, Organization Science 11, 448–469.
- SHANE, S.(2003).** A general theory of entrepreneurship : the individual-opportunity nexus. Coll. «New horizons in entrepreneurship». Cheltenham: Edward Elgar.
- SHANE, S.(2003).** A General Theory of Entrepreneurship, Cheltenham: Edward Elgar.
- SHANE, S., et VENKATARAMAN,S.(2000).** «The promise of entrepreneurship as a field of research». Academy of Management Review. vol. 25, no 1, p. 217-226.
- SHAPERO, A., & SOKOL, L. (1982).** The social dimensions of entrepreneurship. Encyclopedia of entrepreneurship, 72-90.
- SILBERZAHN, P. (2009).** La détermination par la firme entrepreneuriale de ses produits et marchés: un modèle socio-cognitif (Doctoral dissertation, Ecole Polytechnique X).
- SILBERZAHN, P. (2012).** L’effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & innover*, 15(3), 9-16.
- SILBERZAHN, P. (2014).** Effectuation: les principes de l’entrepreneuriat pour tous. Pearson Education France.

- SILBERZAHN, P. (2014).** Lean startup: le compagnon idéal de l'effectuation?. *Entreprendre & innover*, 19(3), 29-35.
- SIMON, H. A. (2004).** Les sciences de l'artificiel (Trad. J.-L. Le Moigne). Paris: Gallimard.
- SIMON, H. A., & BARENFELD, M. (1969).** Information-processing analysis of perceptual processes in problem solving. *Psychological Review*, 76(5), 473.
- SUCHMAN, L. A. (1987).** Plans and situated actions: The problem of human-machine communication. Cambridge university press.
- TAPSCOTT, D., LOWY, A., & TICOLL, D. (2000).** Digital capital: Harnessing the power of business webs. Harvard Business Press.
- TERNAUX, P., & PECQUEUR, B. (2008).** Ressources territoriales, structures sociales et comportements des acteurs. *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, 31(2), 261-276.
- TILLOU, C., & LIARTE, S. (2012).** L'impact de l'expérience sur la performance du groupe. Le cas de l'équipe nationale de football du Brésil de 1954 à 2010. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(2), 113-128.
- TIMMONS, J.A. (1978).** "Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, vol. 3, n° 1, p. 5-17.
- TOMASI, L. (1997).** Le territoire dans l'interprétation sociologique de l'École de Chicago. In Colloque "Le territoire, lien ou frontière.
- TORRE, A. (2009).** Retour sur la notion de Proximité Géographique. *Géographie, économie, société*, 11(1), 63-75.
- TOUNES, A. (2003).** L'intention entrepreneuriale. Une étude comparative entre des étudiants d'écoles de management et gestion suivant des programmes ou des formations en entrepreneuriat et des étudiants en DESS CAAE. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences et gestion, Université de Rouen.
- TOUTAIN, O., & FAYOLLE, A. (2008).** Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement: approche exploratoire et modélisation. *Marché et organisations*, 6(1), 31-72.
- TOUTAIN, O., & SALGADO, M. (2011).** La méthode MIME comme vecteur de production et de transmission de connaissances entrepreneuriales. In 7^o congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (pp. 1-22).
- TOUTAIN, O., & SALGADO, M. (2012, October).** Comment améliorer la performance des pédagogies entrepreneuriales par la mise en action. In 11^o Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME) (pp. cd-actes).

- TREMBLAY, D. G. (2012).** Réseaux, clusters et développement local.
- TREMBLAY, D. G., FONTAN, J. M., KLEIN, J. L., & ROUSSEAU, S. (2003).** Proximité territoriale et innovation: une enquête sur la région de Montréal. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (5), 835-852.
- TREMBLAY, D.-G. et AL.(2002).** « The Development of the Relational Firm : The Case of the Multimedia City in Montréal », in *Knowledge ,Clusters and Regional Innovation : Economic Development in Canada* , A. Holbrook et D. Wolfe (éd.), Montreal – Kingston, McGill-Queens University Press.
- TREMBLAY, DIANE-GABRIELLE (2012).** « Réseaux, clusters et développement local » *Schedae*, 2012, prépublication n° 1 (fascicule n° 1, p. 1 - 14).
- TREMBLAY, M., & CARRIER, C. (2006).** Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires: assises et perspectives. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 69-88.
- VEBLEN,TH.(1915).** *Place of Science in Modern Civilisation* (1915).
- VENKATARAMAN , S. (1997).** « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research», in J. A. Katz et R. H. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, p. 119-138, 1997.
- VENKATARAMAN, S., & SARASVATHY, S. D. (2001).** *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story.*
- VERIN, H.(1982).** *Entrepreneurs, entreprise histoire d'une idee.* Coll. "Recherches politiques". Paris: Presses universitaires de France.
- VERSTRAETE , T., & FAYOLLE, A. (2005).** *Paradigmes et entrepreneuriat.*
- VERSTRAETE, T. (2000).** *Entrepreneuriat et sciences de gestion (Doctoral dissertation).*
- VERSTRAETE, T. (2000).** *Histoire d'entreprendre. Les réalités de, 2000.*
- VERSTRAETE, T. (2003).** *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat.* Editions de l'ADREG.
- VERSTRAETE,T et FAYOLLE,A.(2005).** « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, p. 33-52, 2005.
- WEICK, K. E. (1979).** *The social psychology of organizing (Topics in social psychology series).*
- WEICK, K. E. (1995).** *Sensemaking in organizations (Vol. 3).* Sage.
- WERNERFELT , B. (1984).** A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

WERNERFELT , B? & CHATTERJEE, S.(1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic management journal*, 12(1), 33-48.

WILLIAMSON , O. E. (1998). Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Technology, organization, and competitiveness: perspectives on industrial and corporate change*, 17.

WILTBANK, R., DEW, N., READ, S., & SARASVATHY, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic management journal*, 27(10), 981-998.

WILTBANK, R., DEW, N., READ, S., & SARASVATHY, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 116-133.

WITMEUR, O, SILBERZAHN, P.(2013). « Nouveaux outils, nouvelles pratiques : effets de mode ou changements profonds ? », *Entreprendre & Innover* 3/ 2013 (n° 19), p. 7-8.

ZIMMERMANN, J. B. (2005). Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 21-36.

ZIMMERMANN, J. B. (2005). Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'IRES*, (1), 21-36.

ZIMMERMANN, J. B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. *Revue française de gestion*, 184(4), 105-118.

Sites web consultés

<http://www.Cntl.fr/fr>

[http:// www.universalis.fr/](http://www.universalis.fr/)

<https://www.oxforddictionaries.com/>

<http://www.effectuation.org/>

<http://www.semaest.fr/commerces-artisanat/7-metiers-au-service-du-commerce-et-de-l-artisanat-de-proximite/> .

Afin d'éviter d'influencer les entrepreneurs pour utiliser la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954), nous avons posé des questions que quand c'est nécessaire pour reformuler ou relancer. C'est pourquoi nous utilisons des termes comme par exemple.

- 1. Parlez-nous de votre activité ou de votre installation, quand est-ce que vous avez créé.....**
- 2. Parlez-nous les moments de la création d'activité, etc.**

Une fois que la discussion s'est instaurée, nous allons (si nécessaire ou si besoin) demander aux entrepreneurs s'ils ont rencontrés des incidents, des difficultés ou des blocages pendant la création de l'activité en question. Cela conduit à savoir comment ils ont fait pour résoudre le problème rencontré. Ce qui conduit mécaniquement à comprendre les ressources mobilisées pour un tel ou tel problème, les outils utilisés et les méthodes appliquées face à tel ou tel problème. Par exemple nous privilégions trois mots clés en parlant de problème (incidents, difficultés et blocages) pendant l'interview.

- a- Avez-vous connu ou rencontré des difficultés ou quelques difficultés pendant la création de l'activité ?**
- b- Vous avez fait comment face à ce problème ?**
- c- Comment cela a été résolu ?**
- d- Vous avez utilisé quelles ressources ? Vous avez-t-elles été conseillées ? Par qui (votre entourage, amis, pôle emploi, etc.)**

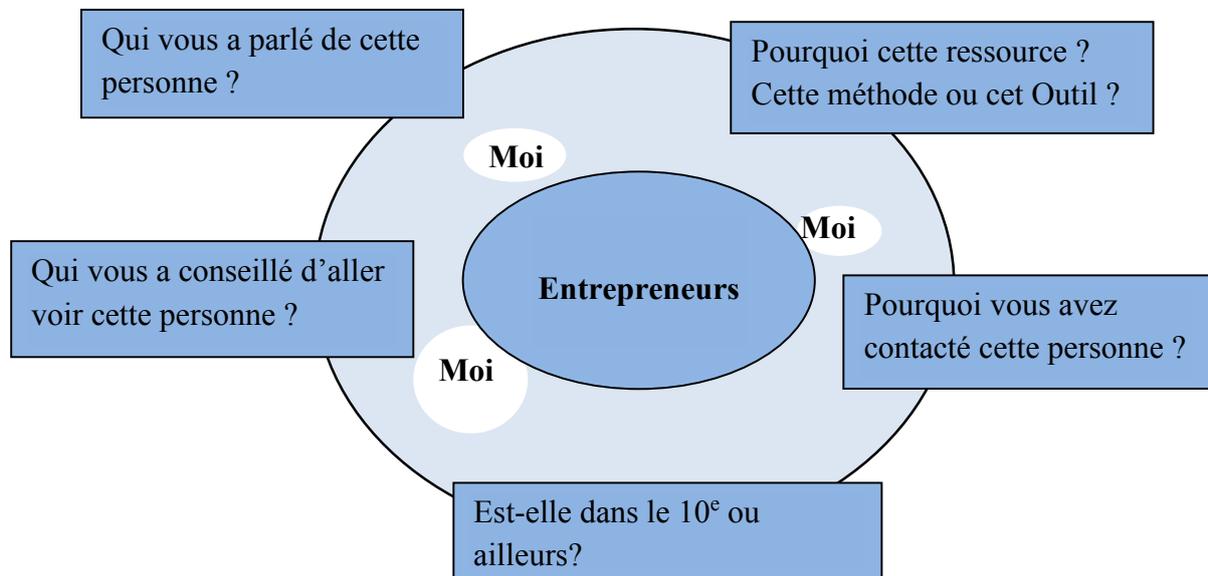
Une fois que les entrepreneurs nous décrivent et nous parlent les méthodes de résolution des problèmes qu'ils ont rencontrés pendant le processus de création d'activité (PCA). Nous cherchons à savoir les ressources, les outils et les méthodes qu'ils ont mobilisés ou utilisés. Cela permet de savoir les ressources issues du territoire, celles en dehors du territoire. Par exemple à chaque fois qu'on a besoin de relancer on procédera comme dans ce qui suit.

Reformulation et relance, si besoin !

Excusez-moi, vous avez parlé de

C'est intéressant ce que vous dites ! Ex. qui vous a :

- **Conseillé.. ;**
- **parlé de.. ;**
- **aidé.. ;**
- **accompagné,.....**



- **Citez nous 2 ou quelques**
- **Incidents,**
- **blocages)**
- **difficultés** rencontrées
 - que vous avez **remarquablement résolus** grâce à l'utilisation des ressources que vous avez identifiées sur le territoire ou ailleurs.

Avez-vous rencontré des **difficultés, incidents ou blocages** que vous n'aviez pas pu résoudre de manière satisfaisante ? Pourquoi, comment expliquez cela ?

Cela me conduit à comprendre les effets de résolution d'incidents critiques ou graves sur le processus de création d'activité (PCA) mais également de comprendre la valeur que l'entrepreneur donne (ou attribue) aux effets de cette résolution.

Je vous remercie du temps précieux que vous m'avez accordé pour cet entretien. Je vous laisse mes coordonnées (téléphone et adresse email), vous pouvez me contacter à tout moment pour toutes autres informations.

Questions pendant l'entretien

Nota bene : Les questions ci-dessous ne sont posées que pour apporter un éclairage lorsque cela est nécessaire. Elles ne suivent pas l'ordre chronologique puisque pendant les entretiens certains entrepreneurs apportent dans leurs récits des éléments de réponse sur certaines questions avant même que nous les ayons posées

Q – Comment s'est déroulé votre projet pour créer votre affaire ? Peut-on savoir comment vous avez fait, qu'est-ce que vous avez utilisé... ?

Q - Qu'est-ce qui fait que vous aviez choisi et décidé de s'installer dans cette rue (ou dans ce quartier) ?

Q - Avant votre installation avez-vous fait une formation particulière ou quelque chose que vous pensiez important pour le bon déroulement de votre projet ?

Q – Dans votre projet, vous est-il arrivé quelque chose que vous n'aviez pas prévu et qui vous a posé problème ?

Q - Quels types de ressources avez-vous utilisé ou mobilisé pendant la création, je m'intéresse au moment de la création de votre activité ?

Q- Lorsque vous avez rencontré ce problème (incidents d'installation), comment vous avez fait et quelles ressources avez-vous utilisé (ex. votre réseau, des amis, des proches) ?

1. Si vous avez des difficultés où recherchez-vous les solutions ?
 - dans votre entourage, dans votre réseau ou faire appel à des amis
 - sur le territoire grâce à une cellule locale ou maison locale.
2. Quelles sont les solutions que vous aviez apportées pour répondre à ça ?
3. D'où vient cette ressource (cette personne, cette aide), vient-elle du 10^e (territoire)?
4. Y a-t-il des formations (ateliers ou autres) que vous faites gratuitement grâce à un organisme public?
5. Ces formations sont-elles disponibles sur le 10^e (territoire) ?
6. Avez-vous modifié quelque chose (ex. une ressource) qui était fait pour mais dont vous avez utilisé pour autre chose. Autrement avez-vous bricolé à votre guise une méthode (ou un outil) pour faire face à un problème ?
7. Avez-vous abandonné pendant la création de votre affaire, une difficulté, un blocage parce que vous n'avez pas trouvé une solution ? comment ? ou Pourquoi ?

8. Qu'est-ce que la rue du 10^{ème} arrondissement de Paris vous apporte dans votre commerce ?
9. Q - Au moment de créer de votre activité, qu'avez-vous rencontré comme surprise, d'imprévu que vous n'avez pas prévue et qui vous a posé des problèmes dans la création ?
10. Q - Parlez-moi des problèmes (incidents ou difficultés) que vous avez rencontrés au moment de la création et comment vous les avez résolus, avec quelles ressources ?
11. Q - Qu'est-ce que vous aviez utilisé comme « moyens », « ressources », « contacts », « réseau », « formation », pendant votre installation dans cette rue du 10^e arrondissement de Paris ?
12. Q - Pensez-vous que vos clients ou les clients de ce quartier sont riches ?
13. Q - Est-ce que cela change quelque chose pour vous qu'il ait beaucoup d'Africains dans votre business ? Qu'est-ce que cela vous apporte ? Y a-t-il des inconvénients de cette diversité culturelle ? Ne vous censurez pas, je fais une enquête le plus objective possible (cas où la personne est gênée par ma question).
14. Q - Est-ce que vous avez remarqué par rapport à votre activité que certains clients avaient des comportements particuliers, entre les clients jeunes, les habitants ici, les africains, les femmes, les hommes ?



MORLAYE TOURE

30 ans, Footballer semi-professionnel et commercial, d'origine guinéenne, beau parleur.

GABRIEL STEIN

28 ans, Consultant en marketing et entrepreneur, d'origine malgache (entre autres), grand rêveur.

HASSOUN CAMARA

30 ans, Footballer professionnel (Olympique de Marseille, Bastia, Impact de Montréal), d'origine sénégalaise, globetrotter.

Annexe 3: Mme Simao jeune femme chef d'entreprise d'une épicerie lusophone (spécialité portugais et brésiliens) dans le 10e arrondissement de Paris.



semaest
aménagement et anime votre quartier

Au service du commerce
et de l'artisanat
de proximité à Paris



La Caravelle des Saveurs



Paula Simao
Fondatrice et gérante

LA CARAVELLE DES SAVEURS
12 Rue du Faubourg Saint-Martin
(Paris 75010)



www.lacaravellesdesaveurs.com

[www.facebook.com/
lacaravellesdesaveurs](https://www.facebook.com/lacaravellesdesaveurs)



De la haute couture à la gastronomie, il n'y avait qu'un pas pour Paula Simao. En juin 2015, après une carrière de 26 années dans la mode, cetteoureuse de cuisine et de culture portugaises ouvre l'une des premières épiceries fines lusophones de Paris. Rencontre avec une passionnée.

► Vous avez eu un parcours professionnel impressionnant, racontez-nous...

J'ai passé 26 ans de ma carrière professionnelle dans la mode. J'ai commencé à 19 ans, comme petite main chez Givenchy, puis j'ai monté les échelons, petit à petit, jusqu'à devenir responsable du pôle broderie puis coordinatrice de collection. J'ai travaillé aux côtés de grands couturiers : M. Hubert De Givenchy, John Galliano, puis longtemps Alexander McQueen. Après 14 ans dans la même maison, j'ai quitté Givenchy en 2002 pour rejoindre Swarovski en tant qu'attachée commerciale puis responsable grand compte. Finalement, il y a deux ans, à 44 ans, j'ai questionné mon parcours et mon avenir professionnel. Malgré une carrière bien remplie et épanouissante, j'avais envie d'autre chose, envie de me réaliser autrement...

► Comment a germé votre projet d'épicerie ?

Parallèlement à mon travail, je m'intéressais de près à la cuisine. Je fréquentais assidument la Grande Epicerie de Paris, une véritable addiction ! J'ai suivi des formations aux ateliers Ducasse et progressivement, ce qui était un loisir est devenu une véritable passion. J'aime l'exigence que nécessitent les arts culinaires. Finalement, de l'amour du beau à l'amour du bon, il n'y a qu'un pas ! J'ai donc réfléchi à un projet qui puisse mêler ma passion pour la gastronomie, mon histoire familiale et mes origines portugaises. Et puis l'entrepreneuriat m'attirait. J'ai fait plusieurs voyages au Portugal, rencontré des producteurs locaux. Peu à peu l'idée d'une épicerie fine s'est imposée. J'ai écumé toutes les épiceries fines de la capitale, comparé leurs produits, leur concept, leurs services pour construire un projet cohérent qui réponde vraiment aux attentes des palais français.

Portrait

► Quel est le concept de la caravelle des saveurs ?

La boutique est une épicerie fine et « de qualité » : il y a plusieurs gammes de produits et de prix. Je propose à la fois des produits en libre-service, en provenance des 5 grandes régions du Portugal, mais aussi du Brésil, d'Angola : fromages (comme par exemple l'étonnant fromage de figue de l'Algarve), confitures (de citrouille, d'arbouse, de caroubes), conserves, vins... et un service de snacking: sandwich, salades en été, soupes en hiver, apéro-planches. Pour moi, un produit n'aura sa place dans la boutique que s'il raconte une histoire. C'est l'essence même de mon projet et ce qui me motive en premier lieu : faire découvrir l'intensité de la gastronomie lusophone, assez méconnue en France. Il s'agit de donner vie aux produits à travers l'assiette, mais pas seulement. L'épicerie sera aussi un lieu où il fera bon s'installer pour un moment, boire un verre, travailler en dégustant sur place. Ce sera un lieu de vie !

► Pourquoi le 10^{ème} ?

Initialement je recherchais un local commercial dans le Marais. J'ai vite déchanté en constatant le rapport surface / prix. Or, j'avais besoin d'une belle surface de vente. J'ai arpenté les rues de Paris, jusqu'à tomber sur un local qui me plaisait rue du Faubourg Saint-Martin. J'ai eu la chance que ce soit un local Semaest, très bien conçu et adapté aux normes d'accessibilité. Le quartier est en pleine transformation... il est aussi très cosmopolite et dynamique, ce qui correspond parfaitement à mon projet de voyage gustatif... d'où le nom de l'épicerie : la Caravelle des Saveurs !



Caravelle des Saveurs

 **semaest**
semaest est un acteur du commerce de détail alimentaire



Le mot de la Semaest

La Semaest a été missionnée en 2004 par la Ville de Paris pour maintenir et développer le commerce et l'artisanat de proximité dans la Capitale. Grâce à son intervention, certains quartiers touchés par la mono-activité ou la déshérence commerciale se sont transformés en profondeur, créant un effet levier. La Semaest permet également de préserver la diversité commerciale de certaines artères, c'est le cas notamment de la rue du faubourg Saint-Martin.

Une nouvelle dynamique se crée, avec l'arrivée de nouveaux commerces issus de l'initiative privée.

Les locaux loués par la Semaest sont entièrement rénovés et mis aux normes. Aucun droit d'entrée ni aucune caution bancaire ne sont demandés (sauf 3 mois seulement de dépôt de garantie) et, dans certains cas, une franchise de loyer peut être consentie pour couvrir les premiers frais d'installation. En parallèle, la Semaest propose aux commerçants qu'elle installe des formations, des animations commerciales et la participation à Costo, le réseau des commerçants connectés.

Société d'économie mixte d'animation économique au service des territoires

7 avenue de la République

75011 Paris T. 01 43 45 98 98

F. 01 43 47 03 28/ contact@semaest.fr/ www.semaest.fr

Assane BADIANE

**Processus de création d'activité (PCA) réussis :
causation, effectuation ou territoire ?
exploration des dynamiques
du 10^{ème} arrondissement de Paris**

Résumé en français

Cette thèse étudie les processus de création d'activité (PCA) réussis et les pratiques du raisonnement par effectuation (logique effectuelle) combinées ou non avec le raisonnement par causation (logique causale) chez les entrepreneurs. A partir de notre question de recherche : comment crée-t-on une entreprise réussie et comment résout-on les incidents critiques liés à la création d'activité, nous étudions les démarches que les entrepreneurs ont utilisées dans le 10^e arrondissement de Paris pour identifier des données socio-économiques et des caractéristiques territoriales inédites comme ressources et comme contingences pour réussir leurs processus de création d'activité (PCA). Notre problématique de recherche débouche en réalité dans un continuum logique cherchant à comprendre les processus par lesquels ont suivi les projets de création d'activité qui ont réussi ainsi que les méthodes de résolution d'incidents critiques liés à la création d'activité. Par incident, on entend une difficulté (par extension un problème, un obstacle) qui intervient au cours du projet de création et dont les conséquences peuvent être critiques ou graves si elle n'est pas résolue par les créateurs d'activités. Le caractère critique (ou grave) renvoie ici à ce qui n'est pas de leur routine. Cela veut dire que de tel incident peut entraîner l'abandon du processus de création en cours, voire le freiner ou induire à son renoncement.

Mots-clés: causation, effectuation, entrepreneurs, logique entrepreneuriale, création d'entreprise réussie, ressources de territoires, ressources, opportunité économique, opportunité entrepreneuriale, réseaux et réseautage, moyens, entrepreneuriat, résolution d'incident, processus de création d'activité (PCA), outils de gestion, méthodes de création, création d'entreprise et incidents, difficultés, obstacles et résolution de problème.

Résumé en anglais

This thesis examines the business creation process (BCP) and successful practices reasoning effectuation (effectual logic) combined or not with the reasoning by causation (causal logic) among entrepreneurs. Based on our research question: how to create a successful business and how to solve critical incidents related to the creation of an activity, we study the approaches that entrepreneurs used in the 10th arrondissement of Paris to identify socio-economic data and unprecedented territorial characteristics as resources and as contingencies for successful business creation processes (BCP). Our research problematic leads in fact to a logical continuum that seeks to understand the processes by which successful business development projects have followed and the methods of resolving critical incidents related to business creation. By incident, we mean a difficulty (by extension a problem, an obstacle) that occurs during the creation project and whose consequences can be critical or serious if it is not resolved by the creators of activities. The critical (or serious) character refers here to what is not their routine. This means that such an incident can lead to the abandonment of the process of creation in progress, or even to restrain it or induce its renunciation.

Keywords: causation, effectuation, entrepreneurs, logic entrepreneurial, successful business creation, territorial resources, resources, economic opportunity, entrepreneurial opportunity, networks and networking, means, entrepreneurship, incident resolution, business creation process (BCP), management tools, creative methods, business creation and incidents, difficulties, obstacles and problems solving.