



**Thomas Rouveure**

**Vers une performance globale et durable de la micro-entreprise en phase de post-naissance – l’impact des compétences de l’entrepreneur**

---

ROUVEURE Thomas. *Vers une performance globale et durable de la micro-entreprise en phase de post-naissance – l’impact des compétences de l’entrepreneur*, sous la direction d’Isabelle Geniaux. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2017.

Disponible sur : <http://www.theses.fr/2017LYSE3065>

---



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d’utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d’en mentionner le nom de l’auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l’adapter ni l’utiliser à des fins commerciales.



N° d'ordre NNT : 2017LYSE3065

**THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON**  
opérée au sein de  
**Université Jean Moulin Lyon 3**

**Ecole Doctorale N° 486**  
**(Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion)**

**Discipline de doctorat** : Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 29/11/2017, par :  
**Thomas ROUVEURE**

---

**Vers une performance globale et durable de la micro-entreprise en phase de post-naissance –  
L'impact des compétences de l'entrepreneur**

---

Devant le jury composé de :

**Madame GENIAUX, Isabelle**, Maître de Conférences Habilitée à Diriger des Recherches, Université Jean Moulin Lyon 3, Directrice de recherche

**Monsieur BOISSIN, Jean-Pierre**, Professeur des Universités, Université Grenoble-Alpes, Rapporteur

**Monsieur NOBRE, Thierry**, Professeur des Universités, Université de Strasbourg, Rapporteur

**Monsieur GARCIA, Manuel**, Maître de Conférences, Université Jean Monnet Saint-Etienne, Suffragant

**Madame LEFAIVRE, Nathalie**, Directrice d'agence, Suffragant

**Madame ZARDET, Véronique**, Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3, Suffragant



*L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



---

# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier tou(te)s celles et ceux qui ont bien voulu m'accompagner tout au long de ce travail de recherche.

Je tiens à remercier Madame Isabelle GENIAUX pour la qualité de son encadrement, pour sa disponibilité, mais aussi, pour tous les conseils qu'elle a su me prodiguer lors de nos nombreux échanges et qui m'ont permis de progresser.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude envers le Professeur Véronique ZARDET qui, depuis le Master, m'accompagne dans mon parcours professionnel. Son aide et les nombreux échanges que nous avons eus, ensemble, ont été précieux et déterminants.

Je tiens à remercier le Professeur Henri SAVALL pour sa contribution et ses conseils.

Mes remerciements vont aussi aux Professeurs Jean-Pierre BOISSIN et Thierry NOBRE, à Monsieur Manuel GARCIA ainsi qu'à Madame Nathalie LEFAIVRE, qui m'ont fait l'honneur de participer au jury et de consacrer du temps pour mon travail.

Je tiens, par ailleurs, à manifester toute ma gratitude à l'ensemble des participants de cette recherche, ainsi qu'à la structure d'accompagnement, qui m'ont fait confiance.

Cette recherche n'aurait pas pu avoir lieu sans le soutien de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et de l'IAE Lyon qui m'ont permis d'évoluer durant ces dernières années en tant qu'attaché temporaire d'enseignement et de recherche.

Les centres de recherche Magellan et ISEOR ont, aussi, contribué à ce travail. Les séminaires doctoraux ont été très riches d'enseignements.

Je remercie, également, mes collègues Fabio SALIBA, Thibault RUAT et Marc FRACHETTE pour leurs apports qui ont jalonné ce parcours.

Je tiens à remercier Marie-Hélène et Éric pour leur relecture attentive.

Enfin, j'ai une pensée toute particulière pour mes parents qui ont toujours su m'épauler et m'encourager.

Et pour terminer, mes pensées vont à Laure qui a toujours cru en mon travail, qui s'est montrée véritablement patiente et qui m'a soutenu depuis le début.



---

# SOMMAIRE

---

Introduction Generale.....	1
PARTIE 1 Positionnement de l'entrepreneuriat.....	23
Chapitre 1 Etat de l'art de l'entrepreneuriat.....	25
Chapitre 2 Vers une concomitance entre compétences entrepreneuriales et performance de l'entreprise.....	83
Chapitre 3 Une dimension humaine pour des repercussions economiques : les apports de la theorie socio-economique .....	141
PARTIE 2 De la performance sociale à la performance économique : construction d'une méthodologie d'accompagnement personnalisée.....	177
Chapitre 4 Processus d'élaboration de la connaissance .....	179
Chapitre 5 Vers une priorisation thematique pour l'amelioration de la performance globale et durable de l'entreprise – resultats de la recherche exploratoire .....	229
Chapitre 6 Les soubassements des compétences pour l'amelioration de la performace globale et durable de l'entreprise – résultats de la recherche-intervention qualimétrique. ....	271
Conclusion Generale .....	349
Bibliographie.....	369
Annexes.....	399





# INTRODUCTION GENERALE

L'entrepreneuriat est positionné sur une zone d'enchevêtrement relevant de multiples croisements scientifiques issus de l'économie et des sciences sociales telles que la sociologie et la psychologie, la gestion, l'histoire ou la géographie (Fayolle, 2003; Fayolle & Messeghem, 2011; Messeghem & Torrès, 2015; Verstraete, 2001, 2003). Nous y retrouvons aussi une transversalité interdisciplinaire, l'entrepreneuriat est au carrefour de plusieurs sous-disciplines dans le sein même des sciences de gestion comme la finance, le marketing, la gestion des ressources humaines ou le management stratégique (Fayolle, 2003; Loué & Baronet, 2011; Verstraete, 2001). L'entrepreneuriat peut être subdivisé en de nombreux concepts tels que l'extrapreneuriat pour des salariés qui créent une entreprise en s'appuyant de manière formelle ou informelle sur l'organisation parente (Brenet, 2013), l'intrapreneuriat où la dynamique entrepreneuriale prend place dans une entreprise déjà existante (Basso & Pheulpin, 2013), le repreneuriat avec la reprise d'entreprise (Deschamps & Paturel, 2009; Grazzini et al., 2009) ou la création d'entreprise ex-nihilo<sup>1</sup> (Bruyat, 1993) qui nous intéresse tout particulièrement.

Après avoir présenté les origines de l'entrepreneuriat et l'évolution de ce champ, dans l'objectif de mieux cerner les thématiques qui lui sont afférentes, nous exposerons les véritables enjeux et la problématique centrale de la recherche. La dernière partie de l'introduction exposera l'architecture de la recherche.

## **0.1 LES ORIGINES DE L'ENTREPRENEURIAT**

La littérature, en économie et gestion, reconnaît l'existence de l'entrepreneuriat depuis plus de quatre siècles et présente quatre auteurs qui structurent les origines de l'entrepreneuriat : De Serres, Cantillon, Say et Schumpeter (Boutillier & Uzunidis, 2013, 2015; Fillion, 2015; Julien, 2015; Marchesnay, 2015; Savall et al., 2015). Nous allons présenter ces auteurs afin de mieux cerner le fondement des origines de l'entrepreneuriat.

---

<sup>1</sup> La création d'entreprise ex-nihilo peut aussi intégrer les créations sous formes de franchise (Bornard, 2007).

En associant l'entrepreneur à l'agriculture, De Serres, en 1605, traduit l'importance du rôle de l'entrepreneur (Julien, 2015). Son positionnement propulse l'entrepreneur au cœur de l'action en le plaçant face aux activités dont il a la responsabilité. Ces activités apparaissent variées et relèvent de la capacité de l'entrepreneur à pouvoir assurer la gestion organisationnelle, le management des individus, la réalisation de budgets, l'innovation à court et long terme et le développement du réseau. Cette vision de l'entrepreneuriat place l'entrepreneur, acteur interne à l'organisation, au cœur du phénomène.

Pour Marchesnay (2015), Cantillon (1757, 1955) se place comme le « père » de l'entrepreneuriat et insiste sur les aptitudes de l'entrepreneur qui « *doit accepter d'assumer les risques liés à l'incertitude sur les prix et les quantités [...]. Il aspire à l'indépendance sociale [...]. Il doit rechercher l'indépendance économique [...]. Il doit enfin posséder des capacités propres à l'esprit d'entreprise : savoir-faire, opportunisme, sens des affaires et du commerce* » (ibid.).

Cantillon s'intéresse aux aptitudes de l'entrepreneur en tant que moyen permettant de faire face à un facteur externe : l'environnement de l'organisation (Boutillier & Uzunidis, 2013).

Say (1844), un siècle plus tard, s'intéresse à l'entrepreneur « *en se plaçant dans les souliers de l'entrepreneur* » (Marchesnay, 2015). Il s'intéresse plus particulièrement au métier de l'entrepreneur intégrant des capacités spécifiques et des actions à réaliser (Marchesnay, 2017). Il met en exergue le besoin de la connaissance (de l'activité) mais aussi la capacité d'apprentissage de l'entrepreneur et son évolution. Il présente des pratiques managériales de l'entrepreneur (coordinateur et gestionnaire) et insiste sur un besoin d'évaluation de l'incertitude et du risque par ce dernier. Enfin, il relie l'entrepreneuriat à la notion de création de valeur qu'il met en relation directe avec l'imagination de l'entrepreneur.

Pour Boutillier et Uzunidis (2015), Schumpeter s'est fortement inspiré des travaux de Say. Il présente l'entrepreneur comme un innovateur sous cinq formes (Schumpeter, 1911) : l'innovation des produits, des procédés, des modes de production, l'innovation dans les débouchés et pour les matières premières. L'entrepreneuriat, sous cette perspective d'innovation, suscite une aptitude reconnue également par Say : l'imagination de l'entrepreneur dans la réalisation de nouvelles combinaisons répondant aux finalités de son organisation.

Pour définir l'entrepreneuriat, Cantillon, Say et Schumpeter « *écrivent l'équation de base : entrepreneur = incertitude + risque + innovation* » (Boutillier & Uzunidis, 2013: 25). Cette équation met particulièrement l'accent sur la dimension psychologique de l'entrepreneur qui fait référence, dans la littérature, à des notions d'attitudes, d'aptitudes et de comportement (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980; Loué, 2012) que nous abordons de manière approfondie dans cette recherche.

Nous pouvons synthétiser les apports de l'analyse de ces quatre auteurs : l'entrepreneuriat se caractérise par le rôle de l'entrepreneur, que l'on peut percevoir à partir des activités qu'il réalise, mais aussi, par les aptitudes et la capacité de celui-ci à faire preuve d'innovation au sein de son organisation. Nous retrouvons deux acteurs clés de l'entrepreneuriat : l'entrepreneur et l'organisation.

Le rôle de l'entrepreneur, au sein de son organisation, occupe une place prépondérante dans les origines de l'entrepreneuriat : les activités qu'il réalise reflètent l'action humaine à laquelle l'on ne peut se soustraire.

Nous allons présenter une approche historique de la recherche en entrepreneuriat afin de mieux cerner les thématiques plus récentes qui lui sont associées.

## **0.2 EVOLUTION DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT**

S'intéresser aux évolutions scientifiques d'un champ de recherche apporte une cohérence et une compréhension nécessaires au chercheur (Verstraete & Fayolle, 2005). Nous accordons un intérêt particulier aux périodes récentes car elles font l'objet d'une forte croissance en termes de contributions scientifiques sur ce champ. L'entrepreneuriat peut être regroupé au sein de trois grandes approches récentes résumées par trois questions (Messeghem, 2015; Omrane et al., 2011; Stevenson & Jarillo, 1990) :

1. Quoi ?

2. Qui et pourquoi ?

3. Comment ?

Premièrement, une interrogation depuis deux siècles portant sur le « *quoi ?* » se traduit par « quelle est la fonction de l'entrepreneuriat ? ». Avec un ancrage économique fort (Messeghem, 2015), cette approche se questionne sur les effets de l'entrepreneuriat, et, plus particulièrement, sur l'impact des actions de l'entrepreneur.

Puis, une seconde approche, depuis les années 1950, davantage focalisée sur l'individu, se démarque par des dimensions psychologiques et sociologiques (Omrane et al., 2011). Cette approche s'intéresse au « *qui ?* » et au « *pourquoi ?* ». Nous y retrouvons des travaux portant sur l'analyse de profils entrepreneuriaux, des motivations de l'entrepreneur et des comportements entrepreneuriaux. L'approche portant sur le « *qui* » s'attache aux traits de personnalité permettant la création et la croissance d'une organisation et pose l'hypothèse majeure que seuls certains individus peuvent être entrepreneurs (Greenberger & Sexton, 1988). L'approche sur le « *pourquoi* » repose sur l'hypothèse que certaines motivations des individus permettent la création et la croissance d'une organisation. Elle se présente reliée au « *qui* » car ces motivations sont elles-mêmes perçues, dans la littérature, comme des traits de caractéristiques de l'individu. Cette vision statique de l'individu n'a pas pu valider l'hypothèse majeure qu'elle proposait : les traits et motivations de l'entrepreneur n'expliquent pas la réussite ou l'échec des organisations (Landström et al., 2015; Laviolette & Loué, 2006). Gartner (1989) a ainsi marqué l'évolution vers la troisième approche avec l'article « *Who is an entrepreneur ? Is the wrong question* ».

Cette troisième approche, depuis les années 1990, présente l'entrepreneuriat comme un processus et peut se traduire par la question « *comment ?* » (ibid.). Elle relie l'entrepreneuriat à des disciplines comme le management stratégique ou les théories des organisations (Messeghem, 2015). Nous pouvons la représenter par « comment l'entrepreneur met-il en place son organisation ? ». Cette dernière approche renvoie à des implications managériales apportées par la recherche scientifique visant à faciliter le métier de l'entrepreneur dans le cadre de ses fonctions. Elle s'intéresse à la dimension multidimensionnelle de l'entrepreneuriat et ouvre un large champ portant sur les pratiques managériales, les ressources et compétences de l'organisation et de l'entrepreneur, sans négliger pour autant la dimension cognitive de ce dernier.

Ces trois approches de l'entrepreneuriat possèdent, toutes trois, la même caractéristique principale : la mise en lumière du besoin de compétences pluridisciplinaires, d'aptitudes et de motivations pour un entrepreneur pour lui permettre de répondre au mieux à

son rôle au sein de l'organisation. L'entrepreneuriat dispose aujourd'hui, d'une certaine maturité (Messeghem et Torrès, 2015) mais ne présente pas, cependant, un panorama unifié. Les recherches scientifiques, qui s'intègrent au sein d'une approche spécifique, complexifient l'atteinte d'une acception commune de l'entrepreneuriat et placent ce domaine de recherche comme « préparadigmatique » (Bygrave, 1989 ; Verstraete & Fayolle, 2005 ; Bréchet & Schieb-Bienfait, 2011), dans le sens où il « *manquerait un cadre unificateur* »<sup>2</sup>. Les articles de Verstraete et Fayolle (2005) et d'Aldrich (2005), analysant l'accumulation de cette connaissance, ont notamment contribué à la structuration de quatre paradigmes de l'entrepreneuriat que nous aborderons ultérieurement: le paradigme de l'opportunité, le paradigme de la création d'une organisation, le paradigme de l'innovation et le paradigme de la création de valeur.

### **0.3 ENJEUX DE LA RECHERCHE**

Cette étude s'intéresse au phénomène de création d'entreprise et porte un intérêt sur les entreprises nouvellement créées, en phase de post-naissance, à savoir, de 1 à 5 ans après la création officielle de l'entreprise. Dans cette partie, nous présentons les enjeux de la recherche en expliquant pourquoi il apparaît primordial de s'intéresser au phénomène de création d'une micro-entreprise.

#### **0.3.1 De l'entrepreneuriat à la création d'entreprise**

Cette analyse nous permet de déceler des impacts socio-économiques positifs de l'entrepreneuriat. L'intérêt social majeur de l'entrepreneuriat, accepté dans la littérature scientifique depuis plusieurs dizaines d'années, est la création d'emplois qu'il impulse (Arlotto et al., 2012; Chandler & Hanks, 1993; Fayolle, 2003, 2007; Hofer & Sandberg, 1987; Pluchart, 2013; Reynolds, 1993; Verstraete & Fayolle, 2005). Le second intérêt social peut se situer dans des « sources de satisfaction et d'accomplissement personnel » (Fayolle, 2003) de

---

<sup>2</sup> Verstraete & Fayolle (2005 : 34).

l'individu qui construit son projet et le fait évoluer dans le temps. L'entrepreneuriat se présente en accord avec le mode de fonctionnement et les mentalités actuelles : il apparaît comme enrichissant pour l'individu « *hyper moderne* » qui souhaite donner un sens à sa vie par la création d'un véritable projet de vie (Hernandez, 2007). L'entrepreneuriat contribue aussi, depuis de nombreuses années, à la croissance économique et constitue une véritable source de richesse pour le pays (Cooper & Dunkelberg, 1986; Fayolle, 2012; Hofer & Sandberg, 1987; Siegel, 2006; Verstraete & Fayolle, 2005).

Cette discipline ne se résume pas à la création d'entreprise, elle « *peut s'exprimer en phase d'émergence mais aussi dans les organisations existantes* » (Messeghem & Torrès, 2015 : 15)<sup>3</sup>. En revanche, le phénomène de création d'entreprise<sup>4</sup> occupe une grande place au sein de la recherche en entrepreneuriat (Gartner, 1985) ainsi que chez les praticiens. Effectivement, les « Assises de l'entrepreneuriat »<sup>5</sup>, réalisées en 2013, concèdent une place considérable à la création d'entreprise, majoritairement concernées par le phénomène entrepreneurial.

Dans la partie suivante, nous portons une réflexion sur la taille des créations d'entreprise qui met en avant la micro-entreprise puisqu'elle représente la quasi-totalité des créations d'entreprise enregistrées (Marchesnay, 2017: 69).

### **0.3.2 De la création d'entreprise à la création de micro-entreprise**

L'étude de Reynolds (1993), portant sur l'analyse de 8 pays, présente le phénomène de création d'entreprise comme étant dominé par l'émergence de petites entreprises. Dans ce sens, Hofer et Sandberg (1987) mettent en relief l'impact non négligeable des petites entreprises nous intéressant tout particulièrement. En France, le rapport de l'Assemblée

---

<sup>3</sup> Nous pouvons, plus précisément, nous appuyer sur les différents concepts évoqués en début d'introduction : extrapreneuriat, intrapreneuriat, repreneuriat et création ex-nihilo.

<sup>4</sup> Intégrant la pré-crétion, la création officielle de l'entreprise et la phase de post-naissance de l'entreprise.

<sup>5</sup> Pour plus d'informations, voir « *Clôture des Assises de l'entrepreneuriat* » (2013) rédigé par Madame Fleur Pellerin, Ministre déléguée auprès du Ministre du Redressement productif, chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Economie Numérique.

Nationale de Taugourdeau et Verdier (2013)<sup>6</sup> s'est intéressé à la création d'entreprise qui concourt à trois objectifs distincts :

- 1- « *La réduction du nombre de chômeurs en les encourageant à créer leur propre emploi* » ;
- 2- « *Le développement des entreprises innovantes, qui sont censées créer les emplois de demain* » ;
- 3- « *Le soutien au dynamisme du tissu économique et des territoires, à travers les TPE et PME* ».

Nous observons un intérêt social, économique et d'innovation de la création d'entreprise qui, ancrée sur son territoire, génère la création des emplois de demain. Ainsi, ces enjeux majeurs justifient l'intérêt qu'accordent les pouvoirs publics à la création d'entreprise : en s'appuyant sur la Cour des Comptes, ce rapport évalue à 2 739 millions d'euros le montant total des aides nationales dédiées à la création d'entreprise en France<sup>7</sup>.

L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE)<sup>8</sup> présente une hausse de la création d'entreprise de 6% entre 2015 et 2016, la plus forte hausse depuis l'instauration du régime d'auto-entrepreneur<sup>9</sup>, élevant à 554 000 le nombre d'entreprises créées en 2016<sup>10</sup>. Parmi ces créateurs, nous retrouvons une moyenne d'âge de 37 ans et une part des femmes créatrices à hauteur de 40% (ibid.). Parmi ces créations, seules 4% disposent d'employés au moment de la création et l'effectif moyen des entreprises « employeuses » est de 2.6 salariés contre 2.5 en 2015 (ibid.). La création d'entreprise est largement représentée par de très petites structures et nous amène à définir cette notion qui a fait l'objet d'une évolution, suite à l'article 51 de la loi de Modernisation de l'économie. Le décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 propose désormais une répartition des entreprises en quatre catégories en France : les Grandes Entreprises (GE), les Entreprises de Taille Intermédiaire

---

<sup>6</sup> Taugourdeau et Verdier (2013: 8), « *Evaluation des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprises – Trente propositions pour favoriser et accompagner la création d'entreprises* », Assemblée Nationale, Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques, 21 pages.

<sup>7</sup> Sur ce montant total, 1 565 millions d'euros sont des aides spécifiques proposées aux demandeurs d'emploi.

<sup>8</sup> INSEE Première (2017), « *Les créations d'entreprises en 2016* », n°1631, directeur de publication, Tavernier, paru en janvier.

<sup>9</sup> Le régime « auto-entrepreneur » s'est vu modifié en décembre 2014 pour devenir le régime de la micro-entreprise (INSEE Première, 2017) : « *Régime du micro-entrepreneur : ce régime, appelé de l'auto-entrepreneur avant le 19 décembre 2014, a été mis en place par la loi de modernisation de l'économie (LME) d'août 2008 et est entré en vigueur au 1er janvier 2009. De nouvelles dispositions, définies par la loi Pinel du 18 juin 2014, s'appliquent depuis le 19 décembre 2014* ».

<sup>10</sup> Intégrant les sociétés, les entreprises individuelles (hors micro-entrepreneurs) et les micro-entrepreneurs.



(ETI), les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les Micro-entreprises (MIC)<sup>11</sup>. Afin d'avoir une représentation du tissu économique français sur ces quatre catégories, nous présentons dans le **Tableau 1** une répartition du nombre d'entreprises, du nombre de salariés et de la valeur ajoutée pour chaque catégorie.

-	<b>GE</b>	<b>ETI</b>	<b>PME</b>	<b>MIC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nombre d'entreprises</b>	274	5 322	138 117	3 606 741	3 750 754
<b>Représentation du nombre d'entreprises en %</b>	0.01%	0.15%	3.68%	96.16%	100%
<b>Effectif salarié en milliers (en équivalent temps plein)</b>	4 022	3 185	3 715	2487	13 408
<b>Représentation de l'effectif salarié en %</b>	30%	23.75%	27.70%	18.55%	100%
<b>Valeur ajoutée hors taxes en milliards d'euros</b>	337	252	240	216	1 045
<b>Représentation de la valeur ajoutée hors taxes en %</b>	32.24%	24.12%	22.97%	20.67%	100%

Le taux de représentation des MIC en 2013 s'élève à 96% du nombre total d'entreprises en France alors que l'effectif salarié de cette catégorie d'entreprise ne représente que 19% de l'effectif total et 20% de la valeur ajoutée hors taxes. Cette catégorie souffre d'un faible effectif salarié et d'une faible valeur ajoutée compte tenu de sa forte représentation face aux trois autres catégories. L'INSEE définit la micro-entreprise comme suit.

**Définition « micro-entreprise » (MIC) (INSEE, 2016d : 224)<sup>13</sup> :** « entreprise occupant moins de 10 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. Cette notion, utilisée à des fins d'analyse statistique et économique, diffère de celle du régime fiscal de la micro-entreprise et ne s'apparente pas non plus au statut d'auto-entrepreneur ».

Nous venons de mettre en avant les enjeux portant sur les créations de micro-entreprises que nous avons cadrées selon la définition accordée par l'INSEE (2016d). Dans la partie suivante, nous explicitons la problématique centrale et l'objectif de la recherche.

<sup>11</sup> Certaines études utilisent la terminologie « Très Petites Entreprise » (TPE) faisant désormais référence à la MIC, cette terminologie sera mobilisée dès lors que nous nous appuyerons sur ces études l'utilisant.

<sup>12</sup> INSEE (2016c: 79), « *Les entreprises en France* », dirigé par Tavernier. S'appuyant sur INSEE, Esane, Clap, Lifi 2013.

<sup>13</sup> (INSEE, 2016d), « *Tableaux de l'économie française* », dirigé par Tavernier, Collection Insee Références, Edition 2016.

## **0.4 PROBLÉMATIQUE CENTRALE DE LA RECHERCHE**

Dans l'objectif de présenter et de justifier l'adéquation de notre problématique centrale de recherche avec la recherche scientifique en entrepreneuriat et les problématiques de terrain, nous présentons, premièrement, une focalisation sur les difficultés dans la survie et le développement des créations d'entreprise. Dans un deuxième temps, nous nous rapprochons de l'accompagnement entrepreneurial puisqu'il joue un rôle incontournable dans la survie et le développement de l'entreprise.

### **0.4.1 Des difficultés dans la survie et le développement des créations d'entreprise**

Nous avons observé un faible effectif salarié des MIC sur le plan national en comparaison des trois autres catégories d'entreprises. L'INSEE (2014) met en évidence un taux de plus de 67% des MIC avec 0 salarié en France. Ce faible taux d'embauche s'installe dès la création d'entreprise : 99.6% des entreprises créées en 2013 sont des MIC et 94.8% d'entre elles n'ont aucun employé<sup>14</sup>. Malgré un engouement pour la création d'entreprise en France, seulement 4% des entreprises pérennes à 5 ans créent des emplois<sup>15</sup>. Les MIC, en phase de post-naissance, semblent rencontrer des éléments de freinage dans le développement de l'effectif de leur entreprise. Il s'agit pourtant d'un des objectifs majeurs des « Assises de l'entrepreneuriat » (op. cit.): proposer un programme en faveur de la création et du développement des entreprises.

Un questionnement intéressant porte sur le désir (ou l'absence de désir) de l'entrepreneur de voir son entreprise se développer et d'augmenter son effectif salarié. Ce questionnement, dominé par la dimension psychologique, pourrait être un facteur explicatif de l'absence de développement des nouvelles entreprises en France. Dans ce sens, Messeghem (2015) s'intéresse aux travaux de Nash et Stevenson (2004) qui élargissent la notion de succès à la dimension individuelle avec une focalisation sur l'individu-entrepreneur<sup>16</sup>. L'entrepreneur

---

<sup>14</sup> INSEE (2014), Sirene, Répertoire des Entreprises et des Etablissements (REE).

<sup>15</sup> Taugourdeau et Verdier (2013), op.cit.

<sup>16</sup> Nash & Stevenson (2004 : 106), « *My personal Kaleidoscope* ».

doit prendre en considération son intérêt personnel, sa famille, son travail et la communauté, le succès « durable » se traduisant par un équilibre de ces différentes dimensions. Dès lors, la dimension stratégique n'est pas limitée à l'entreprise elle-même et intègre aussi la stratégie de l'entrepreneur en tant qu'individu intégré dans un écosystème socio-économique existant. L'entrepreneuriat, qui constitue la création d'un véritable projet de vie (Hernandez, 2007), réduit la frontière entre la dimension professionnelle et personnelle et favorise la confusion entre l'entrepreneur et la petite entreprise qu'il impulse (MacMillan, 1975).

La stratégie se présente comme une dimension déterminante pour la survie ou le développement de l'entreprise et se positionne au cœur de l'entrepreneuriat (Bruyat, 1993; Chandler & Jansen, 1992; Laviolette & Loué, 2006; Loué & Baronet, 2011; MacMillan, 1975; Man & Lau, 2000; Man et al., 2008; Robinson Jr. & Pearce II, 1984; Storey, 1994). Elle constitue la vision de l'entrepreneur (Laviolette & Loué, 2006; Verstraete & Fayolle, 2005) et comprend un ensemble de décisions de trois ordres : stratégiques, administratives et opérationnelles (Ansoff & McDonnell, 1988). La difficulté, compte tenu de la petitesse de la taille des entreprises, est la détention de la responsabilité de ces trois types de décisions par l'entrepreneur. Pour Torrès (1999), le processus de décision des TPE repose sur le schéma « *intuition-décision-action* » supposant la stratégie entrepreneuriale adoptée pour l'entreprise comme implicite et dominée par la dimension cognitive de l'entrepreneur. Dans ce sens, l'intuition de l'entrepreneur agit sur sa prise de décision qui, elle-même, influence ses actions dans l'entreprise. Mais, la prégnance de la dimension intuitive de l'entrepreneur répond-elle au besoin d'un ensemble de prise de décisions stratégiques, administratives et opérationnelles ? Les actions de l'entrepreneur peuvent s'intégrer au sein de trois rôles : entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel (Chandler & Jansen, 1992) ; la complexité consiste notamment à articuler ces différentes fonctions. Chandler et Jansen (1992) reconnaissent le rôle technico-fonctionnel comme privilégié par ces derniers. L'ensemble des activités intégrées au sein de ces trois rôles ne vient-il pas accentuer la difficulté de l'entrepreneur à articuler son analyse de la situation de l'entreprise, ses décisions et ses actions ? Cette focalisation sur le rôle technico-fonctionnel ne représente-t-elle pas un risque quant au développement de l'entreprise ?

Le faible développement des créations d'entreprise<sup>17</sup> ne représente pas l'unique difficulté des entrepreneurs dès lors que l'on observe des taux de disparition d'entreprises qui

---

<sup>17</sup> Perçu à partir du niveau de l'effectif salarié de l'entreprise.

demeurent élevés en France. Le rapport de Taugourdeau et Verdier (2013) justifie ce constat : une entreprise sur trois disparaît avant ses trois ans et une entreprise sur deux disparaît avant ses cinq ans. Les modèles d'échec entrepreneurial de Storey (1994), Shepherd et al. (2000) et Khelil et al. (2012) reconnaissent l'impact non négligeable de l'entrepreneur sur l'échec entrepreneurial. Ces modèles mettent particulièrement en lumière les ressources de l'entreprise, la nécessité d'apprentissage de l'entrepreneur et son expérience.

De fait, les créations de MIC génèrent une certaine préoccupation compte tenu de leur difficulté à se développer et à vivre à moyen/long terme, et, intéressent tant les pouvoirs publics, les chercheurs que les structures d'accompagnement. Un questionnement intéressant, justifiant l'intérêt de notre recherche, persiste : quelles sont les causes profondes du faible développement socio-économique des nouvelles entreprises créées ?

Dans la partie suivante, nous abordons l'accompagnement entrepreneurial car la littérature et les pouvoirs publics placent les structures d'accompagnement comme le premier acteur externe des créations de MIC permettant de favoriser la survie et le développement de ces entreprises (Bakkali et al. , 2010; Pluchart, 2013; Siegel, 2006; Vedel, 2008). Par ailleurs, notre recherche vise à proposer un modèle conceptuel et pratique permettant l'accompagnement entrepreneurial des MIC.

#### **0.4.2 L'accompagnement entrepreneurial : une aide appui essentiel pour l'entrepreneur**

L'un des engagements forts du gouvernement, lors des « Assises de l'entrepreneuriat », porte sur l'accompagnement des créations d'entreprise : « *Construire une offre d'accompagnement personnalisée et inscrite dans la durée, mettant plus particulièrement l'accent sur le soutien à l'entrepreneur* » (Madame Fleur Pellerin, op.cit.). L'accompagnement entrepreneurial est un enjeu d'envergure puisqu'il contribue à l'amélioration du taux de survie des nouvelles entreprises (Pluchart, 2013; Siegel, 2006; Vedel, 2008) et au développement des nouvelles entreprises (Bakkali et al., 2010). Le « Panorama 2015 » de Réseau Entreprendre, une association spécialisée de

l'accompagnement<sup>18</sup>, présente l'accompagnement comme un facteur clé de réussite avec un taux de 92% des entreprises accompagnées toujours en activité à trois ans et un taux de 86% à 5 ans<sup>19</sup>. Ces taux apparaissent bien plus élevés que les taux nationaux que nous avons présentés précédemment : 50% des entreprises disparaissent à 5 ans (Taugourdeau et Verdier, 2013).

L'accompagnement entrepreneurial apporte à l'entrepreneur et à l'entreprise impulsée un ensemble de ressources humaines, matérielles, immatérielles et financières (Bakkali & al., 2010; Bornard, 2007; Boutillier & Dokou, 2006; Loué, 2012; Messeghem & Sammut, 2013; Nakara & Fayolle, 2012; Pluchart, 2013; Rice, 2002; Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2005; Siegel, 2006; Toutain & Fayolle, 2008; Vedel, 2008). La littérature reconnaît le rôle majeur de l'accompagnement sur le processus d'apprentissage de l'entrepreneur (Bakkali & al., 2010; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Sammut, 2003, 2005). L'accompagnement nous intéresse, par ailleurs, dans le rôle qu'il joue sur le processus de transmission de connaissance de la structure à l'entrepreneur qui pourrait permettre une amélioration de la survie ou du développement de l'entreprise par une modification de ses actions.

Nous avons vu la difficulté que les entreprises nouvellement créées rencontrent pour survivre ou pour se développer, l'entrepreneur étant le premier acteur de l'entrepreneuriat face à l'organisation qu'il impulse. Les décisions qu'il prend et les actions qu'il effectue pour son entreprise mettent en lumière la notion de compétence et la dimension cognitive et praxéologique (Verstraete, 2001). Un questionnaire intéressant porte sur le rôle que joue la structure d'accompagnement dans le développement des nouvelles entreprises, et, plus particulièrement sur son approche concernant les dimensions cognitives et praxéologiques de l'entrepreneur : l'accompagnement peut-il permettre de réduire la prégnance du rôle technico-fonctionnel de l'entrepreneur dans ses activités ?

L'ensemble de ces constats nous permet de présenter la problématique centrale de recherche suivante :

### **Problématique de recherche**

**Comment instaurer une méthodologie d'accompagnement visant à modifier l'intention de l'entrepreneur quant aux actions qu'il réalise dans son entreprise?**

<sup>18</sup> Réseau Entreprendre (2013), « Action & impacts de réseau entreprendre panorama 2015 », 28 pages.

<sup>19</sup> L'étude porte sur un échantillon de 723 entrepreneurs.

Afin de tenter de répondre à la problématique centrale, nous proposons d'explicitier l'architecture de la recherche qui permettra de présenter la logique de notre démonstration, organisée en six chapitres.

## **0.5 ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE**

Le Chapitre 1 porte une réflexion sur les dimensions de l'entrepreneuriat en proposant une cartographie évolutive à partir de notre démonstration. Les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat, repérés dans la littérature, justifient le besoin d'une approche globale du phénomène intégrant l'opportunité, la création d'une organisation, l'innovation et la création de valeur (Aldrich, 2005 ; Verstraete & Fayolle, 2005). Notre analyse place l'entrepreneur comme l'acteur incontournable du processus entrepreneurial ; c'est lui qui impulse la saisie d'opportunités, qui crée et développe une organisation et qui favorise le degré plus ou moins élevé d'innovation dans l'entreprise, permettant ainsi de créer de la valeur. Une focalisation sur le métier de l'entrepreneur se révèle primordiale pour mieux comprendre les activités qu'il réalise dans l'entreprise et pour cerner les difficultés qu'il rencontre.

La dimension processuelle de la création d'entreprise doit être approfondie par le chercheur puisque ses activités varient selon l'étape sur laquelle il se situe. Notre analyse nous a permis de structurer le processus de création d'entreprise en cinq étapes divisé en deux grands axes : la phase de pré-crédation et la phase de post-naissance (Bruyat, 1993; Bygrave et al., 2001; Fayolle, 2007; Nobre, 1993). Nous nous concentrons sur le métier d'entrepreneur en situation de post-naissance que nous structurerons en deux dimensions clés : praxéologique et cognitive (Verstraete, 2001). La première peut être structurée en trois axes représentant les actions de l'entrepreneur s'articulant selon trois rôles : entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel (Chandler & Jansen, 1992). La dimension cognitive permet d'approfondir notre compréhension sur les choix stratégiques réalisés par l'entrepreneur intégrant sa conception d'un futur désiré (pensée stratégique), son interprétation et sa compréhension de l'action (réflexibilité) ainsi que sa dynamique d'apprentissage (Verstraete, 2001). La littérature met aussi en avant des caractéristiques d'influence de l'entrepreneur pouvant expliquer ses intentions, puis, ses choix stratégiques quant aux actions qu'il réalise au sein de son entreprise. L'approche cognitive peut permettre de comprendre et d'expliquer les

choix de l'entrepreneur face à la résolution de problème dans l'entreprise, mais, aussi, face à la saisie d'opportunités sur le marché. Notre analyse portant sur la cognition entrepreneuriale nous permet de proposer une vision systémique du modèle de pensée de l'entrepreneur pour l'action : la Configuration Stratégique Cognitive de l'Entrepreneur (CSCE) reposant sur la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987, 1991). La perception de l'entrepreneur intégrant des croyances comportementales (avantages et inconvénients perçus de l'action), des croyances normatives (normes sociales perçues face à l'action) et des croyances de contrôle (de la situation face à l'action) peut permettre d'expliquer ses intentions, puis, son comportement au sein de l'entreprise. Un questionnement sur l'évolution possible de la CSCE peut provoquer une dynamique de changement favorisant la résolution des problèmes et la saisie d'opportunités de l'entreprise. L'évolution de la perception de l'entrepreneur peut être impulsée par un second acteur incontournable : la structure d'accompagnement, acteur clé puisqu'elle permet d'agir sur la dimension cognitive et praxéologique de l'entrepreneur tout en lui apportant des ressources immatérielles, matérielles, financières et humaines. Elle favorise, par ailleurs, sa dynamique d'apprentissage (Bakkali et al., 2010; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Sammut, 2003, 2005) permettant une évolution de ses structures mentales pouvant ainsi générer une modification de la CSCE et de ses comportements (Sammut, 2005).

Deux thématiques émergent du Chapitre 1, la performance en entrepreneuriat et les compétences de l'entrepreneur, que nous approfondissons et mettons en relation dans le Chapitre 2. Pour Paturel (2000), la finalité d'une recherche doit être concentrée sur l'amélioration de la performance des organisations. Dans ce sens, un intérêt accordé au processus de résolution des problèmes et à la saisie d'opportunités vise bien à améliorer la performance de l'entreprise par la réduction des coûts ou l'augmentation du chiffre d'affaires. Nous tentons, premièrement, de développer une vision de la performance globale en entrepreneuriat structurée en cinq dimensions : économique, sociétale, stratégique, sociale et environnementale (Bollecker, 2007; Carroll, 1979; Chandler & Jansen, 1992; Dunkelberg & Cooper, 1982; Morris et al., 2006; Murphy et al., 1996; Paturel & Berger-Douce, 2008; Riggs & Bracker, 1986; St-Pierre & Cadieux, 2011). Notre analyse place le rôle de l'entrepreneur comme source d'influence de la dimension stratégique qui, elle-même, va influencer les autres dimensions de la performance sous une perspective interne (sociale et économique) et externe (sociétale et environnementale) de l'entreprise car ces dernières sont bien déterminées à partir de ses choix stratégiques. L'analyse de la performance nous a poussés à élargir notre vision à deux dimensions étroitement liées pouvant se présenter comme des résultantes de la

performance : l'échec et le succès entrepreneurial. Chacune de ces dimensions a fait l'objet d'une cartographie mettant en exergue les variables représentatives de l'échec ou du succès entrepreneurial. Une comparaison entre les variables de l'échec et du succès entrepreneurial présente de nombreuses similitudes confirmant l'impact non négligeable de l'entrepreneur sur son entreprise justifiant, à nouveau, l'intérêt d'approfondir la notion de compétence sur le champ de l'entrepreneuriat.

A l'instar de Toutain et Fayolle (2008), notre analyse des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat place la compétence comme une dimension qui concerne chacun d'entre eux, la compétence se situant en « arrière-plan », à partir des actions réalisées par les individus. Plusieurs études justifient le caractère essentiel de cette dimension (Bird, 1995; Gartner, 1989; Laviolette & Loué, 2006; Omrane et al., 2011; Toutain & Fayolle, 2008). La compétence peut s'observer à partir de plusieurs dimensions que nous approfondirons. Premièrement, à partir de la réalisation d'une tâche (Zarifian, 2001), elle se trouve ainsi connectée à un ensemble d'activités (Coulet, 2011). Elle se présente, par ailleurs, sous une approche « behavioriste » (Le Boterf, 2005; Toutain & Fayolle, 2008) nécessitant d'intégrer l'environnement comme générateur de ressources informationnelles pour l'entrepreneur. La compétence revêt, aussi, une dimension processuelle dès lors que l'entrepreneur instaure des procédures d'actions pour l'atteinte d'un objectif (Toutain & Fayolle, 2008). La dimension temporelle pose l'hypothèse de la durée d'acquisition de la compétence : la compétence générique se construit sur le long terme à partir de l'ensemble des expériences de l'entrepreneur et la compétence appliquée propose une mise en application dans la vie réelle qui se présente bien sous une perspective à court terme. A l'instar de plusieurs études, notre analyse reconnaît le cadre de la compétence structurée en trois axes : le savoir, la pratique et le savoir-être (Aouni & Surlemont, 2007; Bakkali et al., 2010; Durand, 2006; Laviolette & Loué, 2006). La dimension savoir-être complexifie la notion de compétence puisqu'elle se subdivise en trois parties : les attitudes de l'individu (Durand, 2006; Loué, 2012), le comportement (Durand, 2006) et les aptitudes nécessaires à ce dernier (Guillot, 2009; Loué, 2012; Loué & Baronet, 2011; Robinson & Stubberud, 2014). Nous percevons un rapprochement entre la dimension savoir-être et la cognition entrepreneuriale toutes deux reliées par la notion d'attitude de l'entrepreneur. La mobilisation de ces deux thématiques, à savoir les compétences et la cognition entrepreneuriale, nous permet de comprendre de manière approfondie le processus comportemental de l'individu-entrepreneur inscrit comme le dirigeant de son entreprise. C'est plus précisément leur dimension commune qui nous



intéresse : les attitudes de l'entrepreneur définies comme « *le degré d'évaluation, plus ou moins favorable, qu'un individu développe au sujet d'un comportement* » (Grazzini & Boissin, 2013 s'appuyant sur Ajzen & Fishbein, 1980). Cette définition se révèle pertinente puisqu'elle permet un rapprochement entre les travaux portant sur la compétence (Loué, 2011 ; Durand, 2006) et les travaux issus de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987, 1991). Ainsi, nous proposons de nous focaliser sur cette dimension du savoir-être pour tenter d'analyser et de comprendre les choix stratégiques des entrepreneurs, à partir de la CSCE.

Une classification thématique de notre analyse de la littérature nous a permis de développer un cadre d'analyse centré sur les activités concrètes de l'entrepreneur et structuré en six domaines. La littérature en entrepreneuriat nous a permis d'identifier trois domaines d'activités comme sources majeures de performance de l'entreprise ; nous les approfondirons : la gestion stratégique (Bruyat, 1993; Chandler & Jansen, 1992; Laviolette & Loué, 2006; Loué & Baronet, 2011; MacMillan, 1975; Man & Lau, 2000; Man et al., 2008; Robinson & Pearce II, 1984; Storey, 1994), le management des activités et la production du produit/service (Riggs & Bracker, 1986) et la gestion des ressources humaines (Messeghem et al., 2010; Deshpande & Golhar, 1994). Cette nomenclature d'activités en six domaines constitue un véritable cadre d'analyse que nous testerons lors de l'Etape 2 de recherche. La notion de compétence propose une réflexion sur les modalités d'apprentissage de l'entrepreneur (Aouni & Surlémond, 2007; Laviolette & Loué, 2006; Omrane et al., 2011) ; notre analyse nous a permis de les structurer en trois axes : l'apprentissage par l'apprendre aborde les apports de l'éducation et de la formation, l'apprentissage par le faire nous permet d'examiner les apports de l'action, et, l'apprentissage par l'échange illustre les intérêts de l'interaction collective.

Dans le troisième Chapitre, nous présentons la théorie socio-économique (Savall, 1974; Savall & Zardet, 1987) et mettons en avant les connexions pouvant s'établir avec le champ de l'entrepreneuriat, justifiant l'intérêt de sa mobilisation. Nous présentons, dans un premier temps, une analyse de ses fondements dans l'objectif d'approfondir notre compréhension sur la théorie, puis, nous mettons en avant le cadre de performance globale et durable, reconnaissant les dimensions sociales et économiques de la performance. La définition de la performance globale et durable de l'entreprise est ensuite confrontée avec la notion de performance globale issue du champ de l'entrepreneuriat et permet, ainsi, de repérer

de nombreuses variables correspondantes. A l'instar de l'analyse de la littérature en entrepreneuriat, la TSE accorde un intérêt majeur à la dimension humaine dans l'entreprise et propose un approfondissement de celle-ci à partir de l'approche par les dysfonctionnements, structurés en six dimensions représentatives de la performance sociale. Une mise en relation est ensuite établie entre la dimension sociale et la dimension économique de la performance à partir du concept de coûts-performances cachés qui permet de mesurer la « *valeur ajoutée détruite par les dysfonctionnements de l'entreprise* » (Savall & Zardet, 2005) et de confirmer l'impact de la dimension sociale sur la dimension économique. A l'instar de Nobre (1993) et Combaudon (2015), nous pouvons ainsi mesurer l'impact économique causé par les dysfonctionnements rencontrés par les entrepreneurs. Notre analyse nous a permis de développer une grille de dysfonctionnements issue de la littérature que nous confrontons, ensuite, aux dysfonctionnements perçus dans l'Etape 1 de recherche : l'objectif est d'obtenir une Architecture Dysfonctionnelle de la Micro-Entreprise (ADME) finalisée, combinant les deux grilles.

Dans l'objectif de comprendre sa mise en application dans l'entreprise, nous présentons ensuite la méthodologie d'intervention socio-économique structurée en trois axes : « processus d'amélioration », « outils de management » et « décisions politiques et stratégiques » (Savall & Zardet, 1987, 2005). L'axe « processus d'amélioration » est subdivisé en quatre étapes (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation) approfondissant notre compréhension des modalités de réalisation de l'intervention. Reconnaisant une forte résistance au changement chez les acteurs de l'entreprise, la TSE admet cet ancrage profond dans les comportements de l'individu dès lors qu'il ne voit pas de contreparties positives et visibles du changement. Dans ce sens, la TSE relève l'impact de l'intervention socio-économique comme génératrice d'une dynamique de changement chez les acteurs (Savall, 2003 ; Savall & Zardet, 2005). Nous proposons ainsi de rejoindre la dimension cognitive de l'entrepreneur, structurée au sein de sa CSCE. Ce cadre systémique du modèle de pensée de l'entrepreneur pour l'action nous permettra de repérer les variables dominantes favorisant l'intention de changement de l'entrepreneur par le biais de l'intervention socio-économique, focalisée sur l'étape « diagnostic ». La TSE nous permet d'approfondir les activités de l'entrepreneur à partir du modèle de coût-valeur des activités que nous relierons à la nomenclature d'activités de l'entrepreneur construite à partir de la littérature issue du champ de l'entrepreneuriat.

Une recherche scientifique en Sciences de gestion doit répondre aux critères de validité interne et externe de la recherche (Savall & Zardet, 2004). La validité interne repose sur une cohérence interne à partir de trois éléments que nous efforçons d'explicitier dans le Chapitre 4 : la validité du construit, la nécessité de cohérence et de rigueur du processus de la recherche (Avenier & Gavard-Perret, 2012). La validité du construit est dépendante du positionnement épistémologique du chercheur. Notre positionnement épistémologique s'inscrit au sein du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique s'appuyant sur trois hypothèses fondatrices (ibid.) :

1- Chaque être humain dispose de sa propre expérience d'un réel et reconnaît l'importance des actions de l'individu face au changement.

2- Le chercheur et son sujet sont interdépendants.

3- Le réel influence sur la connaissance développée par le chercheur qui ne se limite pas à une description du fonctionnement du réel mais qui explicite sa compréhension du fonctionnement du réel.

La validité externe étend la validité des connaissances d'une recherche à un échantillon plus large (ibid.), elle permet de répondre au principe de « contingence générique » par la réalisation de recherches cumulatives (Savall & Zardet, 2004). Afin de faciliter sa reproduction, elle nécessite une certaine rigueur dans la présentation de la méthodologie de recherche (ibid.).

Cette recherche repose sur deux étapes bien distinctes qui nous ont permis de suivre le schéma de raisonnement scientifique suivant : abduction, déduction et induction (Savall & Zardet, 2004) nécessitant des allers-retours entre le terrain et la littérature. L'Étape 1 de la recherche repose sur une analyse qualitative et quantitative descriptive exploratoire composée de 43 entretiens semi-directifs répartis en cinq catégories d'acteurs qui sont en relation directe avec notre champ de recherche : 10 entrepreneurs accompagnés, 10 entrepreneurs non accompagnés, 11 responsables économiques du domaine public, 10 responsables de structures d'accompagnement, 2 Juges du Tribunal de commerce. Cette étape, confrontée à l'analyse de la littérature a permis la chrysalidation<sup>20</sup> de l'objet de recherche ainsi qu'un affinage du

---

<sup>20</sup> Pour Giordano et Jolibert (2012 : 66), les questions de recherche « *subissent une véritable chrysalide* », elles sont initialement « *latentes* » ou « *larvées* » et peuvent prendre une forme définitive à partir d'une interaction entre le terrain de recherche et les lectures du chercheur.

champ de recherche sur l'âge des entreprises (ciblage de 2 à 4 ans) et le nombre de salariés (0 à 4 salariés).

L'Etape 2 de recherche repose sur une recherche-intervention qualimétrique (Savall & Zardet, 2004) basée sur un échantillon de 16 entrepreneurs de la Région Auvergne-Rhône-Alpes accompagnés par une structure d'accompagnement. Elle est structurée en trois phases : une première série de 16 entretiens individuels semi-directifs, une seconde série de 16 entretiens individuels directifs et un entretien de groupe nommé « effet miroir » (Savall & Zardet, 1987).

Notre champ de recherche est situé sur un périmètre « *inter-organisationnel* » (Savall et Zardet, 2004) composé d'un ensemble d'entrepreneurs et de leur entreprise, où, chacune d'entre elles nous permettra d'analyser notre objet de recherche. Ainsi, notre champ de recherche a pu être affiné à partir de l'Etape 1 de recherche, principalement, à deux niveaux : le nombre de salariés présents dans l'entreprise mais aussi l'âge de l'entreprise. Le **Tableau 2** présente les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise.

<b>Tableau 2 – Critères sélectifs du champ de recherche</b>	
<b>Critères sélectifs de l'entrepreneur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Créateur de l'entreprise ;</i></li> <li>✓ <i>Exerce la fonction de dirigeant ou co-dirigeant de l'entreprise ;</i></li> <li>✓ <i>Détention significative de parts au capital de l'entreprise (33%) ;</i></li> <li>✓ <i>Bénéficie d'un accompagnement.</i></li> </ul>
<b>Critères sélectifs de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>De deux à quatre ans après la création officielle de l'entreprise ;</i></li> <li>✓ <i>Entreprise possédant une personnalité morale ;</i></li> <li>✓ <i>De 0 à 4 salariés.</i></li> </ul>

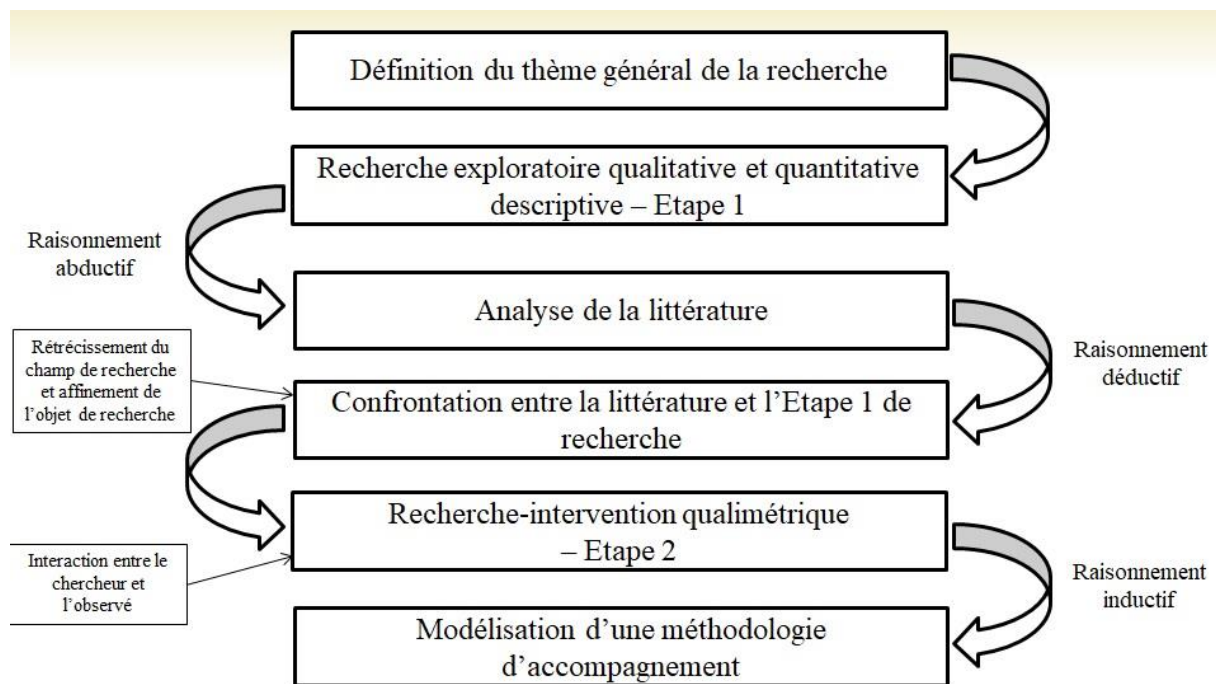
L'objet de recherche prend la forme d'une question de recherche, aussi dénommée problématique de recherche. Cette problématique peut contenir un sous-ensemble de questions qui découlent de la problématique centrale de recherche (Allard-Poesi & Marechal, 1999; Giordano & Jolibert, 2012; Savall & Zardet, 2004).

Afin de répondre à la problématique centrale de recherche présentée précédemment, nous avons construit un ensemble de 12 sous-problématiques structurées au sein des 5 problématiques suivantes :

- 1- Quelles sont les thématiques prédominantes dans notre champ de recherche ?
- 2- Existe-t-il des dysfonctionnements communs aux entreprises de notre champ ?
- 3- Comment peut-on expliquer la présence de dysfonctionnements génériques ?
- 4- Quelles sont les activités sous la responsabilité des entrepreneurs ?
- 5- Comment développer les compétences des entrepreneurs pour faire face aux dysfonctionnements perçus ?

La **Figure 1** présente le cheminement de la recherche en six étapes permettant de répondre à la problématique de recherche.

**Figure 1 – Présentation du cheminement de la recherche**



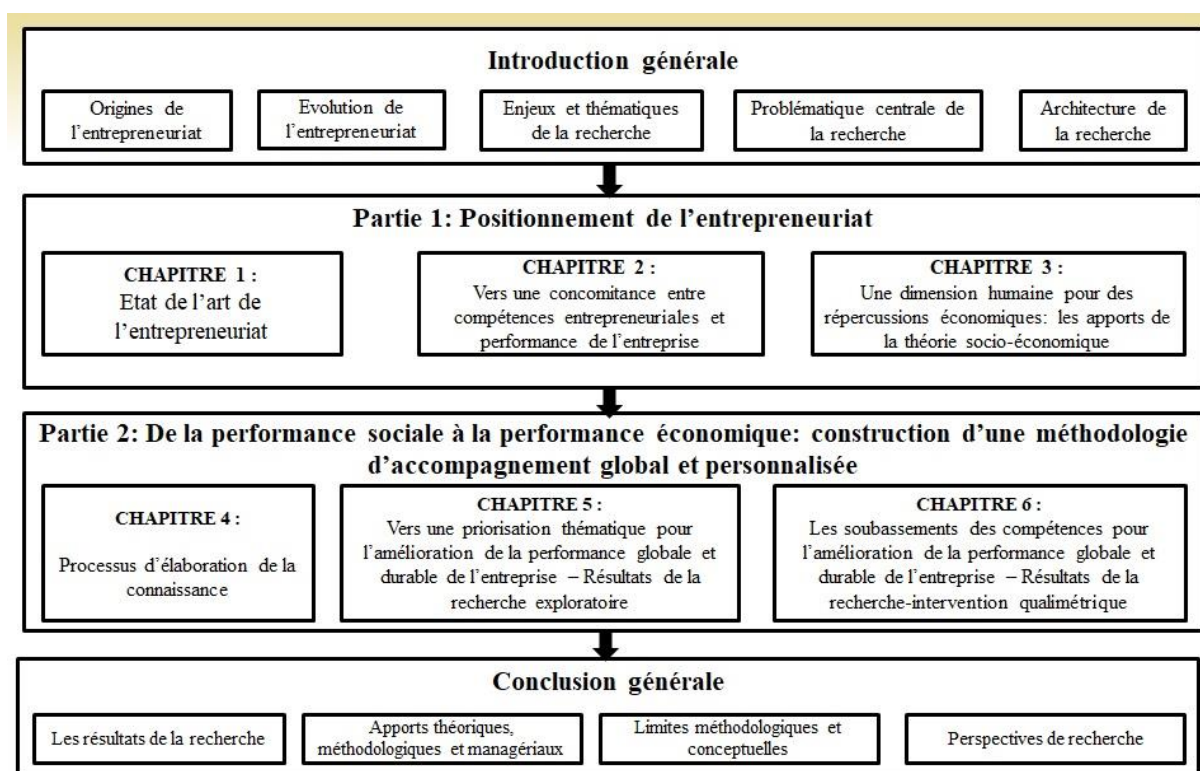
Le Chapitre 5 présente les résultats de l'Etape 1 de recherche qui repose sur 43 entretiens semi-directifs provenant de cinq catégories d'acteurs. Nous avons procédé à une analyse horizontale, se voulant transversale dans l'objectif de repérer les régularités et spécificités d'une catégorie d'acteurs à une autre. Cette Etape 1 vise, premièrement, à développer une architecture thématique afférente aux entreprises en phase de post-naissance que nous confrontons à notre analyse de la littérature. Deuxièmement, elle vise à développer

une architecture dysfonctionnelle de ces entreprises, reposant sur les six dimensions de la performance sociale, et, à cibler ses dimensions clés. L'objectif est de développer une grille de dysfonctionnements que nous confrontons ensuite à celle issue de la littérature, afin de proposer une ADME, se présentant comme étant finalisée pour être expérimentée lors de l'Etape 2.

Le Chapitre 6 expose les résultats de l'Etape 2 de recherche qui repose sur 32 entretiens semi-directifs et directifs réalisés auprès de 16 entrepreneurs, ainsi que sur un entretien de groupe nommé « effet miroir ». Cette première étape de réalisation d'entretiens semi-directifs permet de confirmer ou d'infirmer les premiers résultats obtenus lors de l'Etape 1. Ainsi, nous expérimentons deux outils : l'ADME qui repose sur 105 sous-thématiques de dysfonctionnements et la nomenclature d'activités de l'entrepreneur s'appuyant sur 6 domaines d'activités et 24 sous-thématiques. Nous présentons les résultats du diagnostic socio-économique à partir d'une présentation des dysfonctionnements du groupe d'entrepreneurs, puis, nous présentons les répercussions économiques de ces dysfonctionnements en mettant en évidence les coûts-performances cachés perçus. Nous développons une réflexion mettant en relation les dysfonctionnements perçus et les activités connectées aux dysfonctionnements dans un double objectif : tout d'abord, illustrer la relation conceptuelle entre les dysfonctionnements et les compétences de l'entrepreneur, puis, favoriser le développement des compétences nécessaires face aux activités provoquant des dysfonctionnements majeurs dans l'entreprise. Nous apportons, ensuite, une réflexion sur l'impact de la méthodologie d'intervention socio-économique (diagnostic) sur la CSCE afin de mettre en exergue les variables d'influence dominantes permettant de favoriser l'intention de changement. Finalement, nous proposons un projet socio-économique, construit à partir de l'ensemble de cette étude, permettant de répondre aux besoins réels des entrepreneurs et de favoriser la performance globale et durable de leur entreprise.

L'illustration de l'architecture de cette recherche est présentée dans la **Figure 2**.

**Figure 2– Présentation du cheminement de la recherche**



La première partie exposera notre positionnement de l'entrepreneuriat à partir de l'état de l'art de l'entrepreneuriat (Chapitre 1) en proposant une focalisation dans le Chapitre 2 sur deux thématiques : les compétences de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise. Le Chapitre 3 présentera le cadre théorique guidant notre recherche : la Théorie Socio-Economique (TSE). La seconde partie exposera en premier lieu la méthodologie de la recherche, dans le Chapitre 4. Le Chapitre 5 exposera les résultats de la recherche exploratoire Etape 1. Le Chapitre 6 présentera les résultats de la recherche-intervention et proposera une modélisation pour un accompagnement global et personnalisé de l'entrepreneur.

# **PARTIE 1**

## **POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT**

Cette première partie est centrée sur l'analyse de la littérature du champ de l'entrepreneuriat. Dans le premier Chapitre, nous présenterons l'état de l'art de l'entrepreneuriat. A partir de cette première analyse, nous nous focaliserons, dans le deuxième Chapitre, sur deux thématiques se veulent fondamentales : la performance, appropriée aux entreprises de notre champ, et les compétences individuelles de l'entrepreneur-proprétaire. Ces deux premiers Chapitres contribuent à la construction d'une « Cartographie de l'entrepreneuriat », son évolution étant connectée à notre démonstration. Le troisième Chapitre définit et justifie le choix de la TSE.





# **CHAPITRE 1**

## **ETAT DE L'ART DE**

### **L'ENTREPRENEURIAT**

Ce premier Chapitre présente un état de l'art de l'entrepreneuriat, véritable discipline d'enseignement et champ de recherche à part entière (Messeghem & Torrès, 2015). Il présente la multidimensionnalité de l'entrepreneuriat et se concentre sur les principaux apports théoriques observés dans la littérature.

Dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel de l'entrepreneuriat avec l'objectif de cibler ses dimensions clés. L'objectif est de présenter les dimensions dominantes de cette discipline par une compréhension du cadre conceptuel de l'entrepreneuriat. Ce dernier fait émerger deux acteurs qui influencent considérablement la performance des nouvelles entreprises. Tout d'abord, l'entrepreneur qui intéresse de plus en plus les chercheurs en entrepreneuriat (Omrane et al., 2011) puisqu'il est représenté comme l'acteur clé qui influe sur la performance de son entreprise par sa prise de décision et ses actions. Deuxièmement, l'accompagnement entrepreneurial puisqu'il favorise la réussite de la création d'entreprise, mais aussi, son développement par la création d'emplois au sein des entreprises accompagnées (Arlotto et al., 2012; Cuzin & Fayolle, 2013; Nakara & Fayolle, 2012; Siegel, 2006; Vedel, 2008).

Dans un second temps, nous nous focaliserons sur l'entrepreneur, acteur au cœur du processus entrepreneurial.

Enfin, nous développerons dans une troisième partie une analyse de l'accompagnement entrepreneurial, présentée dans la littérature comme une véritable ressource qui impacte positivement les chances de survie des entreprises accompagnées (Siegel, 2006).

## **1.1 CADRE CONCEPTUEL DE L'ENTREPRENEURIAT**

Pour présenter le cadre conceptuel de l'entrepreneuriat, nous présentons, en premier lieu, les quatre paradigmes qui s'y distinguent (Verstraete & Fayolle, 2005). Dans un second temps, nous proposons une réflexion sur les définitions de l'entrepreneuriat avec un recueil des définitions clés qui émergent de notre analyse.

### **1.1.1 Réflexions sur les dimensions de l'entrepreneuriat**

Nous avons présenté, en introduction, l'évolution récente de l'entrepreneuriat synthétisée par trois questions : « quoi » ? « qui » et « pourquoi » ? « comment » ? Nous allons désormais nous centrer sur une analyse des « paradigmes de l'entrepreneuriat » (Aldrich, 2005 ; Verstraete & Fayolle, 2005) provenant d'une dynamique d'accumulation de la connaissance dans le temps qui inclut les trois étapes récentes de l'évolution de l'entrepreneuriat.

Pour repérer les grandes dimensions de l'entrepreneuriat, il convient de repérer les constructions théoriques « *faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs* » de ce champ (Verstraete & Fayolle, 2005). Pour ces auteurs, un paradigme est une construction théorique qui repose sur un ensemble de concepts, de modèles ou de théories mais aussi sur un ensemble de valeurs et de croyances partagées par un ensemble d'individus. Le paradigme peut aussi faire référence à la notion de règles communes et sert de modèle à la communauté scientifique qui en fait partie (Koenig, 2006). La littérature présente quatre grands paradigmes de l'entrepreneuriat (Aldrich, 2005; Verstraete & Fayolle, 2005) : le paradigme de l'opportunité, le paradigme de la création d'une organisation, le paradigme de l'innovation et le paradigme de la création de valeur. Nous développons une réflexion de cette analyse de la littérature qui repose sur ces quatre regroupements théoriques.

### 1.1.1.1 Le paradigme de l'opportunité

Le paradigme de l'opportunité propose une vision de l'entrepreneur comme un « opportuniste » à la recherche de nouvelles idées, de créativité pour son organisation. L'opportunité se définit comme « *une situation future jugée comme désirable et faisable* » (Stevenson & Jarillo, 1990, cité par Messeghem, 2015). Au-delà de cette désirabilité, la littérature place l'identification et l'exploitation des opportunités comme le point névralgique de ce paradigme (Bygrave & Hofer, 1991; Leger-Jarniou, 2013; Shane & Venkataraman, 2000; Stevenson & Jarillo, 1990) suggérant une réflexion à partir des trois approches de l'entrepreneuriat : « quoi », « qui et pourquoi », et « comment ».

Premièrement, l'entrepreneur se présente comme un innovateur, au sens de Schumpeter (1911), à la recherche constante d'opportunités et dispose d'un rôle économique primordial. La perception et sa capacité à saisir une opportunité se trouvent être un levier majeur pour la performance de l'entreprise à moyen ou long terme (Chabaud & Messeghem, 2010). Deuxièmement, au sein de ce paradigme, l'approche par les traits qui soulève la question « qui et pourquoi », tente de repérer le profil des entrepreneurs disposant de la capacité à percevoir et exploiter une opportunité (McClelland, 1987). L'approche cognitive de l'entrepreneur (Shapiro & Sokol, 1982) s'intéresse aussi au paradigme de l'opportunité qui essaie de repérer les modes de réflexion des entrepreneurs ; ceux-ci permettent de percevoir et d'exploiter une opportunité. Enfin, ce paradigme propose aussi de répondre à la question « comment » : l'opportunité y est représentée comme une approche processuelle qui peut être divisée en plusieurs étapes, et, nécessite une certaine organisation de la part de l'entrepreneur (Gartner, 1985, 1993).

La recherche en Sciences de Gestion reconnaît la relation étroite entre l'opportunité et la dimension stratégique de l'entreprise (Messeghem, 2015; Stevenson, 2000) et ce, depuis de nombreuses années (Ansoff, 1965; Penrose, 1959). Dans son modèle, Stevenson (2000) oppose le management entrepreneurial et le management administratif ; pour lui, ce premier style de management favorise la poursuite d'opportunités (Stevenson, 2000). La capacité à

percevoir une opportunité<sup>21</sup>, mais aussi la décision de la saisir ou non, dépend inéluctablement du choix stratégique de l'entrepreneur.

A partir de ce constat, une relation peut s'établir avec les travaux de recherche qui abordent la dimension cognitive de l'entrepreneur, et, plus particulièrement, ses modes de prise de décision. Nous pouvons nous appuyer sur les apports majeurs de la « théorie de l'action raisonnée » (Ajzen & Fishbein, 1980) qui a été approfondie dans la « théorie du comportement planifié » (Ajzen, 1987, 1991) qui repose sur des critères de faisabilité et de désirabilité (Krueger, 1993). Au-delà de la capacité de l'entrepreneur à percevoir une opportunité, se manifeste l'intentionnalité de l'entrepreneur à la saisir. Une relation s'établit ainsi entre les caractéristiques motivationnelles de l'entrepreneur et la saisie effective de l'opportunité pour son organisation. La finalité de ce paradigme consiste en l'amélioration de la performance de l'entreprise, orientée sur le long terme à partir de la détection et de la saisie d'opportunités.

Ce paradigme comporte une dimension processuelle comprenant les actions suivantes : l'identification de l'opportunité (nécessité de « vigilance stratégique » grâce à une connaissance de l'environnement pertinent), qui inclut éventuellement une évaluation de l'opportunité par l'entrepreneur (mobilisation d'outils d'évaluation), la décision de saisie ou non de l'opportunité (dimension cognitive pouvant influencer sa prise de décision), et, enfin, l'exploitation de l'opportunité (mobilisation de ressources et compétences diverses).

Cet aspect processuel nécessite une réflexion sur la capacité de l'entrepreneur à repérer, évaluer et exploiter une opportunité. Une relation s'installe entre les compétences de l'entrepreneur et le paradigme de l'opportunité (Toutain & Fayolle, 2008). Les compétences détenues par l'entrepreneur peuvent influencer chacune des étapes du processus de saisie d'opportunités, inversement, l'absence de l'une d'entre elles peut entraîner deux répercussions économiques négatives pour l'entreprise : l'absence ou le refus de saisie d'opportunités ou un échec de son exploitation. Le refus de saisie d'opportunités nous oriente vers les travaux que nous avons évoqués sur la dimension cognitive de l'entrepreneur. L'absence de compétences peut provoquer une absence ou un refus de saisie d'opportunités de la part de l'entrepreneur qui n'a pas connaissance de son environnement ou qui n'a pas la capacité à se positionner face à son environnement. Il est plausible que les répercussions

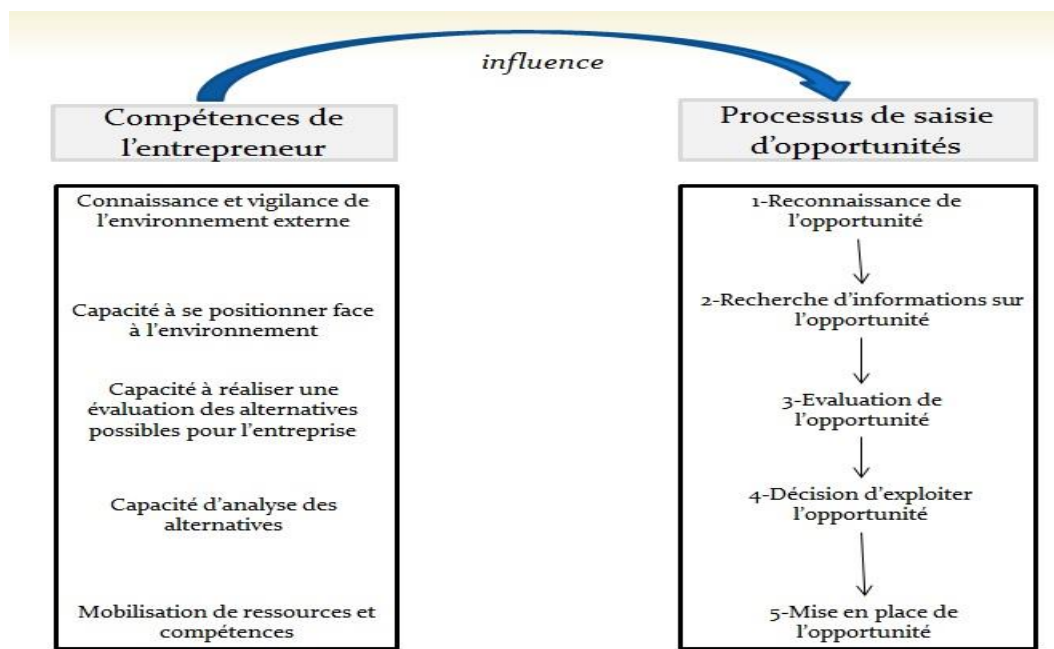
---

<sup>21</sup> Cette capacité se rapproche de la notion de « vigilance stratégique » de Kirzner (1973).

économiques ne soient pas toujours positives dès lors que l'entrepreneur aura pris la décision de saisir et d'exploiter une opportunité. Ce choix stratégique peut aussi avoir des conséquences économiques négatives pour l'entreprise : une absence de capacité à réaliser des prévisions sur l'opportunité à saisir réduit la fiabilité de la décision de l'entrepreneur, qui se repose généralement sur des critères subjectifs. Une opportunité pourrait donc conduire à un résultat économique négatif pour l'entreprise.

A partir de cette réflexion, nous pouvons proposer la **Figure 3** reliant les étapes que nous avons perçues sur la saisie d'opportunités et les compétences de l'entrepreneur.

**Figure 3 – Le rôle des compétences de l'entrepreneur sur la saisie d'opportunités**



Le degré de connaissance de l'entrepreneur sur son environnement externe semble être la clef de voûte du processus de saisie d'une opportunité : un manque de connaissance peut réduire sa perception des opportunités et freiner l'ensemble du processus de saisie d'opportunités. L'absence de connaissance de l'environnement peut donc impacter indirectement la situation socio-économique de l'entreprise à long terme. Dans ce paradigme, l'environnement externe de l'entreprise est une dimension clé connectée à son environnement interne : la capacité de l'entreprise à saisir et à exploiter une opportunité. Cette capacité, issue de l'environnement interne, place le rôle de l'entrepreneur comme primordial.

### 1.1.1.2 Le paradigme de la création d'une organisation

La littérature reconnaît un second paradigme, celui de l'« *émergence organisationnelle* » (Gartner, 1993), aussi dénommée « *création d'une organisation* » (Verstraete & Fayolle, 2005). Elle est fondée sur les travaux de Gartner qui se focalise sur les phénomènes de création d'une organisation et insiste sur la dimension comportementale de l'entrepreneur (Gartner, 1985, 1989, 1993). Gartner (1985) se positionne très clairement dans le champ de l'entrepreneuriat qu'il restreint à la création d'organisations : « *What differentiates entrepreneurs from non-entrepreneurs is that entrepreneurs create organizations, while non-entrepreneurs do not* ».

En 1985, Gartner présente quatre variables structurant le phénomène de création d'une organisation : l'individu, le processus, l'environnement et l'organisation. La variable individuelle s'assimile à des caractéristiques d'influence de l'entrepreneur telles que : sa satisfaction au travail, son expérience antérieure, son âge, son éducation, des parents entrepreneurs. Cette première variable se traduit par six comportements représentés comme un processus<sup>22</sup> composé d'autant d'étapes : localisation d'une opportunité, accumulation de ressources, commercialisation du produit/service, fabrication du produit/service, construction d'une organisation ; enfin, il répond au gouvernement et à la société en général (Gartner, 1985). La troisième variable, l'environnement, repose sur les critères extérieurs à l'entreprise. Gartner fait notamment référence à l'analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (Porter, 1980). La quatrième variable étant l'organisation, que Gartner définit comme suit :

« *La création d'une organisation doit être pensée sous une vision globale, au sens de Weick : « organiser c'est relier des actions interdépendantes dans des processus sensibles qui génèrent des résultats » (Weick, 1979) ».*

Cette définition nous permet de souligner le besoin de structurer l'organisation au sein d'une succession d'actions entrepreneuriales. Fayolle et Verstraete (2005) indiquent que le terme « création », associé à la notion d'organisation, suppose la naissance de l'organisation impulsée par l'entrepreneur. Ils relèvent, par ailleurs, le caractère polysémique de ce terme qui peut se référer à la création d'une nouvelle entité, mais aussi à la manière dont

---

<sup>22</sup> Le processus étant la deuxième variable.

l'entrepreneur va l'organiser. Sur cette dimension interne, nous y retrouvons simultanément deux dimensions essentielles : l'entrepreneur et l'organisation (Verstraete, 2001).

Une des perspectives soulevée par Gartner (1989 : 63) est d'ailleurs : « *Quelles sont les compétences spécifiques liées à la création d'une organisation qu'un entrepreneur doit connaître ?* » La question sur la compétence de l'entrepreneur, afin de favoriser le développement d'une organisation, permet d'étendre ce paradigme à la capacité de l'entrepreneur à mobiliser et combiner des ressources dans le but de faciliter la création d'une organisation (Laviolette & Loué, 2006). La notion d'actions réalisées par l'entrepreneur y apparaît essentielle pour la réussite du processus entrepreneurial (Omrane et al., 2011). Cette « *émergence organisationnelle* » est donc directement dépendante des compétences « praxéologiques » (ibid.) de l'entrepreneur. Elle se révèle aussi indirectement dépendante de la variable individuelle, à partir de l'instant où ses cinq caractéristiques peuvent influencer, consciemment ou non, l'action humaine (Verstraete & Fayolle, 2005).

La dimension « processuelle » que révèle Gartner (1985), composée de six étapes présentées précédemment, englobe simultanément la dimension externe et interne de l'entreprise révélant une co-influence entre elles. Par exemple, la localisation d'une opportunité se réalise à partir de l'entrepreneur, sous la dimension interne, mais dépend bien de l'environnement externe existant. La dimension « environnement » repose clairement sur l'analyse externe d'une organisation tandis que la dimension « organisation » concerne l'entreprise de l'intérieur. Nous observons la dimension stratégique qui apparaît en filigrane au sein de ce paradigme et se caractérisant par les questions suivantes : que doit faire un entrepreneur dans son organisation ? Comment articuler ses ressources et compétences pour faire face à son environnement externe ?

### **1.1.1.3 Le paradigme de l'innovation**

Au sein du troisième paradigme de l'entrepreneuriat inspiré par Schumpeter (1911), celui de l'innovation, demeure le rôle prépondérant de l'entrepreneur dont la fonction principale est l'innovation (Loué & Baronet, 2011). La littérature en entrepreneuriat reconnaît les cinq caractéristiques proposées par Schumpeter (1911) pour définir l'innovation (Gartner, 1989; Verstraete & Fayolle, 2005) : de nouveaux produits ou services, de nouvelles méthodes



de production, l'ouverture vers de nouveaux marchés<sup>23</sup>, de nouvelles sources d'approvisionnement et de nouveaux types d'organisation industrielle. S'appuyant sur Schumpeter (1939: 84), Verstraete et Fayolle (2005) présentent une seconde définition plus large de l'innovation :

*« toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire et des profits, à une firme ».*

La première approche de l'entrepreneuriat portant sur la question « quelle est la fonction de l'entrepreneuriat ? », révèle la finalité qu'accorde ce paradigme à l'entrepreneuriat : la performance économique à court, moyen et long terme.

La seconde approche, « qui est entrepreneur ? » et « pourquoi les entrepreneurs agissent-ils ? » définit l'entrepreneur comme un innovateur qui agit dans une perspective de développement de son entreprise à des fins économiques. Bien que les études soient principalement centrées sur la caractéristique des « nouveaux produits ou services vendus »<sup>24</sup>, certaines résultats soulignent le faible taux d'entrepreneurs innovateurs en comparaison de l'ensemble des entrepreneurs (Boutillier & Uzunidis, 2001; Schieb-Bienfait & Clergeau, 2005).

Pour répondre à la troisième question « comment ? », ce paradigme aborde la question de la compétence de l'entrepreneur et de sa capacité à mettre en œuvre de nouvelles innovations au profit de son entreprise. L'amélioration de notre compréhension, centrée sur ce paradigme, peut s'effectuer en ciblant l'ensemble des actions à réaliser par l'entrepreneur comme, par exemple, évaluer les nouvelles idées ou procédés, les industrialiser et les commercialiser (Koenig, 1998).

Nous retrouvons ici les deux dimensions, externe et interne, de l'entreprise : l'environnement externe avec les opportunités profitables à l'organisation et l'environnement interne focalisé sur l'homme, au sein de l'entreprise, capable d'innover. Ces dimensions provoquent une réflexion en amont de la part de l'entrepreneur innovateur qui va éventuellement devoir réaliser une analyse stratégique (interne et externe) facilitant son choix

---

<sup>23</sup> Cette dimension intégrée dans l'innovation, au sens de Schumpeter (1911), se rapproche d'ailleurs du paradigme de l'opportunité (partie 1.1.1.1).

<sup>24</sup> Il s'agit d'une des 5 caractéristiques définissant l'innovation.

stratégique. Ce paradigme de l'innovation peut ainsi être relié à l'identification d'opportunités comme source d'innovation dans l'entreprise telle que la satisfaction d'un besoin client non satisfait par le marché.

#### 1.1.1.4 Le paradigme de la création de valeur

Ce quatrième paradigme s'inspire des travaux de Gartner (1990) qui place la création de valeur comme une thématique clé de l'entrepreneuriat. Dans ce sens, la recherche doctorale de Bruyat (1993) reconnaît une dialogique entre l'individu et la création de valeur qui s'inscrit au sein d'un processus temporel (Bruyat & Julien, 2001). Pour Bruyat (1993), cette dialogique repose sur deux axes : un premier à dimension externe, avec la création de valeur soulignant l'impact de l'environnement, et, un second à dimension interne, avec la prise en compte de l'individu. Cet ensemble se traduit par une véritable dynamique de changement inscrite au sein d'un processus qui justifie la possibilité de toute personne à devenir entrepreneur à condition que sa « *Configuration Stratégique Instantanée Perçue* » (CSIP) le permette. La CSIP repose sur trois axes<sup>25</sup> : les aspirations de l'entrepreneur, la perception qu'il se fait de ses ressources et compétences et la perception qu'il se fait des opportunités offertes par l'environnement. Ce paradigme rejoint l'approche cognitive de l'entrepreneur avec les travaux de Gartner (1985) sur la variable individuelle, mais aussi avec les travaux de Krueger (1990), ou encore, la théorie du « push » et « pull » (Reynolds et al., 2002). La CSIP présente une dimension qui nous intéresse particulièrement : sa connexion entre la dimension cognitive de l'entrepreneur et la dimension stratégique de l'entreprise.

La finalité de l'entrepreneuriat, au sein de ce paradigme, consiste en la création de valeur réalisée principalement à partir de la création d'une structure. Cette structure est impulsée par l'entrepreneur à partir du moment où il va considérer sa CSIP comme « *chaude* » et « *manoeuvrante* ». Selon l'auteur, la chaleur s'explique par une cohérence entre les trois axes de la CSIP et se traduit par un déclenchement de l'action. Sa manoeuvrabilité peut se traduire par l'énergie qu'il consacre au projet et peut aussi être un empêchement à l'aboutissement du projet. L'auteur relie les aspirations de l'entrepreneur à son analyse de l'environnement externe ainsi qu'à son analyse de l'environnement interne. L'analyse

---

<sup>25</sup> Pour plus d'informations: Bruyat (1993 : 248), « *Figure 41 – La CSIP de l'entrepreneur* ».

stratégique réalisée par l'entrepreneur, consciemment ou non, à partir d'opportunités perçues, mais aussi, à partir d'une introspection sur ses propres capacités, se révèle en tant que dimension reliée à ce paradigme :

*« La Configuration Stratégique Instantanée Perçue par le créateur (CSIP) [...] est une adaptation de la problématique classique du management stratégique et des travaux relatifs à la modélisation des comportements de décision » (Bruyat, 1993 :195).*

Bien que la notion de ressources et compétences apparaisse aussi comme un des axes majeurs, Bruyat (1993) l'exclut dans l'approfondissement de sa thèse et fait reposer celle-ci uniquement sur les perceptions de l'entrepreneur face à ces dernières.

Nous venons d'analyser le champ de l'entrepreneuriat à partir de ses trois approches majeures se résumant aux questions suivantes : « quoi », « qui et pourquoi » et « comment ». Nous avons pu remarquer que chacun des paradigmes peut répondre aux questions qui structurent l'évolution de l'entrepreneuriat. Nous avons pu développer une réflexion sur les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat qui fondent notre pensée sur ce phénomène et nous confirment la complexité du chercheur à l'analyser.

Les apports majeurs apportés par Verstraete et Fayolle (2005) dans leur recherche se révèlent particulièrement intéressants dans l'analyse des relations existantes qu'ils proposent entre ces quatre paradigmes. Dans leur Figure<sup>26</sup> visible en **Annexe 1**, les auteurs présentent les six relations existantes entre chacun des paradigmes qui justifient le phénomène multidimensionnel de l'entrepreneuriat.

Certaines variables communes au sein de ces quatre paradigmes laissent apparaître des perspectives de recherche intéressantes. Tout d'abord, chacun des quatre paradigmes reconnaît l'influence non négligeable d'un acteur primordial, l'entrepreneur : « saisisseur » d'opportunités, créateur d'organisation, d'innovation et de valeur. Ainsi, nous portons dans la partie suivante une attention particulière à l'entrepreneur au cœur du processus entrepreneurial. Dans ce sens, la capacité de l'entrepreneur qui peut se percevoir par un ensemble d'actions, révèle la notion de compétences comme une voie prometteuse pour l'amélioration de notre compréhension du phénomène entrepreneurial.

---

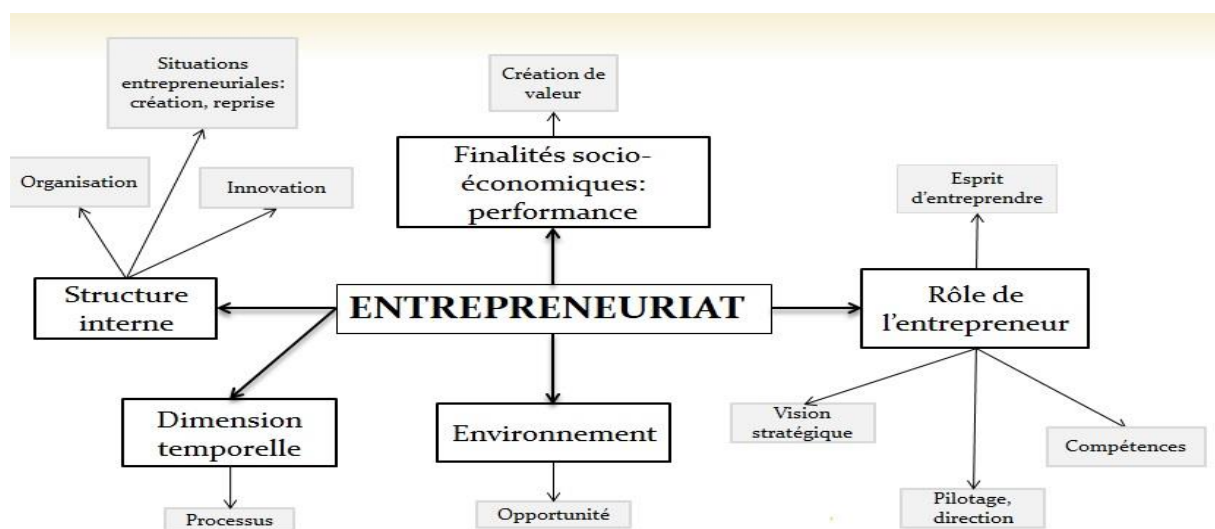
<sup>26</sup> Verstraete & Fayolle (2005 : 44), Figure 2 « Représentation des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et de leurs liens ».

Les dimensions externe et interne dépendent bien de la nécessité d'existence d'une organisation. Ces dimensions apparaissent comme un cadre unificateur regroupant de nombreuses disciplines et sous-disciplines en leur sein. La présence marquante de l'analyse des dimensions externe et interne suggère une réflexion de la part de l'entrepreneur. Nous rejoignons, ici, une sous-discipline des sciences de gestion qui requiert une attention particulière : le management stratégique. Sur ce point, Verstraete (2001) reconnaît l'évidence de ce rapprochement entre l'entrepreneuriat et le management stratégique, mais se refuse toute confusion et toute inclusion de l'un dans l'autre.

Enfin, cette première partie nous conforte dans l'orientation de notre cadre d'analyse de l'entrepreneuriat vers une vision systémique du phénomène. Les liens évoqués entre chacun des paradigmes par Verstraete et Fayolle (2005) insistent sur la nécessité d'une approche globale, afin d'éviter « *des positions dogmatiques réductrices* ». Sur ce point, certains travaux expriment une réserve envers les recherches scientifiques qui ne s'intéressent pas au phénomène entrepreneurial dans son ensemble ( Bruyat, 1993; Cooper & Dunkelberg, 1986). Ce constat vient conforter l'un de nos positionnements théoriques : la théorie Socio-Economique, présentée comme une approche globale de l'entreprise (Savall & Zardet, 1987, 2010: 25).

L'analyse du cadre conceptuel de l'entrepreneuriat nous permet d'élaborer une première cartographie de l'entrepreneuriat qui intègre 5 thématiques (**Figure 4**). Celle-ci fera l'objet d'un développement et d'un approfondissement tout au long de la première partie.

**Figure 4 – Cartographie de l'entrepreneuriat 1**



### 1.1.2 Présentation de définitions de l'entrepreneuriat

Une clarification sur la définition que l'on accorde aux mots clés d'une recherche est une nécessité de premier ordre en sciences de gestion (Bygrave & Hofer, 1991). Ces auteurs expliquent pourtant la difficulté des chercheurs à se mettre en accord sur une définition commune de l'entrepreneuriat. L'analyse de la littérature confirme cette difficulté qui persiste depuis de nombreuses années. Aouni et Surlemont (2007) présentent l'étude de Morris (1998) qui analyse les travaux scientifiques reliés à l'entrepreneuriat et comptabilise jusqu'à 77 définitions différentes. Nous pouvons observer que ce foisonnement demeure toujours d'actualité avec l'ouvrage récent de (Garcia et al., 2015) : *« il faut composer avec cette multiplicité de conceptions et il est difficile d'enfermer l'entrepreneuriat dans une définition »*.

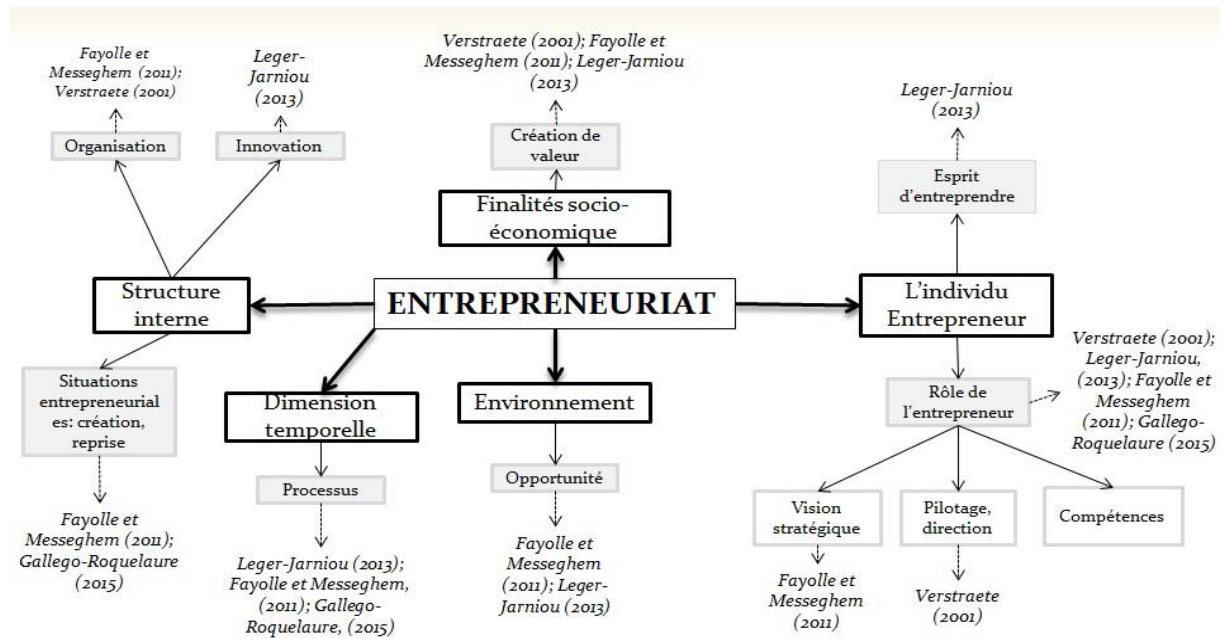
A partir de ce constat, une recherche académique se doit de clarifier l'adhésion du chercheur quant à une définition de l'entrepreneuriat (ibid.). Ainsi, à partir d'une analyse approfondie de la littérature, nous avons fait émerger quatre définitions. Ces définitions apportent une vision globale du phénomène entrepreneurial ; elles peuvent s'intégrer dans plusieurs thématiques du schéma « cartographie de l'entrepreneuriat » et nous permettent de conceptualiser une définition de l'entrepreneuriat. Cette sélection repose sur deux critères : tout d'abord, l'apport d'une vision systémique de l'entrepreneuriat, mais aussi la sélection de définitions reprises dans la littérature par d'autres chercheurs ou de définitions qui s'appuient sur des organisations internationales évoluant sur l'entrepreneuriat (« Organisation de Coopération et de Développement Economique et Global Entrepreneurship Monitor »). Par ailleurs, nous procédons à une analyse, visible en **Annexe 2**, des mots clés qui constituent chacune d'entre elles, puis, nous les comparons aux mots clés issus de la cartographie de l'entrepreneuriat (**Figure 4**). Cette analyse nous permet de proposer une définition adaptée à notre recherche.

**L'Annexe 2**, qui présente ces quatre définitions, confirme la complexité à enfermer l'entrepreneuriat au sein d'une définition commune. Ainsi, il apparaît nécessaire que le chercheur explicite clairement sa conception de l'entrepreneuriat en proposant ou sélectionnant une définition adéquate à sa recherche (Bygrave & Hofer, 1991). L'analyse des origines de l'entrepreneuriat (partie 0.1), de son évolution (partie 0.2) et une réflexion sur les

dimensions qui la compose actuellement (partie 1.1.1) facilitent sur notre conception du phénomène.

Par conséquent, pour justifier notre choix de définition pour la recherche, nous procédons à une analyse de ces définitions à partir des leurs mots clés, en les reliant à la Figure 4, cette analyse permet d'ailleurs d'approfondir la cartographie (Figure 5).

**Figure 5 – Approfondissement de la cartographie de l'entrepreneuriat**



La définition 2 (Fayolle & Messeghem, 2011) et la définition 4 (Leger-Jarniou, 2013) font références 5 thématiques de l'entrepreneuriat : finalité socio-économique, dimension temporelle, structure interne de l'entreprise, environnement et rôle de l'entrepreneur.

La définition 2 intègre la dimension processuelle, la dimension humaine (rôle de l'entrepreneur) avec une nécessité d'actions tout en intégrant les notions d'organisation, d'opportunités et de création de valeur : trois des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat. Nous y retrouvons aussi la relation avec le management stratégique et elle inclut le besoin d'une vision stratégique pour l'entrepreneur. En revanche, elle ne présente pas explicitement l'esprit d'entreprendre, l'innovation et la notion de compétences.

La définition 4 intègre aussi la dimension processuelle, la dimension humaine et les notions d'opportunité, d'innovation et de création de valeur : trois des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, nous percevons des relations étroites avec les quatre fondateurs de l'entrepreneuriat : le rôle de l'entrepreneur et l'esprit d'entreprendre. En revanche, elle

n'aborde pas la variété des situations entrepreneuriales existantes et la dimension organisationnelle n'apparaît pas explicitement.

La combinaison de ces quatre définitions comprend l'intégralité des thématiques de la cartographie de l'entrepreneuriat, à l'exception de la dimension des compétences. Cette dimension apparaît pourtant bien en filigrane dès lors que la définition accorde une importance au rôle de l'entrepreneur. Ainsi, elle n'y semble pas explicite.

A partir de l'ensemble de ces observations, nous pouvons proposer la définition suivante qui intègre l'ensemble des thématiques de la cartographie. Il convient de préciser que celle-ci est largement inspirée des quatre premières présentées dans l'**Annexe 2** et des travaux de Verstraete (2001).

#### **Définition de l'entrepreneuriat:**

L'entrepreneuriat est un processus impulsé par un ou plusieurs individus nécessitant un ensemble de ressources (humaines, financières, matérielles et immatérielles) et de compétences telles que l'esprit d'entreprendre (dimension psychologique) ainsi qu'un ensemble d'activités constitutives du rôle de l'entrepreneur (dimension praxéologique), deux dimensions soumises à une dynamique d'apprentissage individuelle et/ou collective. Il s'inscrit dans le cadre d'une création, d'une reprise ou d'un développement d'activités ; celles-ci nécessitent le développement d'une organisation (dimension structurale) provoquée par une vision stratégique qui intègre des innovations et/ou saisies d'opportunités à des fins socio-économiques structurées au sein d'une performance globale de l'organisation<sup>27</sup>.

## **1.2 L'ENTREPRENEUR AU CŒUR DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL**

La recherche en entrepreneuriat s'oriente de plus en plus vers la prise en compte de l'individu entrepreneur (Omrane & al., 2011). Dans cette partie, nous essayons de faire émerger les principales tendances de la littérature qui s'intéressent à l'individu entrepreneur. Tout d'abord, il est nécessaire de comprendre le rôle de l'entrepreneur, inscrit au sein d'un

---

<sup>27</sup> Cette notion de performance globale est approfondie dans notre Chapitre 2 (partie 2.1) puis cadrée par un ensemble de domaines constituant la performance globale et durable de l'entreprise (partie 3.1.2).

processus. Nous proposons, ensuite, une réflexion sur la dimension cognitive de l'entrepreneur en nous interrogeant sur la possibilité d'une l'influence psychologique sur ses choix stratégiques d'actions. Sa perception et sa motivation peuvent se traduire par une intention entrepreneuriale (Bruyat, 1993) générant une dynamique de changement dans l'entreprise.

### **1.2.1 Le rôle prépondérant de l'entrepreneur intégré dans un processus entrepreneurial**

Cette partie, structurée en quatre axes, apporte en premier lieu une clarification sur la définition de l'entrepreneur avant de le présenter comme inséré au sein d'un processus entrepreneurial où il joue un rôle décisionnel clé. Perçu comme l'acteur de la prise de décision finale pour son entreprise sur chaque étape du processus, ses décisions sont d'ordre stratégiques ou opérationnelles (Sammur, 2005). Nous présenterons, ensuite, la complexité du métier d'entrepreneur, puis, nous terminerons par mettre en exergue le degré d'influence de l'entrepreneur sur son organisation qui paraît être l'élément incontournable du processus entrepreneurial.

#### **1.2.1.1 Les différentes appellations de l'entrepreneur**

Fayolle (2003) connecte l'entrepreneur à la notion de liberté : « *celui qui entreprend est un être libre, qui recherche des espaces de liberté plus vastes et qui construit, lui-même, les situations et les systèmes sociaux dans lesquels il souhaite vivre* ». Il le relie aussi à des aptitudes comme l'imagination, l'enthousiasme et la confiance en soi et le présente comme motivé à diriger et à faire face aux routines. Cette liberté de pouvoir d'actions de l'entrepreneur est associée à sa dimension cognitive et peut être assimilée à d'autres dimensions telles que stratégiques et organisationnelles : c'est bien lui qui construit, comme il l'entend, les situations et les systèmes sociaux dans lequel il s'insère.

Nous avons repéré des définitions, puis, à partir d'une analyse de la littérature, sélectionné quatre d'entre elles pour leur apport d'une vision globale et leur connexion avec



les thématiques de la **Figure 4**. Cette sélection repose sur deux autres critères : il s'agit, soit d'une définition reprise par d'autres chercheurs dans la littérature, soit d'une définition s'appuyant sur des auteurs influents dans le domaine<sup>28</sup>.

Nous présentons en **Annexe 3** l'analyse de définitions qui se présentent comme pertinentes puisqu'elles apportent une vision globale du phénomène, facilitant notre compréhension par une approche systémique. De même que pour les définitions de l'entrepreneuriat, nous procédons à une analyse des mots clés qui constituent chacune de ces définitions.

En 1989, face à la difficulté à définir l'entrepreneur, Gartner ajoute « *nous n'avons jamais réussi* »<sup>29</sup>. Les années 1990 ont marqué un tournant dans la définition de l'entrepreneur qui n'est plus perçu comme un individu à part, « hors norme ». La littérature considère désormais que chaque individu peut être un entrepreneur en devenir et suggère la possibilité de former les individus à l'entrepreneuriat, notamment dans l'objectif de favoriser leur intention d'entreprendre (Boissin & al., 2007). Cette dimension apprentissage de l'entrepreneuriat sous-entend que tout individu peut apprendre à devenir entrepreneur. A partir de ce constat, il est préférable de définir l'entrepreneur par « ce qu'il fait » plutôt que par « qui il est » (Gartner, 1989). Les quatre définitions que nous présentons suggèrent, chacune, certaines actions réalisées par un entrepreneur. La possibilité d'apprentissage nous renvoie aux actions que l'entrepreneur réalise et à son comportement. Cette nouvelle dimension se caractérise par des compétences statiques et dynamiques qui permettent un meilleur résultat pour l'obtention d'une amélioration de la performance de l'entreprise (Chandler & Jansen, 1992; Herron & Robinson, 1993; Omrane et al., 2011).

La définition de l'entrepreneur fait l'objet d'une évolution en fonction des différentes approches de l'entrepreneuriat. L'analyse de l'entrepreneur, au cœur du processus entrepreneurial (partie 1.2), facilitera notre positionnement sur notre conception du métier de l'entrepreneur.

---

<sup>28</sup> Messeghem et Torrès (2015 : 10) définissent la notion de « grand auteur » et présentent notamment les 20 références les plus citées dans la littérature en entrepreneuriat.

<sup>29</sup> Traduit de l'anglais.

### 1.2.1.2 L'entrepreneur intégré dans un processus temporel

Sur le champ de l'entrepreneuriat, lorsque nous nous intéressons à sa dimension processuelle, nous admettons la « *dialectique liant l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci* » (Verstraete, 2001). La notion de processus peut y être perçue sous différents angles : sous la dimension temporelle avec les éventuelles actions à réaliser en fonction des phases de la création d'entreprise, mais aussi, sous l'angle « prise de décision de l'entrepreneur », principalement perçue comme un processus cognitif (Boissin et al., 2011; Fayolle, 2003; Grazzini & Boissin, 2013; Koenig, 1998; Omrane et al., 2011). Dans cette partie, nous nous focalisons sur le premier axe et incluons les décisions cognitives majeures intégrées au sein du processus. Une réflexion plus approfondie de la dimension cognitive de l'entrepreneur sera abordée dans la partie 1.2.2.

Les pouvoirs publics, lorsqu'ils évoquent l'entrepreneuriat, se positionnent essentiellement sur ses impacts socio-économiques à partir d'une focalisation sur la dimension création d'entreprise qui place cette dernière comme profusément représentative de l'entrepreneuriat<sup>30</sup>. La littérature accorde aussi une prégnance de la création d'entreprise au sein de l'entrepreneuriat (Aouni & Surlemont, 2007; Davidsson & Honig, 2003), mais, reconnaît tout de même son insertion au sein de ce champ. Gartner (1985) présente son cadre conceptuel et propose une focalisation sur la « *new venture creation* » qui nous intéresse particulièrement. Gallego-Roquelaure (2015) présente la définition d'une « nouvelle entreprise » apportée par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) qui s'appuie sur les travaux de Bygrave et al. (2001) :

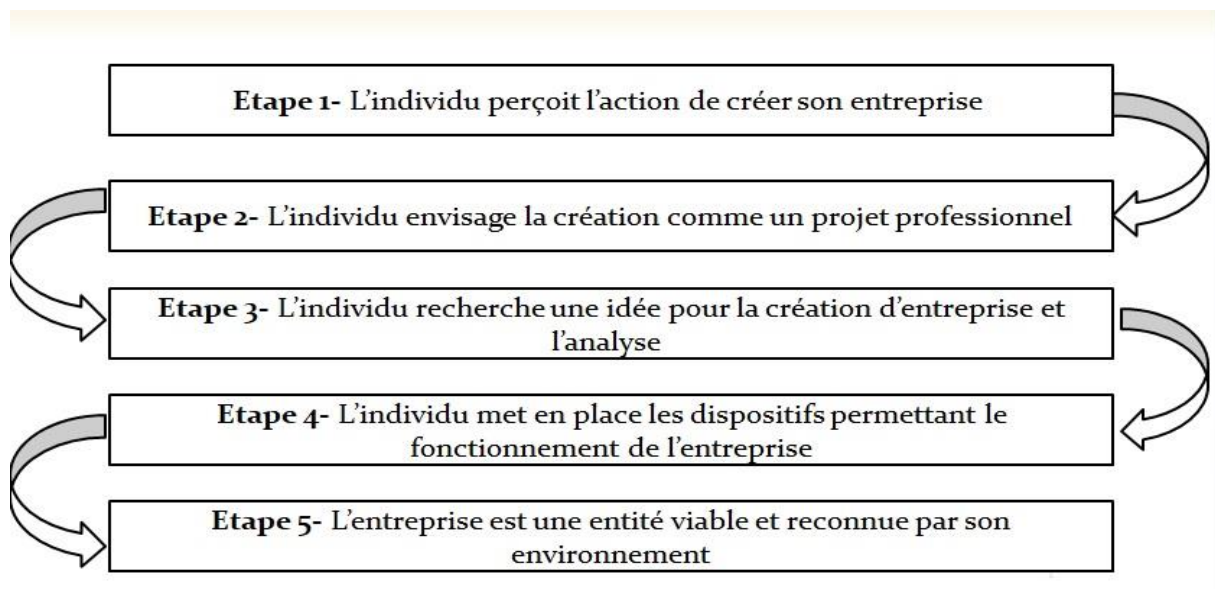
**Définition « nouvelle entreprise »** (Gallego-Roquelaure, 2015 : 317) : premièrement, ce sont « *les entreprises émergentes, représentant celles qui sont en gestation et se caractérisant par des actions telles que la recherche de capitaux ou encore le dépôt de brevet* »; Deuxièmement, ce sont « *les entreprises nouvelles, représentant celles âgées de moins de trois ans et étant dirigées par un propriétaire dirigeant* ».

---

<sup>30</sup> Mathot (2010), « *Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance* », 69 pages.

Au-delà de la forme que nous pouvons accorder à la nouvelle entreprise<sup>31</sup>, la dimension processuelle se caractérise par un ensemble d'étapes s'insérant au sein du processus de création d'entreprise, dimension sur laquelle nous nous concentrons. Le degré de précision de ces étapes varie selon l'importance que chaque chercheur y accorde, et, l'absence d'une représentation processuelle commune dans la littérature complexifie notre compréhension. Par exemple, le concept de « gestation », présenté comme une « *métaphore biologique de la venue au monde des individus* » (Gallego-Roquelaure, 2015), peut elle-même être au cœur de deux étapes : la conception représentée par le projet de création de l'entreprise et la naissance représentée par la création officielle de l'entreprise (Reynolds, 1997). Bruyat (1993) présente cinq étapes de la création d'entreprise. Ces étapes sont présentées dans la **Figure 6** ci-dessous.

**Figure 6 – Etapes du processus de création d'entreprise – adaptation de Bruyat (1993)**



La structuration de ces cinq étapes est reconnue dans la littérature (Omrane et al., 2011). Elle est détaillée et permet de percevoir le processus de création d'entreprise avec une concentration majoritairement centrée sur les étapes ante-crédation, alliant des phases d'action et de cognition. En reprenant la définition accordée à la notion de « nouvelle entreprise », nous observons que les entreprises dites « émergentes » apparaissent uniquement au sein de l'étape 5 mise en avant par Bruyat, et, qu'elles ne font pas l'objet d'un développement particulier. Les travaux de recherche doctorale de Nobre portent sur les entreprises en phase

<sup>31</sup> Bruyat (1993 : 98) présente quatre logiques de création d'entreprise : la « PMisation juridique » (l'entreprise transfère une activité à une nouvelle entité juridique), la croissance interne (développement vers de nouvelles activités ou marchés), la reprise ou l'acquisition d'entreprise et la création ex nihilo traduisant la création juridique d'une nouvelle entité exerçant une nouvelle activité.

de « *post-création / pré-développement* » (Nobre, 1993). Il y présente les étapes de création d'entreprise en ajoutant notamment l'étape « pré-développement » comme partie intégrante du processus<sup>32</sup>. Cette notion de développement est analys e par la taille de l'entreprise, et plus particulièrement, par son chiffre d'affaires et son effectif (Nobre, 1993 :118). Cela nous amène à nous interroger sur l'existence éventuelle d'une étape finale du processus de création d'entreprise :   partir de quel instant une nouvelle entreprise n'en est plus une ? La notion de processus requiert un questionnement inévitable sur le rapport au temps (Bruyat & Julien, 2001). Bien que certaines études sur la création d'entreprise ne se limitent pas à la date fatidique des cinq ans (Boutillier & Dokou, 2006), d'autres cadrent le champ des nouvelles entreprises de zéro jusqu'à trois, voire cinq ans, après la création officielle de l'entreprise (Bygrave et al., 2001; Combaudon, 2015; Cuzin & Fayolle, 2013). Le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques reconnaît aussi ce cap des cinq années<sup>33</sup>.

La définition de la « nouvelle entreprise » n'apporte pas assez de développement sur les étapes du processus de création d'entreprise ante-création et post-naissance, puisqu'elle structure ce processus en deux axes : les entreprises émergentes en gestation et les entreprises nouvelles de moins de trois ans. Par ailleurs, les étapes mises en avant par Bruyat (1993) sont majoritairement ante-création et ne précisent pas le processus post-création. Ce constat laisse sous-entendre que le principal résultat souhaité consiste à la création d'une nouvelle entité et non en son devenir. Par ailleurs, ces étapes impliquent à la fois la dimension cognitive de l'entrepreneur face à l'intention d'actions et la réalisation d'actions de sa part<sup>34</sup>. A partir de ces constats, nous proposons la **Figure 7**.

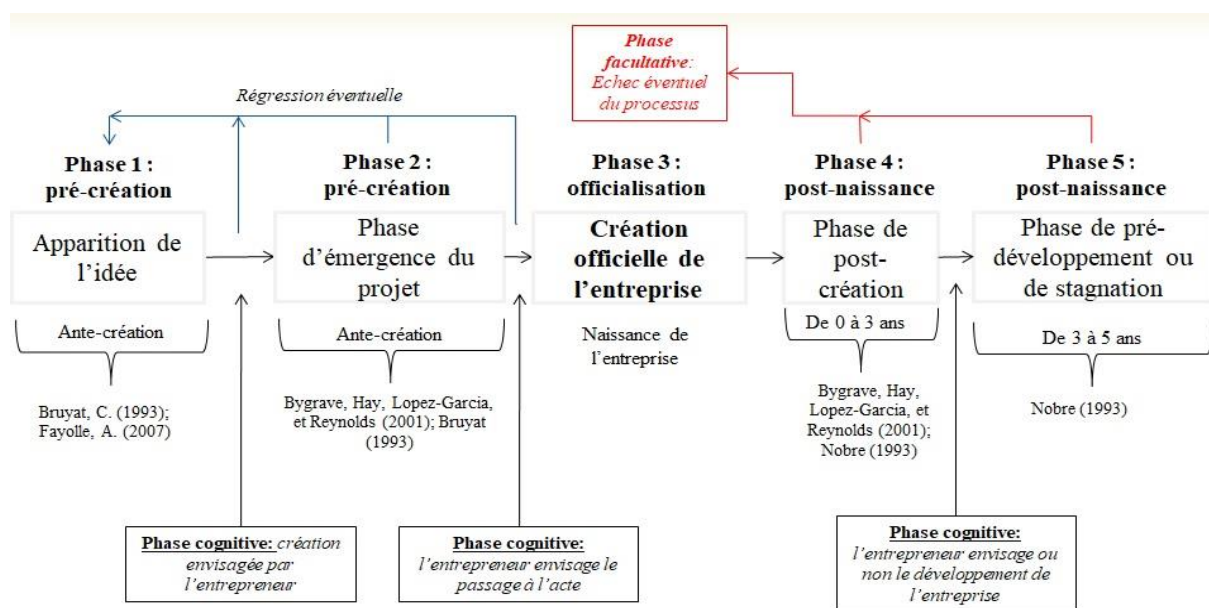
---

<sup>32</sup> Voir Figure 1.4 « *Le positionnement chronologique de la phase de post-création / pré-développement* » (Nobre, 1993 : 111).

<sup>33</sup> Taugourdeau et Verdier (2013), op. cit.

<sup>34</sup> Gartner (1985 : 699) propose un processus d'actions à réaliser représenté par une liste de six comportements se révélant contingents.

**Figure 7 – Les phases du processus de création d’une nouvelle entreprise**



La **Figure 7** structure le processus de création d’une nouvelle entreprise en 5 phases. La phase 3 s’inscrit comme le déclenchement sans précédent d’une dimension temporelle qui se traduit par la naissance d’une nouvelle entité juridique. Les phases 1 et 2, situées en ante-crétion, ne disposent pas de représentation temporelle ; ces phases-là dépendent du processus cognitif de l’entrepreneur qui envisage la création et le passage à l’acte : la création officielle de l’entreprise (phase 3). Elles peuvent durer quelques mois comme plusieurs années selon le degré d’intentionnalité de l’entrepreneur (Ajzen, 1987, 1991). La phase 4 se caractérise par la phase de décollage de l’entreprise avec la mise en place d’une structure organisationnelle de l’entreprise, mais aussi, plus généralement, avec des problèmes spécifiques à la phase de post-crétion (Bruyat, 1993). Une distinction entre la phase 4 et la phase 5 se révèle pertinente puisqu’elle admet le besoin de mise en place d’une organisation de l’entreprise qui s’installe sur son marché. Au sein de la phase 5, l’entreprise dispose d’un premier degré de stabilisation ; certaines entreprises peuvent donc rencontrer une absence de développement tandis que, pour d’autres, cette phase n’est qu’une étape transitoire (Bruyat, 1993 :108). La phase 5 peut ainsi se traduire par une phase de stagnation reflétant une certaine stabilité de l’entreprise, ou, par une phase de pré-développement si l’entrepreneur conçoit celle-ci. Sur l’axe d’analyse de développement d’une entreprise, il est envisageable de faire référence à l’« effectif » (Nobre, 1993). Nous avons d’ailleurs souligné que seulement 4% des

entreprises<sup>35</sup> qui ont réussi à survivre au-delà des 5 ans créent des emplois, illustration d'un faible taux d'entreprises en situation de « pré-développement », si l'on considère l'axe « effectif » comme représentatif du développement. Cette stagnation ne se présente pas pour autant comme une vision négative d'un point de vue socio-économique, puisque l'entrepreneur parvient à créer sa propre activité. Il est néanmoins nécessaire de s'intéresser au faible taux de nouvelles entreprises en situation de pré-développement, plaçant la stagnation de l'entreprise comme un phénomène logique du processus entrepreneurial, 5 ans après la création, mais aussi au-delà<sup>36</sup>.

Chacune des cinq phases du processus de création comporte un sous-ensemble d'actions à réaliser par l'entrepreneur et des sous-phases cognitives entraînant une régression éventuelle, une stagnation de la situation, ou, l'évolution vers la phase suivante. Les trois phases cognitives présentées dans la **Figure 7** synthétisent les décisions clés que l'entrepreneur prend sur l'ensemble du processus de création d'entreprise. Lorsque nous analysons les étapes du processus, nous nous rapprochons du paradigme de l'opportunité. La saisie d'opportunités est un processus itératif perçu dès l'ante-crédation, et, pouvant donner lieu à la création d'une nouvelle entreprise, mais elle peut aussi intervenir en phase de post-crédation, c'est-à-dire une fois que l'entreprise a été créée, permettant d'envisager un développement. Cette conception se rapproche des travaux portant sur la dimension stratégique de l'entreprise (Ackelsberg & Arlow, 1985; Ansoff & McDonnell, 1988; Chandler & Jansen, 1992; Robinson, 1979).

Compte tenu de la diversité des étapes du processus de création d'une entreprise et de l'ensemble des actions et réflexions que chacune exige, il semble complexe de pouvoir s'intéresser à l'intégralité du processus entrepreneurial dans le cadre d'une recherche doctorale. Dans notre étude, afin d'améliorer notre compréhension sur la stagnation ou le pré-développement des entreprises, nous portons une attention aux phases 4 et 5 et nous nous intéressons à l'entreprise en phase de post-naissance<sup>37</sup>, intégrant ainsi la dimension du

---

<sup>35</sup> Taugourdeau et Verdier (2013), op.cit.

<sup>36</sup> Rappelons que plus de 96% des entreprises sont des micro-entreprises en France (INSEE, 2016, op.cit.).

<sup>37</sup> Comprenant la phase de post-crédation et la phase de pré-développement ou stagnation de l'entreprise.

processus créatif qui passe par l'innovation, la saisie d'opportunités et/ou le développement d'une organisation pour une création de valeur espérée<sup>38</sup>.

### **1.2.1.3 Dimension cognitive et praxéologique : la complexité du métier d'entrepreneur**

Cette partie présente le métier de l'entrepreneur<sup>39</sup> sous deux dimensions clés : sa dimension cognitive et les actions concrètes qu'il y réalise. Nous souhaitons analyser le métier de l'entrepreneur sur cet axe processuel et sous une approche systémique afin de comprendre l'ensemble des dimensions qui le compose. Nous nous repons sur le modèle de Verstraete (2001), reconnu au sein de la littérature (Guillot, 2009; Omrane et al., 2011), ainsi que sur la clarification du rôle de l'entrepreneur (Chandler & Jansen, 1992).

Verstraete défend une spécificité de l'entrepreneuriat basée sur l'entrepreneur et l'organisation qu'il impulse (Verstraete, 2001, 2003). Dans son modèle, il s'intéresse à trois dimensions : la dimension cognitive (représentée par la pensée stratégique, la réflexivité<sup>40</sup> et son apprentissage), la dimension praxéologique (représentée par l'action) et la structure (représentée par des variables multidimensionnelles matérielles et immatérielles). Ses travaux ont permis de développer l'équation suivante «  $PhE = f [ (C \times S \times P) \subset (E \times O) ]$  »<sup>41</sup> qui peut se traduire ainsi :

*« L'entrepreneur impulse ce phénomène en agissant (dimension praxéologique du phénomène) au sein de la structure dans laquelle il évolue (dimension structurale), pour tenter de concrétiser et de matérialiser la vision (dimension cognitive) qu'il se fait de l'organisation »* (Verstraete, 2001 :10).

L'auteur accorde une importance à la vision de l'entrepreneur qu'il assimile à « *l'anticipation d'un futur désiré* ». Il fait émerger six « pôles » qui peuvent permettre d'améliorer la vision

---

<sup>38</sup> L'espérance de l'entrepreneur nous renvoie ici aux motivations de ce dernier, non pas à créer son entreprise, mais à la développer. Nous nous rapprochons de la conception de la performance proposée par St-Pierre et Cadieux (2011) incluant les objectifs personnels, sociaux et économiques, de l'entrepreneur.

<sup>39</sup> La notion de métier est discutée dans cette partie et présentée dans notre Figure 8 « la complexité du métier de l'entrepreneur ».

<sup>40</sup> Verstraete (2001 : 10) définit la réflexivité comme « *la capacité de l'individu à interpréter l'action dans son cours, à sa capacité de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait* ».

<sup>41</sup> Le phénomène entrepreneurial (Ph E) comprend la dimension cognitive (C), structurale (S) et praxéologique (P) reposant sur le couple entrepreneur (E) et organisation (O).

entrepreneuriale de ce dernier: un pôle « *positionnements* », un pôle « *configuration à mettre en place* », un pôle « *performance* », un pôle « *compétences* », un pôle « *politique relationnelle* », et un pôle « *apprentissage* ». La vision de l'entrepreneur nécessite la prise en considération de ces six pôles ; elle se trouve en étroite relation avec la dimension stratégique de l'entreprise, plus particulièrement avec le modèle de Harvard qui développe une vision externe et interne de l'organisation (Ansoff, 1965). La dimension praxéologique y est représentée par le positionnement de l'entrepreneur face à ses parties prenantes<sup>42</sup> et par la mise en place d'une configuration du design de l'organisation, ces deux sous-dimensions sont ainsi influencées par la dimension cognitive.

La dimension cognitive et les agissements pratiques de l'entrepreneur peuvent constituer le « métier de l'entrepreneur ». En nous intéressant aux actions de l'entrepreneur, trois de ses rôles se distinguent au sein de la littérature : entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel (Chandler & Jansen, 1992). Le rôle entrepreneurial vise à conduire l'entreprise dans son développement par la saisie d'opportunités et se rapproche de la notion de « vision de l'entrepreneur » de Verstraete. Il repose ainsi sur la nécessité d'une analyse externe et interne de l'entreprise, dans l'objectif de repérer des opportunités et de mettre en place une formulation de la stratégie pour les saisir et les exploiter :

*« Les créateurs d'entreprises analysent leur environnement, choisissent des opportunités prometteuses et formulent des stratégies : c'est le rôle entrepreneurial (Mintzberg & Waters, 1982; Thompson & Strickland, 1989) »<sup>43</sup> (Chandler & Jansen, 1992, p.225).*

Ce rôle entrepreneurial, partie intégrante des actions de l'entrepreneur, est en étroite relation avec le paradigme de l'opportunité. Sa dimension praxéologique nous permet de le relier au management stratégique, discipline qui s'avère essentielle dans le champ de l'entrepreneuriat. Le rôle de gestionnaire peut s'annoncer comme l'application de la stratégie envisagée et il est représenté par la gestion de la structure par l'entrepreneur. Il peut être caractérisé par différentes activités comme le développement de programmes, la construction de budgets, l'élaboration de procédures ou l'évaluation de la performance (Chandler & Jansen, 1992). Enfin, le rôle technico-fonctionnel fait référence à la capacité de l'entrepreneur relative au domaine d'activités de son entreprise.

---

<sup>42</sup> Verstraete (2003 : 89-93) présente sept catégories de parties prenantes : clients, fournisseurs, prêteurs de capitaux, salariés, famille, Etat et/ou structures d'accompagnement et autres parties prenantes.

<sup>43</sup> Traduit de l'anglais.



En nous intéressant aux relations entre les compétences de l'entrepreneur (représentées par ses trois rôles) et la performance de l'entreprise, que les auteurs caractérisent par sa rentabilité et sa croissance, les entreprises les plus fructueuses seraient dirigées par des entrepreneurs maîtrisant simultanément le rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel (ibid.). Les auteurs démontrent alors l'intérêt des compétences de l'entrepreneur pour chacun de ces trois rôles. L'une des complexités majeures des entrepreneurs serait notamment d'articuler ces différentes fonctions dans leurs activités, le rôle technico-fonctionnel ayant tendance à être privilégié par ces derniers (ibid.) ; cela suggère ainsi un besoin d'organisation et de gestion du temps de l'entrepreneur.

Notre analyse nous permet donc de mettre en relief deux dimensions dominantes : la dimension cognitive et la dimension praxéologique. La première se réfère uniquement à l'entrepreneur tandis que la seconde relie l'entrepreneur à son organisation par les tâches qu'il réalise et qui, accumulées, constituent le design organisationnel. Les entrepreneurs ne perçoivent pas nécessairement l'ensemble des activités que compose son métier ni les répercussions socio-économiques positives ou négatives que chacune entraîne.

Cela nous amène à la deuxième dimension, la dimension cognitive de l'entrepreneur et plus particulièrement la vision stratégique. Loué (2011 : 52), en s'appuyant sur Lorrain et al. (1998), présente la vision stratégique comme une compétence qui vise à avoir « *une idée de son entreprise dans quelques années, idée du marché dans 2-3 ans...* ». La vision stratégique peut se manifester comme une dimension qui influence les orientations stratégiques de l'entrepreneur pour son entreprise, en raison de la vision qu'il se fait de son environnement externe et interne. Un ensemble de « *pôles* » peut permettre une amélioration de la vision de l'entrepreneur en impulsant sa réflexivité et sa capacité d'apprentissage (Verstraete, 2001). L'expérience de l'individu et son éducation pourraient aussi influencer le succès d'une carrière entrepreneuriale grâce à une meilleure prise en considération des trois rôles de l'entrepreneur (Chandler & Jansen, 1992). En faisant référence au rôle de l'entrepreneur, nous abordons sa capacité à effectuer ces différentes actions au sein de son entreprise et nous sommes ainsi en relation avec la notion de compétences de l'entrepreneur, l'un des six pôles mis en avant par Verstraete (2001).

La difficulté majeure que nous observons, face aux dimensions cognitives et praxéologiques, réside dans leur adéquation et leur interaction. Cette complexité révèle toute la difficulté du métier multidimensionnel de l'entrepreneur qui demande une forte

polyvalence de sa part pour assurer les activités courantes et de développement (Laviolette & Loué, 2006; Nakara & Fayolle, 2012; Sammut, 2005). Nous avons remarqué un rapprochement entre la vision stratégique de l'entrepreneur perçue, sous l'angle de Verstraete (2001), et son rôle entrepreneurial, perçu sous l'angle de la formulation stratégique de Chandler et Jansen (1992). La vision que se fait l'entrepreneur sur le futur de son entreprise, d'origine cognitive, peut être influencée par un ensemble d'actions, d'ordre stratégique, à réaliser par ce dernier. Ainsi, le métier de l'entrepreneur peut être conditionné par sa vision stratégique qui impacte l'ensemble des activités de ce dernier dans l'entreprise. Dans ce sens, une analyse de l'environnement externe et interne peut favoriser la modification de sa vision sur l'étendue de son métier. Elle peut influencer le degré accordé à chacune des fonctions nécessaires à l'organisation : management stratégique, gestion des ressources humaines, droit, gestion financière, gestion commerciale, marketing, techniques (Bruyat, 1993; Loué, 2012; Nakara & Fayolle, 2012). Ces différentes fonctions ne sont pas exhaustives ; l'une des perspectives intéressante dans la littérature et à laquelle nous accordons une attention toute particulière dans notre recherche consiste à améliorer la connaissance de l'étendue des fonctions, puis des actions, constitutives du métier d'entrepreneur sous sa dimension praxéologique : « *quelles sont les caractéristiques du travail de l'entrepreneur ?* » (Garcia et al., 2015 : 281).

Nous sommes face à un phénomène complexe avec, premièrement, une dimension psychologique marquante, et deuxièmement, une variété des fonctions et activités du métier d'entrepreneur mettant en évidence le besoin d'une forte polyvalence de sa part. Cette complexité s'accroît dès lors que l'articulation du métier de l'entrepreneur est dépendante de sa vision et de sa prise de décision. La dimension cognitive peut alors impacter le devenir de l'organisation, elle requiert un approfondissement.

#### 1.2.1.4 L'influence du processus cognitif de l'entrepreneur sur son entreprise

La littérature place la dimension humaine comme un facteur déterminant de l'entrepreneuriat: « *So a useful model of entrepreneurship must recognize the importance of human volition* » (Bygrave & Hofer, 1991). Sur le champ de la création d'entreprise, elle présente l'entrepreneur comme celui qui impacte l'évolution de son entreprise (Man & Lau, 2000). Son rôle y apparaît d'autant plus primordial dans les petites entreprises : « *In small businesses the owner is the business* » (MacMillan, 1975). Souhaitant analyser la phase de post-naissance d'une entreprise, il est intéressant de se questionner sur les modalités d'influence de l'entrepreneur sur son entreprise, sur le plan cognitif. Seulement 4% des entreprises pérennes à 5 ans créent des emplois<sup>44</sup> ; le tissu économique français est d'ailleurs composé de plus de 96% de Micro-entreprises<sup>45</sup> en France<sup>46</sup> en 2013. A partir de ce constat, nous pouvons nous demander si le développement de l'entreprise fait partie de la vision souhaitée par l'entrepreneur.

Nous nous intéressons dans cette partie aux répercussions provoquées par l'entrepreneur sur son entreprise, après sa création officielle, et abordons les modalités d'influence de sa prise de décision en faisant ressortir la prégnance de la dimension stratégique. Par ailleurs, nous soulevons le rôle que peuvent jouer les compétences de l'entrepreneur sur sa prise de décision.

De nombreuses études orientées vers les petites entreprises mettent en valeur la prise de décision de l'entrepreneur comme un axe fondamental (Chandler & Hanks, 1993; MacMillan, 1975; Robinson & Pearce II, 1984). La littérature admet que le processus de décision ne s'appuie pas uniquement sur une logique causale qui vise à détenir l'ensemble des informations nécessaires et à anticiper par la prédiction (Sammut, 2015), ceci, dans l'objectif d'atteindre le ou les buts fixés. Le processus de décision peut, par ailleurs, se dérouler dans une grande incertitude du côté de l'entrepreneur, compte tenu du caractère multifonctionnel de son métier et des capacités qu'il détient sur chacune des fonctions qui le compose

---

<sup>44</sup> Taugourdeau et Verdier (2013 : 7), op.cit.

<sup>45</sup> La Micro-entreprise est l'une des quatre catégories d'entreprises reconnue par l'INSEE (Grande entreprise, Entreprise de Taille Intermédiaire, Petite et Moyenne Entreprise et Micro-entreprise) et définie par le décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie. Elle repose sur trois critères : l'effectif (moins de 10 salariés), le chiffre d'affaires et le total de bilan (tous deux inférieurs à 2 millions d'euros).

<sup>46</sup> INSEE (2016, op.cit.).

(Sarasvathy, 2001). Cette incertitude, chez l'entrepreneur présente une nouvelle logique dite « effectuale » qui trouve ses racines dans les travaux qui concernent la rationalité limitée (Simon, 1991) et qui s'inscrit dans la théorie de l'effectuation et de la dimension cognitive (Sammur, 2015). Celle-ci reconnaît donc la dimension stratégique en entrepreneuriat. La logique effectuale se caractérise par un processus cognitif (Sarasvathy & Dew, 2005) : « *en fonction des moyens à sa disposition, de son expérience, de ses compétences, de ses traits de personnalité, de ses réseaux, l'entrepreneur élaborerait un projet et le ferait évoluer en fonction des potentialités du moment* » (Sammur, 2015 : 216).

Les logiques causale et effectuale soulignent, toutes deux, l'importance des compétences détenues par l'entrepreneur : la logique causale pointe la capacité de l'entrepreneur à anticiper l'avenir de son entreprise par une considération de son environnement externe. Cette nécessité d'analyse externe et interne requiert une abondance de données informationnelles que seul le capital humain peut filtrer (Sammur, 2005) et nécessite une capacité de l'entrepreneur à recueillir les informations et à les analyser afin de faciliter ses choix stratégiques. Par ailleurs, la logique effectuale repose sur la capacité de l'entrepreneur à mobiliser ses ressources et compétences pour faire face à son environnement actuel.

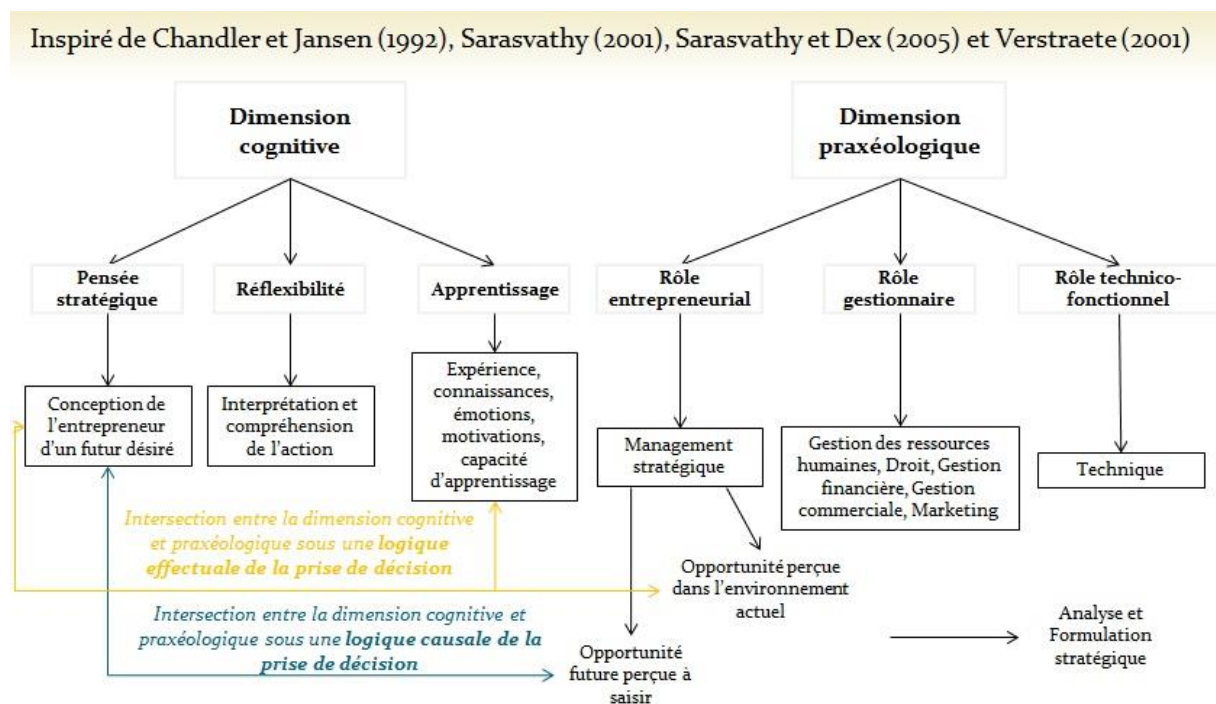
Nous pouvons souligner l'importance accordée à la dimension humaine : l'entrepreneur dispose de plusieurs logiques pour observer son environnement externe. Chacune de ces logiques peut s'inscrire dans une dimension temporelle ; la première propose une vision à moyen et long terme, confrontant l'environnement externe à l'environnement interne, tandis que la seconde se concentre sur une vision à court terme, confrontant les ressources et compétences de l'entreprise à son environnement externe immédiat. Ces deux logiques s'intéressent particulièrement au mode de saisie d'opportunités des entrepreneurs au sein de leur environnement et influent inéluctablement sur la performance de leur entreprise de façon positive ou négative.

Un approfondissement de l'influence des compétences de l'entrepreneur sur sa prise de décision représente une voie féconde. La littérature reconnaît cette connexion entre les compétences de l'entrepreneur et sa prise de décision souvent reliée à la saisie d'une opportunité (Chandler & Jansen, 1992; Lans et al., 2010; Man et al., 2002). Nous pouvons, par ailleurs, reconnaître les compétences fonctionnelles de l'entrepreneur (évoquées dans la partie précédente) comme une dimension structurant sa réflexion, nous les aborderons de manière approfondie dans le Chapitre 2. Nous ne pouvons pas cependant, nous limiter aux

seules compétences fonctionnelles, à la vue d'autres dimensions qui peuvent aussi influencer directement la prise de décision de l'entrepreneur et influencer indirectement sur la performance de son entreprise. Nous reconnaissons notamment la personnalité du dirigeant comme une perspective déterminante (Emin & Philippart, 2015; Kets de Vries & Miller, 1984; Man et al., 2008; Nakara & Fayolle, 2012) étroitement liée à l'approche par les traits et les motivations.

L'ensemble de notre réflexion sur cette partie nous permet de proposer la **Figure 8**.

**Figure 8 – La complexité du métier d'entrepreneur**



Dans cette figure, nous intégrons la dimension cognitive comme une partie intégrante du métier de l'entrepreneur compte tenu de son influence sur l'organisation. Nous insérons, au sein de la dimension praxéologique, les trois rôles de l'entrepreneur qui font référence à l'action. L'importance de la pensée stratégique de l'entrepreneur semble pouvoir provenir d'une logique causale et/ou effectuale. Cette vision paraît positionnée à la frontière entre les dimensions cognitive et praxéologique. Une perspective intéressante serait de s'orienter vers les relations entre ces variables afin d'améliorer notre compréhension générale du métier de l'entrepreneur. La vision de l'entrepreneur va, par exemple, venir impacter le rôle de gestionnaire et technico-fonctionnel de l'entrepreneur, et, inévitablement, l'ensemble de la structure de l'organisation par rapport aux décisions d'action ou de non-action qu'il prendra.

Cette réflexion nous pousse à analyser de manière plus approfondie les caractéristiques d'influence du processus cognitif de l'entrepreneur.

### **1.2.2 Les caractéristiques cognitives d'influence du processus de changement de l'entrepreneur**

La cognition entrepreneuriale fait l'objet d'un intérêt grandissant au sein de la communauté de chercheurs en entrepreneuriat ; elle permet d'apporter des éléments de réponse sur les questions actuelles non éludées : pourquoi certaines personnes et pas d'autres peuvent-elles découvrir et exploiter des opportunités (Mitchell et al., 2002) ? Comment les entrepreneurs pensent-ils, raisonnent-ils, se comportent-ils (Ajzen, 1987, 1991; Grazzini & Boissin, 2013; Mitchell et al., 2002, 2007) ?

Grazzini et Boissin (2013) reprennent la définition de Mitchell et al. (2002) sur la cognition entrepreneuriale, construite à partir de travaux issus de ce champ (Busenitz et al., 2003; Fiske & Taylor, 1984; Stevenson & Jarillo, 1990) qui peut se traduire comme suit :

*« structures de connaissance utilisées par les personnes pour évaluer, juger ou décider concernant l'évaluation d'opportunités, la création ou la croissance d'entreprise »* (Grazzini & Boissin, 2013 : 51).

Cette définition se révèle pertinente puisqu'elle intègre à la fois les structures de connaissance, la prise de décision, l'évaluation de l'opportunité, la création et la croissance de l'entreprise tout en intégrant le contexte entrepreneurial (Mitchell et al., 2007).

Verstraete (2001) présente la dimension cognitive par trois dimensions : la pensée stratégique, la réflexivité et l'apprentissage de l'entrepreneur. Nous avons reconnu, au sein du rôle entrepreneurial (Chandler & Jansen, 1992), la nécessité de formulation d'une stratégie soulevant implicitement une prise de décision de la part de l'entrepreneur. Nous intégrons cette notion de prise de décision au sein du mécanisme cognitif de l'entrepreneur présenté comme l'ultime étape précédant la phase d'action.

Nous commençons, tout d'abord, par présenter une réflexion sur la prise de décision, pouvant elle-même être perçue comme un processus (Simon, 1959), avant de nous intéresser à la dimension « apprentissage » sous l'angle de la personnalité du dirigeant. Cette personnalité

est perçue comme une caractéristique qui peut influencer, dans un premier temps, sa prise de décision dans l'entreprise, puis, dans un deuxième temps, ses actions au sein de l'entreprise. Nous présentons l'approche par les traits et les motivations comme potentielles caractéristiques d'influence sur le processus de décision de l'entrepreneur (McClelland, 1961). Cette approche nous pousse, dans une troisième partie, vers la théorie du « push » et « pull » (Reynolds et al., 2002). Enfin, dans une dernière partie, nous nous focalisons sur la notion de perception de l'entrepreneur et son influence possible sur l'impulsion d'une dynamique de changement.

### **1.2.2.1 Le processus de dynamique de changement de l'entrepreneur sur son organisation**

Grâce à sa prise de décision pour agir, l'entrepreneur s'inscrit au sein d'une dynamique de changement soulevant un degré d'acceptabilité de sa part. Le principal frein, face à la décision d'action, peut être représenté par la prise de risque, source d'incertitude pour son avenir et celui de son entreprise (Knight, 1921). La prise de décision d'action de l'entrepreneur peut être influencée par son degré d'aversion au risque. Cette dynamique de changement peut trouver son origine au sein de l'environnement interne de l'entreprise (nécessité de résoudre des problèmes) tout comme au sein de son environnement externe (apparition de nouvelles opportunités) et vient modifier son design organisationnel. Sur le volet externe, le paradigme de l'innovation place l'entrepreneur comme un preneur de risque (Fayolle, 2007) qui s'engage dans des projets avec une certaine incertitude, pour lui et son organisation. De ce fait, l'apparition de nouvelles idées est représentative d'une prise de risque pour l'entrepreneur (Robinson & Stubberud, 2014). Sur le volet interne, la nécessité de résoudre des problèmes perçus consiste aussi à dépasser la routine par l'imagination et l'innovation (Baumol, 1983; Bruyat, 1993). Ces volets externe et interne sont des sources possibles de résistance au changement que l'entrepreneur doit surmonter. Ces dimensions ont toutes deux pour finalité : l'amélioration de la performance socio-économique de l'entreprise. La dynamique de changement se traduit par un passage à l'acte, de la part de l'entrepreneur, reposant sur sa décision de réaliser les actions de changement. Inversement, le refus de passage à l'acte constitue aussi une décision de la part de l'entrepreneur qui fait le choix de ne pas réaliser les actions en question.

L'entrepreneur, face à cette dynamique de changement, apporte une modification sur l'évolution de l'entreprise et prend ainsi un risque plus ou moins élevé : ce changement peut se traduire soit par un échec, l'entreprise tendant ici vers une réduction de sa performance socio-économique, soit par une réussite, l'entreprise tendant alors vers une amélioration de cette dernière. Cressy relie la « prise de risque » de l'entrepreneur à l'échec ou à la croissance de l'entreprise : « *l'aversion au risque devrait être associée à des taux d'échec plus faible, mais aussi à une croissance plus lente* »<sup>47</sup> (Cressy, 2006).

Ainsi, il apparaît intéressant de développer un approfondissement sur les modalités de prise de décision inévitablement reliées à la dimension psychologique de l'individu (Shapiro & Sokol, 1982) et qui relèvent, de ce fait, de caractéristiques d'influence diverses que nous développons dans les sous-parties suivantes.

La prise de décision peut aussi être perçue comme un processus (Simon, 1959). En se focalisant sur l'axe résolution de problèmes dans l'entreprise, proposé par Simon (1959), Koenig présente trois phases du processus de prise de décision (Koenig, 1998) :

1. « ***L'identification du problème permettant un diagnostic de la situation. Elle se fonde sur les facteurs suivants : les réalisations du passé, les objectifs poursuivis et les performances des autres agents*** » ;
2. « ***La conception des solutions envisageables sur la base des informations disponibles*** » ;
3. « ***Le choix d'une solution satisfaisante ou le retour à la phase 1 ou 2 si une telle solution n'est pas trouvée*** ».

Sur la dimension externe de l'entreprise, nous nous situons face à la saisie d'opportunités et pouvons nous appuyer sur la **Figure 3**. Le positionnement de l'entrepreneur, face à son environnement, peut faciliter l'identification d'une opportunité qui sera exploitée à partir des ressources et compétences de l'entreprise (Degeorge, 2015; Shane, 2000).

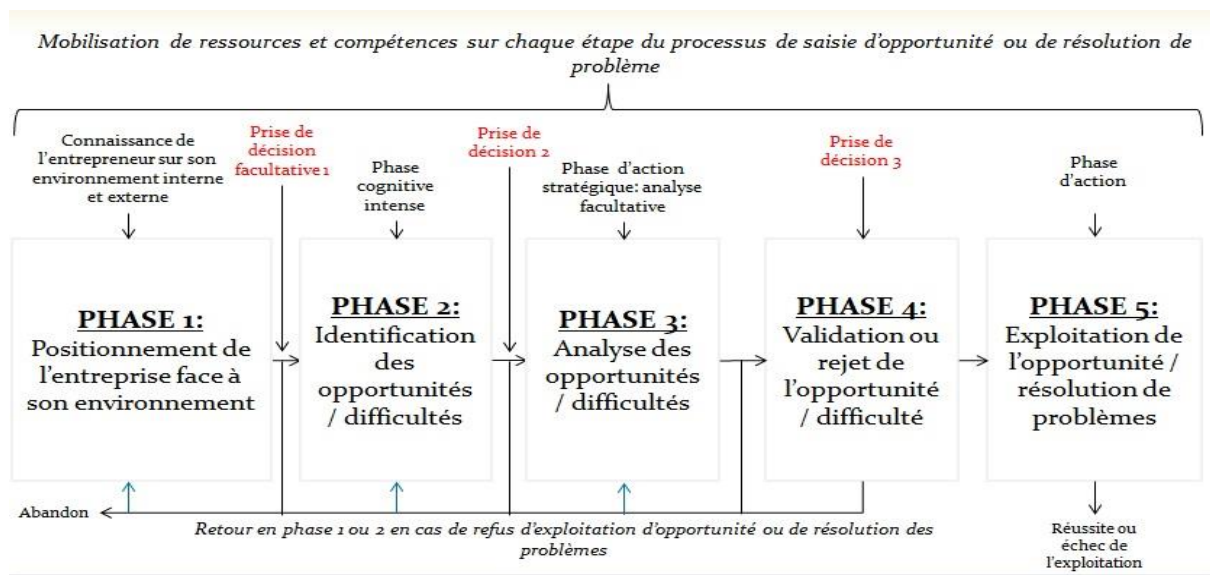
Cette réflexion nous permet de proposer la **Figure 9** qui s'intéresse au processus de saisie d'opportunités ou de résolution des problèmes.

---

<sup>47</sup> Traduit de l'anglais.



**Figure 9 – L’entrepreneur et le processus de saisie d’opportunités ou de résolution de problèmes**



Le processus de saisie d’opportunités ou de résolution des problèmes, structuré en cinq phases, comprend trois prises de décision majeures pour l’entrepreneur, acteur clé du processus compte tenu du pouvoir de prise de décision qu’il détient. Ce processus d’instauration d’une dynamique de changement pour l’entrepreneur et son organisation révèle une difficulté : l’entrepreneur, consciemment ou non, prend des décisions qui s’inscrivent au sein du processus et permettent son avancement vers la phase d’exploitation. Chacune de ces décisions peut permettre le passage à la phase suivante mais aussi un retour en phase 1 (ou 2 si l’entrepreneur ne réalise pas d’analyse externe ou interne et perçoit tout de même une opportunité/difficulté à partir de la logique effectuale). En fonction des ressources et compétences de l’entreprise, trois choix décisionnels sont envisageables pour l’entrepreneur face au projet: il peut régresser vers une phase précédente. Il peut continuer le processus de dynamique de changement jusqu’à la phase d’exploitation qui peut se traduire par une réussite ou un échec du projet ; mais, il peut aussi stagner sur l’une des phases 1 à 4 du processus du fait d’une absence de prise de décision.

L’entrepreneur s’inscrit dans un environnement qui le pousse vers des opportunités à saisir (logique causale et/ou effectuale) ou des problématiques internes à surmonter. Nous avons représenté cette dynamique de changement sous forme de processus qui comporte trois grandes phases de prise de décision permettant l’avancement du projet vers son exploitation.

Certaines caractéristiques intrinsèques à l'entrepreneur, que nous abordons ci-dessous, peuvent jouer un rôle et influencer sa prise de décision.

### **1.2.2.2 Les caractéristiques d'influence du rôle de l'entrepreneur : mobilisation de l'approche par les traits et les motivations**

Shumpeter (1911), qui s'inscrit dans le paradigme de l'innovation sur le champ de l'entrepreneuriat, a donné une vision sublimée de l'entrepreneur, le considérant au départ comme un « génie ». Cette vision a prédominé pendant longtemps (Fayolle, 2007), avant de se voir controversée. Gartner (1985) présente un courant majeur des années 1970-1980, intégré dans l'approche « qui est entrepreneur ». Ce courant place les entrepreneurs comme psychologiquement différents des non-entrepreneurs (Carland et al., 1984; McClelland, 1961). Cette différence psychologique s'explique, selon Mc Clelland, par les traits de caractéristiques et motivations de l'entrepreneur. L'approche par les traits et motivations a permis de constituer des typologies d'entrepreneurs très souvent reliées à leur désir ou non de croissance, à la performance de leur entreprise, à leur stratégie, à la structure de leur organisation et à leur prise de décision (Emin & Philippart, 2015; Julien & Marchesnay, 1996; Messeghem & Sammut, 2011; Smith, 1967). Tous ces éléments se rapprochent du rôle de l'entrepreneur (entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel).

Premièrement, nous présentons ce courant d'après les traits de personnalité et de motivation de l'entrepreneur. Deuxièmement, nous présentons les nombreuses limites de ce courant (Aouni & Surlemont, 2007; Gartner, 1989; Laviolette & Loué, 2006). Enfin, nous mettons en exergue ses apports, en reconnaissant l'approche par les traits et motivations comme une voie permettant d'améliorer notre compréhension sur l'évolution de la vision de l'entrepreneur.

Au sein de cette approche à partir des traits de l'entrepreneur, deux catégories majeures émergent au sein de la littérature : l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste (Smith, 1967; Smith & Miner, 1983). L'entrepreneur artisan est caractérisé comme un individu disposant de peu d'éducation mais d'une compétence technique élevée. Il souhaite avoir le contrôle de son entreprise et il est plutôt réfractaire à la croissance (Fayolle, 2003). En revanche, l'entrepreneur opportuniste dispose d'un niveau d'éducation élevé ainsi

que des expériences variées en entreprise et va rechercher davantage la croissance de son entreprise (ibid.). En relation avec ces typologies, St-Pierre et Cadieux (2011) relient ces deux profils à d'autres typologies évoquées dans la littérature faisant respectivement référence à l'artisan et l'opportuniste : les conservateurs et les entrepreneurs (Kotey & Meredith, 1997; Sadler-Smith et al., 2003) ou les « *Pérennité, Indépendance et Croissance* » (PIC) et les « *Croissance, Autonomie et Pérennité* » (CAP) (Julien & Marchesnay, 1996). Gartner (1989 : 49) présente une analyse de la littérature permettant de mettre en exergue les traits de caractéristiques des entrepreneurs auxquels nous ajoutons notre propre analyse de la littérature (Cooper & Dunkelberg, 1986; Emin & Philippart, 2015; McClelland, 1987; Miller, 2015; St-Pierre & Cadieux, 2011). Nous pouvons alors qualifier les variables du **Tableau 3** de reflets des principaux traits de personnalité de l'entrepreneur qui permettent une classification au sein de typologies.

-	Modifications psychologiques possibles			Caractéristiques indépendantes de la volonté de l'entrepreneur
Liste des caractéristiques	Education	Motivation	Besoin de réussite	Origine ethnique
	Expérience	Propension au risque	Besoin de contrôle	Age
	Autonomie	Créativité	Satisfaction du travail	Situation professionnelle de la famille proche
	Environnement de proximité	Religion	-	Sexe

Nous observons de multiples variables accentuant la difficulté des chercheurs à se mettre en accord sur les variables discriminantes influençant le rôle de l'entrepreneur au sein de son entreprise (Gartner, 1989). L'étude de Cooper et Dunkelberg (1986) portant sur 1756 dirigeants-proprétaires propose un cadre d'analyse des caractéristiques de l'entrepreneur dénommé « *degree of entrepreneurship* » les divisant en trois facteurs : les caractéristiques du créateur (« *background* »), un ensemble de motivations et d'attitudes de l'entrepreneur et un ensemble de facteurs. Des travaux plus récents soulignent l'existence de traits psychologiques « négatifs » tels que l'excès de confiance, l'agressivité, l'indifférence envers les autres, la

suspicion, le narcissisme, le machiavélisme<sup>48</sup>, la psychopathie et la domination sociale (discrimination, prise de décision contraire à l'éthique) (Klotz & Neubaum, 2016; Miller, 2015, 2016). Bien qu'il demeure certaines divergences entre ces recherches, elles semblent en accord : les traits « négatifs » représentent un défi pour les chercheurs s'inscrivant dans cette approche. Cette approche fait donc encore l'objet de nombreuses recherches scientifiques.

Nous remarquons, premièrement, certaines caractéristiques qui apparaissent indépendantes de la volonté de l'entrepreneur (origine ethnique, âge, situation professionnelle de la famille proche et sexe) : il s'agit de variables sur lesquelles il ne peut agir. Les variables expérience et éducation apparaissent aussi comme des variables statiques au sein de ce courant, puisqu'analysées à un instant précis<sup>49</sup>. Deuxièmement, nous retrouvons la dimension « attitude et motivation » composée d'un ensemble de variables (motivation, besoin de réussite, propension au risque, besoin de contrôle, autonomie, créativité, satisfaction au travail, environnement de proximité et religion) qui peuvent faire l'objet d'une modification psychologique pour l'entrepreneur : elles n'apparaissent pas figées et peuvent être modifiées à partir d'une dynamique de changement psychologique de l'entrepreneur. Ce courant reconnaît aussi l'influence de l'environnement externe de l'entrepreneur comme source d'influence sur la catégorie typologique de ce dernier. L'un des apports majeurs de cette approche est la possible évolution des traits de personnalité de l'entrepreneur en fonction de son histoire, de sa formation et de son expérience de vie (Blake et al., 1964; Guillot, 2009). Cette transformation se caractérise plus généralement par l'évolution, en continu, de l'éducation et de l'expérience de l'entrepreneur, plaçant ainsi ces variables comme dynamiques et non statiques.

Les traits psychologiques des entrepreneurs sont mis en relation avec deux dimensions : tout d'abord, son comportement au sein de son entreprise (St-Pierre & Cadieux, 2011) faisant plus généralement référence au rôle de l'entrepreneur sur son entreprise ; mais aussi, plus généralement, le degré de croissance de l'entreprise (Julien & Marchesnay, 1996). Seulement, ce courant ne permet pas de distinguer le succès ou l'échec des entrepreneurs (Lavolette & Loué, 2006), ni l'impact sur la performance de l'entreprise (Storey, 1994). En effet, en reconnaissant le critère de contingence générique d'une recherche (Savall & Zardet,

---

<sup>48</sup> Klotz et Neubaum (2015) définissent ce terme comme une tendance à manipuler et atteindre ses objectifs par tous les moyens nécessaires. Ils placent d'ailleurs ces traits négatifs comme particulièrement pertinents dans un contexte entrepreneurial ne devant pas obligatoirement perçu de manière négative.

<sup>49</sup> La partie 2.2.4 nous permet cependant de les classer comme des variables qui peuvent faire l'objet de modifications psychologiques.

2004), la littérature en entrepreneuriat semble s'accorder sur le fait que les approches typologiques ne peuvent être généralisées à d'autres recherches (Le Roy & Landström, 2015). L'approche par les traits et motivations limite l'entrepreneur à un état statique et n'analyse pas les possibles évolutions psychologiques de l'entrepreneur pouvant le propulser d'une typologie à une autre par une dynamique d'apprentissage.

En revanche, cette approche permet de créer une connexion entre l'entrepreneur, d'après sa dimension psychologique et son rôle au sein de l'entreprise, représenté par l'ensemble de ses actions. Nous intéressés aux caractéristiques d'influence du processus de changement, nous allons désormais nous focaliser sur les variables qui peuvent faire l'objet d'une évolution psychologique de la part de l'entrepreneur et exclure ses caractéristiques statiques. Par conséquent, nous approfondissons l'une des variables insérée au sein de l'approche par les traits : la motivation de l'entrepreneur.

### **1.2.2.3 Les caractéristiques d'influence du rôle de l'entrepreneur : approfondissement de l'approche par les motivations**

Au regard de la littérature, la difficulté de la recherche réside dans la conception que nous acceptons ou non d'un phénomène. La notion de motivation est une caractéristique d'influence méritant d'être approfondie et extraite de l'approche par les traits, compte tenu de l'évolution motivationnelle possible de l'entrepreneur. Au-delà de la motivation strictement financière reconnue dans la littérature (Casson, 1991), Mc Clelland (1961) reconnaît trois besoins sociaux pour l'entrepreneur :

1-Le besoin d'accomplissement qui « *mesure le désir de faire les choses mieux ou de manière plus efficiente qu'avant* » ;

2-Le besoin de pouvoir qui « *mesure le désir d'avoir de l'influence sur les autres* » ;

3-Le besoin d'affiliation qui « *mesure le désir d'établir ou de maintenir des relations amicales avec les autres* » (Emin & Philippart, 2015: 175).

La motivation entrepreneuriale peut se révéler source d'influence de la prise de décision de l'entrepreneur sur la création ou la croissance de son entreprise par son désir de « faire », d' « avoir » ou d' « être ». Sur le champ de l'entrepreneuriat, les principaux facteurs

de motivation sont mis en relation avec l'intention de création d'une entreprise pour, finalement, engendrer le passage à l'acte de l'entrepreneur (Boissin et al., 2007; Boutillier & Dokou, 2006; Fayolle, 2012). Mais, la motivation de l'entrepreneur peut aussi être une caractéristique influençant la réussite de l'entreprise en situation de post-crédation (Khelil et al., 2012). De ce fait, il est nécessaire d'analyser la notion de motivation de l'entrepreneur en relation avec son positionnement au sein du processus entrepreneurial dans lequel il se situe (**Figure 6**), ses finalités étant différentes. Afin de réaliser une analyse approfondie et de faciliter notre vision conceptuelle sur la motivation entrepreneuriale, nous abordons l'ensemble de ces facteurs quelle que soit la situation de l'entrepreneur, mais nous gardons à l'esprit notre intérêt pour une dynamique de changement de l'entrepreneur en situation de post-crédation/pré-développement.

Nous présentons, premièrement, les facteurs de motivation qui apparaissent comme divers et variés (Fayolle, 2003), à partir de la théorie du « push » et « pull » (Reynolds et al., 2002). La littérature reconnaît un nouveau profil pouvant être relié à cette théorie, l'entrepreneur « par nécessité », qui se voit contraint de créer son entreprise face à une situation d'insatisfaction (chômage, licenciement,...) et qui est opposé à l'entrepreneur saisissant une opportunité sur le marché (Gallego-Roquelaure, 2015; Leger-Jarniou, 2013, Nakara & Fayolle, 2012; Reynolds & al., 2002). Enfin, nous élargissons la dimension motivation à d'éventuels critères de démotivation pouvant, inversement, freiner l'action entrepreneuriale.

La notion de motivation peut être définie comme les « *raisons profondes qui amènent quelqu'un à agir : réalisation, réussite, défi, autonomie, pouvoir et contrôle, reconnaissance* » (Loué, 2012). Pour certains, la motivation est une source d'énergie provoquant l'action de l'individu (Gabarret & Vedel, 2015). Ces définitions placent la motivation au centre de l'intérêt des chercheurs qui se penchent sur le rôle de l'entrepreneur puisqu'elle pourrait permettre de relier la dimension cognitive de l'entrepreneur à ses actions. De nombreuses études reconnaissent l'impact de la motivation de l'individu-entrepreneur sur le champ de l'entrepreneuriat (Boissin et al., 2007, 2009; Khelil et al., 2012), jouant ainsi un rôle décisif sur le comportement de l'entrepreneur (McClelland, 1961).

L'étude de Gabarret et Vedel (2015) s'intéresse à la théorie « push » et « pull » et apporte un cadre d'analyse en distinguant des variables sociales et économiques comme sources de satisfaction ou d'insatisfaction, permettant ainsi le passage à l'action. Cette théorie

admet, d'une part, les facteurs « push » comme relevant d'une nécessité (sous sa dimension économique) et d'une insatisfaction de la situation actuelle (sous sa dimension sociale), et elle admet, d'autre part, les facteurs « pull » comme relevant d'une saisie d'opportunités (sous sa dimension économique) et d'une recherche d'indépendance et d'autonomie de l'entrepreneur (sous sa dimension sociale). Nous remarquons une distinction temporelle concernant ces deux facteurs, le « push » qui fait référence à une situation actuelle insatisfaisante et le « pull » qui fait, lui, référence à une situation future considérée comme désirable et éventuellement réalisable par l'entrepreneur. Ces deux catégories de facteurs jouent donc un rôle explicatif d'une dynamique de changement qui se traduit par le passage à l'action de l'entrepreneur. La principale limite évoquée, concernant cette théorie, se situe dans l'interprétation des variables. Gabarret et Vedel (2015) prennent l'exemple du désir d'indépendance interprété par le chercheur comme un facteur « pull » pouvant aussi être interprété comme un facteur « push » si l'on considère que l'insatisfaction de l'entrepreneur face à sa situation actuelle ne lui apporte pas d'indépendance (Hughes, 2003).

Une autre limite majeure que nous relevons est la focalisation de cette théorie sur les facteurs d'influence à l'action, négligeant ainsi les facteurs de démotivation, et pouvant, inversement, freiner l'action entrepreneuriale. Sur cet aspect, un courant de recherche s'intéresse à un ensemble de variables qui peut représenter un continuum oscillant de l'axe motivation (favorisant l'action) à l'axe démotivation (freinant l'action). Les travaux de Boissin et al. (2007 : 31) présentent 16 items qui permettent de mesurer la perception de la qualité de vie professionnelle des étudiants face à la création d'entreprise. Ces items sont à la fois des sources de motivation et des sources de démotivation profondes, face à l'intentionnalité de création et au passage à l'acte.

L'ensemble de ces besoins apparaît intrinsèque à l'entrepreneur par la perception qu'il s'en fait ; ces besoins peuvent faire l'objet d'une évolution à partir des variables que nous avons évoquées dans la partie précédente, à savoir l'éducation et l'expérience: « *chaque individu en fonction du contexte socio-éducatif et culturel dans lequel il a grandi, de ses modèles d'imitation, de ses expériences vécues accorde une importance plus ou moins grande aux différents besoins* » (Emin & Philippart, 2015 : 187). De nombreuses études reconnaissent l'influence non négligeable de l'éducation pouvant entraîner des répercussions sur l'entreprise créée en influençant la prise de décision de l'entrepreneur dans son entreprise (Chandler & Jansen, 1992; Cooper et al., 1991; Dunkelberg & Cooper, 1982; Hofer & Sandberg, 1987;

Man et al., 2008; Storey, 1994). La notion d'expérience<sup>50</sup> se présente aussi comme une dimension clé dans la littérature (Arlotto et al., 2012; Chandler & Jansen, 1992; Cooper et al., 1991; Man et al., 2008; Storey, 1994).

Sur la possibilité d'évolution du profil motivationnel de l'entrepreneur, Emin et Philipart (2015 : 187) ajoutent qu'il « *n'est pas figé et il peut évoluer notamment grâce à la formation* ». Une entité externe, comme une structure d'accompagnement ou les Universités, pourrait jouer un rôle dans l'évolution du profil motivationnel de l'entrepreneur dans l'objectif de favoriser son intentionnalité en phase de pré-création mais aussi d'aider à la croissance de son entreprise, en phase de post-naissance. L'axiome 17 dans la thèse de Bruyat (1993 : 248) présente une variété socio-économique des aspirations et buts des créateurs d'entreprise tout en reconnaissant aussi leurs caractères évolutifs.

L'approfondissement de l'approche par les motivations intègre le caractère évolutif de la cognition entrepreneuriale ; cette approche refuse de croire à un état psychologique statique de l'entrepreneur comme au sein de l'approche par les traits. Cette évolution cognitive peut s'effectuer en agissant sur l'éducation et l'expérience de l'entrepreneur. Cependant, les limites évoquées de l'approche par les motivations nous emmènent vers une nouvelle dimension élargissant le passage à l'action à des critères de motivation et de démotivation qui peuvent se rapprocher de la perception de l'entrepreneur.

#### **1.2.2.4 La perception de l'entrepreneur : un cadre unificateur pour une dynamique de changement**

La motivation de l'entrepreneur se présente comme une dimension clé bien qu'elle se concentre uniquement sur les critères favorisant le passage à l'action. Il s'avère nécessaire d'approfondir l'analyse sur la cognition de l'entrepreneur en élargissant notre vision à des critères freinant le passage à l'action, dans l'objectif d'analyser plus précisément le comportement de l'entrepreneur au sein de son entreprise. Ainsi, nous abordons la notion de perception en présentant un courant de la littérature du champ de l'entrepreneuriat qui s'appuie sur la psychologie sociale. Plusieurs recherches confirment l'impact de l'attitude de

---

<sup>50</sup> La littérature évoque notamment l'expérience de vie, l'expérience entrepreneuriale, l'expérience professionnelle, l'expérience dans des entreprises de taille similaire.



l'entrepreneur (dirigeant) et de ses capacités sur la croissance de l'entreprise (Davidsson, 1991; Delmar & Wiklund, 2003; Grazzini & Boissin, 2013; Wiklund & Shepherd, 2003) justifiant l'intérêt de la cognition entrepreneuriale sous une approche multiforme et dynamique (Klotz & Neubaum, 2015) ; celle-ci apporte une vision systémique du modèle de pensée de l'entrepreneur pour l'action.

Nous retrouvons notamment au sein de cette approche la théorie de l'action raisonnée (Ajzen & Fishbein, 1980), la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) ou la théorie de la décision (Krueger, 1993).

Dans un premier temps, nous nous focalisons sur la théorie du comportement planifié (**Annexe 4**) qui propose une analyse approfondie des fondements de l'intention de l'entrepreneur face à l'action (Grazzini & Boissin, 2013) à partir de trois variables en interaction<sup>51</sup> : sa perception face aux avantages et inconvénients que produit le comportement de l'individu<sup>52</sup> (attitude vis-à-vis du comportement), sa perception face aux normes sociales de son environnement de proximité<sup>53</sup> et sa perception du contrôle de la situation. Dans un deuxième temps, nous faisons émerger la notion de compétences comme une source d'impulsion profonde permettant une modification de la perception de l'entrepreneur (Ajzen, 1991; Boissin et al., 2007, 2009).

En structurant la perception de l'entrepreneur en trois axes, la théorie du comportement planifié apporte une vision systémique de l'intention de l'entrepreneur répartie selon ses croyances comportementales, normatives et de contrôle (Ajzen, 1987, 1991). Grazzini et Boissin (2013) proposent une traduction récente de ces trois variables :

- Attitude face à l'action : *« l'attitude à l'égard du comportement renvoie au degré d'évaluation, plus ou moins favorable, qu'un individu développe au sujet d'un comportement (Ajzen & Fishbein, 1980) »* ;

- Normes sociales : *« pression sociale perçue par un individu et qui le pousse à réaliser ou non une action donnée. Elle dépend des croyances des individus quant à l'opinion de certaines personnes de leur entourage ou de certains groupes de références, par rapport à la réalisation d'un comportement, ainsi que de la motivation de se conformer au groupe »*.

---

<sup>51</sup> Ajzen (1987 : 46 ; 1991 : 182), « Fig. 1. Theory of planned behavior ».

<sup>52</sup> Dans notre cas : l'entrepreneur.

<sup>53</sup> Emin présente cette variable comme la « perception de ce que les gens importants pour nous pensent de la réalisation du comportement cible » (Emin, 2004).

- Contrôle comportemental perçu : il « désigne le niveau de difficulté ou de facilité perçu par l'individu pour réaliser une action ».

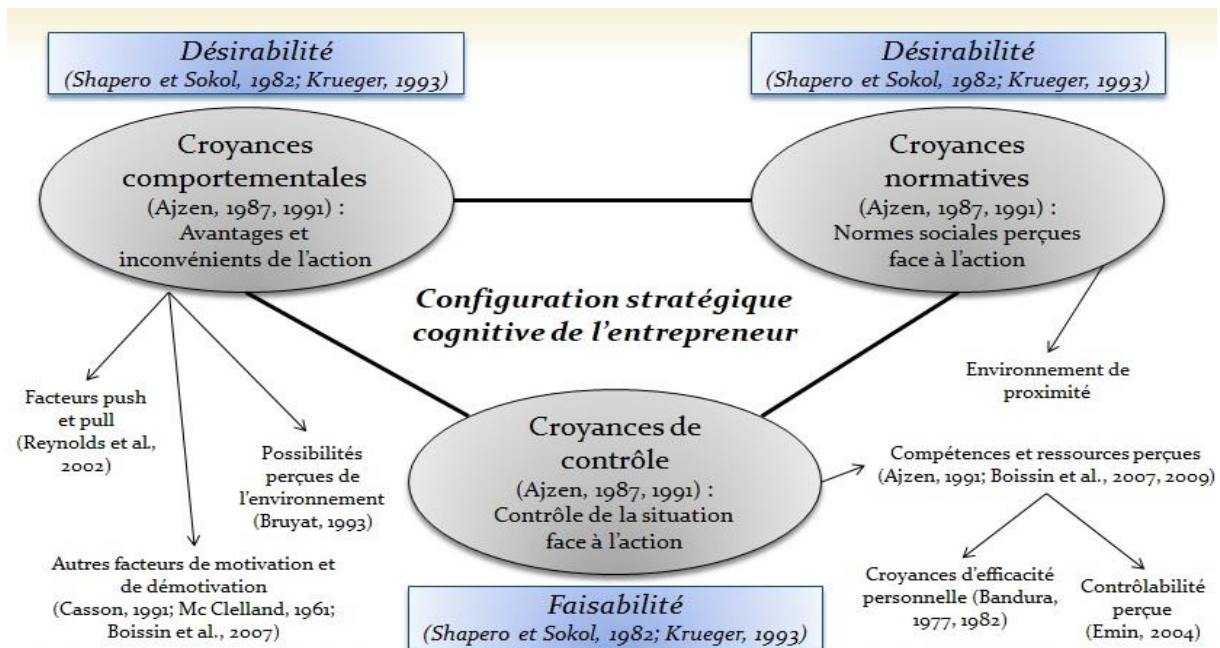
En rapprochant cette théorie des travaux de Shapero et Sokol (1982), l'étude de Boissin et al. (2009) évoque la notion de « désirabilité » pour les croyances comportementales et normatives. La croyance de contrôle se rapproche de la notion de « faisabilité » et peut elle-même être subdivisée en deux (Emin, 2004) : premièrement, avec la notion de croyances d'efficacité personnelle (Bandura, 1977, 1982) s'expliquant par le degré de facilité ou difficulté perçu par l'entrepreneur sur l'action en question, et, deuxièmement, avec la contrôlabilité perçue s'expliquant par le degré « avec lequel la réalisation de l'action ne dépend que de soi » (Emin, 2004). En analysant la littérature, Emin admet que le sentiment d'efficacité personnelle perçu « prédit à chaque fois l'intention », la deuxième variable étant moins représentative de l'intentionnalité de l'individu. Un degré élevé de compétences dans un domaine pourrait entraîner une influence de la perception de l'entrepreneur quant à son efficacité personnelle, et favoriser son intention d'action ; inversement, un faible degré de compétences pourrait réduire son intention d'action.

Nous pouvons proposer un rapprochement entre les facteurs de motivation (« push » et « pull ») et les croyances comportementales perçues par l'entrepreneur. Les facteurs de motivation apportent une perspective temporelle face à l'analyse que l'entrepreneur se fait de sa situation actuelle et future qui se traduit, respectivement, par une situation socio-économique actuelle insatisfaisante et une situation socio-économique future satisfaisante. Les croyances comportementales présentent plus généralement des avantages et des inconvénients perçus par l'individu comme, par exemple, le degré de difficulté et d'effort que représente l'action ou le degré de prise de risque encouru.

L'entrepreneur peut enfin se trouver influencé par la perception qu'il se fait des normes sociales de son environnement face à l'action. L'environnement externe de proximité de l'entrepreneur peut l'influencer, bien que cette représentation soit limitée et pas forcément représentative de la réalité.

L'ensemble de cette réflexion (1.2.1 et 1.2.2) nous permet de développer une approche systémique de la cognition entrepreneuriale présentée dans la **Figure 10** et adaptée à l'entrepreneur inscrit au sein d'un processus entrepreneurial : en situation de post-crétion / pré-développement.

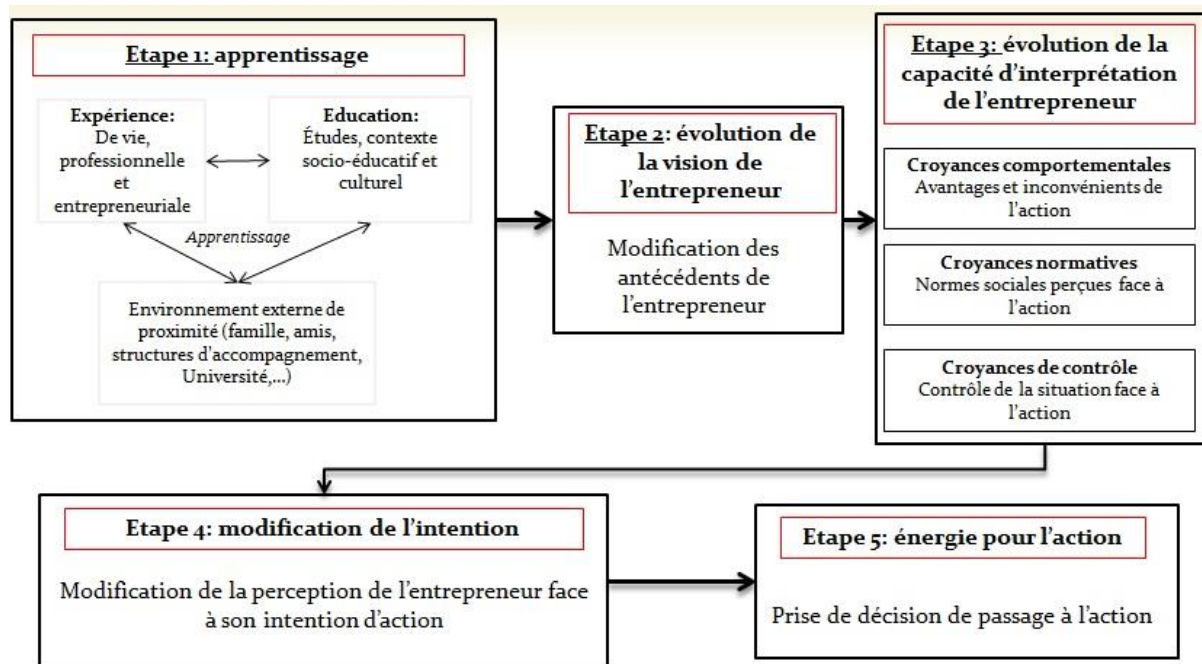
**Figure 10– Configuration Stratégique Cognitive de l'Entrepreneur (CSCE)**



Nous avons abordé la complexité du métier de l'entrepreneur (**Figure 8**) plaçant la dimension stratégique au centre de nos préoccupations, qu'elle soit d'ordre cognitive (pensée stratégique) ou praxéologique (le management stratégique comme activité). La **Figure 10** que nous proposons s'intéresse à la structure de pensée systémique de l'entrepreneur face aux actions qu'il réalise dans son entreprise : la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur (CSCE). Ces choix d'actions (délibérés ou non) sont donc bien d'ordre stratégique puisqu'ils constituent l'articulation des trois rôles de l'entrepreneur au sein de l'entreprise (entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel) conditionnant la performance de l'entreprise à court, moyen et long terme.

L'approche par les traits ne tient pas compte de l'aspect dynamique des traits des entrepreneurs tandis que la cognition entrepreneuriale accepte cette dynamique de changement de l'entrepreneur par le biais de l'apprentissage. A partir de la **Figure 11**, nous pouvons présenter la dimension cognitive de l'entrepreneur comme un processus évolutif.

**Figure 11– Processus d'évolution cognitive de l'entrepreneur**



Rappelons les trois axes constituant la dimension cognitive de Verstraete (2001) abordée en début de la partie 1.2.1.3 sur la pensée stratégique, la réflexivité et l'apprentissage. Nous reconnaissons la possibilité d'une évolution cognitive pour l'entrepreneur, initiée par sa dimension « apprentissage » qui pourra jouer un rôle direct sur sa pensée stratégique, puis, sur sa capacité d'interprétation et de compréhension du phénomène (Verstraete, 2001). Cet apprentissage se construit à partir de critères intrinsèques, comme ses expériences et son éducation antérieures, mais aussi, à partir de critères extrinsèques, comme son environnement de proximité jouant un rôle non négligeable dans le possible apprentissage continu de l'entrepreneur. Ces trois axes permettent de construire l'apprentissage de l'entrepreneur et apportent une évolution de la vision de l'entrepreneur. Les théories du « push » et « pull » et du comportement planifié permettent d'approfondir et de comprendre les modes de réflexion et d'interprétation de l'entrepreneur faisant référence à sa réflexivité. L'évolution de la capacité d'interprétation et de réflexion de l'entrepreneur peut modifier son intention face à l'action. Cette modification, d'ordre cognitif, peut influencer l'entrepreneur dans sa prise de décision de passage à l'acte. Elle est ainsi représentée comme une source profonde d'énergie pour l'action.

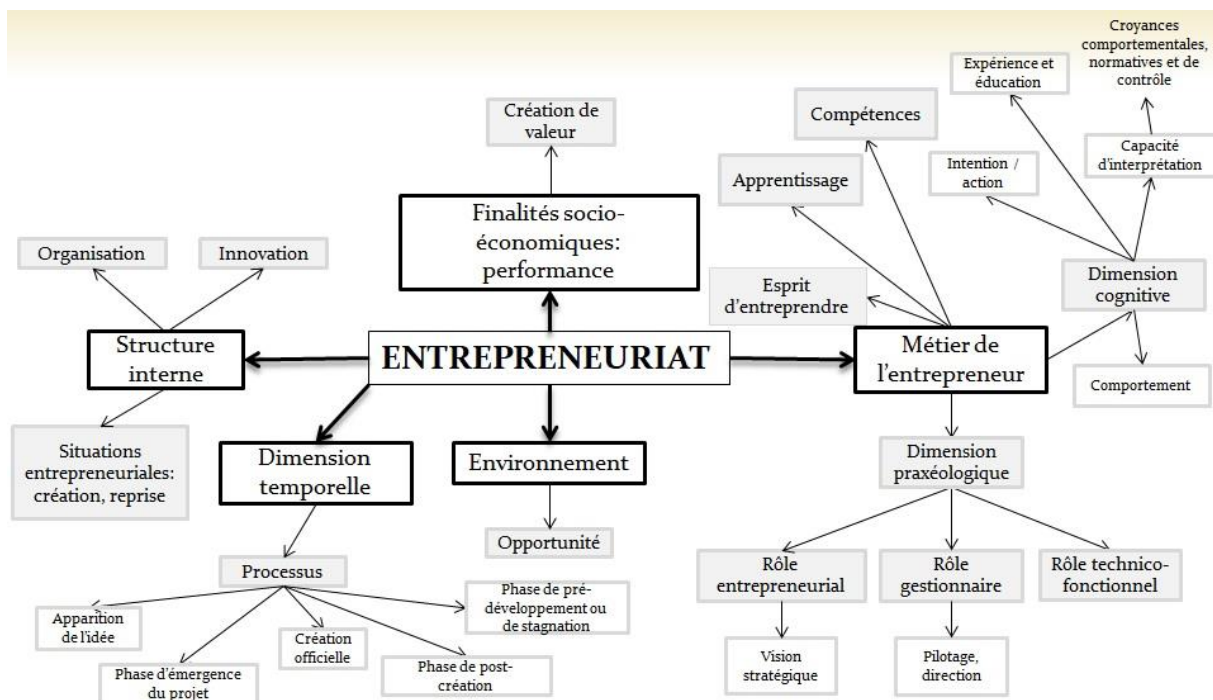
La **Figure 11** propose une réflexion globale qui peut expliquer le processus cognitif pour le passage à l'acte de création d'une entreprise. Ce processus peut faire référence à l'intentionnalité de création d'une entreprise, mais aussi, à des caractéristiques plus

restreintes, comme chacune des nombreuses activités intégrées au sein du rôle de l'entrepreneur en situation de post-crédation/pré-développement. Par exemple, une formation sur la gestion stratégique destinée à l'entrepreneur (étape 1) peut générer une modification de sa vision sur la discipline (étape 2) et permettre une évolution de son interprétation et de sa compréhension sur cette dimension. L'étape 3 permet plus généralement de modifier ses croyances comportementales, normatives et de contrôle, et ainsi son intention d'action (étape 4), pour finalement espérer favoriser une analyse stratégique dans son entreprise (par exemple), visant le passage à l'action de l'entrepreneur (étape 5).

Le développement de compétences de l'entrepreneur sur des disciplines clés permettrait une évolution cognitive de l'entrepreneur pouvant créer une énergie pour le passage à l'acte. Cela nous amène à nous questionner sur l'ensemble des actions dépendantes de la responsabilité de l'entrepreneur en phase de post-crédation/pré-développement et favorisant le développement de son entreprise.

L'ensemble de notre réflexion nous permet de proposer une évolution de la cartographie de l'entrepreneuriat (**Figure 12**) qui vient approfondir la thématique : « rôle de l'entrepreneur ».

**Figure 12 – Cartographie de l'entrepreneuriat 2**



La considération qu'accorde la littérature au rôle de l'entrepreneur propulse les dimensions cognitives et praxéologiques au centre de cette étude. Les rôles entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel constituent l'ensemble du rôle de l'entrepreneur au sein de l'entreprise et peuvent être influencés par la dimension cognitive de ce dernier. La possible évolution que nous avons évoquée, par le biais d'un apprentissage, place la structure d'accompagnement comme un partenaire clé pouvant favoriser cet apprentissage et améliorer la situation socio-économique des entreprises en phase de post-naissance. Ce partenaire se présente, aussi, comme clé dès lors qu'il peut aussi agir sur la structure interne de l'entreprise par l'allocation de ressources diverses répondant aux besoins de l'entrepreneur.

### **1.3 LE RÔLE DÉCISIF DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL**

Nous reconnaissons la possibilité d'une évolution cognitive de l'entrepreneur à partir de la dimension « apprentissage » construisant, en continu, son éducation et son expérience. Au sein de l'environnement de proximité des créations d'entreprises, nous retrouvons un acteur de l'entrepreneuriat connaissant un fort développement depuis une trentaine d'années (Schieb-Bienfait & Clergeau, 2005): la structure d'accompagnement à la création d'entreprise. L'accompagnement entrepreneurial est présenté comme un élément clé de la création d'entreprise favorisant sa réussite mais aussi la création d'emplois au sein des entreprises accompagnées (Arlotto et al., 2012; Cuzin & Fayolle, 2013; Nakara & Fayolle, 2012; Siegel, 2006; Vedel, 2008).

Tout comme l'entrepreneuriat, il semble complexe d'enfermer la notion d'accompagnement entrepreneurial au sein d'une seule définition compte tenu de l'absence de consensus que l'on perçoit dans la littérature (Siegel, 2006). Dans un premier temps, nous présentons un état de sa situation en France en exposant les différents profils de structures ainsi que les enjeux socio-économiques de l'accompagnement en France. Ensuite, nous portons une réflexion sur le rôle des structures d'accompagnement en présentant ses principaux apports, ses limites, en terminant par une focalisation sur ses impacts auprès de la dimension cognitive de l'entrepreneur. Enfin, nous proposons une définition de l'accompagnement entrepreneurial.

### **1.3.1 Situation de l'accompagnement entrepreneurial en France**

L'accompagnement entrepreneurial, apparu il y a près d'une quarantaine d'années, rencontre un développement fulgurant qui s'explique notamment par la montée en croissance du nombre de créations d'entreprise<sup>54</sup> en France. LABEX Entreprendre (2014) estime à 1458 le nombre de structures en France en 2011, ce marché représentant près de 2.7 Mds d'euros selon la Cour des Comptes (LABEX Entreprendre, 2014). La création de l'ANCE (Agence Nationale pour la Création d'Entreprise) a marqué la première étape historique de l'accompagnement dans les années quatre-vingt avec pour principal rôle : la promotion de la création d'entreprise (ibid.). L'évolution de l'accompagnement entrepreneurial peut se structurer en quatre grandes étapes qui justifient un intérêt croissant des politiques publiques reconnaissant ses enjeux socio-économiques<sup>55</sup>.

Nous développons, premièrement, les principaux enjeux socio-économiques propulsant l'accompagnement entrepreneurial comme une véritable richesse en ressources pour les entrepreneurs. Dans un deuxième, temps nous présentons la diversité du paysage de l'accompagnement entrepreneurial en analysant les principales entités qui le compose.

#### **1.3.1.1 Les enjeux socio-économiques de l'accompagnement**

Les intérêts socio-économiques de l'accompagnement entrepreneurial pour les créations d'entreprises sont considérables (Arlotto et al., 2012; LABEX Entreprendre, 2014; Nakara & Fayolle, 2012; Pluchart, 2013; Rice, 2002). Sur la dimension économique, le principal enjeu de l'accompagnement entrepreneurial se situe dans l'amélioration, largement admise, du taux de survie des nouvelles entreprises (Pluchart, 2013; Siegel, 2006; Vedel, 2008). La pérennité des entreprises accompagnées se veut supérieure à celles non accompagnées, bien que ce taux de réussite puisse s'expliquer par un biais de sélection de la

---

<sup>54</sup> INSEE (2017), « *Les créations d'entreprises en 2016* », répertoire des entreprises et des établissements (Sirène). L'étude présente une évolution de 6% du nombre de créations en France s'élevant à 554 000 soit 6% de plus qu'en 2015, la plus forte augmentation depuis 6 ans. Par ailleurs, le nombre d'entreprises est passé de 325 000 à 554 000 représentant une augmentation de 70% en 10 ans.

<sup>55</sup> Pour plus de précisions sur l'évolution historique de l'accompagnement : LABEX Entreprendre (2014 : 38), « *Schéma 3 : Principales étapes de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprises en France depuis 30 ans* ».

structure d'accompagnement quant aux projets qu'elle accepte ou refuse d'accompagner (Messeghem & Sammut, 2013; Messeghem et al., 2013). Au-delà de la survie des entreprises, l'accompagnement peut influencer leur croissance économique en les aidant dans le développement et la saisie d'opportunités (Bakkali et al., 2010) ; cela peut ainsi générer une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cette saisie d'opportunités peut aussi se traduire par des exportations en Europe et à l'international. Le rapport de l'Assemblée Nationale sur les aides à la création d'entreprise<sup>56</sup> présente l'innovation et le développement économique comme deux des trois objectifs des politiques publiques vis-à-vis de l'accompagnement. Le troisième objectif concerne la dimension sociale : la création d'emplois. La moyenne des salariés des entreprises accompagnées est de 2.9 emplois (LABEX Entreprendre, 2014). L'accompagnement favoriserait, non seulement, la pérennité de l'emploi de l'entrepreneur en tant que dirigeant, mais il contribuerait, aussi, à la réduction du chômage en France par l'embauche de salariés de la part des entrepreneurs. Cette moyenne d'embauche est en effet relativement élevée lorsqu'on observe que seuls 4% des entreprises pérennes à 5 ans créent des emplois en France<sup>57</sup>.

L'accompagnement des entrepreneurs à la création et/ou au développement de leur entreprise peut aussi permettre de répondre à des besoins sociaux plus larges tels que l'indépendance et l'autonomie dans le cadre de leur fonction professionnelle ; cet accompagnement fait référence à la notion d'esprit d'entreprendre abordée dans l'introduction générale. Or, cet esprit d'entreprise semble trouver de plus en plus son sens à notre époque face à un « *capitalisme financier désincarné, déterritorialisé, incontrôlé et spéculatif* »<sup>58</sup>:

*« De nos jours, force est de constater un développement de cet esprit d'entreprise, en relation avec l'échec des économies planifiées [...] et en relation avec la crise du capitalisme managérial, de grandes entreprises. Il s'agit alors de résoudre la crise de la société salariale, en incitant chacun à créer son propre emploi. Ainsi, un nouvel esprit capitaliste, constituant peut-être un retour aux sources, mais plus respectueux des citoyens et de l'environnement, est-il en train de se constituer ? »* (Julien & Marchesnay, 1996 : 12).

---

<sup>56</sup> Taugourdeau et Verdier (2013 : 7-8), op.cit.

<sup>57</sup> INSEE (2017), op.cit.

<sup>58</sup> Savall et al. (2015 : 59).



### 1.3.1.2 La diversité des structures d'accompagnement

L'accompagnement entrepreneurial est constitué de nombreuses catégories d'accompagnement qui forment un véritable réseau d'accompagnement en France (Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2005). Effectivement, il y a une diversité des structures d'accompagnement en France pouvant se classer par catégories selon leur statut (public, associatif, entreprise), selon leur phase d'intervention au sein du processus de création ou selon leurs types d'offre d'accompagnement (LABEX Entreprendre, 2014; Messeghem & Sammut, 2013; Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2005; Siegel, 2006).

Messeghem et Sammut (2013) présentent une vision complète et synthétique du paysage de l'accompagnement dans « *le kaléidoscope de l'accompagnement* » structuré en huit entités<sup>59</sup> (**Tableau 4**). La plus grande majorité de ces structures intervient sur une ou plusieurs des phases du processus de création d'entreprise que nous avons présenté dans la **Figure 6** (partie 1.2.1.2). LABEX Entreprendre (2014) propose une analyse approfondie des principales catégories d'accompagnement décrivant les objectifs de chacune d'entre elles et fait ressortir l'ampleur de l'intervention des chambres consulaires représentant plus de deux-tiers des projets soutenus en 2011<sup>60</sup>, soit plus de 150 000 projets.

<b>Tableau 4 – Les catégories d'accompagnement entrepreneurial en France – adapté de Messeghem et Sammut in Leger-Jarniou (2013 : 278)</b>	
-	<b>Catégories d'accompagnement</b>
<b>1</b>	<i>Les associations et « réseaux » spécialisés dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi ;</i>
<b>2</b>	<i>Les collectivités ;</i>
<b>3</b>	<i>Les chambres consulaires (de commerce, d'agriculture et des métiers ;</i>
<b>4</b>	<i>L'accompagnement des projets à « fortes potentialités » ;</i>
<b>5</b>	Les structures d'accompagnement et d'hébergement (pépinières et hôtels d'entreprises) ;
<b>6</b>	<i>Les structures de conseil aux entreprises (experts comptables, avocats, indépendants, notaires, ...) ;</i>
<b>7</b>	<i>Les entreprises (plans sociaux, essaimage, ...) ;</i>
<b>8</b>	<i>Les universités et les grandes écoles (incubateurs, statut étudiant-entrepreneur, ...)</i>

<sup>59</sup> Messeghem & Sammut (2013 : 278), « *Le kaléidoscope de l'accompagnement* », Figure 14.4..

<sup>60</sup> L'étude de LABEX Entreprendre (2014 : 22) estime à 225 000 le nombre de projets soutenus en 2011.

Nous observons un paysage complexe résultant d'une variété des catégories d'acteurs et d'une diversité de chacune dans les apports qu'elles proposent aux entrepreneurs. Cette multiplicité d'acteurs floute la vision de l'entrepreneur qui se retrouve face à une difficulté de lisibilité du paysage (Arlotto & al., 2012; Messeghem & Sammut, 2013; Pluchart, 2013; Siegel, 2006).

Les politiques publiques ont conscience de cette difficulté et constatent un « *maquis peu lisible d'intervenants et de financeurs* »<sup>61</sup> qui peut expliquer le faible taux de 28% d'accompagnement des porteurs de projets en France en 2010<sup>62</sup> (en situation de pré-crédation). Ce taux apparaît comme faible, compte tenu des impacts sociaux-économiques que procure l'accompagnement<sup>63</sup>. Pour faire face à cette difficulté, les pouvoirs publics demandent aux réseaux d'accompagnement « *d'éviter les activités redondantes et de s'organiser en réseau pour offrir un dispositif complet sur le territoire* »<sup>64</sup>.

Les structures d'accompagnements tendent alors à se spécialiser sur un domaine spécifique de l'accompagnement (Bakkali et al., 2010; LABEX Entreprendre, 2014; Schieb-Bienfait & Clergeau, 2005; Siegel, 2006; Stervinou & Noël-Lemaître, 2008). Cette spécialisation des structures d'accompagnement peut se réaliser en fonction de trois critères (Schieb-Bienfait & Clergeau, 2005) : le métier de la structure (financiers, conseil, formation,...), le public visé (classant les entrepreneurs selon certaines typologies et/ou selon une phase précise du processus de création) et l'offre plus précise d'accompagnement. L'impact élevé des pouvoirs publics sur l'évolution de l'accompagnement entrepreneurial en France s'explique par son pouvoir dans l'accord ou le refus d'allocations de subventions aux associations et réseaux spécialisés et par la dépendance stratégique et financière pour les catégories 2, 3 et 8 (**Tableau 4**).

Les enjeux socio-économiques de l'accompagnement entrepreneurial sont importants pour les politiques publiques qui, face à un paysage complexe de l'accompagnement synthétisé en huit catégories, poussent les structures à se spécialiser sur un domaine particulier selon le métier, le public visé et l'offre d'accompagnement.

---

<sup>61</sup> Taugourdeau, J-C. et Verdier, F. (2013 : 10).

<sup>62</sup> Cour des comptes (2012), « *Rapport d'évaluation - Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises* », Tome 1.

<sup>63</sup> Arlotto et al. (2012) présentent un rapport de la Commission Européenne de 2002 (« *Final Report: Benchmarking of Business Incubators* ») indiquant l'impact puissant des incubateurs comme source de génération d'emplois en Europe : de 30 000 à 40 000.

<sup>64</sup> Schieb-Bienfait & Clergeau (2005: 14).

### **1.3.2 Réflexions sur les méthodologies d'accompagnement entrepreneurial**

Les méthodologies d'accompagnement entrepreneurial se veulent de plus en plus ciblées sur une étape du processus de création d'une entreprise. La **Figure 6** présente les 5 phases du processus de création d'une entreprise, elle nous permet de nous interroger sur les phases les plus concernées par l'accompagnement. Le rapport de la Cour des Comptes (2012) s'intéresse particulièrement aux aides financières et énonce une forte présence de l'accompagnement ante-crédation, alors que les phases post-crédation/pré-développement, sur lesquelles nous avons choisi de centrer notre attention apparaissent fortement négligées en France.

Dans cette partie, nous présentons une synthèse des méthodologies d'accompagnement qui nous permet de mieux comprendre le rôle que jouent les structures d'accompagnement auprès des entrepreneurs. Par ailleurs, nous nous intéressons aux limites de l'accompagnement en nous centrant sur la dimension accompagnateur/accompagné. Enfin, nous expliquons le besoin d'intégrer la dimension « apprentissage » de l'entrepreneur, dans l'accompagnement entrepreneurial. Nous ne limitons pas cette analyse à la phase de post-naissance bien que notre intérêt porte sur cette étape du processus.

#### **1.3.2.1 Les apports de l'accompagnement entrepreneurial à l'entrepreneur**

Les principaux rôles de l'accompagnement, quel que soit son positionnement sur ce marché, se situent dans l'allocation de ressources diverses d'origine socio-économique. A partir de l'analyse de la littérature, nous proposons une synthèse, dans le **Tableau 5** des apports socio-économiques de l'ensemble des structures d'accompagnement en quatre catégories de ressources (Bakkali & al., 2010; Bornard, 2007; Boutillier & Dokou, 2006; Loué, 2012; Messeghem & Sammut, 2013; Nakara & Fayolle, 2012; Pluchart, 2013; Rice, 2002; Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2005; Siegel, 2006; Toutain & Fayolle, 2008; Vedel, 2008):

<b>Tableau 5 – Les apports des structures d’accompagnement pour l’entrepreneur</b>				
-	<b>Ressources Immatérielles</b>	<b>Ressources Matérielles</b>	<b>Ressources Financières</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>Désignation de la ressource</b>	Conseils (sur le plan juridique, technique, commercial, comptable, financier, social)	Appui logistique	Financement du projet	Aide psychologique (écoute,...)
	Appui méthodologique	Fournitures		Analyse de la cohérence entre le projet et la CSIP de l’entrepreneur
	Mise en réseau	Locaux		
	Formations : couple produit/marché, gestion administrative et financière, exploitation des connaissances et expériences, positionnement vie privée/vie professionnelle, performance	Equipements		
	Développement de brevets et/ou marques			
	Développement des compétences et comportements			
	Apport d’une prise de recul / vision			
			Audit	

Face à cette variété de ressources et ayant fait ressortir l’impact de la dimension cognitive de l’entrepreneur sur son entreprise, nous portons une attention particulière aux ressources d’origines immatérielle et humaine. Le développement de compétences et de comportements semble être une ressource provenant de l’apport d’autres sous-catégories de ressources immatérielles et humaines<sup>65</sup> et justifie l’importance de la dynamique d’apprentissage de l’entrepreneur.

### **1.3.2.2 Les principales limites de l’accompagnement entrepreneurial en France**

Nous avons perçu de nombreuses limites de l’accompagnement entrepreneurial pouvant engendrer trois conséquences : cela peut freiner l’esprit d’entreprendre d’une manière générale et entraîner par la suite une réticence des entrepreneurs à être accompagnés. Ensuite,

<sup>65</sup> Par exemple, une formation, des conseils, un appui méthodologique ou une aide psychologique peuvent provoquer une amélioration des compétences et comportement de l’entrepreneur.

l'entrepreneur peut exprimer une insatisfaction face à l'accompagnement dont il a bénéficié. Nous présentons synthétiquement les limites en cinq axes dans le **Tableau 6**.

<b>Tableau 6 – Les limites de l'accompagnement entrepreneurial</b>			
<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>Explication</b>	<b>Sources</b>
<b>1</b>	Dépersonnalisation des offres d'accompagnement	Suite à la croissance du nombre de créations d'entreprises, les structures opèrent dans une logique quantitative et dépersonnalisent leur offre d'accompagnement. Elles mettent au second plan la dimension humaine et réduisent les temps d'accompagnement.	Messeghem & Sammut, 2013 Nakara & Fayolle, 2012; Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2005
<b>2</b>	Absence de vision globale sur la création d'entreprise	L'accompagnement entrepreneurial passe par une compréhension globale du phénomène de la création d'entreprise, complexe à maîtriser.	Bruyat, 1993; Toutain & Fayolle, 2008
<b>3</b>	Forte concurrence entre les structures d'accompagnement	La forte diversité des structures d'accompagnement peut générer une concurrence entre elles complexifiant d'autant plus le paysage de l'accompagnement.	Bakkali et al., 2010; Gasse et al., 2015; LABEX Entreprendre, 2014; Messeghem & Sammut, 2013; Siegel, 2006
<b>4</b>	Exigence des financeurs d'un retour sur investissement	L'engagement des structures est lié aux exigences des financeurs, principalement d'origine publique.	LABEX Entreprendre, 2014
<b>5</b>	Offre d'accompagnement peu adaptée ou incompatible	Nécessité d'adapter les offres de service et d'accompagnement. Nécessité d'élargir l'accompagnement à la dimension psychologique de l'entrepreneur.	Cuzin & Fayolle, 2013; Guillot, 2009; Khelil et al., 2012; LABEX Entreprendre, 2014; Nakara & Fayolle, 2012; Pluchart, 2013; Sammut, 2005

Nous intéressent principalement à la relation accompagnateur/accompagné, les limites exposées dans ce tableau sont réduites à cette dualité. Elles ne se veulent pas exhaustives mais permettent d'illustrer notre compréhension de l'accompagnement entrepreneurial et des perspectives majeures qui en émergent. Les travaux de LABEX Entreprendre (2014) ont

largement contribué à ce travail avec une analyse approfondie présentant 6 recommandations<sup>66</sup> pour renforcer le pilotage de l'accompagnement en France.

### **1.3.2.3 L'accompagnement entrepreneurial face à l'apprentissage de l'entrepreneur**

Le rôle de l'accompagnement entrepreneurial est essentiel dans le processus d'apprentissage de l'entrepreneur, il inclut la nécessité de transmission de savoir (Bakkali et al., 2010; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Sammut, 2003, 2005). Sammut (2005)<sup>67</sup> reconnaît l'impact de l'apprentissage de l'entrepreneur sur l'évolution de ses structures mentales (représentées par ses perceptions, représentations et valeurs) pouvant ainsi générer une modification de ses attitudes et comportements :

*« Les conseils ont un rôle fondamental à jouer à ce premier stade, par exemple dans la perception qu'a le dirigeant de son marché, de la gestion de sa trésorerie, ou dans son appréciation de la dimension internationale » (Sammut, 2005 : 53).*

Nous pouvons établir une relation avec la **Figure 11** illustrant l'impact de la dimension apprentissage sur la vision qu'a l'entrepreneur du phénomène entrepreneurial. Cette vision peut influencer sa capacité d'interprétation et de réflexion avec l'objectif de modifier son intention et, in fine, ses actions. La question se situe dans les modalités d'accompagnement permettant de rendre effectif ce processus d'évolution cognitive, qui apparaît complexe à mettre en œuvre. Sammut (2005) présente plusieurs voies pour repenser l'apprentissage entrepreneurial avec l'objectif de favoriser la réflexivité de l'entrepreneur<sup>68</sup>: études de cas, témoignages d'entrepreneurs (ayant réussi ou échoué), séances d'animation de chercheurs et montage de projets de création.

Plusieurs études portent aussi un intérêt à l'élargissement de la dynamique d'apprentissage par le biais d'un collectif (Blake et al., 1964; Fabbri & Charue-Duboc, 2013;

---

<sup>66</sup> Ces 6 recommandations sont les suivantes (LABEX Entreprendre, 2014 : 131-135) : (1) « définir une stratégie globale de l'accompagnement entrepreneurial », (2) « créer des synergies entre acteurs de l'écosystème entrepreneurial », (3) « favoriser une approche globale de la performance des structures », (4) « investir dans le capital humain des chargés d'affaires », (5) « valoriser davantage le travail des chargés d'affaires », (6) « dynamiser et renouveler les méthodes d'accompagnement ».

<sup>67</sup> S'appuyant sur les travaux de recherche de Belet (1993).

<sup>68</sup> La notion de réflexivité peut être considérée au sens de Verstraete (2001).

Messeghem et al., 2013), bien qu'il ne faille pas pour autant négliger les apports de l'apprentissage individuel (Argyris, 1995, 2003). Cette méthodologie d'apprentissage collectif permettrait de créer une interaction entre les membres entrepreneurs accompagnés (Nonaka & Takeuchi, 1995). Elle peut aussi s'étendre à la notion d'apprentissage par les pairs : un entrepreneur sur une thématique particulière peut endosser le rôle d'accompagnateur auprès du groupe, sous-entendant une alternance de son rôle accompagnateur/accompagné (Fabbri & Charue-Duboc, 2013). Nous pouvons constater que l'accompagnement entrepreneurial, pour favoriser la réflexibilité de l'entrepreneur, peut proposer d'intégrer simultanément un apprentissage individuel et collectif.

Sur le volet formation, Boissin et al. (2007) insistent sur la nécessité de développement des capacités de l'étudiant-entrepreneur face à ses faibles croyances de faisabilité sur une thématique<sup>69</sup>. La formation sur la thématique en question pourrait alors jouer un rôle sur l'évolution de croyances de l'entrepreneur et modifier ses croyances, son intention et son comportement. La difficulté s'accroît à partir de l'instant où nous reconnaissons la difficulté d'articulation de trois rôles de l'entrepreneur (**Figure 8**) suscitant une multidisciplinarité de ses activités. De ce fait, il apparaît complexe d'envisager, à échelle nationale, un programme de formation qui concerne sur l'ensemble des activités clés d'un entrepreneur.

Pour conclure, l'accompagnement doit être global et personnalisé en fonction des réels besoins de l'entrepreneur perçus par l'accompagnateur. Cet accompagnement favorisera d'autant plus l'évolution cognitive de l'entrepreneur, dès lors qu'il s'articulera par des apprentissages individuels et collectifs (Blake et al., 1967). L'une des perspectives serait d'insister sur la dimension cognitive de l'entrepreneur par le biais de formations adéquates qui impulsent une modification de la Configuration Stratégique Cognitive de l'Entrepreneur (CSCE). L'accompagnement entrepreneurial, par la formation, peut favoriser l'évolution de la perception de l'entrepreneur par rapport à une activité précise. L'un des rôles de l'accompagnateur serait aussi d'analyser la dimension humaine et pas uniquement les caractéristiques du projet de création ou de l'entreprise. Cet « audit » réalisé par l'accompagnateur permettrait de sélectionner la/les formation(s) nécessaire(s) pour

---

<sup>69</sup> Pour illustration, la thématique évoquée par les auteurs est « *effectuer les formalités administratives relatives à la création d'entreprise* ». L'impact possible d'une faible croyance de faisabilité étant le passage à l'acte pour la création d'une entreprise. Les auteurs approfondissent en expliquant que les individus peuvent en outre être influencés par une perception qui n'est pas tout à fait en accord avec la réalité du fait de l'influence de leur environnement (Boissin et al., 2007 : 33).

l'entrepreneur qui sera tout de même le décisionnaire final, quant à leur(s) réalisation(s) effective(s).

### **1.3.3 Délimitation du champ de l'accompagnement entrepreneurial**

L'accompagnement entrepreneurial est une aide, un soutien apporté à une tierce partie : l'entrepreneur. Il convient de clarifier de quel type d'aide nous parlons, à la vue du champ sémantique du verbe « accompagner » qui est lié au « coaching », au « consueing », au « conseil » et à la « consultance », au « tutorat », au « mentoring », au « compagnonnage » et au « sponsoring » (Cuzin & Fayolle, 2013; Maela, 2002). Par conséquent, nous présentons en **Annexe 5** des définitions que nous avons sélectionnées, suite à une analyse de la littérature, pour leur vision systémique du phénomène qui facilite notre compréhension. Ainsi, ces définitions présentent un ou plusieurs apports de la structure d'accompagnement (en relation avec le **Tableau 5**) sous une vision globale du phénomène entrepreneurial.

L'accompagnement entrepreneurial constitue une aide apportée par une tierce entité à un entrepreneur en phase de pré-création ou post-naissance. Cette aide se veut très diversifiée, chaque structure disposant de sa propre méthodologie insérée au sein d'un processus d'accompagnement. L'analyse de la situation de l'accompagnement en France et une réflexion sur les méthodologies d'accompagnement facilitent notre propre positionnement sur notre conception du phénomène. Ainsi, nous avons retenu la définition de LABEX Entreprendre qui permet d'intégrer toutes les dimensions que nous avons abordées dans cette partie : les multiples rôles (apports immatériels, matériels, financiers et humains), ainsi que la dimension processuelle et temporelle.

**Définition de l'accompagnement entrepreneurial** (LABEX Entreprendre, 2014: 20) : « *Un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat, ...)* ».



## Résumé du Chapitre 1

Ce premier Chapitre reconnaît l'entrepreneuriat comme une discipline à part entière disposant d'enjeux socio-économiques non négligeables. Cette discipline s'installe au carrefour de nombreuses autres, elle requiert ainsi une approche systémique. Quatre grands paradigmes viennent structurer les trois grandes approches historiques de l'entrepreneuriat : l'opportunité, la création d'une organisation, l'innovation et la création de valeur.

Nous avons pu cibler ses principales dimensions qui reconnaissent trois acteurs clés au sein du processus entrepreneurial : l'entrepreneur, l'organisation impulsée et la structure d'accompagnement. Bien que nous ayons présenté le rôle de l'entrepreneur comme multidisciplinaire, la dimension processuelle réduit la complexité du phénomène et soulève un intérêt accordé aux actions concrètes de l'entrepreneur en fonction de la phase du processus dans lequel il s'inscrit (**Figure 7**).

Nous avons présenté une réflexion sur la dimension cognitive de l'entrepreneur permettant d'influencer ses intentions à partir de croyances comportementales, normatives et de contrôle. La configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur (CSCE) apparaît comme un modèle qui aide à comprendre la structure de pensée systémique de l'entrepreneur, agissant sur son intention, puis sur ses actions au sein de l'entreprise. Elle s'intègre dans la dimension stratégique car ses choix d'actions (délibérés ou non) constituent l'articulation des trois rôles de l'entrepreneur au sein de l'entreprise (entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel) ; elle représente donc bien le design organisationnel de l'entreprise conditionnant, in fine, la performance de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Cette nécessité d'évolution du rôle de l'entrepreneur suppose une prégnance d'actions technico-fonctionnelles au détriment des rôles entrepreneurial et gestionnaire. Nous allons analyser plus précisément ces aspects dans le chapitre suivant. La théorie socio-économique nous permettra aussi de mesurer l'impact du rôle de l'entrepreneur sur la génération de dysfonctionnements dans l'entreprise, entachant la performance globale et durable de l'entreprise, termes que nous approfondissons dans le chapitre 2 et 3.

Cette réflexion nous permet d'admettre que tout individu peut prétendre à être entrepreneur, même s'il ne possède pas les traits de caractéristiques nécessaires. La progression de sa vision entrepreneuriale peut s'impulser par le biais d'un second acteur : la structure d'accompagnement. Malgré la diversité du paysage de l'accompagnement

entrepreneurial en France, cet acteur favorise considérablement la survie et la croissance des nouvelles entreprises grâce à ses apports en termes de ressources matérielles, immatérielles, financières et humaines. Mais l'accompagnement entrepreneurial tend vers une spécialisation en fonction de son métier, du public visé et de son offre plus précise d'accompagnement. Cette spécialisation réduit l'approche globale et de proximité articulée au sein d'apports et de ressources diverss. Le développement des compétences et du comportement se doit d'être plus approfondi et exploité par les structures d'accompagnement qui doivent insister sur la dynamique d'apprentissage individuelle et collective de l'entrepreneur.

Nous avons reconnu, tout au long de ce chapitre, des dimensions qu'il convient d'approfondir, tant elles apparaissent rémanentes : la notion de compétences de l'entrepreneur, et plus particulièrement, la dimension stratégique ainsi que la dimension psychologique de l'individu.



## **CHAPITRE 2**

# **VERS UNE CONCOMITANCE ENTRE COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

Pour certains chercheurs, la finalité d'une recherche en Sciences de Gestion doit être concentrée sur l'amélioration de la performance des organisations (Bruyat, 1993 ; Paturel, 2000). La performance peut se caractériser par trois concepts d'efficacité, d'efficience et d'effectivité. Bruyat (1993 : 163) fait référence aux concepts anglais « *effectiveness* » (efficacité) pouvant se définir comme l'atteinte d'un objectif fixé et « *efficiency* » (efficience) c'est-à-dire le degré de ressources mobilisées pour atteindre l'objectif fixé. Paturel (2000) intègre la notion d' « *effectivité* », faisant référence à la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise. La performance aussi peut être perçue, dans la littérature en entrepreneuriat, à partir de nombreuses variables, parmi lesquelles nous retrouvons fréquemment la croissance de l'entreprise et sa rentabilité (Chandler & Jansen, 1992; Zahra et al., 2013). Compte tenu de son caractère polysémique et multidimensionnel soulevant une certaine ambiguïté au sein de la littérature, il convient à chaque recherche en Sciences de Gestion de présenter sa conception de la performance (Murphy et al., 1996).

La conception de la performance de l'entreprise reconnaît les dimensions humaines et stratégiques comme prépondérantes. Dans ce sens, nous avons reconnu dans le premier Chapitre le rôle de l'entrepreneur sur son entreprise comme une dimension primordiale, nous poussant vers une réflexion qui s'appuie sur la théorie des ressources inspirées par Penrose (1959) et l'école de Harvard (Koenig, 1999). Koenig a contribué à clarifier la théorie des ressources en présentant plusieurs approches qui en découlent. Parmi ces approches, nous retrouvons la « *resource based view* » (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991), la théorie des compétences fondamentales (Prahalad & Hamel, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) et l'école évolutionniste (Nelson & Winter, 1982). Plus adapté au champ de l'entrepreneuriat, se place un courant de recherche qui s'intéresse à la compétence et sur lequel nous allons nous appuyer. Ce courant s'intègre dans notre cadre théorique et s'intéresse particulièrement aux compétences entrepreneuriales sous sa dimension

systemique (Aouni & Surlemont, 2007; Lans et al., 2010; Laviolette & Loué, 2006; Loué & Baronet, 2011; Man & Lau, 2000; Omrane et al., 2011; Toutain & Fayolle, 2008).

Ce Chapitre s'intéresse à deux dimensions reconnues au sein de la littérature (Chandler & Jansen, 1992; Man & Lau, 2000) : la performance de l'entreprise et les compétences de l'entrepreneur. Un intérêt accordé à ces deux dimensions nous permettra d'analyser les relations conceptuelles existantes dans le Chapitre 3.

Dans un premier temps, nous aborderons la notion de performance, en nous focalisant sur le champ de l'entrepreneuriat, par une présentation de sa multidimensionnalité et de ses rapprochements étroits avec des notions comme l'échec ou le succès entrepreneurial. Par la suite, nous présenterons une approche systémique de la compétence en nous intéressant à son cadre théorique, puis, aux compétences fonctionnelles que doit détenir un entrepreneur.

## **2.1 CADRE CONCEPTUEL DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRENEURIAT**

La multidimensionnalité de la performance a permis de faire émerger en entrepreneuriat la conception de « *performance globale* »<sup>70</sup> reconnue comme une perspective pour faire évoluer la recherche en Sciences de Gestion sur cette discipline (Murphy et al., 1996). Nous présenterons, premièrement, les caractéristiques qui composent la notion de performance globale. Par la suite, nous la relierons à deux autres dimensions qui font l'objet de nombreuses analyses: le succès entrepreneurial (Cooper et al., 1991; Hofer & Sandberg, 1987; Shepherd, 1999; Storey, 1994) et l'échec entrepreneurial (Bruno & Leidecker, 1988; Deakin, 1972; Khelil et al., 2012; Shepherd, 1997; Shepherd et al., 2000; Storey, 1994). Nous nous efforcerons de présenter les variables clés constitutives de chacun de ces trois phénomènes en construisant une cartographie : de la performance, de l'échec et du succès entrepreneurial. Ces trois cartographies approfondissent notre compréhension sur les relations existantes entre ces notions pour proposer un cadre général de la performance en entrepreneuriat.

---

<sup>70</sup> Traduction de l'anglais « *overall performance* ».

## 2.1.1 Etat multidimensionnel de la performance

Dans cette partie, nous présenterons, en premier lieu, les définitions de la performance en provenance du champ de l'entrepreneuriat, puis, nous décomposerons les dimensions qu'elle revêt : économique, sociétale, stratégique, sociale et environnementale.

### 2.1.1.1 Les variables de la performance sur le champ de l'entrepreneuriat

La notion de performance est souvent définie par un ensemble de variables qui la compose. Chandler et Hanks (1993) présentent un cadre très structuré de la performance dans une étude portant sur 120 nouvelles entreprises. Ils structurent la performance en trois axes et s'intéressent à une comparaison de l'entreprise face à ses concurrents, à partir de 8 variables<sup>71</sup>, cette étude apporte une vision des caractéristiques de la performance, bien que centrée sur la dimension économique.

Afin d'élargir notre compréhension de la performance en entrepreneuriat, nous pouvons nous appuyer sur Murphy et al. (1996) qui cadrent la performance au sein de 8 dimensions, élargies à des variables non économiques. L'étude de Murphy et al. (1996) se révèle pertinente compte tenu de l'effort d'analyse de 51 études scientifiques, portant sur la notion de performance et se focalisant sur des petites ou nouvelles entreprises. Sur ces 51 études analysées, les auteurs avancent que près de 60% d'entre elles analysent une seule, voire deux de ces 8 dimensions (**Tableau 7**), ne répondant pas ainsi au besoin d'une approche globale de la performance (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Dans une seconde étape, à partir d'un échantillon de 586 entreprises représentatives de leur champ<sup>72</sup>, les auteurs développent les variables qui composent chacune de ces 8 dimensions pour aborder la performance dans sa multidimensionnalité<sup>73</sup>. Murphy et al. (1996)

---

<sup>71</sup> Les 8 variables évoquées traduites sont : « (1) croissance des ventes, (2) retour des ventes, (3) flux de trésorerie, (4) retour sur investissement, (5) bénéfice net, (6) rendement des actifs, (7) croissance de part de marché, (8) croissance de la valeur nette de l'entreprise ».

<sup>72</sup> Précisons que nous n'avons pas d'informations sur le critère « petites entreprises » mais la moyenne de l'effectif salarié des entreprises est de 187.

<sup>73</sup> L'intégralité du modèle de la performance est synthétisé dans la Table 2 « *Performance Dimensions, Measures of dimensions, and Frequencies of Measures* » (Murphy et al., 1996 : 17)

reconnaissent la présence de mesures de la performance sous sa dimension financière mais aussi opérationnelle, soulevant ainsi la nécessité d'une approche globale de la performance en entrepreneuriat. Cette approche globale se veut pertinente puisqu'elle peut permettre de tisser des relations entre les dimensions financières et non financières visant à expliquer et à analyser en profondeur les mécanismes de la performance globale. Nous observons un ensemble de dimensions et de variables très diverses complexifiant la compréhension de la performance. Il est, alors, nécessaire de procéder à un ciblage approfondi des dimensions de la performance.

<b>Tableau 7 – Les 8 dimensions de la performance selon Murphy et al. (1996)</b>			
<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>N°</b>	<b>Désignation</b>
<b>1</b>	Efficiencia (« <i>Efficiency</i> »)	<b>5</b>	Bénéfice (« <i>Profit</i> »)
<b>2</b>	Succès/échec (« <i>Success/failure</i> »)	<b>6</b>	Levier financier (dettes et intérêts) (« <i>Leverage</i> »)
<b>3</b>	Croissance (« <i>Growth</i> »)	<b>7</b>	Niveau de liquidité (« <i>Size liquidity</i> »)
<b>4</b>	Part de marché (« <i>Market Share</i> »)	<b>8</b>	Autres (« <i>Other</i> »)

### 2.1.1.2 Ciblage des dimensions de la performance

La reconnaissance d'une dimension non-économique de la performance nous amène à porter un regard transversal sur cette dernière. L'analyse de la littérature place les dimensions suivantes comme constitutives de la performance globale de l'entreprise: économique, sociétale, stratégique, sociale et environnementale. Le **Tableau 8** synthétise les sous-dimensions de ces variables perçues au sein de la littérature.

L'aspect économique constitue la première dimension de la performance et s'inscrit comme un source de données fiables et objectives (St-Pierre & Cadieux, 2011). Il peut être intégré dans une perspective temporelle sur deux axes : le court terme et le long terme (Burg & Jardillier, 2007; Paturel & Berger-Douce, 2008)<sup>74</sup>. Un ensemble de ratios vient s'intégrer et

<sup>74</sup> L'étude de Paturel et Berger-Douce (2008) s'appuie sur la théorie socio-économique des organisations définissant la performance économique par « *des résultats immédiatement quantifiables* » et « *la création de*

justifie un intérêt accordé aux résultats financiers de l'entreprise. Ces résultats peuvent être analysés dans le temps (évolution des ratios) mais peuvent aussi être comparés à d'autres mesures non financières. Cet intérêt, accordé aux variables non économiques, constitue une perspective qui permet de valider scientifiquement l'impact économique positif de certaines dimensions sociales de la performance. Par exemple, Riggs et Bracker (1986) se reposent sur trois mesures de la performance financière<sup>75</sup>, qu'ils comparent à l'activité managériale de 183 petites entreprises non-manufacturières. Les deux caractéristiques sources de performance financière, qui apparaissent statistiquement significatives dans leur étude, sont les prévisions (« *forecasting* ») et les techniques de planification globale (« *aggregate planning techniques* »).

Les travaux de Carroll (1979) s'inscrivent comme pionniers dans le développement de la responsabilité sociétale des entreprises. Bien que l'auteur présente un modèle social de la performance<sup>76</sup>, celui-ci est rapidement assimilé à la dimension sociétale de l'entreprise, compte tenu des préoccupations de l'entreprise face à l'ensemble de son environnement social et écologique (Paturel & Berger-Douce, 2008).

**Tableau 8 – Exposition des 5 dimensions de la performance globale en entrepreneuriat**

	<b>Dimension économique</b>	<b>Dimension sociétale</b>	<b>Dimension stratégique</b>	<b>Dimension sociale</b>	<b>Dimension environnementale</b>
<b>Sous-dimensions</b>	Ratios d'analyses et prise en compte de la dimension temporelle (court et long terme).	Satisfaction des parties prenantes de l'environnement pertinent.	Réactivité, proactivité, fixation d'objectifs (personnels, sociaux et économiques) par l'entrepreneur.	Activité managériale, organisation interne, salariés.	Impact écologique sur les êtres vivants (animaux, végétaux).
<b>Sources</b>	Dunkelberg & Cooper, 1982; Riggs & Bracker, 1986	Bollecker, 2007; Carroll, 1979; Paturel & Berger-Douce, 2008	Carroll, 1979; Chandler & Hanks, 1993; St-Pierre & Cadieux, 2011	Murphy et al., 1996; Riggs & Bracker, 1986	Bollecker, 2007; Paturel & Berger-Douce, 2008 ; Commission des Communautés Européennes, 2001

*potentiel* ». Notre cadre théorique reposant sur la théorie socio-économique, nous présentons une analyse approfondie dans le Chapitre 3.

<sup>75</sup> Nous traduisons les trois mesures comme suit « (1) *aumgmentation des revenus*, (2) *compensation entrepreneuriales* (3) *taux de croissance des revenus* » (Riggs & Bracker, 1986).

<sup>76</sup> Carroll (1979 : 503), Figure 3, « *The corporate Social performance model* ».



Ce foisonnement, perçu au sein de la littérature, traduit le caractère « *protéiforme* » de la notion de performance (Paturel & Berger-Douce, 2008) qui ne fait pas l'objet, aujourd'hui, d'une acceptation commune au sein de la littérature, compte tenu de sa complexité. Une vision décomposant les dimensions externe et interne de l'entreprise peut faciliter notre compréhension (Paturel & Berger-Douce, 2008)<sup>77</sup> : sa dimension interne se réfère à la performance sociale de l'entreprise<sup>78</sup> intégrant l'organisation de l'entreprise ainsi que ses salariés ; sa dimension externe étend l'entreprise à sa responsabilité sociétale, la mettant en relation avec son environnement externe.

Des outils intègrent la dimension sociale et/ou sociétale (Kaplan & Norton, 2001) qui se présente, finalement, comme reliée à la dimension stratégique de l'entreprise (Bollecker, 2007). L'un des trois axes du modèle de Carroll (1979) s'intitule d'ailleurs « *philosophie de réactivité sociale* »<sup>79</sup> ; il fait référence à la vision stratégique du dirigeant, et plus particulièrement, à sa réactivité ou proactivité face à l'ensemble de son environnement externe et interne.

La performance de l'entreprise est ainsi dépendante des attentes de l'entrepreneur (personnelles, sociales et économiques)<sup>80</sup>, des objectifs qu'il fixe à son entreprise et du degré d'anticipation dans la fixation de ses objectifs (réactivité ou proactivité), le replaçant au cœur du processus entrepreneurial. Son désir de croissance peut contribuer à l'amélioration de la croissance de l'entreprise (Morris et al., 2006). Nous observons une relation étroite avec notre développement qui porte sur le rôle de l'entrepreneur (partie 1.2), et plus particulièrement sur ses caractéristiques personnelles pouvant être reliées à la performance de son entreprise.

Les travaux de Keats et Bracker (1988) proposent un modèle conceptuel de la performance des petites entreprises, en s'appuyant sur le rôle de l'entrepreneur-proprétaire<sup>81</sup>. Selon leur étude, le profil de l'entrepreneur influence la mise en place de l'organisation dans

---

<sup>77</sup> Les auteurs s'appuient sur l'Observatoire des PME européennes (2002) qui utilise le terme générique de « *responsabilité sociale interne et externe* ». Nous considérons la responsabilité sociale externe comme l'élargissement à sa dimension sociétale.

<sup>78</sup> Riggs et Bracker (1986 : 18-20) s'intéressent par exemple à l'activité managériale de l'entreprise à partir de 11 caractéristiques internes à l'entreprise que nous aborderons dans la partie 2.2.3.

<sup>79</sup> Traduit de l'anglais « *philosophy of social responsiveness* ».

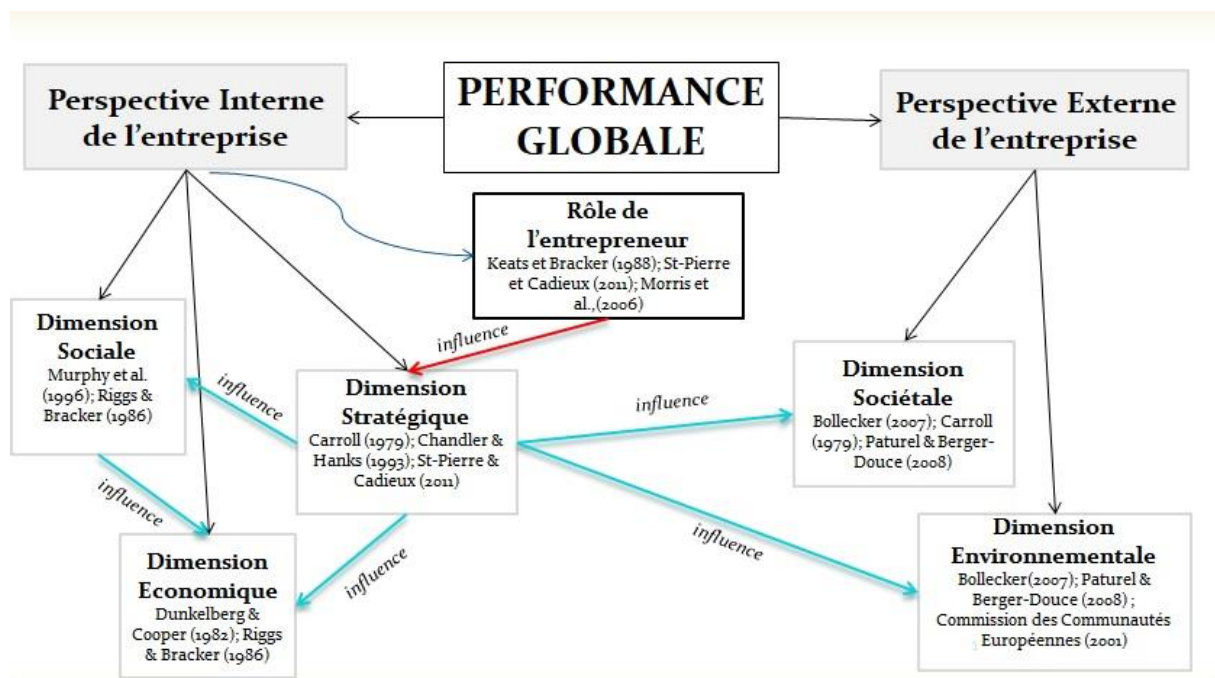
<sup>80</sup> St-Pierre & Cadieux (2011 : 42-43), « *Tableau 3. Importance accordée à chacune des composantes des objectifs et des différentes conceptions de la performance des propriétaires dirigeants* ».

<sup>81</sup> Keats & Bracker, (1988 :43), Figure 1 « *Conceptual Model of Small Firm Performance* ».

l'entreprise<sup>82</sup> qui se révèle plus ou moins efficace, en fonction de l'intensité entrepreneuriale de l'entrepreneur. Cette intensité entrepreneuriale, dépendante du profil de l'entrepreneur, est composée de deux facteurs : la motivation de la tâche et la force d'influence perçue de l'environnement.

Cette réflexion nous permet de proposer la **Figure 13** représentant une cartographie de la notion de performance sur le champ de l'entrepreneuriat.

**Figure 13 – Cartographie de la notion de performance en entrepreneuriat**



Dans cette Figure, nous exposons les différentes dimensions structurées à partir du **Tableau 8**, en distinguant la perspective interne et la perspective externe de l'entreprise. L'analyse de la littérature nous a permis de mettre en avant les sources d'influence de la performance de l'entreprise, présentant le rôle de l'entrepreneur et la dimension stratégique comme des sources d'impulsion auprès des autres dimensions. Ainsi, l'entrepreneur, par sa vision stratégique et ses choix stratégiques, influence directement la dimension stratégique de l'entreprise, qui va elle-même influencer toutes les autres dimensions. La dimension économique caractérisée par des critères financiers à court et long terme, est représentée

<sup>82</sup> Cette organisation se traduit comme une « *sphistication stratégique comportementale* » elle peut être définie par les 8 composants : « (1) définition des objectifs, (2) analyse de l'environnement, (3) forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT), (4) formulation de la stratégie, (5) projections financières, (6) budgets fonctionnels, (7) mesures du rendement opérationnel et (8) contrôle et procédures correctives », Keats & Bracker (1986) citant Bracker & Pearson (1986).

comme le résultat de l'entreprise. Ce résultat entraîne l'entreprise au sein d'un système processuel de la performance, comme une situation de survie ou de développement de l'entreprise<sup>83</sup> (Cooper et al., 1991).

Ces dimensions peuvent être composées de nombreuses variables qui complexifient d'autant plus la compréhension de la notion de performance pour les acteurs de l'entrepreneuriat (entrepreneurs, accompagnateurs, chercheurs, politiques publiques). Parallèlement à cet ensemble de variables constitutives de la performance, son caractère polysémique nous amène à mettre l'accent sur sa dimension processuelle qui peut osciller de l'échec, configuration la plus pessimiste, au succès de l'entreprise. La littérature reconnaît ainsi des variables représentatives de l'échec ou du succès entrepreneurial que nous allons aborder dans les parties suivantes.

### **2.1.2 De la performance à l'échec entrepreneurial**

Pour Cragg et King (1988), il est pertinent d'aborder des notions comme l'échec ou le succès entrepreneurial si l'on s'intéresse à la performance des entreprises. L'analyse de la dimension de l'échec entrepreneurial nous permet de comprendre les causes profondes provoquant l'échec pour, ensuite, les mobiliser dans un objectif préventif pour les créations d'entreprise (Bruno & Leidecker, 1988; Le Roy & Landström, 2015). Ce phénomène d'échec entrepreneurial intéresse les chercheurs depuis la crise des années 1929 (Khelil et al., 2012)<sup>84</sup> et s'accroît d'autant plus à notre époque, compte tenu des taux d'échecs élevés des entreprises en phase de post-naissance<sup>85</sup>. A partir d'une analyse de la littérature, Bruno et Leidecker présentent 4 caractéristiques catégorisant la notion d'« échec » illustré dans la **Figure 14**.

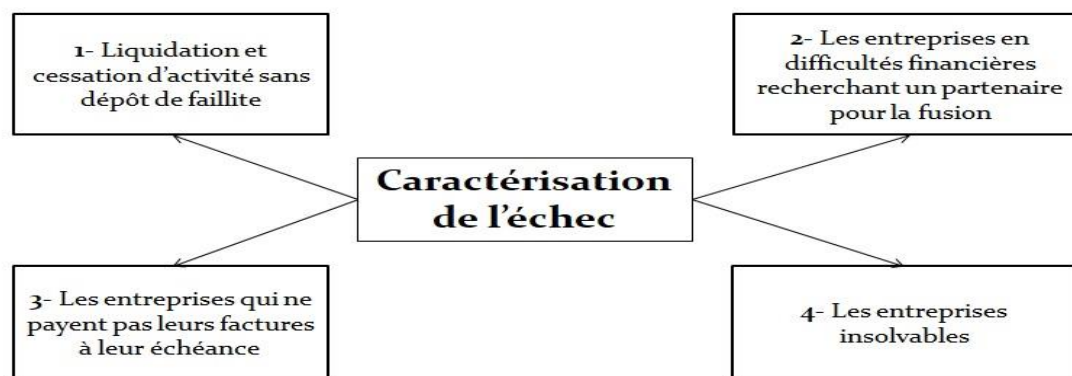
---

<sup>83</sup> Cooper et al. (1991 : 68) dans leur étude sur les nouvelles entreprises, présentent trois catégories d'entreprises que nous traduisons: « (1) échec; (2) survie avec une croissance faible et (3) croissance ».

<sup>84</sup> Les auteurs précisent que dans la littérature anglo-saxonne l'appellation utilisée est « *business failure* ».

<sup>85</sup> Rappelons le taux d'échec : 1 entreprise sur 3 à l'horizon des trois ans, et, 1 entreprise sur 2 à l'horizon des cinq ans (Taugourdeau & Verdier, 2013 : 7).

**Figure 14 – Quatre définitions constitutives de l'échec entrepreneurial selon Bruno et Leidecker (1988)**



A l'instar de Bruno et Leidecker (1988) et Khelil et al. (2012), nous constatons que l'échec entrepreneurial est essentiellement centré sur des considérations financières. Pourtant, la notion d'échec entrepreneurial doit être approchée sous une vision globale : un entrepreneur peut par exemple arrêter le processus entrepreneurial s'il n'est pas satisfait, sans pour autant être en difficulté financière ; il ne s'inscrit donc pas dans les caractéristiques de la **Figure 14**. L'échec peut être corrélé à d'autres variables qu'une situation statutaire ou financière de l'entreprise. Khelil et al. (2012) distinguent trois dimensions de l'échec : la disparition de la nouvelle entreprise, la défaillance économique et la déception de l'entrepreneur. Les travaux doctoraux de Khelil (2011) qui portent sur l'échec entrepreneurial de nouvelles entreprises ont permis de proposer la définition suivante :

**Définition de l'échec entrepreneurial** (Khelil, 2011 : 223) : « *phénomène qui se manifeste par l'entrée de la nouvelle entreprise dans une spirale de défaillance économique (destruction des ressources) et/ou par l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception. À défaut d'un soutien financier et/ou moral, cet entrepreneur peut voir son entreprise disparaître* ».

L'échec entrepreneurial peut introduire des variables dites statutaires et financières de la **Figure 14** (1, 2, 3 et 4) et s'élargir avec la notion de destruction de ressources (défaillance économique) de l'entreprise que l'on peut considérer au sens large (matérielles, immatérielles, financières et humaines). L'état psychologique de l'entrepreneur vient redimensionner la notion d'échec en élargissant cette notion aux objectifs envisagés par l'entrepreneur. Cette définition se présente comme novatrice car elle intègre les dimensions stratégique et

psychologique de l'entrepreneur : l'état psychologique de déception de l'entrepreneur suppose bien, au préalable, des attentes et objectifs de sa part qui ne sont finalement pas satisfaits.

L'objectif de cette partie est de nous intéresser aux principaux facteurs d'influence (positifs ou négatifs) de l'échec entrepreneurial des petites et nouvelles entreprises qui permettraient de pouvoir nous éclairer sur les dimensions discriminantes. Dans un premier temps, nous nous intéressons à la littérature nous éclairant sur l'abondance des paramètres qui peuvent être reliés à l'échec. Ensuite, nous proposons une analyse plus approfondie sur l'échec entrepreneurial, à partir de la présentation de trois modèles que nous avons sélectionnés pour leur approche systémique. Nous synthétisons les dimensions que compose l'échec entrepreneurial, à partir de la création d'une cartographie des variables repérées.

### 2.1.2.1 Ciblage des dimensions de l'échec entrepreneurial

La littérature en entrepreneuriat aborde peu la notion d'échec entrepreneurial (Khelil et al., 2012). Cet aspect, bien qu'il comporte certaines nuances, peut être rapproché de la défaillance d'entreprise, définie par Levratto (2012) comme l'incapacité de l'entreprise à faire face à ses obligations envers ses débiteurs. Crutzen et Van Caillie (2009) présentent la notion de défaillance comme un processus en quatre étapes partant de l'origine des difficultés de l'entreprise, entraînant une apparition et une détérioration des symptômes de défaillance, qui vient dégrader les indicateurs de défaillance pour, finalement, entraîner la faillite de l'entreprise. Dans ce sens, (Shepherd et al., 2000), abordent la notion de « *risque de mortalité* »<sup>86</sup> reconnaissant l'insolvabilité de l'entreprise comme une étape préalable, portant le risque d'entraîner la mort future de l'entreprise.

Nous avons repéré plusieurs études qui énoncent des critères d'échec pour les petites et nouvelles entreprises. Nous exposons ces thématiques dans l'objectif d'alimenter la cartographie portant sur les variables clés de l'échec entrepreneurial. Notre analyse permet de présenter le **Tableau 9**. Pour construire ce tableau, nous nous sommes intéressés aux études qui relient directement certaines variables avec la notion d'échec.

---

<sup>86</sup> Traduit de l'anglais « *mortality risk* ».

<b>Tableau 9 – Exposition des dimensions reliées à l'échec entrepreneurial</b>		
<b>N°</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Sources</b>
<b>1</b>	Eléments financiers (capital initial, chiffre d'affaires, marges, rentabilité)	Bruyat (1993); Cragg & King (1988); Nobre (1993); Robinson et al. (1986).
<b>2</b>	Stratégie (vision et planification)	Robinson & Pearce II (1984); Robinson et al. (1986).
<b>3</b>	Gestion	Berryman, (1983); Cragg & King (1988); Cressy, (2006); Nobre (1993).
<b>4</b>	Compétences	Cressy (2006).
<b>5</b>	Connaissance du secteur d'activité	Bruyat (1993).

En réalisant une analyse financière des petites entreprises Robinson et al. (1986) mettent en avant la dimension stratégique comme cause explicative de l'échec. Ce serait plus précisément le manque de planification stratégique et une stratégie inadaptée de la part des entrepreneurs qui poserait des difficultés aux entrepreneurs (Robinson & Pearce II, 1984; Robinson et al., 1986).

Nobre (1993) s'appuie sur le CEPME (Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises) pour faire ressortir 5 causes de défaillance des entreprises industrielles de moins de 5 ans : réduction d'activité, réduction des marges et de la rentabilité, problèmes spécifiques de trésorerie, problèmes de management et causes accidentelles.

Cressy (2006) s'inscrit dans le champ de la discipline économique, il s'intéresse également aux causes d'échec des petites entreprises en phase de post-crédation. Il s'interroge sur les raisons de ces forts taux d'échec en comparaison des entreprises déjà existantes. L'auteur fait ressortir une faible attention portée aux attitudes de l'entrepreneur ainsi qu'au management. L'auteur reconnaît aussi l'importance des capitaux initiaux et des compétences managériales de l'entrepreneur pour favoriser la compréhension du risque dans l'entreprise.

Bruyat (1993 : 341) présente par ailleurs deux facteurs qu'il associe à l'échec des jeunes entreprises : l'inexpérience du créateur dans le domaine d'activités et la sous-capitalisation. Cragg et King (1988), quant à eux, abordent la notion d'« échec des petites entreprises »<sup>87</sup> et la relie à l'incapacité managériale de l'entrepreneur (Berryman, 1983).

Nous observons que de nombreuses études présentent des caractéristiques diverses d'obstacles ou de difficultés rencontrés par les entrepreneurs. Ainsi, nous percevons le besoin

---

<sup>87</sup> Traduit de l'anglais « *small business failure* ».

de développer un cadre structurant du phénomène pléthorique qu'est l'échec entrepreneurial : un intérêt porté aux modèles d'échec entrepreneurial semble inévitable afin de permettre d'exposer et d'expliquer les dimensions et caractéristiques clés.

### **2.1.2.2 Analyse des modèles de l'échec entrepreneurial pour une meilleure compréhension du phénomène**

L'Annexe 6 présente l'analyse de 3 modèles identifiés au sein de la littérature, permettant chacun d'apporter une approche systémique de l'échec entrepreneurial sous une vision différente.

Premièrement, Shepherd et al. (2000) introduisent la notion de « nouveauté » face à trois facteurs : le marché, la production et le management. Pour les auteurs, les entrepreneurs disposent d'un degré de connaissance différent sur chacun de ces trois axes et reconnaissent, plus généralement, l'impact de leurs compétences : face à cet effet de nouveauté, l'entrepreneur est inscrit au sein d'une courbe temporelle, le risque d'échec pour l'entreprise s'amenuisant avec le temps par l'apprentissage de l'entrepreneur. Mais des retournements (facteurs endogènes) et des chocs (facteurs exogènes) peuvent venir perturber l'évolution de l'entreprise, à partir d'une non prise en compte des trois dimensions de la nouveauté par l'entrepreneur. Ce modèle place l'apprentissage « par le faire », comme une source de réduction du risque d'échec qui introduit la notion de compétence au cœur du phénomène d'échec entrepreneurial.

Le deuxième modèle présenté par Khelil et al. (2012) s'intéresse à la dimension psychologique de l'entrepreneur, plus particulièrement à la théorie de la motivation entrepreneuriale. Les auteurs tentent de mesurer les influences et dépendances des représentations mentales à partir de 7 cartes cognitives d'entrepreneurs en situation d'échec. Une grille de lecture systémique a pu être créée et fait ressortir 4 dimensions clés qu'ils considèrent en interaction (carences en ressources, manque de motivation, échec entrepreneurial et contraintes contextuelles), elles-mêmes composées de 54 variables qui peuvent provoquer l'échec entrepreneurial.

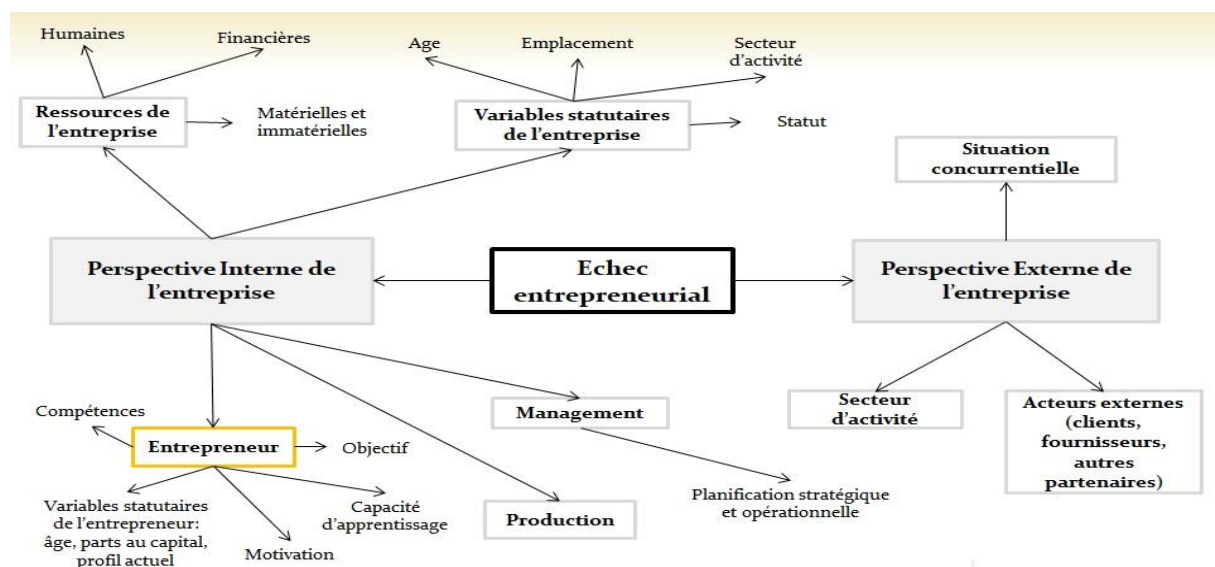
Enfin, Storey (1994), reconnaît la difficulté à définir la notion d'échec pour les petites entreprises et présente 11 facteurs qui influencent la probabilité de cet échec. Ces facteurs

permettent une prise de recul face à l'échec entrepreneurial, à partir d'une majorité de variables caractérisées par l'entreprise (taille, secteur d'activité, emplacement, statut), l'entrepreneur (ses traits, son éducation et son expérience) ou leur interaction (parts de l'entrepreneur au capital).

Ces trois modèles nous apportent une compréhension de l'échec entrepreneurial et admettent l'impact non négligeable de l'entrepreneur. Le premier modèle met l'accent sur la nécessité d'apprentissage de l'entrepreneur, reconnaissant le besoin de compétences à détenir par ce dernier. Le second considère les ressources de l'entreprise et les compétences de l'entrepreneur, en approfondissant la dimension cognitive avec la mobilisation de la théorie de la motivation entrepreneuriale. Enfin, le troisième reconnaît un ensemble de variables statutaires et financières de l'entrepreneur et de l'entreprise en insistant sur l'expérience professionnelle de l'entrepreneur. Ainsi, il y a des facteurs d'influence variés, d'origine externe et interne à l'entreprise. La dimension interne se révèle prédominante et se complexifie dès lors que nous reconnaissons une confusion possible entre l'entrepreneur et son entreprise dans les petites entreprises (Churchill & Lewis, 1983).

A partir de l'analyse de la littérature focalisée sur l'échec entrepreneurial, ainsi que sur les trois modèles évoqués ci-dessus, nous proposons dans la **Figure 15** une cartographie thématique centrée sur les petites et nouvelles entreprises.

**Figure 15 – Cartographie des variables clés de l'échec entrepreneurial**





Cette cartographie a pour objectif de présenter les dimensions clés susceptibles de provoquer l'échec entrepreneurial. Elle illustre un développement fortement accentué sur la dimension interne de l'entreprise. La complexité du phénomène s'accroît dès lors que nous reconnaissons l'influence possible entre les variables constitutives de la cartographie de l'échec entrepreneurial. L'entrepreneur est perçu comme une « dimension » à part entière inscrite au sein de l'environnement interne de l'entreprise. C'est en effet la source d'influence clé qui peut ainsi entraîner une modification de l'ensemble des autres variables internes de l'échec entrepreneurial. Cela replace le rôle de l'entrepreneur comme une cause profonde explicative de l'échec entrepreneurial pouvant propulser l'entreprise dans une situation de défaillance processuelle menant à la faillite (Crutzen & Van Caillie, 2009).

Nous retrouvons implicitement, au sein de cette cartographie, les trois rôles de l'entrepreneur : entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel (**Figure 8**). Leur intégration au sein de l'échec entrepreneurial nous pousse à prendre en considération les dimensions praxéologiques et cognitives de l'entrepreneur. L'entrepreneur, face à sa nouvelle petite entreprise, va être déterminant de par ses caractéristiques psychologiques et les actions qu'il réalise dans son entreprise.

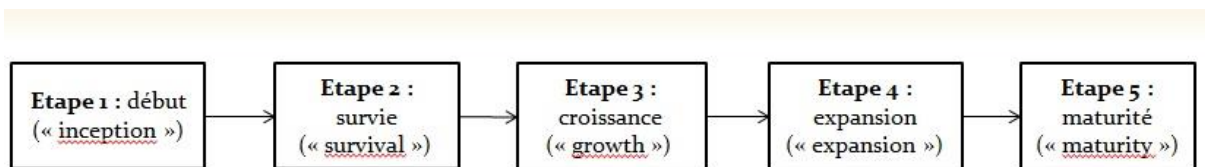
Nous allons désormais analyser la seconde dimension reliée à la notion de performance : le succès entrepreneurial.

### **2.1.3 De la performance au succès entrepreneurial**

Nous venons de porter notre attention sur la dimension de l'échec entrepreneurial, nous allons désormais nous intéresser à son antinomie : le succès entrepreneurial. La notion de succès pour l'entreprise est souvent abordée dans la littérature en entrepreneuriat par des termes tels que la survie de l'entreprise ou encore sa réussite ou son développement. La dimension processuelle de la croissance des petites entreprises est présentée en 5 étapes dans les travaux de Churchill et Lewis (1983), elle est ensuite reprise par Scott et Bruce (1987) et Storey (1994). Cette approche processuelle de la croissance des petites entreprises présente cinq stades de développement (**Figure 16**), caractérisés à partir de 5 facteurs de management : le style de management, la structure organisationnelle de l'entreprise, la formalité du système, les objectifs stratégiques majeurs et la confusion entre l'entrepreneur-proprétaire et son

entreprise. L'étape 3 peut être une phase de rupture dans le développement de l'entreprise si l'entrepreneur souhaite simplement maintenir sa situation (qui stagnera à l'étape 2), mais, cette étape peut aussi être la transition vers l'expansion de l'entreprise, si cela se présente comme un objectif stratégique pour l'entrepreneur<sup>88</sup>. La phase « maturité » du processus peut être considérée comme la finalité du succès entrepreneurial. L'ensemble de ces étapes se centre sur le succès entrepreneurial, sous l'angle de l'entreprise.

**Figure 16 - L'approche processuelle du succès entrepreneurial des petites entreprises de Churchill & Lewis (1983) repris par Scott & Bruce (1987)**



D'autres études élargissent la notion de succès à la dimension individuelle et se focalisent sur l'individu-entrepreneur. Messeghem (2015 : 457) s'intéresse aux travaux de Nash et Stevenson (2004b, 2004) et traduit les définitions apportées aux quatre dimensions composant le succès<sup>89</sup> : le bonheur, l'accomplissement, le sens et l'héritage. Sur chacune de ces dimensions, l'entrepreneur doit prendre en considération son intérêt personnel, sa famille, son travail et la communauté ; le succès « durable » se traduit, alors, par un équilibre entre ces différentes dimensions.

Nous observons des notions du succès entrepreneurial abordées selon les attentes personnelles de l'individu-entrepreneur, mais aussi, selon le développement de l'entreprise. Sans pour autant négliger les attentes personnelles de ce dernier dans notre étude, c'est sur ce deuxième axe que nous allons nous centrer, compte tenu de son impact sociétal non négligeable<sup>90</sup>. Dans un premier, temps nous nous intéressons à la littérature qui aborde la notion de succès entrepreneurial et illustre l'abondance des variables d'influence (positives ou négatives) qui peuvent être reliées à la croissance de l'entreprise. Deuxièmement, nous l'approfondissons à partir de quatre modèles qui se centrent sur la croissance des petites entreprises. Nous synthétisons les dimensions sur la croissance de l'entreprise à partir de la création d'une cartographie des variables repérées.

<sup>88</sup> Churchill & Lewis (1983 : 38), « Exhibit III Characteristics of small business at each stage of development ».

<sup>89</sup> Nash & Stevenson (2004 : 106), « My personal Kaleidoscope ».

<sup>90</sup> Nous nous rapprochons des enjeux de la création d'entreprise, évoqués en introduction.

### 2.1.3.1 Ciblage des dimensions du succès entrepreneurial

Nous avons repéré plusieurs études qui présentent des critères de succès pour les petites et nouvelles entreprises. Nous présentons les thématiques qui apparaissent reliées au succès entrepreneurial, dans l'objectif d'alimenter la cartographie portant sur les variables clés de cette notion.

Cette analyse permet de présenter le **Tableau 10** qui se concentre sur les dimensions prédominantes du succès entrepreneurial. Pour construire ce tableau, nous nous sommes intéressés aux études reliant directement certaines variables avec la notion de succès.

N°	Dimensions	Sources
1	Stratégie d'entreprise	Robinson & Pearce II (1984); Shepherd (1997).
2	Capital initial de l'entreprise	Cooper et al. (1991).
3	Education	Dunkelberg & Cooper (1982).
4	Expérience	Cooper et al. (1991); Cressy (2006); Dunkelberg & Cooper (1982).
5	Dimension psychologique	Nakara & Fayolle (2012).
6	Réseau	Fayolle (2007); Siegel (2006).
7	Capacité d'apprentissage	Bruyat (1993); Guillot (2009).
8	Entreprendre à plusieurs	Cooper et al. (1991).

Plusieurs études reconnaissent la dimension stratégique comme source de succès en entrepreneuriat. Shepherd (1997) distingue, au niveau du positionnement stratégique, deux catégories de nouvelles entreprises face à la concurrence : les entreprises pionnières sur un marché (« *pionners* ») qui disposent d'un temps d'apprentissage organisationnel face aux entreprises dites suiveuses (« *late followers* »). Ce temps que mettront les nouveaux concurrents pour entrer sur le marché, permet à l'entreprise pionnière, disposant du monopole, de développer une certaine stabilité organisationnelle qui favorise la confiance des clients et accentue finalement la compétitivité de l'entreprise.

### 2.1.3.2 Analyse des modèles du succès entrepreneurial pour une meilleure compréhension du phénomène

L'**Annexe 7** expose quatre modèles perçus au sein de la littérature proposant, chacun, une approche globale de la croissance, nous les abordons ci-dessous.

Premièrement, le modèle de Churchill et Lewis (1983) introduit l'aspect processuel du phénomène à partir de 5 étapes. Les auteurs s'intéressent à la croissance des petites entreprises. Ils font tout d'abord ressortir des facteurs dominants pour les petites entreprises: « *independence of action* », « *differing organizational structures* » et « *varied management styles* ». Dans leur modèle, ces petites entreprises rencontrent des problématiques communes en fonction de leur étape de développement. Les auteurs présentent 8 facteurs internes divisés en deux axes : les ressources de l'entreprise et les capacités de l'entrepreneur. Les auteurs expliquent, qu'en fonction de l'étape dans laquelle l'entreprise se situe, l'importance de ces facteurs change. Certains facteurs, comme les compétences du propriétaire-dirigeant qui apparaissent importantes dans les premières étapes, se réduisent avec la croissance, synonyme de l'arrivée d'autres individus dans l'entreprise. Lorsque l'entreprise est en situation de croissance, le propriétaire-dirigeant doit s'efforcer de comprendre le changement de ses activités qui évoluent. Ce changement nécessite une compréhension de sa part sur le phénomène entrepreneurial, dans sa globalité.

Scott et Bruce (1987) s'appuient sur ce premier modèle et reconnaissent une situation de crise sur chacune des 5 étapes du processus de développement de l'entreprise. Ce modèle est présenté par les auteurs comme fonctionnel : les crises exprimées, au sein de chaque étape, sont préventives et peuvent permettre à l'entrepreneur de planifier l'avenir et de formuler des stratégies. Pour faire face à ces crises, l'entrepreneur doit faire preuve d'anticipation, mais aussi, d'une capacité à gérer le changement qu'implique chaque crise.

Storey (1994), recense 35 variables reliées à la croissance des entreprises et présente les résultats scientifiques perçus dans la littérature en considérant la relation positive, négative ou non significative de chaque étude sur les variables qu'elle analyse. Ces variables sont structurées en trois axes : les ressources de l'entrepreneur, l'entreprise et la stratégie. Nous recensons dans l'**Annexe 8** les variables recensées par Storey (1994) et validées par au moins

4 études scientifiques<sup>91</sup>. Nous observons une diversité de variables reliées à la croissance de l'entreprise et orientées sur sa dimension interne. Nous reconnaissons une distinction entre l'entrepreneur et l'entreprise, propulsant la dimension stratégique comme au cœur de cette interaction.

Enfin, Hofer & Sandberg (1987) proposent un modèle élargissant la notion de succès à la dimension externe de l'entreprise. Ce modèle repose sur trois axes qui se répercutent sur la performance des nouvelles entreprises : les caractéristiques du secteur d'activité, la stratégie de l'entreprise et les caractéristiques de l'entrepreneur. Les auteurs expliquent qu'il n'existe pas de garanties absolues du succès ; en revanche, une attention portée sur ces trois déterminants de la performance peuvent améliorer les chances de succès des nouvelles entreprises.

Ces quatre modèles font partie intégrante du succès entrepreneurial focalisé sur le processus de croissance de l'entreprise qui peut être structuré en 5 étapes. Ces modèles font ressortir un ensemble de variables reliées à la croissance de l'entreprise qui sont articulées autour de ses dimension externe et interne. Le succès peut se diviser en trois axes : l'entrepreneur, l'entreprise et la dimension stratégique. Le rôle de l'entrepreneur se replace, à nouveau, au cœur de toute notre attention : son passé, principalement son éducation et son expérience, mais aussi, sa dimension psychologique et comportementale peuvent permettre de faire face aux crises de changement qu'implique chaque stade de développement.

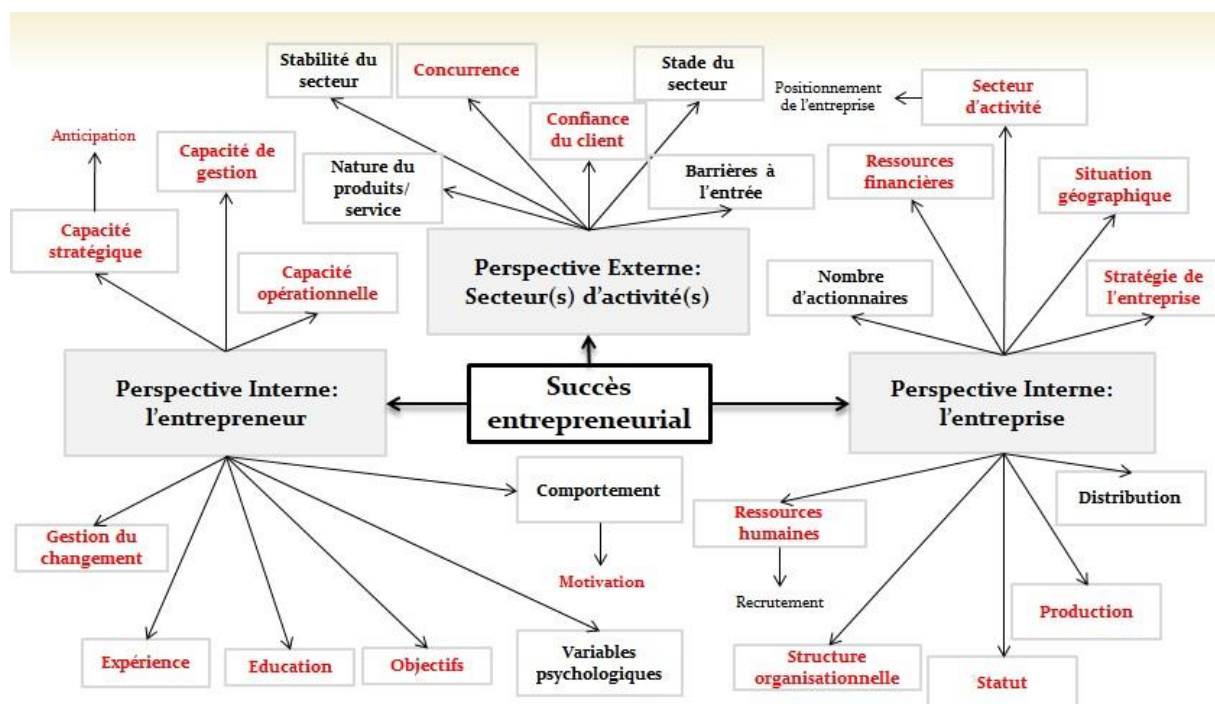
A partir de l'analyse de la littérature concentrée sur le succès entrepreneurial ainsi que sur les quatre modèles évoqués ci-dessus, nous proposons une cartographie thématique focalisée sur les petites et nouvelles entreprises (**Figure 17**). La notion de succès entrepreneurial reconnaît la distinction entre des dimensions externes et internes de l'entreprise ainsi qu'une distinction claire entre l'entrepreneur et l'entreprise au sein de la dimension interne. Le succès entrepreneurial peut alors être perçu en fonction de l'entrepreneur (Nash & Stevenson, 2004b), mais aussi, à partir d'une perspective processuelle reliée à l'entreprise et s'intéressant à son développement. Une distinction entre la dimension individuelle (entrepreneur) et l'entreprise modifie l'acceptation accordée au succès entrepreneurial : par exemple, une même entreprise, en situation de survie depuis plusieurs années (Scott & Bruce, 1987), peut être considérée en situation d'échec ou de succès selon les

---

<sup>91</sup> Ce seuil de 4 études scientifiques permet de justifier le caractère conséquent des variables du succès au sein de la littérature.

objectifs et motivations de l'entrepreneur. Lors de la phase d'émergence du projet de création (phase 2)<sup>92</sup>, l'entreprise n'existe pas, il y a donc un destin fusionnel entre l'entrepreneur et l'entreprise qui s'opère lors de la création officielle de l'entreprise (phase 3) qui est susceptible d'engendrer une dynamique comportementale (sous l'angle de l'entrepreneur) et socio-économique (sous l'angle de l'entreprise), distincte à terme (phase 4 et 5), qui peut aboutir à la séparation des deux, accentuant la complexité pour les chercheurs à définir la notion de performance globale en entrepreneuriat.

**Figure 17 – Cartographie des variables clés du succès entrepreneurial**



Pour faire face à cette difficulté, il s'avère nécessaire de se concentrer sur les critères de succès liés au développement de l'entreprise, dans l'objectif d'homogénéiser les résultats de la recherche. Chaque dimension et chaque variable de la **Figure 17** peuvent être une source de succès pour l'entreprise. Cette multitude de variables justifie la complexité du phénomène dès lors que nous reconnaissons des interactions entre celles-ci. Nous retrouvons l'importance accordée au rôle de l'entrepreneur pouvant évoluer selon des dimensions psychologiques et comportementales. Au-delà du souhait nécessaire de croissance, les capacités stratégiques, de gestion et opérationnelles placent la notion de compétences au cœur du développement de l'entreprise. Nous retrouvons les dimensions praxéologiques et cognitives de l'entrepreneur, évoquées précédemment, comme primordiales pour le succès de l'entreprise.

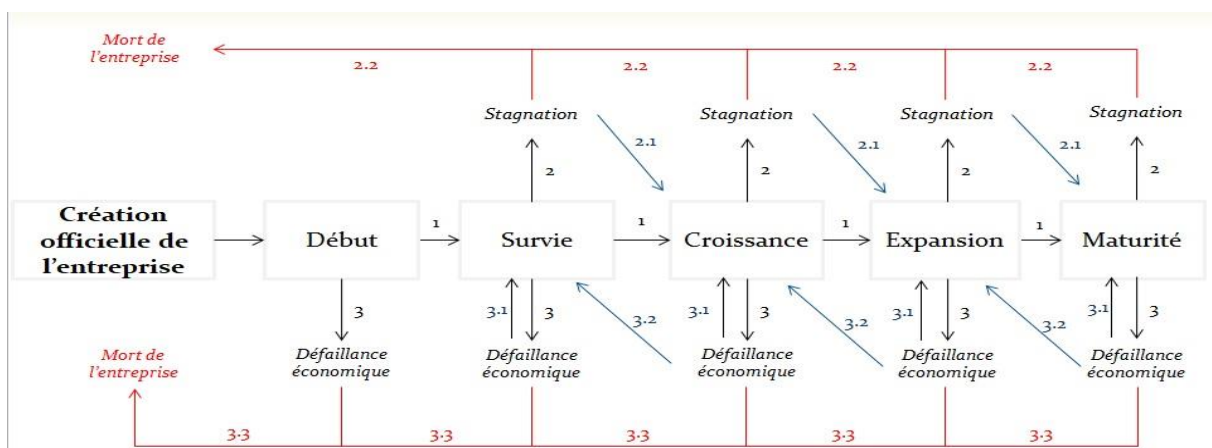
<sup>92</sup> Nous nous repons sur la **Figure 7** « Les phases du processus de création d'une nouvelle entreprise ».

Il est intéressant de comparer les dimensions de l'échec et du succès entrepreneurial à partir des cartographies proposées. En effet, nous retrouvons de nombreuses similitudes thématiques entre ces dimensions. Les caractères figurant en rouge au sein de la **Figure 17** indiquent les dimensions et variables que nous pouvons percevoir au sein de l'échec entrepreneurial. Ces similitudes et cette focalisation sur des variables d'influence du succès ou de l'échec nous poussent à prendre en considération la notion de performance et à représenter l'échec ou le succès de l'entreprise comme le résultat du processus entrepreneurial.

Pour une meilleure compréhension dans le cadre de cette étude, qui vise à structurer la dimension de la « performance globale », nous présentons le processus de développement de l'entreprise, développé par Churchill et Lewis (1983) puis repris par Scott et Bruce (1987), dans l'**Annexe 9**. En nous appuyant sur ces 5 étapes de croissance (**Figure 16**), nous proposons la **Figure 18** qui présente le processus de développement de l'entreprise en situation de post-naissance (et au-delà) et qui vise à illustrer les résultats possibles pour l'entreprise, à chaque stade de développement : une défaillance économique entraînant sa mort juridique, une récession au stade précédent, une stagnation de la situation ou une évolution vers le stade suivant.

La dimension « défaillance économique », présentée dans la définition de Khelil (2011) pour l'échec entrepreneurial, se définit par la destruction des ressources de l'entreprise. Nous mobilisons cette dimension dans notre cadre d'analyse du développement de l'entreprise qui repose sur l'ensemble des composantes de l'entreprise (ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles).

**Figure 18 - Le processus de développement de l'entreprise – adapté de Churchill et Lewis (1983) repris par Scott et Bruce (1987)**



A l'instar de Churchill et Lewis (1983), nous reconnaissons la possibilité pour l'entreprise d'évoluer ou de régresser d'un stade à l'autre, le stade de régression minimum étant la situation de survie. La phase de « début » apparaît effectivement comme une étape transitoire pour toute nouvelle entreprise, le facteur nouveauté implique qu'elle crée sa place sur son environnement pour espérer exister, une régression vers l'étape « début » n'est donc pas plausible<sup>93</sup>. A partir du stade de survie, l'entreprise peut évoluer selon trois chemins différents : elle peut tout d'abord continuer à évoluer sur le processus de croissance de l'entreprise (1), elle peut stagner sur un stade (2) pendant un temps plus long et indéfini jusqu'à une éventuelle évolution vers le stade suivant (2.1), ou, se diriger vers la mort de l'entreprise (2.2). Enfin, elle peut se trouver dans une situation de défaillance économique (3) due aux nombreux changements et difficultés causés par l'évolution au stade suivant. Trois voies sont possibles : un retour à la normal sur le stade en question (3.1), un retour au stade précédant (3.2) ou la mort de l'entreprise (3.3).

Nous avons reconnu une difficulté dans la distinction entre l'entrepreneur et l'entreprise ; Churchill et Lewis (1983) reconnaissent d'ailleurs chaque nouvelle étape du processus de développement comme un éloignement entre ces deux entités qui limite leur confusion. Malgré cet éloignement, la littérature, qui porte tant sur l'échec que sur le succès entrepreneurial, présente la dimension stratégique comme clé. La stratégie de l'entreprise est inévitablement dépendante de l'entrepreneur par les décisions qu'il prend dans le cadre de ses fonctions. L'adéquation entre les objectifs de l'entrepreneur et l'évolution de l'entreprise sur le processus de développement<sup>94</sup> peut alors être représentative du succès entrepreneurial. De ce fait, la stagnation sur chacune des quatre étapes peut être perçue comme un succès, si cela répond aux objectifs initiaux de l'entrepreneur. En revanche, si nous nous focalisons sur l'axe « entreprise », le succès s'explique par son évolution au sein du processus de développement pour atteindre finalement le stade « maturité ». Nous reconnaissons ce développement de l'entreprise comme inscrit dans une dimension temporelle qui s'avère propre à chaque entreprise, chacune d'entre elles disposant d'un temps indéfini pour pouvoir évoluer vers le stade suivant. Des variables qui influencent l'évolution du processus de développement,

---

<sup>93</sup> L'étape suivante (de survie) justifie le caractère inévitable et temporaire de la phase de « début » (Churchill & Lewis, 1983 : 34). Nous nous rapprochons ainsi de la phase de post-crédation (**Figure 7**) limitant cette intégration de l'entreprise sur son marché à trois ans.

<sup>94</sup> L'évolution est ici réduite à la stagnation et au passage au stade suivant. Nous excluons le fait que l'entrepreneur ait pour objectif de détruire les ressources de son entreprise volontairement.



d'origine externes et interne à l'entreprise, viennent impacter chaque étape du processus et influencer sur le devenir de l'entreprise, que nous limitons à quatre perspectives : l'évolution, la stagnation, la récession ou la mort. Le rôle de l'entrepreneur apparaît comme la première source de performance à retenir lors de l'étape de survie et vient justifier notre cadre théorique centré sur la théorie des compétences.

## **2.2 APPROCHES SYSTÉMIQUES DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES**

L'examen du rôle de l'entrepreneur, au sein de son entreprise, est une dimension que nous avons reconnue comme capitale dans le premier chapitre ainsi que dans l'analyse des dimensions de la performance de l'entreprise. Cet intérêt nous dirige vers une analyse de ses activités dans le cadre de ses fonctions de dirigeant (Coulet, 2011). La littérature en entrepreneuriat reconnaît la notion de compétences comme un élément primordial (Bird, 1995; Gartner, 1989; Laviolette & Loué, 2006; Omrane et al., 2011; Toutain & Fayolle, 2008). A l'instar de Toutain et Fayolle (2008), notre analyse des 4 paradigmes de l'entrepreneuriat place la compétence en tant que dimension qui concerne chacun d'entre eux, la présence de la compétence se situant en « *arrière-plan* » à partir des actions réalisées par les individus. Ce constat présente les 4 auteurs qui structurent l'entrepreneuriat (présentés en introduction) comme de véritables précurseurs du phénomène puisqu'ils accordent bien un intérêt aux activités de l'entrepreneur.

Bruyat (1993), sans réfuter l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise, explique l'exclusion de cette dimension dans son modèle compte tenu de son caractère générique<sup>95</sup>. La présence d'un cadre d'activités communes aux entrepreneurs de notre champ pourrait pourtant se révéler comme une première étape essentielle : à partir d'un cadre commun d'actions réalisées par l'entrepreneur, il est envisageable de s'intéresser à celles qui représentent une difficulté pour ce dernier.

---

<sup>95</sup> Pour Bruyat (1999 : 199), « *il n'est pas question de nier que les compétences ou les savoir-faire, les ressources, le réseau relationnel... du créateur n'ont pas d'impact sur l'acte entrepreneurial et ses performances, mais d'avancer l'idée que ces compétences ne sont pas particulières aux entrepreneurs, qu'elles sont nécessaires pour toute activité de création, de conception, de mise en oeuvre et de pilotage de projets complexes...* ».

Au sein de la théorie de la compétence entrepreneuriale (Bird, 1995), le modèle de compétitivité des entreprises (Man & Lau, 2000; Man & al., 2002, 2008), qui s'inscrit dans la continuité des travaux de Chandler et Jansen (1992), propose une relation intéressante entre les compétences de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise. Le modèle de compétitivité de l'entreprise qu'ils proposent est structuré en trois dimensions visibles en **Annexe 10** : le processus, le potentiel et la performance<sup>96</sup>. La performance de l'entreprise y est représentée dans une dimension temporelle avec l'intégration d'une vision à moyen et long terme. Le potentiel est subdivisé en deux axes: le potentiel externe et le potentiel interne de l'entreprise. Le premier présente quatre caractéristiques : l'orientation sur le long-terme, la contrôlabilité, la relativité et le dynamisme face à l'environnement. La dimension interne, construite à partir d'une analyse de la littérature (Bamberger, 1989; Chaston & Mangles, 1997; Chawla et al., 1997; Stoner, 1987), intègre plusieurs caractéristiques telles que : les ressources financières, humaines et technologiques, les systèmes et structures organisationnels, la productivité, l'innovation, la qualité, l'image et la réputation de l'entreprise, sa culture, la variété et la flexibilité de ses produits et services et le service client. Le processus, lui, fait référence aux compétences entrepreneuriales du dirigeant (compétences d'opportunités, relationnelles, conceptuelles, organisationnelles, stratégiques, d'engagement et « secondaires »). L'entrepreneur est au cœur de ce modèle et semble être la source première de la performance de l'entreprise. Ses compétences, structurées en sept catégories et 45 sous-thématiques, font référence à des actions de la part de l'entrepreneur (telles que : négocier, s'exposer aux médias ou planifier) tandis que d'autres compétences font davantage référence à des aptitudes à détenir ; ces dernières représentent des difficultés d'identification et de description (par exemple : penser intuitivement, soutenir un effort ou gérer ses craintes). Cette confusion accentue la difficulté pour une recherche qui doit intégrer la notion d'aptitudes, difficilement identifiables et mesurables, ainsi que les actions de l'entrepreneur.

Nous retrouvons une dimension clé du champ de l'entrepreneuriat : la notion de compétence. Celle-ci ne fait pas l'objet d'une définition stable au sein de la littérature tant elle dispose d'un ensemble varié de sous-dimensions (Durand, 2006). Malgré sa reconnaissance, la compétence apparaît discrète au sein de la littérature en entrepreneuriat (Laviolette & Loué, 2006; Toutain & Fayolle, 2008).

---

<sup>96</sup> Les auteurs s'appuient sur le modèle de Buckley et al. (1991) structurant la compétitivité au sein de ces trois dimensions.

Nous présenterons, tout d'abord, le concept de compétence ainsi qu'un recueil de définitions clés de la compétence sur le champ de l'entrepreneuriat. Nous l'approfondirons, dans un deuxième temps, en soumettant une analyse des dimensions structurantes de la notion de compétence : le savoir, la pratique et le savoir-être. Troisièmement, nous présenterons la multidisciplinarité des compétences entrepreneuriales susceptibles d'être observées à partir d'un cadre structuré en six domaines d'activités<sup>97</sup>. Finalement, nous porterons une réflexion sur les modalités d'apprentissage des compétences entrepreneuriales.

### **2.2.1 Définition de la compétence sur le champ de l'entrepreneuriat**

Dans cette partie avant d'être définie, la compétence est inscrite au sein de trois grandes approches, mobilisées dans le champ de l'entrepreneuriat.

Toutain et Fayolle (2008) s'attachent à la conception historique du terme « compétence » qui a évolué au fil du temps. Il s'est introduit, dans la deuxième partie du XXème siècle, dans les entreprises et dans l'éducation, pour trois raisons : le rapport au travail, la reconnaissance de l'individu et le rapport à l'environnement et au temps. Les auteurs présentent l'évolution de la compétence en trois grands courants. Le premier courant relie la compétence à l'individu qui réalise une tâche. La compétence est assimilée à la performance sur le poste de travail et y est définie par la qualification de l'individu sur son poste (Zarifian, 2001), faisant ainsi référence à un ensemble de tâches à réaliser. S'appuyant sur Le Boterf (2005), Toutain et Fayolle (2008) reconnaissent les limites des prescriptions proposées au sein de cette approche qui se traduit par la stricte exécution d'une tâche. Le deuxième courant centre la compétence sur les qualités de la personne par une approche « behavioriste » aussi dénommée « fonctionnaliste » (Omrane et al., 2011) qui concerne principalement l'individu inscrit au coeur d'un environnement qui peut être générateur de ressources informationnelles. La compétence de l'individu consiste, alors, à prendre des initiatives pour solliciter son environnement et obtenir les ressources dont il a besoin. Le troisième courant centre la compétence dans un processus intégré dans un système complexe :

---

<sup>97</sup> Les six domaines sont approfondis dans notre partie 2.2.3.1 : gestion stratégique et direction générale de l'entreprise, production du produit/service, gestion des ressources humaines, gestion commerciale et marketing, gestion financière et négociation et vente.

« aborder les compétences par le processus revient à s'intéresser aux manières de faire, c'est-à-dire à la mise en place, consciente ou inconsciente, de procédures d'action quotidiennes initiées et développées par l'individu en vue d'atteindre un objectif donné (un résultat) » (Toutain et Fayolle, 2008 : 47).

Nous y retrouvons l'intérêt accordé à la notion d'actions réalisées par un ou plusieurs individus (Géniaux & Mira Bonnardel, 2001: 46) tout en soulignant l'importance de la dimension savoir-être pour la compréhension du concept de compétence.

Pour mieux cerner ce concept de compétence, en application au champ de l'entrepreneuriat, nous avons repéré des définitions de la notion de compétences adaptées à l'entrepreneuriat. Notre analyse de la littérature nous permet de présenter quatre définitions qui s'y inscrivent. Ces définitions ont été sélectionnées pour leur approche globale du phénomène facilitant notre compréhension, mais aussi, pour leur adéquation au sein du champ de l'entrepreneuriat.

**Définition 1 « compétence »** (Aouni & Surlemont, 2007 : 5) : « *La notion de compétences a récemment été adoptée dans le champ de l'entrepreneuriat pour faire référence à la combinaison de connaissances (savoirs), d'attitudes (savoir-faire) et habilités (savoir-être) nécessaires pour être effectif (performant) durant le processus entrepreneurial* ».

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : savoir, savoir-faire, savoir-être et performance, processus entrepreneurial.

**Définition 2 « compétence »** (Omrane et al., 2011: 94) : « *combinaison singulière de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte, souvent professionnel, précis* ».

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : connaissances, savoir-faire, expérience, comportements, contexte professionnel.

**Définition 3 « compétence »** (Man & Lau, 2000)<sup>98</sup> : « *l'ensemble des caractéristiques de haut niveau, représentant la capacité de l'entrepreneur de réussir dans son métier. Ces compétences se traduisent donc en termes de traits de personnalité, d'aptitudes et de connaissances influencées par l'expérience, la formation, le statut social et d'autres variables d'ordre démographique* ».

Cette définition est construite sur la base des travaux de Bird (1995), elle nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : métier, traits de personnalité, aptitudes, connaissances, expérience, formation.

Toutain et Fayolle (2008), qui s'appuient sur Durand (2006) et Le Boterf (2005), présentent la compétence comme inscrite au sein d'une dimension temporelle. Deux dimensions apparaissent alors, la première a une portée à long terme, la « *compétence générique* », et la seconde dispose d'une portée à court terme et s'intitule « *compétence appliquée* ».

**Définition 4 « compétence générique »** (Toutain & Fayolle, 2008) : « *La compétence générique (Durand, 2006; Le Boterf, 2005) constitue l'accumulation d'une combinaison d'expériences personnelles, professionnelles, culturelles qui évoluent tout au long de la vie* ».

La compétence générique provient d'un ensemble de schèmes acquis, plus généralement, par l'expérience de vie de l'individu. Elle est mobilisée par ce dernier et lui permet de prendre des décisions inconsciemment, voire même, de manière automatique à partir de son vécu.

**Définition 4bis « compétence appliquée »** (Toutain & Fayolle, 2008) : « *La compétence appliquée représente un levier actionnable de la compétence générique (M.-J. Avenier, 2000; Le Boterf, 2005). Elle est directement mise en application dans la vie réelle. Elle peut être décrite à partir de l'initiative de l'individu et des procédures d'actions qu'elle a générées* ».

La compétence appliquée semble pouvoir s'analyser plus facilement par le chercheur puisqu'elle se traduit par le souhait pour l'individu de réaliser un ensemble d'actions.

---

<sup>98</sup> Nous avons repris la définition de Man et Lau (2000) traduite en Français par Omrane et al. (2011 : 94).

L'ensemble des définitions présentées, qui s'appuie sur la littérature en entrepreneuriat, semble s'accorder et reconnaître les dimensions de savoir, de pratique et de savoir-être comme étant intégrées au centre du concept de compétence en entrepreneuriat. Par ailleurs, nous reconnaissons le caractère polysémique de la compétence dès lors que nous acceptons ce tryptique savoir, savoir-faire et savoir être, ainsi que sa dimension processuelle, sa dimension temporelle, sa dimension fonctionnelle et psychologique. L'analyse de ces trois dimensions structurantes de la compétence, des six domaines de compétences entrepreneuriales et des modalités d'apprentissage de l'individu-entrepreneur facilitera notre positionnement sur notre conception de la compétence.

### **2.2.2 Approfondissement des trois dimensions structurantes de la compétence : le savoir, la pratique et le savoir-être**

Durand (2006) propose un cadre de la compétence s'articulant en trois dimensions<sup>99</sup> : la connaissance (savoir), les pratiques (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être). Structuré en trois savoirs, il fait l'objet d'un assentiment au sein de la littérature en entrepreneuriat (Bakkali, et al., 2010; Garcia, 2012; Laviolette & Loué, 2006). Nous intéressant à la micro-entreprise en phase de post-naissance, nous limitons ces trois dimensions à l'individu-entrepreneur (non à l'entreprise), compte tenu de leur symbiose observée dans la littérature (Churchill & Lewis, 1983), avant un détachement possible en cas de disparition, de vente ou de développement de l'entreprise.

Nous présentons, ci-dessous, un approfondissement de ces trois notions qui, cumulées, apportent l'expertise à l'individu (Durand, 2006), au profit de son entreprise. Celles-ci peuvent se rapprocher de la cognition de l'entrepreneur que nous avons abordée dans le Chapitre 1 : « *l'expertise, proche du contrôle comportemental perçu, renvoie aux compétences acquises à travers l'expérience qui conduisent à des actions et à des décisions mieux informées ou éclairées* » (Grazzini et Boissin, 2013 : 54).

---

<sup>99</sup> Durand (2006 : 281), « *Figure 7 Explication des trois dimensions de la compétence* ».

### 2.2.2.1 Le savoir au profit de la connaissance de l'entrepreneur

Dans cette partie, nous commençons par présenter la distinction entre les notions de savoir et de connaissance, puis, nous approfondissons cette dernière notion à partir du modèle de l'alchimie de la compétence (Durand, 2006) qui reconnaît l'intérêt de la transmission du savoir au profit de la connaissance de l'individu.

Margolinas (2014) aborde la distinction entre le savoir et la connaissance. Pour l'auteure, un savoir est « *dépersonnalisé, décontextualisé, détemporalisé, il est formulé, formalisé, validé et mémorisé* ». Il est ainsi construit à partir de l'acceptation d'un groupe social inscrit au sein d'une institution. Dans ce sens, Le Boterf (1994) considère le savoir comme « *des concepts, des savoirs disciplinaires, des théories qui existent indépendamment des contextes de travail* »<sup>100</sup>.

Pour Margolinas (2014), la définition de la connaissance passe par un ensemble de situations qui met l'individu en interaction directe avec son milieu et sollicite ainsi sa dimension cognitive. Dans son article, Durand (2006) propose une définition de la connaissance et présente les apports de cette dimension pour une entreprise.

**Définition de la « connaissance »** (Durand, 2006 : 278) : « *La connaissance correspond à l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence qui permettent à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes, partielles et pour partie contradictoires* ».

Nous retrouvons dans cette définition le contexte situationnel de la connaissance ainsi que la dimension cognitive des individus au sein de l'entreprise qui interprètent des situations dans l'action.

Durand (2006) intègre le savoir dans la définition qu'il accorde à la « connaissance », justifiant une relation entre ces deux notions. La dimension cognitive de l'individu est ainsi reliée aux informations qu'il aura pu assimiler à partir du savoir. Pour Zarifian (2001), la connaissance peut s'acquérir par la formation initiale et l'expérience de l'individu. L'expérience peut ainsi apporter à l'individu une information quant à la représentation et aux

---

<sup>100</sup> Le Boterf (1994: 16).

modes de réalisation de l'action puisqu'il l'aura déjà vécue (Bird, 1995). Par exemple, la transmission d'un savoir<sup>101</sup>, par un expert, à l'entrepreneur, peut apporter à ce dernier une visibilité sur l'ensemble de ses activités constituantes, et plus particulièrement, sur celles considérées comme clés par la communauté d'experts (tels que les chercheurs ou les accompagnateurs); cette visibilité agit sur son interprétation d'un phénomène. Durand (2006), en s'appuyant sur Sanchez (1997), intègre à la notion de savoir le « savoir quoi ». Pour répondre au savoir-quoi, l'entrepreneur doit pouvoir s'appuyer sur une connaissance de l'activité qu'il réalise, reconnaissant son savoir sur l'activité mais aussi son intuitivité (ibid.). La connaissance de l'entrepreneur se traduit ainsi par une assimilation et une intégration de l'ensemble des informations nécessaires à l'activité qu'il réalise. La complexité s'accroît dès lors que nous reconnaissons la multidisciplinarité des activités sous la responsabilité de l'entrepreneur.

La connaissance se traduit aussi par une contextualisation de l'entrepreneur face à ses activités et aux différentes situations qu'il rencontre. Durand (2006) présente le « savoir-pourquoi » et fait référence à deux sous-dimensions, relevant du caractère cognitif de l'individu. Tout d'abord, l'entrepreneur doit être capable de comprendre et d'expliquer pourquoi son « *tour de main et sa technique fonctionnent* » dans l'action (ibid.). Deuxièmement, le « savoir-pourquoi » apporte une compréhension stratégique et cohérente pour l'individu qui a conscience de ce qui est nécessaire de faire. Ainsi, ces deux dimensions se présentent comme associées et peuvent favoriser le savoir-agir (Le Boterf, 1994).

Dans le modèle de Durand (2006), le savoir est intégré dans la connaissance, redonnant ainsi un intérêt majeur à l'action. Le savoir, transmis à l'entrepreneur, apporte un ensemble d'informations validées par la communauté experte à l'individu qui assimile ce savoir par une formation initiale ou l'expérience. Ainsi, il peut faire face aux différentes situations et montrer une capacité à saisir les savoirs nécessaires<sup>102</sup> et à interpréter une ou plusieurs situation(s) afin de pouvoir s'adapter au contexte situationnel de son entreprise.

---

<sup>101</sup> Vis-à-vis d'une ou plusieurs disciplines afférentes à l'entrepreneuriat.

<sup>102</sup> Le Boterf (1994) définit le savoir-agir comme la capacité de l'individu à mobiliser ses savoirs face à ses activités.



### 2.2.2.2 Les pratiques de l'entrepreneur : les apports de l'expérience pour des savoir-faire

Loué (2012) évoque la présence de compétences techniques en entrepreneuriat qu'il considère comme essentielles à l'entreprise et qui peuvent se décomposer en plusieurs axes tels que : le management, la gestion des ressources humaines, la gestion financière ou le commerce et le marketing. Dans cette partie, nous retrouvons, au sein de la littérature des notions étroitement reliées que nous devons clarifier tels que le savoir-faire, la pratique et l'expérience. Durand (2006) intègre un ensemble de savoir-faire au sein de la notion de pratique qu'il définit comme suit.

**Définition de la « pratique »** (Durand, 2006 : 278-279) : *« La pratique a trait à la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Ces savoir-faire n'excluent pas la connaissance, mais peuvent ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles les tours de main et les techniques empiriques fonctionnent ».*

La pratique fait ainsi référence à un ensemble d'actions concrètes à réaliser par un ou plusieurs individus qui disposent de cette capacité de réalisation. Le « *tour de main* » se traduit par la capacité de l'individu à réaliser l'action tandis que le savoir-faire est élargi à : « *je sais comment faire, je sais le faire et je peux apprendre à quelqu'un d'autre à le faire* » (ibid.). La littérature reconnaît d'ailleurs la nécessité d'expérience de l'individu face aux pratiques entrepreneuriales (Man et al., 2002; Omrane et al., 2011; Toutain & Fayolle, 2008). Sur le champ de l'entrepreneuriat, l'expérience peut être subdivisée en plusieurs sous-dimensions telles que l'expérience industrielle, entrepreneuriale, professionnelle et managériale (Vedel, 2008). L'expérience peut ainsi être une dimension corrélée à la réussite d'un projet (Arlotto et al., 2012). La pratique s'inscrit au cœur de l'action de l'individu ; la difficulté, face au champ de l'entrepreneuriat, se situe dans la variété des activités provenant du rôle de l'entrepreneur. Cette variété sous-entend l'impossibilité pour l'entrepreneur à détenir l'ensemble des savoir-faire sur chacune des disciplines et activités<sup>103</sup> nécessaires aux trois rôles qui structurent le métier d'entrepreneur : entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel (Chandler & Jansen, 1992).

---

<sup>103</sup> Nous présentons les domaines d'activités de l'entrepreneur en situation de post-naissance dans notre partie 2.2.3, structurée en six axes.

### **2.2.2.3 Approfondissement du savoir-être par le processus cognitif de l'entrepreneur**

Le savoir-être est un vecteur puissant relié aux caractéristiques profondes de l'individu (Bakkali et al., 2010). Dans cette partie, nous approfondissons la dimension du savoir-être en nous reposant sur la littérature qui s'attache aux compétences entrepreneuriales. Nous proposons une clarification de notre acception sur la notion de savoir-être qui renvoie, sur ce champ, à des concepts analogiques à approfondir : les attitudes<sup>104</sup>, les motivations, le comportement et les aptitudes. Cette clarification vis-à-vis de ces concepts apporte, non seulement une meilleure compréhension du phénomène, mais nous permet aussi de comprendre les mécanismes cognitifs de l'entrepreneur ; cela permettrait d'impulser une dynamique de changement favorisant un équilibre entre les trois rôles de l'entrepreneur.

Dans cette partie, nous abordons trois axes qui se présentent comme constitutifs du savoir-être : tout d'abord les attitudes de l'individu intégrant la notion de motivation de l'entrepreneur (Durand, 2006; Loué, 2012), puis, nous définissons la notion de comportement, enfin, nous abordons les aptitudes nécessaires à ce dernier (Guillot, 2009; Loué, 2012; Loué & Baronet, 2011; S. Robinson & Stubberud, 2014) bien que difficilement observables et évaluables pour le chercheur en Sciences de Gestion (Guillot, 2009).

Durand (2006) définit les attitudes par plusieurs sous-dimensions telles que le comportement, la culture ou l'identité et la volonté (représentée par l'engagement et la motivation). Nous percevons, ainsi, une relation étroite entre la notion de compétence et la cognition entrepreneuriale qui permet d'apporter un approfondissement de l'attitude : Ajzen et Fishbein (1980) présentent l'attitude comme la disposition d'un individu à réagir face à un événement de manière favorable ou défavorable (Emin, 2004). Afin de comprendre en profondeur la dimension psychologique de l'entrepreneur, il est nécessaire de distinguer la perception de l'individu de son passage à l'action. Dans ce sens, Loué (2012) s'inscrit dans le champ de la compétence et propose une définition des attitudes, en s'appuyant sur Gasse (2005) lui-même inscrit dans le champ de la cognition ; ces attitudes reposent sur les perceptions, dispositions et jugements de l'individu vis-à-vis de quelque chose.

---

<sup>104</sup> Le terme attitude est ici observé à partir du champ de la compétence, nous y proposons une comparaison avec la notion d'attitude observée au sein du champ de la cognition de l'entrepreneur dans notre partie 1.2.2.4.

Dans la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987, 1991), à partir d'une analyse des dimensions qui favorisent l'intention de l'individu, nous observons comme finalité du processus : son comportement. Le modèle de Gasse et D'Amours (2000) présente un processus entrepreneurial composé d'antécédents de l'individu influençant ses aptitudes et motivations, deux dimensions qui construisent ses prises de position conscientes ou non (Gasse, 2005). Ce modèle se préoccupe du passage à l'acte de création, sa finalité se traduit par des comportements tels que la création effective de l'entreprise ou l'abandon de l'idée<sup>105</sup>.

Selon Boissin et Janssen (2015), l'intention prédit et explique le comportement. Le comportement est alors assimilé à l'action de l'individu (Ajzen, 1991). Il se caractérise par la réalisation ou non d'une action concrète de la part de l'individu au sein de son entreprise, ce qui peut entraîner des conséquences pour cette dernière. Le comportement se révèle ainsi comme la finalité d'un processus cognitif chez l'entrepreneur. Ajzen (1991) situe l'intention comme une étape en amont du comportement de l'individu. Le comportement de l'entrepreneur peut ainsi être limité à l'action ou l'inaction face à une activité. En amont, cette prise de décision est influencée par un processus cognitif constitué d'un ensemble de variables non négligeables que nous avons structuré à l'intérieur de la CSCE (**Figure 10**).

Gasse (2005) présente cinq facteurs de motivation pour l'entrepreneur<sup>106</sup> et définit la notion de motivation comme suit :

**Définition de la « motivation »** (Gasse, 2005: 7) : « *Les motivations sont des facteurs qui déterminent le comportement. Les motivations sont considérées comme les raisons profondes qui amènent quelqu'un à agir* ».

Nous sommes en relation directe avec l'approche de la motivation<sup>107</sup> (Mc Clelland, 1961). Nous avons mis en avant l'existence de facteurs « push » et « pull » qui favorisent le passage à l'acte de création d'entreprise par l'entrepreneur. Nous avons aussi présenté des facteurs de démotivation qui freinent l'entrepreneur dans le passage à l'acte de la création. Notre analyse nous permet de constater que l'entrepreneur peut adopter ce même fonctionnement en situation de post-naissance face à la réalisation ou non de ses activités.

---

<sup>105</sup> Gasse (2005), contrairement à la théorie du comportement planifié, intègre la notion d'intention au sein du comportement. A l'instar de Ajzen (1987, 1991), nous séparons ces deux dimensions du fait que les croyances de l'entrepreneur modifient sa perception mais pas obligatoirement son passage à l'acte (**Figure 11**).

<sup>106</sup> Ces cinq facteurs sont : le besoin de réalisation/réussite, le défi et l'ambition, l'autonomie et la liberté, la recherche de pouvoir et de contrôle, et enfin, le besoin de reconnaissance et de réputation.

<sup>107</sup> L'approche par les motivations est abordée dans notre partie 1.2.2.3.

Nous pouvons ainsi reconnaître les motivations et démotivations des individus comme un facteur d'influence de ses actions.

Les aptitudes se rapprochent des « *soft skills* » qui font l'objet d'un intérêt grandissant dans la littérature puisque, bien que difficilement évaluables, elles peuvent faire l'objet de programme de formation pour les entrepreneurs (Robinson & Stubberud, 2014). Susceptibles de faire l'objet d'une évolution, ces aptitudes se révèlent comme transversales aux différentes activités de l'entrepreneur qui peut les mobiliser, de manière consciente ou non. Ces compétences se révèlent fondamentales et sont capables de transformer des difficultés rencontrées en de réelles opportunités (Barth & Géniaux, 2010). Le modèle de Gasse (2005) s'attache aux aptitudes de l'individu en tant que sources d'influence de ses perceptions face à un phénomène. Il recense cinq catégories d'aptitudes pour un individu et propose une définition de cette notion, reprise par Loué (2012).

**Définition des « aptitudes »** (Loué, 2012: 14) : « *Les aptitudes sont les dispositions naturelles, les habiletés, les capacités de l'individu qui lui permettront de se diriger vers l'entrepreneuriat : confiance en soi / enthousiasme, persévérance / détermination, tolérance à l'ambiguïté / gestion du stress, intuition / flair et créativité / imagination* ».

Pour Gasse (2005), les aptitudes et motivations de l'entrepreneur sont influencées par ses antécédents<sup>108</sup>. Un rapprochement intéressant peut être proposé entre les aptitudes et motivations, et, le concept de la compétence générique (Durand, 2006; Le Boterf, 2005; Toutain & Fayolle, 2008); celui-ci provient bien de l'accumulation d'expériences de l'entrepreneur. Grazzini et Boissin (2013 : 54)<sup>109</sup> mettent en avant le principe de stock d'expérience « *renvoyant à la profondeur et à l'étendue de l'expérience accumulée durant le temps, qui engendre une expertise et une logique dominante à partir desquelles l'entrepreneur prend ses décisions et agit* ». Dans cette optique, en reprenant le modèle de Gasse (2005), cette accumulation d'expérience pourrait agir sur les aptitudes et motivations, puis, sur les attitudes de l'entrepreneur pour, finalement, modifier son intention et, in fine, son comportement. L'étude de Loué (2012) présente un résultat très intéressant face à la possibilité pour un individu de développer des aptitudes par le biais de l'art, du sport et du théâtre. Cependant, nous excluons cette dimension de notre recherche car elle se présente trop complexe à analyser, compte tenu de notre ancrage qui porte sur les activités de l'entrepreneur

---

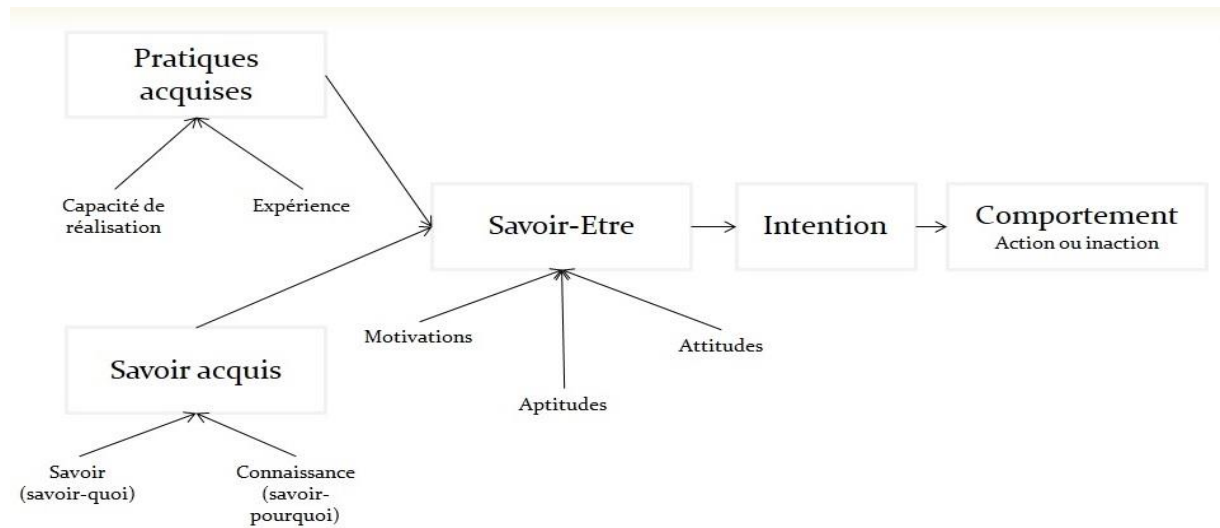
<sup>108</sup> Les antécédents sont structurés en cinq axes : âge, sexe, éducation, expérience et parents.

<sup>109</sup> S'appuyant sur Reuber et Fischer (1999).

(Coulet, 2011) : il apparaît complexe de mesurer la mobilisation d'aptitudes par l'entrepreneur sur un domaine d'activités. Par ailleurs, même si cette mobilisation d'aptitudes est confirmée face à une activité, cette dernière ne le sera pas automatiquement sur un autre domaine d'activités. Nous reconnaissons ainsi la nécessité de contextualisation des aptitudes d'un individu complexifiant la recherche scientifique.

Nous venons d'analyser trois dimensions constituantes de la compétence en apportant une clarification de notre acceptation sur les caractéristiques qui la composent et leurs définitions. Nous retrouvons, au sein du savoir, le savoir quoi et le savoir pourquoi (Durand, 2006). Le savoir quoi apporte à l'entrepreneur une base approfondie lui permettant de mettre en place une stratégie pour sa réalisation. Le savoir-pourquoi, représenté par la connaissance face aux activités réalisées par l'individu, peut s'entendre par une ouverture à la dimension cognitive. Nous sommes ainsi en relation avec la pratique qui est représentée par un ensemble d'activités nécessitant des savoir-faire de la part de l'entrepreneur. Enfin, le savoir-être est caractérisé par les motivations, les aptitudes et les attitudes de l'entrepreneur qui peuvent provoquer une influence sur l'intention et le comportement de celui-ci. Notre réflexion nous permet de proposer la **Figure 19**.

**Figure 19 - Les trois dimensions de la compétence face à une activité**



Ces trois dimensions peuvent, premièrement, influencer l'intention, puis, le comportement de l'entrepreneur au sein de son entreprise avec deux possibilités : réaliser l'action envisagée ou ne pas réaliser l'action envisagée. Ce processus peut ainsi se répéter pour chaque décision de l'entrepreneur face à la réalisation d'actions ou non.

Les modèles d'analyse du comportement de l'individu (Ajzen, 1987, 1991; Gasse, 2005) reconnaissent les antécédents de l'entrepreneur comme des sources d'influence au sein du processus cognitif. Les deux variables d'influence clés que nous avons fait ressortir sont l'éducation et l'expérience (**Figure 11**). Ces dimensions suscitent d'autant plus notre intérêt dès lors que nous pouvons les rapprocher de la notion de compétence. L'éducation fait ainsi référence au savoir-quoi acquis, accumulé par l'individu par le biais d'une formation, tandis que l'expérience traite des savoir-faire dont il dispose déjà. Ce constat propulse la compétence au cœur de notre attention révélant son caractère évolutif dans le temps et pouvant influencer l'intention, puis, le comportement de l'entrepreneur.

Durand (2006 : 274) souligne l'inévitable interaction entre les trois dimensions de la compétence inhérentes à l'atteinte de l'expertise définie comme : « *je sais faire face à une diversité de situations, je sais quoi faire, je sais le faire et pourquoi* ». Entre l'axe pratique et l'axe connaissance, il y a peu de savoir sans action (Piaget, 1936) et le savoir-faire sera fragile sans compréhension ni connaissance. Entre l'axe pratique et l'axe attitudes, il y a peu de savoir collectif sans savoir-être et le savoir être est inopérant sans savoir-faire (pratique). Entre l'axe attitude et connaissance, le savoir (la connaissance) est stérile sans incarnation et le savoir-être est inutile sans compréhension.

Ces interactions complexifient d'autant plus la compréhension du phénomène de compétence et ses modalités d'apprentissage prioritaires pour un individu. Nous développons cette notion d'apprentissage dans la dernière sous-partie. Avant de l'aborder, nous analysons les domaines d'activités sous la responsabilité de l'entrepreneur. Chacune des activités peut, ainsi, être observée à partir du processus comportemental de l'entrepreneur (**Figure 19**).

### **2.2.3 Représentation des domaines d'activités de l'entrepreneur en post-naissance**

La **Figure 19** insiste sur l'impact des pratiques et savoir acquis sur le savoir-être de l'entrepreneur expliquant son intention et son comportement. Ainsi, nous pouvons analyser le phénomène de compétences entrepreneuriales selon les domaines d'activités de l'entrepreneur. Pour Bellier (1999), la compétence « *n'existe pas en soi, indépendamment de l'activité, du problème à résoudre* ». Sur le champ de l'entrepreneuriat, nous admettons la

difficulté de l'entrepreneur qui doit faire face à un ensemble de domaines de compétences entrepreneuriales variées telles que : « *le management, la gestion des ressources humaines, la gestion financière ou le commerce et le marketing* » (Loué, 2012) incorporant, chacun, un sous-ensemble d'actions à réaliser. De nombreuses études insistent sur la diversité des domaines d'actions à maîtriser par l'entrepreneur (Boutillier & Dokou, 2006; Bruyat, 1993; Gartner, 1989; Nakara & Fayolle, 2012). Bruyat (1993 : 350) intègre les compétences au sein d'un processus entrepreneurial et reconnaît la dimension temporelle de l'entreprise : certaines compétences, comme les compétences commerciales, apparaissent par exemple particulièrement nécessaires lors du « *décollage* » de l'entreprise.

Le pouvoir d'actions détenu par l'entrepreneur dans son entreprise nous pousse vers une clarification des activités sous sa responsabilité. Nous n'avons pas réussi à trouver, au sein de la littérature, une nomenclature exhaustive strictement focalisée sur l'ensemble des activités qui structurent le rôle d'un entrepreneur en phase de post-naissance. Les travaux de Loué ont contribué à un approfondissement de la construction d'un référentiel de compétences avec pour finalité la construction d'une ingénierie de formation (Lavolette & Loué, 2006; Loué & Baronet, 2011). Le document de proposition de Boissin (2014)<sup>110</sup> au gouvernement, pour le statut national étudiant-entrepreneur, propose une grille d'évaluation des compétences acquises de l'étudiant-entrepreneur sur laquelle nous pouvons nous appuyer. Cette présentation de l'ensemble des activités à réaliser permet d'éclairer notre vision du rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel des entrepreneurs par les actions concrètes qu'il peut réaliser. Elle pourrait aussi permettre aux structures d'accompagnement de disposer d'un cadre générique sur lequel elles pourraient s'appuyer dans leur méthodologie d'accompagnement. Elle encourage, par ailleurs, une orientation sur la dimension humaine en permettant un « audit » de l'entrepreneur face à l'ensemble des activités sous sa responsabilité. Cet « audit » permettrait de percevoir les besoins en formation nécessaires pour l'amélioration des compétences de l'entrepreneur pour le fonctionnement de l'entreprise.

A partir de l'ensemble de notre analyse de la littérature, nous avons procédé à un repérage des activités de l'entrepreneur dans la littérature, puis, à une classification en domaines, thèmes et sous-thèmes. Cette analyse a fait émerger six domaines abordés

---

<sup>110</sup> Boissin (2014) « *Propositions sur le statut national Etudiant-Entrepreneur, sur l'accompagnement par les Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) et sur la charte nationale du diplôme d'établissement ETUDIANT-ENTREPRENEUR* », réalisé par le Coordinateur National Jean-Pierre Boissin sous la responsabilité du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, 17 pages.

uniquement en relation avec le champ de l'entrepreneuriat<sup>111</sup> : gestion stratégique et direction générale de l'entreprise, production du produit/service, gestion des ressources humaines, gestion commerciale et marketing, gestion financière, puis, négociation et vente. L'intérêt de cette analyse consiste tout d'abord à repérer les activités les plus abordées dans la littérature, directement reliées à une ou un sous-ensemble d'actions. Par ailleurs, en nous appuyant sur l'ensemble de la littérature, nous pouvons construire une nomenclature des activités de l'entrepreneur adaptée à notre champ de recherche et se voulant la plus exhaustive possible. Cette nomenclature d'activités est structurée en 6 domaines praxéologiques du métier de l'entrepreneur: « gestion stratégique et direction générale de l'entreprise », « production du produit / service », « gestion des ressources humaines et management des équipes », « gestion commerciale et marketing », « gestion financière » et « négociation / vente ».

Au regard du rôle de l'entrepreneur représenté par les pratiques qu'il réalise, nous avons exclu de la nomenclature les variables psychologiques abordées précédemment. Nous présentons, dans un premier temps, la nomenclature d'activités de la littérature (**Annexe 11**) que nous proposons à partir des six domaines d'activités. Ces six domaines intègrent les trois rôles de l'entrepreneur : entrepreneurial, managérial et technico-fonctionnel (Chandler & Jansen, 1992). Burg et Jardillier (2007) distinguent trois fonctions du management : les fonctions de direction (intégrant la stratégie de l'entreprise), de management d'équipe et du management des activités. Ces dimensions apparaissent indispensables dans la littérature et nécessitent un approfondissement présenté dans chacune des parties suivantes.

### **2.2.3.1 Nomenclature des pratiques de l'entrepreneur : analyse transversale de la littérature**

Notre objectif consiste à présenter, à partir de 27 sources issues de la littérature, une nomenclature des activités de l'entrepreneur que nous structurons en six domaines. Nous souhaitons repérer les activités les plus abordées dans la littérature en entrepreneuriat, en comptabilisant les études qui abordent de manière approfondie ou succincte une ou plusieurs activités de l'entrepreneur. Cette analyse nous permet de proposer une nomenclature

---

<sup>111</sup> Chacune de ces thématiques fait l'objet de multiples travaux non directement reliés au champ de l'entrepreneuriat justifiant la difficulté de ce champ face à sa multidimensionnalité.



d'activités de l'entrepreneur<sup>112</sup> qui représente un cadre structurant de l'ensemble des actions sous sa responsabilité. **L'Annexe 11** illustre l'ensemble de cette nomenclature ainsi que les sources bibliographiques que nous avons pu repérer sur chacune d'entre elles. La difficulté majeure à laquelle nous avons été confrontés réside dans le degré de précision ou d'imprécision de chacune de ces activités. Nous avons tenté d'être le plus précis possible dans les thématiques et sous-thématiques, mais, il convient que, pour proposer une nomenclature synthétique, nous ayons dû procéder à certains regroupements. Ainsi, certaines thématiques et sous-thématiques peuvent apparaître relativement larges et donc englober un sous-ensemble d'actions. De nombreuses activités, évoquées dans la littérature, regroupent une grande multiplicité d'actions en leur sein ; nous les avons exclues dans notre synthèse, compte tenu de la difficulté à les classer. Voici quelques exemples : diriger ses collaborateurs, développer une gestion financière, développer des programmes.

Le **Tableau 11** présente le premier domaine d'activités ainsi que son découpage thématique. Compte tenu de la relation étroite entre l'entrepreneur et sa micro-entreprise, nous avons intégré l'organisation de son temps dans la dimension stratégique, plaçant la réflexion sur l'allocation de son temps face à ses activités comme partie intégrante de la stratégie. Cette stratégie reflète en effet, in fine, le design organisationnel de l'entreprise. L'ensemble des activités présentées au cœur de cette thématique intègre des actions qui permettent d'apporter une vision, à l'entrepreneur, de son entreprise d'un point de vue externe et interne ; cette vision intègre ainsi un diagnostic des problématiques rencontrées et l'axe formation destiné à l'entrepreneur. L'analyse de la dimension externe se place comme un système de veille face à l'environnement qui permet le développement de nouvelles activités, de nouveaux produits ou d'innovations. Les trois thématiques « développer son entreprise », « analyser son environnement externe et interne » et « gérer ses ressources » sont très fréquemment citées.

---

<sup>112</sup> Chacun des six domaines d'activités structurant le rôle de l'entrepreneur est présenté dans les Tableaux 10 à 15.

<b>Tableau 11 – La gestion stratégique et direction générale de l’entreprise comme domaine d’activités de l’entrepreneur</b>			
<b>Classification</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre de sources</b>
<b>1.1</b>	Organiser son temps (pour l'entrepreneur)	-	3
<b>1.2</b>	Développer son entreprise	1.2.1. Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme	15
		1.2.2. Mettre en place de nouvelles idées commerciales	8
		1.2.3. Fixer des objectifs (planification)	7
<b>1.3</b>	Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise	-	5
<b>1.4</b>	Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	1.4.1. Analyser son secteur d'activité (politique, économique, social, technologique, légal)	9
		1.4.2. Analyser ses concurrents	3
		1.4.3. Analyser les forces et faiblesses de son entreprise	5
		1.4.4. Analyser ses pratiques de tarification	1
<b>1.5</b>	Gérer ses ressources	1.5.1. Réfléchir à l'organisation de ses ressources (humaines, financières, matérielles,...)	6
<b>1.6</b>	Se former	-	1
<b>1.7</b>	Diagnostiquer les problèmes rencontrés	1.7.1. Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise	3

Le **Tableau 12** présente le second domaine d’activités ainsi que son découpage thématique.

<b>Tableau 12 – La gestion de la production du produit/service comme domaine d’activités de l’entrepreneur</b>			
<b>Classification</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre de sources</b>
<b>2.1</b>	Planifier l'activité	2.1.1. Organiser/planifier les tâches de l'activité	12
<b>2.2</b>	Réaliser l'activité	2.2.1. Fabriquer et livrer les produits produits/réaliser la prestation	4
<b>2.3</b>	Gérer les commandes		1
<b>2.4</b>	Analyser les stocks		1

La gestion de la production se concentre sur des activités en relation directe avec la réalisation du produit et du service. La sous-thématique organisation et la planification des tâches sont directement reliées à l’activité de production. Afin de faciliter la relation entre la production et la gestion des stocks, nous avons inséré dans ce domaine la gestion des commandes (entrées et sorties), ainsi que l’analyse des stocks. La thématique « planifier l’activité » est très fréquemment identifiée.

Le **Tableau 13** présente le troisième domaine d’activités ainsi que son découpage thématique.

<b>Tableau 13 – La gestion des ressources humaines et management des équipes comme domaine d’activités de l’entrepreneur</b>			
<b>Classification</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre de sources</b>
<b>3.1</b>	Recruter du personnel		3
<b>3.2</b>	Gérer les compétences des salariés	3.2.1. Analyser les compétences des collaborateurs	4
		3.2.2. Développer les compétences des salariés	5
<b>3.3</b>	Gérer le personnel	3.3.1. Mettre en œuvre une politique de rémunération	2
		3.3.2. Réfléchir sur la motivation des salariés	5
		3.3.3. Contrôler le travail des salariés	3
		3.3.4. Communiquer avec ses salariés (réunion, écrits,...)	8

Le domaine « gestion des ressources humaines et le management des équipes », intègre les activités telles que le recrutement du personnel, la gestion des compétences de

l'équipe ainsi que la gestion du personnel<sup>113</sup>. La thématique « gérer le personnel » est la plus fréquemment citée.

Le **Tableau 14** présente le quatrième domaine d'activités ainsi que son découpage thématique.

<b>Tableau 14 – La gestion commerciale et marketing comme domaine d'activités de l'entrepreneur</b>		
<b>Classification</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Nombre de sources</b>
<b>4.1</b>	Faire une étude de marché	4
<b>4.2</b>	Mettre en place un système de fidélisation	1
<b>4.3</b>	Construire et améliorer l'offre des produits/services vendus	3
<b>4.4</b>	Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)	4

Compte tenu de la taille réduite des entreprises, nous avons regroupé la gestion commerciale et la gestion marketing. Etroitement reliées à la dimension stratégique de l'entreprise, ces dimensions apportent un approfondissement sur l'analyse d'éventuels nouveaux projets nécessitant une étude de marché. Cependant, cela correspond, aussi, à la mise en place de système de fidélisation des clients qui garantit le renouvellement des commandes. Enfin, ce domaine intègre aussi une réflexion sur le système d'offres proposées, ainsi que la structure de la communication externe. Il se présente moins diversifié en termes de variété d'activités. La thématique « faire une étude de marché » se présente comme l'activité la plus fréquemment citée.

Le **Tableau 15** présente le cinquième domaine d'activités ainsi que son découpage thématique.

<b>Tableau 15 – La gestion financière et administrative comme domaine d'activités de l'entrepreneur</b>		
<b>Classification</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Nombre de sources</b>
<b>5.1</b>	Gérer la trésorerie	5
<b>5.2</b>	Réaliser une analyse financière	3
<b>5.3</b>	S'occuper de la gestion administrative	1

---

<sup>113</sup> La gestion du personnel inclut les critères de motivation des salariés, et, enfin, les modes de communications formels ou informels.

La gestion financière et administrative intègre la gestion de la trésorerie de l'entreprise ainsi qu'une analyse financière de la situation actuelle, mais aussi, des prévisions de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons intégré dans ce domaine la gestion administrative de l'entreprise qui inclut les obligations fondées sur la législation du secteur d'activité et les éléments comptables. La thématique « gérer la trésorerie » apparaît comme la plus fréquemment citée.

Le **Tableau 16** présente le sixième domaine d'activités ainsi que son découpage thématique.

<b>Classification</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Nombre de sources</b>
<b>6.1</b>	Développer et maintenir des relations avec des personnes clés	8
<b>6.2</b>	Vendre et négocier avec les parties prenantes	7
<b>6.3</b>	Créer et développer des partenariats	2

Le sixième domaine repose sur des actions de négociation et de vente qui ne sont pas uniquement restreintes à l'approche clients ; ainsi, elles intègrent l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Ceci aborde notamment la capacité de l'entrepreneur à mobiliser et à développer son réseau, mais aussi, sa capacité à vendre et négocier. Enfin, nous intégrons, aussi, la création et le développement de partenariats qui permettent de construire des relations à moyen et long terme entre l'entreprise et ses réseaux internes et externes. Face à cette nécessité de mobilisation et de développement du réseau, Géniaux et Mira-Bonnardel (2003) analysent quatre réseaux d'entreprises ; elles présentent les intérêts de l'intégration dans un réseau d'entreprise, le but consiste à développer le pouvoir des entreprises sur leurs marchés, mais aussi, à élargir leur champ de compétitivité en s'appuyant sur des compétences propres à chaque entreprise. Dans ce sens, et pour approfondir cette notion de réseau d'entreprises, les entrepreneurs peuvent aussi envisager, à moyen et long terme, le développement d'un « *écosystème d'affaires* » représenté comme « *un environnement élargi, dans lequel des acteurs hétérogènes, dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise* » (Mira-Bonnardel et al., 2012: 125). Les thématiques « développer et maintenir des relations avec des personnes clés » et « vendre et négocier avec les parties prenantes » apparaissent comme les plus fréquemment citées.

Nous venons de présenter six domaines d'activités structurant l'activité d'un entrepreneur en phase de post-naissance. Ces dimensions caractérisent le rôle de l'entrepreneur au sein de son entreprise. Les activités stratégiques, ainsi que celles qui sont en relation avec la réalisation du produit/service, apparaissent comme davantage représentées dans la littérature. Nous proposons, dans les parties suivantes, un approfondissement de la gestion stratégique, du management des activités et de la gestion des ressources humaines en entrepreneuriat.

### **2.2.3.2 De la gestion stratégique en entrepreneuriat à la vision entrepreneuriale**

Degeorge (2015) analyse les travaux de Shane (2012) et présente les distinctions entre l'entrepreneuriat et le management stratégique. Pour Shane, les objectifs de l'entrepreneuriat reposent sur l'identification et l'exploitation des opportunités en direction de l'entreprise (à créer ou déjà créée), tandis que le management stratégique vise à développer et à maintenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise. La gestion stratégique partage de nombreuses relations étroites avec le domaine de l'entrepreneuriat. Les caractéristiques d' « *innovation, de la découverte d'opportunité d'affaires, du changement, du risque, de l'incertitude, de la créativité, de l'intention, de la vision, de la création de valeur* » que l'on retrouve sur le champ de l'entrepreneuriat sont ainsi partagées avec le management stratégique (Verstraete, 2001).

Dans un premier temps, nous présentons la dimension stratégique adaptée à l'entrepreneuriat, puis, nous présentons la gestion stratégique sous une forme processuelle intégrant l'analyse stratégique, les choix stratégiques et la planification de la stratégie (Robinson, 1979).

De nombreuses études exposent le caractère déterminant de la stratégie pour la survie ou le développement de l'entreprise ; elles positionnent cette dimension au cœur de l'entrepreneuriat (Bruyat, 1993; Chandler & Jansen, 1992; Laviolette & Loué, 2006; Loué & Baronet, 2011; MacMillan, 1975; Man & Lau, 2000; Man et al., 2008; Robinson Jr. & Pearce II, 1984; Storey, 1994). La stratégie peut y être considérée comme le développement d'une vision de la part de l'entrepreneur (Laviolette & Loué, 2006; Verstraete & Fayolle, 2005). Ackelsberg et Arlow (1985) réalisent une étude auprès de 135 entrepreneurs de petites

entreprises aux Etats-Unis et suggèrent l'importance de l'évaluation d'alternatives possibles pour l'entreprise, d'une fixation d'objectifs et d'une planification des entreprises pour une vision à moyen et long terme.

Cette vision entrepreneuriale comprend un ensemble de décisions à prendre, et, de choix stratégiques qui s'appuient sur la saisie et l'exploitation d'opportunités et qui peuvent se traduire ensuite par la fixation d'objectifs à atteindre. Sous une vision systémique, les décisions à prendre peuvent être de trois ordres : stratégiques, administratives et opérationnelles (Ansoff & McDonnell, 1988). La difficulté, sur notre champ, consiste en la détention de la responsabilité de ces trois types de décisions par l'entrepreneur, compte tenu de la petitesse de la taille de son entreprise. Cette multiplication de prises de décisions peut engendrer des difficultés pour ce dernier. Il en va de même pour les actions qu'il réalise : en entrepreneuriat, les actions intègrent des activités non stratégiques, tandis que le management stratégique se concentre sur les actions stratégiques à réaliser (Shane, 2012). Le rôle entrepreneurial, exposé par Chandler et Jansen (1992), fait ainsi référence à la saisie et l'exploitation d'opportunités<sup>114</sup>, et, à la volonté et la capacité de générer un effort, pour l'entrepreneur. Il convient, en conséquence, de se questionner sur les caractéristiques à analyser dans le cadre de la gestion stratégique en entrepreneuriat : parlons-nous de gestion stratégique avec une focalisation sur le développement d'une vision à moyen et long terme de l'entreprise, ou, intégrons-nous la réflexion et les décisions de l'entrepreneur sur les axes administratifs et opérationnels ?

La dimension stratégique se présente polysémique dès lors qu'elle présente, au-delà des caractéristiques externes et internes à analyser, à la fois une dimension cognitive et un ensemble d'actions à réaliser par l'entrepreneur pour faciliter le développement d'une vision entrepreneuriale. Selon Verstraete (2001), « *la vision peut être assimilée à une planification stratégique cognitive, à un ensemble de schèmes cognitifs portant sur l'anticipation d'un futur désiré* ». L'auteur ajoute que la planification stratégique, formelle ou non, est une instrumentation et une rationalisation de la planification cognitive. Pour Torrès (1999), le processus de décision des TPE repose sur le schéma « *intuition-décision-action* », et supposant la stratégie entrepreneuriale adoptée pour l'entreprise comme implicite. Nous reconnaissons ainsi une relation entre l'intuition stratégique de l'entrepreneur et son pouvoir

---

<sup>114</sup> La saisie d'opportunités provient d'une relation entre l'environnement interne et externe de l'entreprise : c'est bien la capacité de l'entrepreneur à reconnaître et envisager une opportunité perçue sur le marché (Chandler et Jansen, 1992 : 225).

d'actions dans l'entreprise. Cette relation se perçoit par une dimension qui se place entre ces deux axes : la prise de décision, c'est-à-dire son choix stratégique (Keats & Bracker, 1988). L'intuition de l'entrepreneur agit sur sa prise de décision (intégrant des décisions stratégiques avec une vision à moyen et long terme et des décisions administratives et opérationnelles avec une vision à court terme) qui, elle-même, influence ses actions dans l'entreprise<sup>115</sup>.

Julien & Marchesnay (1988) présentent la nécessité de construction d'une stratégie, particulièrement dans les petites entreprises : « *on ne saurait trop souligner les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie (domaine réservé aux grandes entreprises), ou en ferait sans le savoir* ». Au-delà de sa dimension cognitive, la prise de décision peut être appuyée par un ensemble d'outils capables d'aider le dirigeant dans sa prise de décision. Ces outils d'aide à la prise de décision sont intégrés au sein de l'analyse stratégique.

Nous pouvons nous appuyer sur le modèle de Harvard (Ansoff, 1965) qui propose une analyse externe (basée sur les opportunités et menaces de l'environnement) et interne (basée sur les forces et faiblesses de l'entreprise). Cette analyse peut réduire le caractère intuitif du dirigeant qui prendra des décisions basées sur l'analyse de son environnement externe et interne. Durand (2006) présente les travaux de Porter (1980, 1985) qui contribuent à un éclairage de l'analyse des entreprises sous leur volet externe (avec le positionnement de l'entreprise face à sa concurrence et aux forces qui s'exercent sur elles) ; mais également de l'analyse des entreprises sous leur volet interne avec la chaîne de valeur. Ces travaux peuvent être mobilisés en entrepreneuriat sur l'étape de l'analyse stratégique (Nobre, 1993).

Robinson et Pearce (1984) soulignent l'importance de la décision de l'entrepreneur, particulièrement dans la mise en place d'innovation dans l'entreprise. L'entrepreneur est ainsi présenté comme le détenteur de la prise de décision finale au sein de l'entreprise qu'il contrôle (MacMillan, 1975). L'impact de sa décision finale s'accroît d'autant plus dès lorsqu'il est propriétaire d'une petite entreprise : « *dans une petite entreprise, la seule personne à convaincre est le propriétaire-dirigeant, et, peut-être, un petit groupe d'acteurs* »<sup>116</sup> (ibid. : 62). Une relation s'établit avec notre approfondissement sur la dimension cognitive de l'entrepreneur (2.2.2.3) qui reconnaît la répercussion des aptitudes, motivations et attitudes sur l'intention, puis, sur le comportement de ce dernier dans

---

<sup>115</sup> Pouvant être cadrées au sein de la nomenclature d'activités de l'entrepreneur (**Annexe 11**).

<sup>116</sup> Traduit de l'anglais.



l'entreprise. Cette dimension cognitive vient influencer la dimension stratégique de l'entreprise sur l'axe des choix stratégiques de l'entrepreneur et conditionne, in fine, les actions de l'entrepreneur dans son entreprise.

La littérature reconnaît le caractère intuitif de cette prise de décision (Robinson, 1979; Torrès, 1999) et présente deux intérêts de la planification stratégique : une aide à la prise de décision pour l'entrepreneur et une aide à la mise en œuvre de la stratégie pour l'entreprise. S'appuyant sur la littérature spécialisée sur la planification des petites et moyennes entreprises, Robinson, et al. (1986) reconnaissent deux types de planification soulignant la dimension temporelle de la planification : la planification stratégique et la planification opérationnelle.

**Définition de la « planification stratégique »** (Robinson et al., 1986: 7-8)<sup>117</sup> : « *la planification stratégique concerne la détermination de la mission de l'entreprise, ses principales stratégies, et les objectifs clés à réaliser (Steiner, 1979)* ».

Cette planification stratégique est souvent négligée par les entrepreneurs qui disposent de peu de temps, de ressources et de compétences pour réaliser une planification (Robinson, 1979). Pour Robinson et al. (1986), la planification opérationnelle repose sur un ensemble de tactiques intégrées au centre de quatre caractéristiques : le marketing, la finance, le personnel et la production.

Gilmore (1971) construit un modèle de planification stratégique en 6 étapes<sup>118</sup>, il présente la transversalité de la planification stratégique et considère la nécessité d'une focalisation de l'entrepreneur sur les problèmes rencontrés qui nécessitent une analyse de la situation de l'entreprise. Pour Gilmore, l'analyse de cette situation comprend six dimensions, étroitement reliées à la planification opérationnelle de Robinson et al. (1986), se traduisant comme suit : « *situation concurrentielle* », « *situation financière et opérationnelle* », « *situation du marketing* », « *situation de la production* », « *situation de la recherche et développement* », « *organisation exécutive* » (Gilmore, 1971 : 71-72).

---

<sup>117</sup> Traduit de l'anglais.

<sup>118</sup> Gilmore (1971 :77). Les six étapes (que nous traduisons de l'anglais) sont : « *enregistrer la stratégie actuelle* », « *identifier les problèmes* », « *découvrir les éléments de base* », « *formuler des alternatives* », « *évaluer les alternatives* » et « *choisir la nouvelle stratégie* ». Dans ce processus, la dimension « *résolution de problème* » s'intégrant dans l'analyse interne de l'entreprise, apparaît au centre du modèle.

La réalisation d'une planification stratégique peut se confondre avec la planification opérationnelle. Il convient au chercheur de préciser son positionnement sur cet aspect, bien qu'une structure de pensée systémique permette à l'entrepreneur de se fixer des objectifs clairs et de mettre en place un fil conducteur pour les atteindre (Paturel & Berger-Douce, 2008). Ces deux types de planification amènent l'entrepreneur à consulter son environnement interne (ses collaborateurs) et externe (partenaires externes) pour faciliter sa prise de décision. Cet élément pourrait permettre d'affiner son analyse, tout en prenant en considération différentes parties prenantes qui favorisent l'implication de ses partenaires dans l'atteinte des futurs objectifs (Jones, 1982).

La gestion stratégique en entrepreneuriat peut être présentée comme un processus en trois étapes, composées de l'analyse stratégique, des choix stratégiques et de la planification (stratégique et opérationnelle) au sein de l'entreprise. La gestion stratégique propose une approche structurée qui permet à l'entrepreneur de développer une vision à court, moyen et long terme, se percevant comme une stimulation pour la saisie et l'exploitation d'opportunités. Ces opportunités sont perçues grâce au processus de gestion stratégique, qu'il soit uniquement cognitif ou formel, conscient ou inconscient. La difficulté réside dans la transversalité de la stratégie en entrepreneuriat qui nécessite une réflexion sur un ensemble de caractéristiques externes et internes à analyser.

Shane (2000) reconnaît le rôle central de la compétence dans la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'une opportunité pour l'entrepreneur. Ce constat révèle une nécessité de formation sur cet aspect. Les compétences stratégiques de l'entrepreneur se révèlent comme un vecteur de compétitivité pour l'entreprise capable d'améliorer sa performance (Man & Lau, 2000; Man et al., 2008).

### **2.2.3.3 Management des activités et production du produit/service**

Nous distinguons la gestion stratégique du management des activités, qui fait référence à la gestion des opérations à organiser. Nous intéressés aux MIC, nous reconnaissons aussi la réalisation du produit/service qui fait partie intégrante de leurs activités.

Riggs et Bracker (1986) présentent 11 activités de gestion des opérations en intégrant la production du produit/service au sein des activités de gestion des opérations (**Tableau 17**).

N°	Désignation
1	« Conception des produits et/ou services »
2	« Processus de conception du produit/service »
3	« Conception de l'emploi (contenu de l'emploi, méthodes de travail,...) »
4	« Emplacement »
5	« Prévisions de la demande »;
6	« Planification globale (planning des activités, des individus,...) »
7	« Gestion des stocks (commande, stockage, suivi,...) »
8	« Contrôle de la production (planification avec les commandes clients) »
9	« Contrôle de la qualité »
10	« Entretien du matériel (maintenance des machines et équipements) »
11	« Aménagement des installations »

Une réflexion de l'entrepreneur, quel que soit son secteur d'activité, fondée sur ces opérations peut générer une amélioration de l'organisation de l'entreprise. L'étude de Riggs et Bracker (1986) qui repose sur des petites entreprises manufacturières, montre l'impact significatif de deux de ces 11 activités de gestion des opérations sur la dimension financière : les prévisions de la demande et la planification globale. A partir des activités 6 et 7 du **Tableau 17**, nous remarquons des relations étroites avec la planification opérationnelle abordée dans la partie précédente ; ces relations confirment la difficulté à structurer les caractéristiques à analyser par l'entrepreneur.

Enfin, bien que le management des activités soit abordé en entrepreneuriat, il s'agit d'un axe ne faisant pas l'objet de travaux majeurs dans la littérature. Le domaine suivant concerne la gestion des ressources humaines.

#### 2.2.3.4 La gestion des ressources humaines en entrepreneuriat

Pour Penrose (1959), les ressources humaines sont essentielles pour le développement et le succès des entreprises. Dans ce sens, l'étude de Deshpande et Golhar (1994) réalise une comparaison entre 100 petites et grandes entreprises et présente les petites entreprises<sup>119</sup> comme d'autant plus concernées par la thématique de GRH. Pourtant, les études relatives à la gestion des ressources humaines (GRH) ont été longtemps ignorées en entrepreneuriat. Certaines études récentes consacrent un intérêt à cette relation, envers les petites et moyennes entreprises (Chabaud et al., 2008; Messeghem et al., 2010). Parallèlement, nous avons pu percevoir un ensemble d'études qui abordent cette dimension, sans que celle-ci soit l'objet principal de ces études (Bakkali et al., 2010; Laviolette & Loué, 2006; Loué & Baronet, 2011; Man & Lau, 2000; Man et al., 2008).

L'entrepreneur apparaît comme la première ressource humaine de l'entreprise naissante et peut rapidement se voir en difficulté face à l'étendue des activités sous sa responsabilité, dès lors que l'on observe une évolution de l'entreprise qu'il dirige<sup>120</sup> (Chabaud, Estay, & Louart, 2008). Face à cette difficulté, l'entrepreneur se doit de déléguer et de recruter un ou plusieurs salariés<sup>121</sup> au sein de son entreprise, bien que le recrutement soit souvent synonyme de risque pour l'entrepreneur (Messeghem et al., 2010). Dès lors que l'entrepreneur procède à un recrutement, de nouvelles problématiques se créent telles que les modalités de recrutement ou la motivation, l'implication et la fidélisation des salariés (Chabaud et al., 2008). L'entrepreneur peut avoir besoin d'outils et de méthodes pour piloter son équipe (ibid.). Un cadre structurant de la GRH adapté à notre champ se révèle ainsi pertinent.

Messeghem et al. (2010) s'appuient sur Mahé de Boislandelle (1988) pour présenter une structure de la GRH en quatre axes politiques : l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation. Le premier axe, « emploi », comprend tant le recrutement/licenciement que les difficultés liées à la polyvalence du personnel et les horaires de l'emploi. Le second axe « rémunération » traite du système de fonctionnement des rémunérations qui peut intégrer une

---

<sup>119</sup> Précisons que la médiane de l'échantillon des 79 petites entreprises de l'échantillon est de 170 salariés tandis que celle des 21 grandes entreprises est de 1700 salariés.

<sup>120</sup> Nous pouvons nous appuyer ici sur notre **Figure 18** présentant le processus de développement de l'entreprise en situation de post-naissance, adapté de Scott et Bruce (1987).

<sup>121</sup> Bien qu'il soit aussi envisageable que l'entrepreneur ait recours à la sous-traitance.

partie fixe et une partie variable et favoriser la motivation du salarié. Le troisième axe « valorisation » repose sur une réflexion de la part du dirigeant qui s'appuie sur la reconnaissance du salarié et peut se traduire par une évolution du salaire, de la formation ou une évolution du poste occupé par ce dernier. Enfin, la « participation » émet une réflexion sur la délégation du pouvoir du dirigeant et pose la question de la participation du salarié à la réflexion stratégique de l'entreprise.

Bakkali et al. (2010) construisent un référentiel de compétences qui est destiné aux structures d'accompagnement. Cette étude offre un questionnement sur la gestion des compétences que nous pouvons intégrer aux micro-entreprises. Cette gestion des compétences est connectée à la stratégie de l'entreprise (Dejoux, 2008) et passe par le développement d'une politique de formation de l'entrepreneur ou de ses salariés. Pour aider l'entrepreneur, un référentiel de compétences permet de détailler les activités à maîtriser par un salarié (Gilbert, 2005). Nous remarquons, ainsi, un double questionnement nécessaire de la part de l'entrepreneur : premièrement, une réflexion sur son propre emploi<sup>122</sup>, qui permet d'analyser ses compétences, et deuxièmement, une réflexion sur la gestion des compétences de son ou ses salarié(s).

La thématique de GRH en entrepreneuriat apparaît d'autant plus importante dès lors qu'elle se voit reliée à l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise qui recherche la saisie d'opportunités et caractérise l'entreprise par une forte intensité entrepreneuriale (Randerson & Fayolle, 2010). Cette thématique met en exergue l'impact des compétences détenues par les entrepreneurs de notre champ en GRH, et, plus particulièrement, dans la gestion du personnel et des compétences des salariés. Le degré de compétences dans ce domaine pourrait permettre d'expliquer le choix des dirigeants d'embaucher ou de ne pas embaucher du personnel face à un souhait d'évolution de l'entreprise qui relève ainsi le besoin de compétences de l'entrepreneur<sup>123</sup>. Ses compétences et ses actions sur la thématique de GRH, pourraient aussi permettre de limiter les problématiques rencontrées dans le cadre de la gestion du personnel.

Nous venons de présenter les activités constitutives du rôle de l'entrepreneur, il apparaît désormais nécessaire de porter une attention sur les modalités d'apprentissage que nous développons dans la dernière sous-partie.

---

<sup>122</sup> Nous avons fait le choix d'intégrer la réflexion de l'entrepreneur sur son propre emploi dans la dimension « gestion stratégique et direction générale de l'entreprise » de la nomenclature d'activités.

<sup>123</sup> Celle-ci intègre « *sa culture, ses motivations, son comportement, ses apprentissages et ses expériences* » (Chabaud et al., 2008).

## **2.2.4 Les modalités de l'apprentissage entrepreneurial pour l'entrepreneur**

La littérature reconnaît désormais la possibilité d'un apprentissage de l'entrepreneuriat par l'individu (Fayolle, 2007; Schieb-Bienfait, 2013; Schieb-Bienfait & Clergeau, 2005). Cet apprentissage entrepreneurial, assimilé à la formation et à l'enseignement, est un élément déterminant pour l'entrepreneur (Aouni & Surlemont, 2007; Laviolette & Loué, 2006; Omrane et al., 2011). Nous présentons trois modalités d'apprentissage entrepreneurial connectées aux dimensions de la compétence. L'entrepreneur peut procéder à un « *apprentissage par l'apprendre* » (formation formelle) qui fait référence au savoir, un « *apprentissage par le faire* » (action) inséré au sein de la pratique, et, un « *apprentissage par l'échange* », il s'agit de l'interaction (Durand, 2006). Cet apprentissage entrepreneurial, quel que soit ses modalités, entraînera une évolution de la compétence de l'individu-entrepreneur. Dans chacune des trois modalités d'apprentissage, nous nous intéressons, d'abord, aux modalités d'apprentissage qui permettent de répondre à la question « comment un individu peut-il apprendre » ? Puis, nous nous focalisons sur ses répercussions, répondant à la question « quelles sont les répercussions de l'apprentissage »?

### **2.2.4.1 L'apprentissage par l'apprendre : les apports de la formation et de l'éducation**

Dans ce paragraphe, nous présentons des degrés de précision dans la formation et l'éducation. Ils peuvent s'exposer en deux axes : premièrement, des formations générales sur l'entrepreneuriat, deuxièmement, des formations face aux six domaines d'activités reliés à l'entrepreneuriat<sup>124</sup>.

L'individu peut, en effet, bénéficier d'une formation plus générale sur le champ de l'entrepreneuriat. Schieb-Bienfait (2013 : 198) s'appuie sur Hytti (2002) pour présenter trois familles de programmes de formation en entrepreneuriat : (1) apprendre à comprendre l'entrepreneuriat, (2) apprendre à devenir entrepreneur, (3) apprendre à devenir entreprenant.

---

<sup>124</sup> Que l'on retrouve dans la nomenclature d'activités (**Annexe 11**).

Ces formations, plus génériques, s'intéressent davantage à l'intention de création des individus et à un élargissement de leur vision. Elles peuvent pourtant permettre d'accroître leur saisie d'opportunités, s'ils se trouvent en phase de post-naissance. Fayolle (2003 : 227) exprime l'impact de cet apprentissage qui peut se réaliser par le biais de l'éducation ou de la formation : « *Nous sommes convaincus que c'est à travers l'éducation et la formation qu'il sera possible de faire évoluer les mentalités* ». Les formations relatives aux disciplines plus spécifiques peuvent, quant à elles, rechercher un impact direct sur la maîtrise du savoir et de la pratique de la discipline en question. Celles-ci peuvent se répercuter sur le savoir-être de l'individu, à savoir ses motivations, aptitudes et attitudes, concernant la discipline en question.

Nous observons un degré de précision différent face au besoin d'acquisition de compétences : un premier, qui approche l'entrepreneuriat sous son aspect multiforme, et un second, qui approfondit avec des disciplines afférentes diverses. Quel que soit ce degré de précision, l'apprentissage entrepreneurial se révèle essentiel puisqu'il semble pouvoir agir sur la perception de l'entrepreneur. Dans ce sens, Durand (2006 : 274-275) avance :

*« La littérature en psychologie montre que les individus ont tendance à rejeter les données extérieures qui ne correspondent pas à leur état de connaissance préalable, alors qu'à l'inverse, ils accordent une importance exagérée aux données qui viennent renforcer leurs perceptions et croyances existantes ».*

Cette dimension psychologique place la notion de perception de l'individu en tant que source d'influence majeure de sa pensée stratégique. Cela suggère qu'une évolution de la perception de l'entrepreneur, provoquée par le développement de ses expériences et de l'éducation (ou formation), peut provoquer une évolution de sa prise de décision et de ses actions réalisées dans l'entreprise.

#### **2.2.4.2 L'apprentissage par le faire : les apports de l'action**

Bien que certains savoirs puissent être présentés sous une approche théorique et formelle, la littérature reconnaît aussi l'intérêt de l'apprentissage de l'individu à partir de savoir-faire tacites qui nécessitent une réalisation pratique de la part de l'individu. Par

conséquent, l'individu peut être accompagné, c'est le cas pour un « *compagnonnage* » (Durand, 2006) qui lui permet de procéder, premièrement, à une observation de la pratique, puis, à son imitation. D'autre part, l'individu peut apprendre seul au sein de son entreprise au travers d'expériences concrètes (Fayolle, 2007; Guillot, 2009). Cet apprentissage, représenté par la réalisation d'actions, peut être effectué par le biais d'un accompagnement, mais l'entrepreneur peut aussi évoluer seul dans son entreprise. L'apprentissage par l'action se caractérise plus généralement au moyen de l'apprentissage par le faire (« *learning by doing* ») de la part de l'entrepreneur (Aouni & Surlemont, 2007; Cressy, 2006; Savall et al., 2015).

L'apprentissage par le faire constitue un apprentissage avec un degré de compétence plus précis, principalement orienté sur la notion de savoir-faire qui, accumulé, construit l'expérience de l'entrepreneur. Sammut (2005) insiste sur l'importance de cette expérience qui apporte plus qu'une formation théorique, du fait qu'elle répond aux besoins liés à la gestion d'une entreprise. L'apprentissage de l'entrepreneur par l'accumulation d'expériences est donc continu, puisque connecté aux activités professionnelles de ce dernier, évoluant au sein de son entreprise.

Dans ce sens, en s'appuyant sur le modèle des ressources et des compétences, Géniaux et Mira Bonnardel (2001) considèrent l'ancrage de routines organisationnelles qui « *revêtent [...] une dimension systémique et constituent la mémoire de l'entreprise* ». L'expérience de l'entrepreneur peut provoquer la création et le développement d'un ensemble d'activités lors de la phase de post-naissance, puisqu'elle suppose bien une absence préalable de design organisationnel. Cet ensemble d'activités formera des routines organisationnelles, ancrant le métier de l'entrepreneur au sein de son entreprise.

L'acquisition de l'expérience doit donc s'ajouter à la capacité de l'individu à s'extraire du contexte pour adapter ses actions dans différentes situations. Cette forme d'apprentissage vient faciliter la compréhension de l'axe « connaissance » en agissant sur le « savoir-pourquoi ». En effet, l'entrepreneur est, premièrement, capable de comprendre et d'expliquer pourquoi son « *tour de main et sa technique fonctionnent* » dans l'action (Durand, 2006). Deuxièmement, son expérience peut lui apporter une compréhension stratégique et cohérente de ce qui est nécessaire de faire. L'apprentissage par le faire peut ainsi agir sur le savoir-être de l'entrepreneur (ses motivations, aptitudes et attitudes).



### 2.2.4.3 L'apprentissage par l'échange : les apports de l'interaction collective

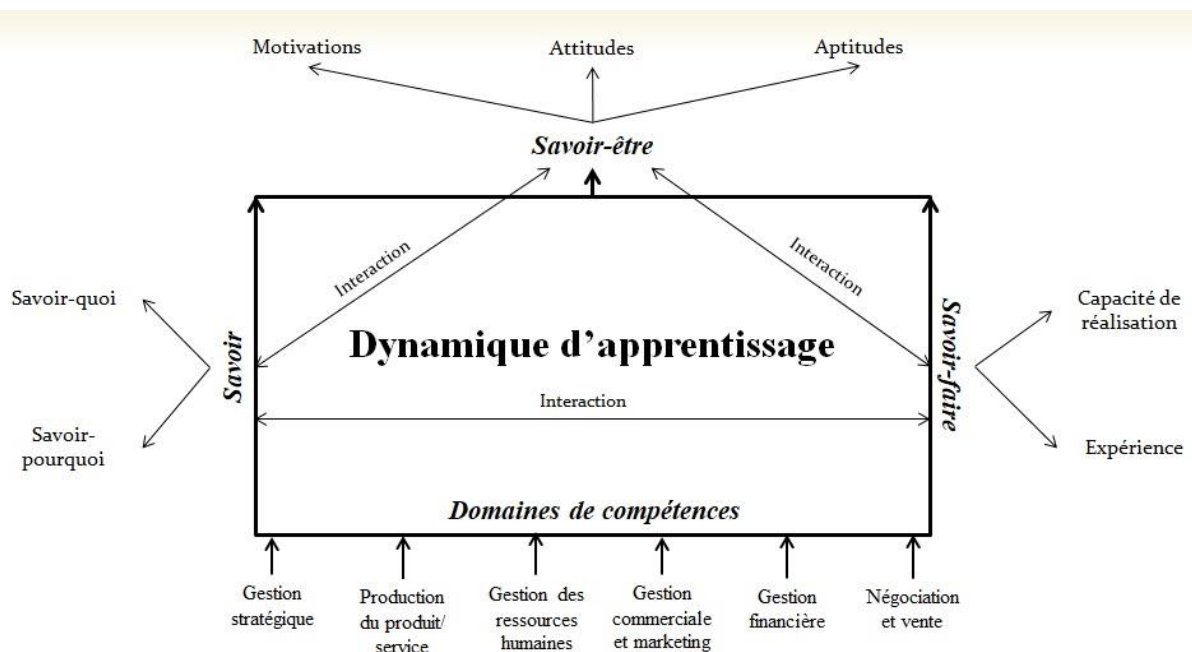
Pour Durand (2006), « *c'est le compagnonnage par l'interaction et l'échange qui conditionne les comportements et l'identité* ». Stervinou et Lemaître (2008) définissent le compagnonnage dans le sens de Durand (2006) : « *par compagnonnage, on entend, au sens large, un ensemble d'individus qui se regroupent en vue de s'entraider, se protéger, s'éduquer et se transmettre des connaissances* ». En échangeant avec d'autres acteurs, généralement entre pairs, l'entrepreneur procéderait, consciemment ou non, à la construction de son identité capable finalement de représenter son « profil d'entrepreneur ». L'échange entre acteurs peut se répercuter sur ses savoir-faire (Messeghem & Sammut, 2013) et ses savoirs (Stervinou & Lemaître, 2008). Barth et Géniaux (2010), au niveau de la formation des futurs managers, élargissent notre vision sur les modalités d'apprentissage en proposant une approche par le jeu de simulation qui présente de riches intérêts pédagogiques tels que l'approche systémique, la mise en situation et l'apprentissage en groupe. Ces apprentissages présentent ainsi l'intérêt d'améliorer les « *soft skills* » (aptitudes) des participants (ibid. : 338).

L'apprentissage entrepreneurial, observé sous ses trois modalités, peut venir impacter la perception de l'entrepreneur sur certaines activités à réaliser (Nobre, 1993; Schieb-Bienfait, 2013). L'apprentissage peut se faire en agissant, via plusieurs modalités susceptibles de s'opérer simultanément, telles la formation théorique, l'action (Piaget, 1936) et l'échange avec des acteurs externes (autres entrepreneurs, structures d'accompagnement, chercheurs, famille, politiques publiques, fournisseurs, clients). L'accumulation de ces modalités d'apprentissage permet de favoriser l'expertise de l'individu en entrepreneuriat et/ou sur un domaine d'activités précis, selon le degré de précision recherché par la dynamique d'apprentissage.

L'ensemble de notre réflexion, sur cette partie, nous permet de proposer la **Figure 20**. Nous nous rapprochons de la notion de savoir-agir que Le Boterf (1994) définit comme la capacité de l'individu à mobiliser ses savoirs, face à ses activités ; pour Le Boterf, une activité est mobilisée dès lors que l'individu dispose de savoirs afférents. La problématique sur notre champ réside dans le pouvoir d'actions dont dispose l'entrepreneur, au sein de son entreprise. C'est donc par une prise en considération des six domaines d'activités sous la responsabilité de l'entrepreneur et d'un apprentissage sur celles qui représentent une difficulté pour ce dernier, qu'il pourra modifier sa perception du phénomène. Cette modification doit permettre

de générer une énergie pour l'action dans l'entreprise. L'apprentissage (par l'apprendre, le faire et l'échange) agit comme un levier managérial qui favorise l'action dans l'entreprise. L'accumulation de compétences sur les six domaines apporte une vision systémique de l'entreprise à l'entrepreneur qui agit, à terme, sur ses compétences génériques. L'étude de Grazzini et Boissin (2013) fixe la connexion entre la notion de compétences et la cognition entrepreneuriale face aux repreneurs d'entreprises : « *développer les compétences nécessaires au rachat d'entreprises semble constituer un levier managérial essentiel pour inciter les dirigeants à reprendre une entreprise* ».

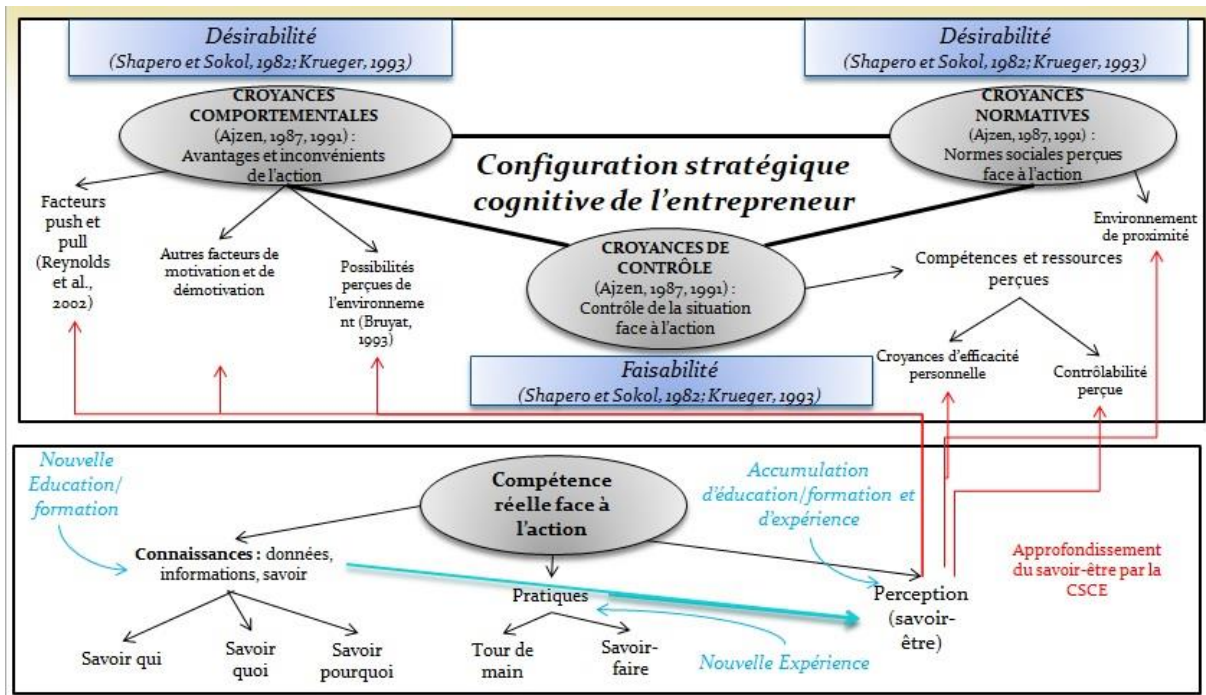
**Figure 20 – De la nomenclature d'activités de l'entrepreneur au triptyque de la compétence**



Nous percevons ainsi de nombreuses similitudes qui reposent sur la dimension « attitudes », entre le champ de la compétence et de la cognition entrepreneuriale. Nous proposons la **Figure 21** qui illustre les relations entre ces deux dimensions et limite le savoir-être à la perception de l'entrepreneur. Cette analyse met en exergue les connexions possibles entre le champ de la compétence et celui de la cognition entrepreneuriale. La notion de perception apporte une connexion cohérente entre la CSCE, qui approfondit la dimension psychologique de l'entrepreneur à partir de trois types de croyances, et la théorie de la compétence, adaptée à l'entrepreneuriat et structurée en trois axes (connaissances, pratiques et attitudes). A ce titre, Nobre (2013 : 159) présente trois leviers pour inciter la dynamique de

changement des acteurs : le vouloir, le savoir et le pouvoir. Nous y observons cette relation entre la dimension cognitive (vouloir et pouvoir) et le savoir de l'individu.

**Figure 21 – Approfondissement de la compétence réelle de l'entrepreneur par l'intégration de sa configuration stratégique cognitive**



L'accumulation acquise d'expériences de l'entrepreneur fait référence à ses compétences génériques ; elles agissent, de façon consciente ou non, sur l'expertise de l'entrepreneur et sur « la logique dominante à partir desquelles l'entrepreneur prend ses décisions et agit » (Grazzini & Boissin, 2013 : 54). Ainsi, de nouvelle(s) éducation/formation(s) et/ou expériences, face à un domaine d'activités, agissent sur le développement de la connaissance et d'une maîtrise pratique. Ces dernières, accumulées, influencent les attitudes de l'entrepreneur, puis son intention et son énergie pour l'action. La CSCE apporte un approfondissement des représentations mentales de l'entrepreneur en expliquant quelles variables d'influence impulsent l'intention d'action.

## Résumé du Chapitre 2

La performance de l'entreprise en entrepreneuriat dispose d'une perspective externe avec sa dimension sociétale qui nécessite l'intégration de ses parties prenantes, et, d'une perspective interne composée par sa dimension économique (à court, moyen et long terme), sociale et stratégique. La **Figure 13** présente une cartographie de notre conception de la performance qui confirme le rôle majeur de l'entrepreneur. Celui-ci vient influencer la dimension stratégique de l'entreprise à partir de l'ensemble des décisions qu'il prend pour son entreprise. De nombreuses variables, présentes au sein de la cartographie de l'échec entrepreneurial (**Figure 15**), sont aussi présentes dans la cartographie du succès entrepreneurial (**Figure 17**). Ce constat nous permet d'intégrer ces variables au cœur de notre conception de la performance en entrepreneuriat afin d'avoir une vision systémique. Nous reconnaissons la dimension processuelle du développement de l'entreprise en cinq étapes (**Figure 18**) qui offrent quatre perspectives pour l'entreprise : l'évolution, la stagnation, la récession ou la mort. Dans un deuxième temps, nous avons présenté le concept de compétences à partir d'un recueil de définitions clés, provenant du champ de l'entrepreneuriat. Ces définitions, ainsi que notre analyse de la littérature, nous ont permis de cibler trois dimensions structurantes de la notion de la compétence entrepreneuriale : le savoir, la pratique et le savoir-être (que nous limitons à la perception dans notre recherche). Chacune de ces trois dimensions se trouve en interaction avec les deux autres et dispose d'une dimension cognitive complexifiant notre compréhension de la prise de décision de l'entrepreneur (choix stratégiques). Notre analyse nous a permis de faire émerger le besoin d'une focalisation sur les activités de l'entrepreneur (Coulet, 2011) que nous avons structuré en six domaines (**Annexe 11**). Chacun des domaines (et/ou des activités) peut être observé à partir du triptyque savoir, pratique et savoir-être (**Figure 20**) qui permet une analyse approfondie et explique le processus cognitif de l'entrepreneur face à l'action. La **Figure 21** relie les compétences de l'entrepreneur, elle intègre la dimension temporelle avec les compétences génériques et appliquées (Toutain et Fayolle, 2008), tout en prenant en compte les perceptions de celui-ci, approfondies à partir du modèle de la CSCE. La CSCE nous permet de comprendre et d'analyser les facteurs dominants de sa structure de croyances, véritable filtre pour le traitement de l'information et la prise de décisions (Bettis & Prahalad, 1995; Grazzini & Boissin, 2013; Prahalad & Bettis, 1986). La CSCE est capable de s'exercer sur une activité précise, vis-à-vis de chaque domaine d'activités de l'entrepreneur, mais aussi plus généralement pour le pilotage de l'entreprise.



# CHAPITRE 3

## UNE DIMENSION HUMAINE POUR DES REPERCUSSIONS ECONOMIQUES : LES APPORTS DE LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE

En 2013, Boussaguet et Haddad s'appuient sur les fondements de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pour présenter une étude qui porte sur la thématique « entreprendre autrement ». Ce regard part du constat de « *la défaillance internationale des marchés financiers [qui] a donné une crédibilité nouvelle aux projets d'intérêt général* ». En s'appuyant sur Bacq et Janssen (2008) pour définir la notion d'entrepreneur social, Boussaguet et Haddad (2013 : 19) présentent l'intérêt grandissant et inéluctable de cette dimension : « *l'entrepreneur social est un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale, et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place. Cela l'amènera à adopter un comportement entrepreneurial inscrit dans des pratiques de gestion traditionnelles* ».

L'entrepreneuriat social renvoie à un ensemble de valeurs humaines telles que le partage des richesses sociales, la solidarité, la responsabilité et la justice (Fayolle, 2013). Ces valeurs peuvent être mises en place au sein de structures telles que les Sociétés Coopératives ou Participatives qui sont reconnues d'utilité sociale et qui s'inscrivent dans le mouvement plus vaste de l'ESS (Bertrel, 2013). Nous les retrouvons aussi avec les Coopératives d'Activités et d'Emploi qui permettent aux entrepreneurs de tester leur projet, sous un cadre juridique protecteur. En effet, les entrepreneurs s'inscrivent en tant que salariés « portés » qui disposent d'un revenu variant en fonction de leur chiffre d'affaires (Stervinou & Noël-Lemaître, 2008). Bien que la création de richesse ne soit pas exclue de l'entrepreneuriat social, celle-ci est cependant considérée comme un moyen et non une finalité (Boussaguet & Haddad, 2013). Boncler et al. (2013) font ainsi émerger cinq principaux fondements de l'entreprise sociale : la recherche du profit n'est pas une fin en soi, se mettre au service d'une

communauté locale, la recherche d'une autonomie de gestion, un processus de prise de décision collectif et une gestion participative.

L'une des difficultés repose sur le caractère multiforme de cette notion. Pour Boncler et al. (2013 : 321), « *les premiers auteurs à s'intéresser au phénomène sont des économistes. Ils n'utilisent pas le terme « entrepreneuriat social » mais privilégient celui d'« économie sociale » ou d'« économie sociale et solidaire »*, justifiant la proximité de ces notions. Certaines études en entrepreneuriat évoquent la notion d'entrepreneuriat social ou encore d'entrepreneuriat responsable (Ferreira, 2012). Pour Ferreira, « *un entrepreneur responsable traite ses clients, ses partenaires commerciaux et ses concurrents en toute équité et honnêteté. Il se préoccupe de la santé, de la sécurité et du bien-être général des salariés et des consommateurs. Il motive son personnel en lui offrant des possibilités de formation et de développement. Enfin, il respecte les ressources naturelles et l'environnement* ». La notion d'entrepreneuriat responsable présente un ensemble de comportements spécifiques à adopter tels que le développement d'une vision à long terme (Stervinou & Noël-Lemaître, 2008) qui place la stratégie au cœur du phénomène ; cette stratégie nécessite la prise en compte des parties prenantes externes et internes à l'entreprise, de sa dimension économique et écologique.

Pour Paturel et Berger-Douce (2008), les travaux de Carroll (1979) s'inscrivent en tant que pionniers sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Le modèle de Carroll (1979 : 503) se structure en trois axes. Le premier traite de la responsabilité sociale de l'entreprise qui se subdivise en quatre catégories : économique, légale, éthique et discrétionnaire. Le second axe présente des thématiques de questions sociales telles que : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité au travail et les actionnaires. Enfin, le troisième axe fait référence à la dimension stratégique de l'entreprise face à sa responsabilité sociale. Son modèle se présente comme inscrit au sein de la performance sociale de l'entreprise et se voit inséparable de la performance économique (ibid.). La dimension sociale y présente ainsi un intérêt économique pour l'entreprise (Bollecker, 2007; Ferreira, 2012). Mais la relation entre la performance sociale et économique reste complexe à mesurer, « *les chercheurs soulignent la très grande difficulté à établir une relation ferme entre l'adoption de pratiques « socialement responsables » et la performance économique* » (Bollecker, 2007 : 92).

Maertens, Président du Centre d'Etudes et d'Action pour la Cohésion Sociale (Belgique)<sup>125</sup> accorde au management Socio-Economique une « *démarche technique* » qui s'inscrit dans le champ de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Ce rapprochement est aussi perçu dans l'étude de Paturel et Berger-Douce (2007). L'ouvrage « *Le capitalisme socialement responsable existe* » (Savall et al., 2015), véritable synthèse des travaux de Savall et Zardet et des chercheurs de l'Institut Socio-Economique des Organisations (ISEOR), présente la théorie socio-économique à partir du concept de « *performance socio-économique globale durable, bâtie sur l'idée d'une responsabilité sociale mieux intégrée par l'entreprise* » (ibid. : 126) ; elle se trouve en relation avec l'entrepreneuriat responsable par sa prise en compte de l'environnement dans une perspective de développement durable (Garcia & Delattre, 2016, 2017).

Nous présenterons, dans un premier temps, la théorie socio-économique (TSE) qui trouve ses sources dans les travaux de Savall (1974). Cette théorie se révèle pertinente car elle apporte un cadre structuré intégrant la dimension externe et interne de l'entreprise tout en apportant un cadre à la notion de performance. Par ailleurs, elle repose sur la dimension humaine au sein de l'entreprise, que nous recherchons, compte tenu de notre analyse des Chapitres 1 et 2 qui place l'entrepreneur au centre de notre intérêt. D'autres recherches confirment qu'elle est mobilisable dans le champ de l'entrepreneuriat (Combaudon, 2015; Guillot, 2009; Nobre, 1993). Enfin, nous expliciterons, dans une deuxième partie ses convergences avec l'entrepreneuriat, justifiant sa pertinence sur ce champ, à partir de l'intervention socio-économique.

### **3.1 LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE COMME APPROCHE GLOBALE DE L'ENTREPRISE**

En 1987, Savall et Zardet soulignent le besoin de redimensionner les théories existantes par le biais de méthodes innovantes facilitant la réalisation d'une « *performance socio-économique globale durable, permettant d'améliorer durablement le niveau de satisfaction des parties prenantes (« socio ») ainsi que leurs résultats financiers (« économique »)* » (Savall & Zardet, 1987, 2010: 349).

---

<sup>125</sup> In Savall et al. (2009: 171).



La présentation de la TSE est décomposée en quatre paragraphes. Nous commençons par une analyse historique de la théorie, puis nous abordons la notion de performance globale et durable et la dynamique entre structures et comportements dans l'entreprise. Dans le dernier paragraphe, nous présentons l'approche par les dysfonctionnements et les coûts-performances cachés.

### **3.1.1 Analyse des fondements de la théorie socio-économique**

L'analyse historique de la TSE nous permet de présenter les fondements de cette théorie qui a émergé il y a plus de 40 ans. Dans un premier temps, nous réalisons un relevé précis des paramètres originels avant de nous focaliser sur le potentiel humain dans l'entreprise, élément fondamental de cette approche. Enfin, nous abordons la notion de processus de changement qui se révèle inévitablement soumis à une dimension temporelle.

#### **3.1.1.1 Les origines de la théorie socio-économique**

La Théorie Socio-Economique (TSE) s'inspire de deux approches en économie. Elle s'appuie, premièrement, sur les travaux de Bernácer (1916, 1922) qui explicitent les mécanismes fondamentaux de la théorie macro-économique moderne, fondée sur trois piliers qui permettent d'expliquer les crises récurrentes en provenance des marchés financiers et des spéculations boursières : « *une théorie fonctionnelle de la monnaie, une théorie synthétique et fonctionnelle du taux d'intérêt et une théorie fondamentale des crises économiques* » (Savall et al., 2015). La TSE s'inspire par ailleurs des travaux de Perroux (1975) qui présente le concept de l'unité active selon lequel l'individu est porteur d'une énergie qui modifie son espace économique (Savall et al., 2015 : 99). La TSE considère le besoin de distinguer différents degrés d'observations scientifiques (macro et micro économique) : elle remet en cause la théorie économique classique (libérale, marxiste ou keynésienne), sur un plan macro-économique, et le modèle comptable, sur le plan micro-économique, qui n'apporte pas d'explications sur le niveau de performance des entreprises ;

en effet ils ne considèrent pas le potentiel humain, « *seul facteur actif de création de valeur ajoutée* » (Savall et al., 2015: 126).

Sur la dimension macro-économique, l'école classique des organisations présente deux facteurs de création de valeur : le capital et le travail. Savall et Zardet (2008) s'appuient sur des travaux économétriques pour démontrer l'existence d'un troisième facteur qui expliquerait la création de valeur à hauteur de 55% : le facteur « *résiduel* » (Carré et al., 1972). La TSE tente ainsi d'apporter des explications face à cette énigme en remettant en question l'école classique et ses fondements d'hyperspécialisation : « *des postes de travail (Taylor, 1911), des fonctions et des organes de l'entreprise (Fayol, 1916), de l'énoncé de règles rationnelles et impersonnelles pour accomplir le travail (Weber, 1922)* » (Savall & Zardet, 2008 : 71). Savall et Zardet (2008) admettent que les organisations sont influencées par ce qu'ils nomment « *virus TFW* » (pour Taylor, Fayol, Weber) : cette métaphore avec un « *virus* » s'explique par son effet de propagation, dès le cursus de formation initiale, jusqu'à celui de formation supérieure, puis dans les entreprises (ibid.) ; leur mobilisation des fondements d'hyperspécialisation engendre ainsi des répercussions négatives sur la performance économique des entreprises.

La théorie socio-économique des organisations peut aussi être dénommée théorie des coûts-performances cachés (Savall & Zardet, 2014). Elle propose ainsi une explication du facteur « *résiduel* » à partir d'une remise en cause de l'école classique et d'une mise en avant du potentiel humain au cœur de la création de richesse d'une organisation. L'ouvrage de Savall et Zardet (2014 : III) présente les trois grandes étapes du développement du modèle des coûts-performances cachés (CPC) : la première étape a permis, de 1973 à 1977, de développer le modèle des CPC « *à partir d'une remise en cause des modèles économiques, comptables et d'organisation, et d'aboutir à une proposition théorique d'amélioration de ces modèles* » (ibid.). La seconde étape, de 1978 à 1983, a permis d'élaborer le modèle socio-économique de conduite du changement avec la création et le développement de six outils innovants : « *gestion du temps, grille de compétences, tableau de bord de pilotage, plan d'actions prioritaires, plan d'actions stratégiques internes-externes et Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)* ». La troisième étape, de 1984 à 1990, propose une méthodologie d'intervention aux entreprises et organisations par une approche globale nommée HORIVERT (horizontale et verticale).

### 3.1.1.2 Une théorie centrée sur le potentiel humain dans l'entreprise

La théorie socio-économique implique la mise en place d'un management socio-économique au sein des entreprises et des organisations qui recherche la qualité intégrale de l'entreprise pouvant se définir ainsi :

**Définition de la « qualité intégrale »** (Savall et Zardet, 1987 : 349) : « *Qualité des produits et des services rendus aux clients, mais aussi qualité de la vie professionnelle des hommes dans l'entreprise, qualité du travail, qualité du fonctionnement, qualité des outils de gestion, des procédures, bref QUALITE DE L'ENTREPRISE* ».

Savall et Zardet (2005: 208) synthétisent la qualité intégrale en trois niveaux interconnectés : la qualité du management, la qualité du fonctionnement et la qualité des produits (biens ou services)<sup>126</sup>. La prise en considération des parties prenantes internes à l'entreprise, telle que les salariés, permettrait d'améliorer la qualité des produits et ainsi la satisfaction des parties prenantes externes (telle que les clients) ; elle reposerait, en amont, sur une qualité du management mis en place au sein de l'entreprise. Ainsi, pour la TSE, le facteur humain représente le seul facteur de création de valeur ajoutée dans les organisations : « *le devenir des sociétés et [...] celui des entreprises est dans l'ordre des hommes et non celui des choses* » (Savall & Zardet, 2014 : 25). Cet intérêt accordé au potentiel humain peut se traduire par la notion d'investissement incorporel en potentiel humain, source d'avantage concurrentiel pour toute organisation : « *il est produit par l'entreprise pour elle-même, difficile à acquérir sur un marché et à reproduire, car il résulte d'un long processus d'apprentissage de toute l'entreprise* » (Savall & Zardet, 2008 : 77).

La TSE conçoit une approche de l'individu en situation professionnelle à travers trois grilles d'analyse complémentaires (Savall & Zardet, 1987: 26) exposés ci-dessous.

- « - *Ses dires, ses discours et ses pratiques professionnelles ;*
- *Ses compétences, c'est-à-dire ses savoir-faire, techniques ou managériaux, et ses comportements ;*
- *Son comportement individuel ainsi que ses relations avec les autres, qu'il s'agisse de relations hiérarchiques ou transversales ».*

---

<sup>126</sup> La Figure 4 « *La qualité intégrale* » présente ces trois niveaux sous la forme d'une pyramide montrant le caractère primordial de la qualité du management dans l'entreprise (Savall et Zardet, 2005 : 208).

Dans sa recherche doctorale, Nobre (1993) s'appuie sur la TSE et s'intéresse aux entrepreneurs en phase de post-création/pré-développement. Il reconnaît le potentiel humain comme une ressource mobilisable par les entreprises « *  partir de différentes actions comme l'acquisition de compétences, la réalisation de tâches plus complexes permettant plus d'initiatives et de prises de responsabilité. Le développement interne est réalisé sous forme d'actions de management, d'organisation, de formation, de communication-coordination-concertation* » (Nobre, 1993 : 329).

Nous pouvons nous rapprocher de la partie 1.2 qui illustre l'importance accordée à l'individu au sein de l'entrepreneuriat, et plus particulièrement, l'influence non négligeable de l'entrepreneur sur son entreprise. La partie 2.1 s'intéresse à la performance de l'entreprise, elle fait aussi ressortir l'impact déterminant de l'entrepreneur sur la performance de son entreprise, cet impact apparaît d'autant plus prégnant dans les petites entreprises.

Le premier intérêt de la mobilisation de la TSE se situe dans l'approfondissement qu'elle propose de la dimension humaine dans l'entreprise. Face à notre champ, celle-ci est principalement orientée vers un acteur : l'entrepreneur. Nous pouvons, par ailleurs, relier la notion de potentiel humain à l'importance, dans la littérature, des compétences entrepreneuriales et de leurs modalités d'apprentissage.

### **3.1.1.3 Un processus de changement soumis à une dimension temporelle**

La TSE part du constat de l'existence d'une forte résistance au changement dans les entreprises. Cette résistance vient s'ancrer profondément dans les comportements de l'individu dès lors qu'il ne voit pas de contreparties positives et visibles du changement : « *l'ouvrier accepte de se former s'il y trouve soit un intérêt personnel, consolidation de ses acquis qualitatifs et quantitatifs, soit une perspective d'évolution d'emploi, de carrière ou de rémunération. En l'absence de contrepartie suffisante, l'effort individuel sous-jacent à toute action de changement reste limité et/ou éphémère* » (Savall & Zardet, 1987: 217). Le management socio-économique se présente comme une méthode de conduite du changement (Savall et al., 2009) qui vise à améliorer la performance socio-économique de l'entreprise. Le processus de changement est impulsé par l'intervention socio-économique qui s'intéresse à la

métamorphose des comportements humains dans l'entreprise (Savall & Zardet, 2005). Le trièdre socio-économique<sup>127</sup> présente les trois forces d'impulsion du changement :

1. Le processus d'amélioration : cet axe présente la dynamique de changement structurée en quatre étapes (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation) ;
2. Les outils de management : cet axe repose sur l'intégration de six outils facilitant la dynamique de changement et le pilotage de l'entreprise à tous ses niveaux (grille d'auto-analyse de gestion du temps, tableau de bord de pilotage, plan d'actions prioritaires, plan d'actions stratégiques internes-externes, grille de compétences, contrat d'activité périodiquement négociable) ;
3. Les décisions politiques et stratégiques : cet axe nécessite une énergie décisionnelle, une « *volonté de changement qui, bien au-delà des discours d'intention, se traduit par des décisions de transformation dans les différents secteurs de l'entreprise* ».

La TSE s'attache à la notion de conduite de changement des acteurs de l'entreprise que nous pouvons restreindre à l'entrepreneur au sein d'une micro-entreprise en phase de post-naissance. Dans la TSE, c'est par la prise en considération de ces trois axes que la dynamique de changement s'implante dans les entreprises (Savall, 2003 ; Savall & Zardet, 2005). Nous pouvons tisser une relation avec la partie 1.2.2 qui porte sur les caractéristiques cognitives d'influence du processus de changement de l'entrepreneur : la CSCE<sup>128</sup>. Cette dernière se traduit par une prise de décision d'action ou d'inaction face à certaines activités. Ayant évoqué précédemment la nécessité de répercussions positives et visibles du changement, nous retrouvons bien dans la CSCE, l'approche par les motivations (1.2.2.3) qui reconnaît qu'il dispose simultanément d'intérêts personnels et professionnels, à prendre en considération dans le cadre d'un accompagnement entrepreneurial. Ce serait en exposant les contreparties positives visibles pour l'entrepreneur (intérêts socio-économiques) de l'instauration d'une dynamique de changement que ce dernier pourrait envisager de s'orienter vers ce changement. Ce souhait d'intention de changement, visée par nos investigations, souligne le caractère essentiel de la perception de l'entrepreneur : certains entrepreneurs peuvent percevoir les intérêts socio-économiques tandis que d'autres n'en ont pas conscience. La difficulté dépend de l'entrepreneur, décideur final dans son entreprise, qui

---

<sup>127</sup> Voir « *Figure 6 Articulation des trois forces d'impulsion du changement* » (Savall et Zardet, 2005 : 211).

<sup>128</sup> La CSCE, qui s'appuie sur la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987, 1991).

choisira ou non, consciemment ou inconsciemment, de mettre en place une dynamique de changement au sein de son entreprise. La CSCE peut ainsi apporter un approfondissement des facteurs explicatifs qui encouragent l'entrepreneur à l'intention de changement. Elle se présente ainsi complémentaire et cohérente avec la TSE puisqu'elle peut expliquer dans quelle mesure les trois forces d'impulsion du changement agissent sur la dimension cognitive de ce dernier.

Il est nécessaire de prendre en considération la dimension temporelle pour instaurer le changement qui se manifeste par un processus à mettre en œuvre :

*« on ne passe pas en six mois d'une organisation très taylorienne et instituée de longue date, à une organisation en groupes opérationnels de production, où chaque individu est polyvalent sur un large sous-ensemble des activités du processus de production et gère en équipe des objectifs hebdomadaires, en liaison avec un agent de maîtrise et avec son assistance technique et ses conseils »* (Savall & Zardet 1978 : 215).

Cette approche processuelle de la dynamique de changement, structurée au sein des quatre étapes du processus d'amélioration, intègre la notion d'effet d'apprentissage, c'est-à-dire l'amélioration des connaissances des individus sur les critères de performance globale.

### **3.1.2 La performance globale et durable de l'entreprise : approfondissement des relations entre les dimensions sociales et économiques**

La théorie socio-économique définit la notion de performance globale et durable comme suit.

**Définition de la « performance globale durable »** (Savall & Zardet, 2005: 203) :  
*« La performance globale durable est définie dans la théorie socio-économique des organisations par deux composants : la performance sociale et la performance économique ».*

Cette définition de la performance est pertinente car elle se trouve en adéquation avec notre analyse du cadre conceptuel de la performance en entrepreneuriat (partie 2.1). En effet, notre analyse a fait émerger son caractère systémique (intégrant la dimension économique,

sociétale, stratégique et sociale<sup>129</sup>), mais elle reconnaît aussi sa dimension temporelle avec une vision à court terme et long terme.

Nous présentons, tout d'abord, le cadre de la performance sociale au coeur de la TSE, avant de caractériser la performance économique qui intègre, elle-même, la dimension temporelle de la performance. Enfin, nous explicitons les relations entre les dimensions sociales et économiques qui constituent la performance globale et durable de l'entreprise.

### 3.1.2.1 Délimitation de la performance sociale de l'entreprise

Pour Savall et Zardet (2005 : 203), « *la performance sociale consiste à améliorer le niveau de qualité intégrale de l'entreprise, à savoir la satisfaction des acteurs internes et externes* ».

Le concept de performance sociale se caractérise par l'interaction entre les structures et les comportements de l'entreprise qui se manifestent dans six domaines internes représentatifs de dysfonctionnements et d'actions (Savall & Zardet, 1987) : conditions de travail, organisation du travail, Communication-Coordination-Concertation (3C), gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique ; ces six domaines sont développés dans le **Tableau 18**. Le degré de qualité de ces six domaines, en interactions, influence la présence de dysfonctionnements dans les entreprises ; une entreprise qui détient un faible niveau de dysfonctionnements dispose ainsi d'un haut niveau de performance sociale (Savall et Zardet, 2008).

Savall et Zardet (1987 : 274) proposent une définition pour chacun des six domaines de la performance sociale sur laquelle nous nous appuyons (**Tableau 18**).

---

<sup>129</sup> Bien qu'existante, la dimension écologique n'est pas apparue comme une dimension clé de la performance sur le champ de l'entrepreneuriat.

**Tableau 18 – Définitions des six domaines de la performance sociale selon Savall et Zardet (1987, 2010 : 274)**

N°	Domaines	Désignation
1	Conditions de travail	Elles « recouvrent à la fois les conditions physiques de travail (espace de travail, nuisances de l'environnement physique, charge physique de travail, sécurité) et les conditions technologiques de travail (matériels et équipements, outils à disposition, etc.) ».
2	Organisation du travail	Elle « comprend la structuration de l'entreprise (organigramme), la répartition des missions, aussi bien que la conception des postes de travail ».
3	Communication -coordination- concertation	Communication : elle « désigne tous types d'échange entre acteurs (formels ou informels), quels qu'en soient l'objet et la finalité (professionnelle ou extra-professionnelle) ». Coordination : elle « s'applique aux dispositifs d'échanges d'information entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité ». Concertation : elle « caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs pour définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun à réaliser sur une période déterminée ».
4	Gestion du temps	« La gestion du temps individuelle et collective comprend les méthodes d'organisation du temps de travail (méthodes de planification, de programmation, ...), la répartition du temps de l'individu entre ses grandes activités : temps de prévention, de régulation de dysfonctionnements, de gestion courante, de glissement de fonction, de pilotage stratégique ».
5	Formation intégrée	Elle est représentée par l'adéquation formation-emploi soulevant des besoins de pratiques de formation professionnelle.
6	Mise en œuvre stratégique	« Ce domaine englobe la formulation claire de la stratégie et sa déclinaison en actions concrètes et opératoires à réaliser pour atteindre les objectifs stratégiques. La mise en œuvre stratégique englobe en outre les moyens financiers, technologiques et les politiques de ressources humaines nécessaires à la réalisation des actions ».

Nous remarquons trois relations étroites entre certains de ces domaines et certaines dimensions clés de l'entrepreneuriat :

1- Premièrement, l' « organisation du travail » peut être rapprochée du paradigme de la création d'une organisation en entrepreneuriat (1.1.1.2). En effet, la dimension organisationnelle ressort comme un élément majeur du phénomène de la création d'entreprise (Gartner, 1989). En nous appuyant sur Verstraete et Fayolle (2005), nous avons notamment présenté l'entrepreneur, au sein de ce paradigme, comme un « stratège » disposant de la capacité à faire émerger une organisation : un pilote capable de structurer l'activité et de conduire le changement. Nous avons également fait ressortir l'absence initiale d'organisation au sein du phénomène de création d'entreprise : l'entrepreneur construit donc cette



organisation à partir de ses propres capacités qui justifient la mobilisation de compétences organisationnelles.

2- Deuxièmement, l'adéquation entre la formation de l'individu et son emploi est prise en compte dans le domaine « formation intégrée ». La TSE reconnaît la nécessité d'une adéquation entre la pratique d'une activité et les connaissances théoriques sur cette activité :

*« nous avons pu observer que des connaissances théoriques se dégradent en l'absence de pratique et qu'à l'inverse une connaissance exclusivement pratique est vulnérable aux aléas tels que les changements de processus, de procédures, d'ordonnancement, de modifications de gammes, de modèles.... »* (Savall & Zardet, 1987 : 182-183).

La formation est constituée de « l'ensemble des compétences acquises dans le cadre de la formation initiale, dans celui de la formation professionnelle continue [...] et enfin par l'expérience professionnelle de l'individu » (Savall & Zardet, 1987 : 187). L'emploi représente la « capacité d'absorption, de mobilisation et de développement des compétences professionnelles des individus » (ibid.). La TSE montre le besoin d'adéquation entre la formation détenue par l'individu et l'emploi qu'il exerce<sup>130</sup>. Une absence d'adéquation entre ces deux sphères se révèle être une source de dysfonctionnements potentiels pour l'entreprise : l'individu risque de ne pas disposer des compétences nécessaires pour réaliser son activité. Inversement, l'individu peut disposer de compétences non mobilisées au sein de l'entreprise pouvant générer une certaine frustration et démotivation de sa part. Il convient ainsi de réaliser une analyse de l'adéquation entre formation et emploi au sein de l'entreprise afin d'observer les vulnérabilités individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou de l'équipe. Ainsi, la TSE développe et mobilise l'outil « grille de compétences » que nous aborderons dans une partie ultérieure. Cet axe de la performance sociale est en étroite relation avec la multidisciplinarité des compétences entrepreneuriales. Cette variété des activités de l'entrepreneur réduit la possibilité d'adéquation entre sa formation et son emploi, tant cet emploi nécessite une grande polyvalence pour ce dernier. Cette nécessité de polyvalence justifie la pertinence accordée aux activités de l'entrepreneur et se caractérise par les actions qu'il réalise dans le cadre de sa fonction de dirigeant d'entreprise.

---

<sup>130</sup> La figure 32 « Schéma de l'adéquation formation-emploi » présente trois zones envisageables en fonction de l'adéquation ou non entre la formation de l'individu et l'emploi qu'il exerce. Par exemple la non détention de formation de l'individu sur une activité qu'il doit exercer dans le cadre de ses fonctions est la « source principale d'inefficacité et de sous-qualité pour l'entreprise » (Savall & Zardet, 1987, 2010 : 181).

3- La troisième relation étroite avec l'entrepreneuriat concerne la dimension « mise en œuvre stratégique » qui justifie le caractère primordial de la notion de pilotage de l'entreprise de la part du dirigeant. La particularité de cette dimension consiste en son caractère transversal : « *La mise en œuvre stratégique [...] constitue le schéma directeur des actions d'innovation (ou des dysfonctionnements) relatif aux cinq autres domaines* » (Savall & Zardet, 1987 : 191). Dans la partie 2.2.3.2, nous avons présenté le caractère déterminant de la stratégie pour la survie ou le développement de l'entreprise ; cette stratégie positionne cette dimension au cœur de l'entrepreneuriat et se révèle comme une source de développement de la vision entrepreneuriale de l'entrepreneur. La gestion stratégique en entrepreneuriat peut être présentée comme un processus en trois étapes :

- 1) L'analyse stratégique (externe et interne),
- 2) Les choix stratégiques,
- 3) La planification (stratégique et opérationnelle) au sein de l'entreprise.

Nous observons que la « mise en œuvre stratégique » est dominée par la troisième étape. Un questionnement est nécessaire face aux deux premières, l'étude empirique nous permettra de nous positionner en les intégrant ou en les excluant.

Les six thématiques de la performance sociale sont susceptibles d'éclairer l'entrepreneur sur la dimension interne de son entreprise. Nous observons que la définition de la performance sociale est en adéquation avec notre analyse des dimensions de la performance (2.1.1.2) qui présente le caractère essentiel de la performance stratégique, sociale et sociétale. Nous allons désormais nous intéresser à la deuxième dimension de la performance globale et durable de la TSE : la performance économique.

### **3.1.2.2 Délimitation de la performance économique de l'entreprise**

La TSE intègre aussi, dans sa définition de performance globale et durable de l'entreprise, la dimension économique qui est, elle-même, subdivisée en deux axes (résultats immédiats et création de potentiel) qui se définissent comme suit.

**Définition « résultats immédiats »** (Savall & Zardet, 1987: 91) : « *Les résultats immédiats sont ceux qui affectent concrètement et directement le compte de résultat de l'exercice en cours. Ces résultats immédiats sont constitués à la fois par les coûts supportés par l'entreprise et par les produits qu'elle enregistre. [...] Nous proposons d'y ajouter des coûts et des performances cachés, c'est-à-dire des résultats que l'entreprise ne recense pas habituellement dans son système d'informations, mais qui affectent pourtant réellement son compte de résultat* ».

La dimension économique est, premièrement, définie par les résultats immédiats de la période qui reflète sa compétitivité à court terme (productivité, rentabilité,...) et qui peut intégrer les Coûts-Performances Cachés (CPC)<sup>131</sup> supportés par les entreprises.

**Définition « création de potentiel »** (Savall & Zardet, 1987: 92) : « *La création de potentiel représente les actions et les résultats intermédiaires dont les impacts positifs sur le compte de résultat n'apparaîtront pleinement et clairement que lors d'exercices ultérieurs* ».

La création de potentiel reflète la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme (amélioration des compétences humaines, des comportements humains, des technologies mobilisées, des nouveaux produits et, plus généralement, de la compétitivité à long terme). La dimension économique, au cœur de la TSE, est ainsi considérée à partir d'une dimension temporelle qui reconnaît l'importance du développement de l'entreprise à moyen et long terme et ceci malgré l'exclusion de ses impacts positifs dans les documents comptables de fin d'exercice.

Notre analyse de la performance économique en entrepreneuriat (2.1.1.2) présente une dimension temporelle qui fait émerger des critères économiques à court terme et des critères économiques à moyen et long terme. Ceux-ci justifient l'adéquation entre notre analyse de la performance économique en entrepreneuriat et la théorie socio-économique.

---

<sup>131</sup> Nous approfondissons la notion de CPC dans la partie 3.1.4.

### 3.1.2.3 Compatibilité entre performance sociale et économique

Les résultats scientifiques obtenus par la théorie socio-économique montrent les répercussions de la dimension sociale sur la performance économique.

*« Il y a un effet multiplicateur des performances qui est lié à la cohésion. [...] le doublement de la robustesse de la cohésion interne d'une entreprise permet un triplement ou un quadruplement de sa performance économique »* (Savall et al., 2009 : 5). Cette relation entre la performance sociale et économique place les comportements humains et sociaux au cœur du phénomène de performance globale et durable de l'entreprise. L'indicateur Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain (IIDQPH) permet de présenter les résultats scientifiques obtenus par la théorie socio-économique qui illustrent l'impact de la dimension sociale sur la performance économique : *« un euro investi dans le potentiel humain rapporte entre deux et dix euros dans 38% des cas, entre 20 et 30 euros dans 15% des cas et enfin entre 30 et 40 euros dans 5% des cas. A ce jour, aucune statistique ne permet d'établir qu'un investissement technologique est plus rentable qu'un investissement en ressources humaines »* (Savall et al., 2009 : 9).

Les analyses de l'échec (2.1.2) et du succès entrepreneurial (2.1.3) révèlent également la relation existante entre les critères sociaux et les critères économiques, bien qu'elle ne propose pas de validation de l'existence de répercussions financières. Lorsque nous avons analysé les dimensions qui poussent à l'échec entrepreneurial (2.1.2.1), les origines des causes évoquées n'apparaissent pas de manière économique : manque de ressources humaines et financières, manque de planification, compétences de l'entrepreneur, difficultés managériales. Dans ce même sens, l'analyse des dimensions du succès entrepreneurial fait émerger les dimensions suivantes comme explicatives du succès : les compétences de l'entrepreneur, la réalisation d'une stratégie et son réseau. Les résultats économiques obtenus par les entreprises se présentent en entrepreneuriat comme une conséquence des nombreuses variables qui peuvent être intégrées et structurées au sein des six dimensions de la performance sociale de la TSE.

Afin de prendre en considération la relation entre la dimension sociale et économique, la TSE préconise la mobilisation d'une « *gestion socio-économique innovatrice* » comme mode de management global. Celle-ci repose sur le développement humain en tant que facteur

de performance à court, moyen et long terme (Savall & Zardet, 1987). Cette approche globale de l'entreprise est caractérisée par le principe de globalisation qui recommande une prise en compte de l'ensemble des dimensions de l'entreprise. Cette approche requiert ainsi un pilotage de l'entreprise par sa direction :

*« Nos recherches et nos expérimentations nous ont montré que les actions d'amélioration de la qualité et de l'efficacité doivent s'inscrire dans une stratégie globale de l'entreprise et relever d'une décision et d'un pilotage au plus haut niveau de l'entreprise ou de l'organisation, à savoir la Direction générale » (ibid. : 22).*

Pour répondre à ce principe de globalisation, la TSE a développé le concept de Système d'Informations Organisationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes (SIOFHIS) qui permet de faciliter la gestion socio-économique et de répondre au principe de globalisation par une synchronisation des actions dans l'entreprise considérée comme le principal facteur d'efficacité.

**Définition** *« effets SIOFHIS »* (Savall & Zardet, 1987: 84) : *« Les effets SIOFHIS peuvent être définis comme la réalisation d'actes efficaces de gestion impulsés par des informations comprises et analysées par les récepteurs (« humainement intégrées ») en se référant aux objectifs stratégiques de l'entreprise ».*

La TSE se présente ainsi comme globale et multidimensionnelle, elle recommande à la direction de s'intéresser à l'entreprise dans son ensemble. Sur le champ de l'entrepreneuriat, notre analyse des domaines d'activités de l'entrepreneur (2.2.3) fait apparaître plusieurs rôles dans le cadre de ses fonctions de dirigeant, nécessitant une prise de recul de sa part et le besoin d'observer son entreprise sous une vision systémique et dynamique.

### **3.1.3 La dynamique des structures et comportements dans l'entreprise**

L'organisation de l'entreprise peut s'articuler comme un ensemble de structures et comportements qui, en interaction, constituent son fonctionnement :

*« Une organisation est un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) qui*

*interagissent avec cinq logiques de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupe d'affinité et collectifs). Cette interaction permanente et complexe crée des pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise » (Savall et Zardet, 2005: 205).*

Il convient d'approfondir ces deux dimensions qui se révèlent à la source de la génération de la performance. En conséquence, le **Tableau 19** présente les 5 catégories de structures et leurs impacts potentiels sur la performance socio-économique.

<b>Tableau 19 – Les 5 catégories de structures dans l'entreprise selon Savall et Zardet (1987, 2010 : 171-173)</b>		
<b>N°</b>	<b>Catégories de structures</b>	<b>Définition et effets potentiels sur la performance socio-économique</b>
<b>1</b>	Structures physiques	Les structures physiques peuvent être caractérisées par l'espace, le volume, l'ambiance physique ou « <i>indirectement par certains indicateurs de leurs effets, tels que certaines nuisances physiologiques qu'elles provoquent sur l'homme : bruit, chaleur, excès de fatigue physique, surcharge mentale, maladie et accidents</i> ». Les structures physiques peuvent ainsi influencer l'efficacité et l'efficacité humaine.
<b>2</b>	Structures technologiques	Les structures technologiques comprennent les différents types d'équipement classés selon certains critères tels « <i>le degré de complexité ou de sophistication (simple, mécanisé, automatisé) ou leur valeur économique : équipement lourd [...] ou au contraire outillage léger</i> ». La mobilisation ou non de ces équipements peut engendrer des temps supplémentaires de réalisation qui impactent l'efficacité de l'entreprise.
<b>3</b>	Structures organisationnelles	Les structures organisationnelles « <i>résultent de la division du travail dans l'entreprise et des relations fonctionnelles (au sens étymologique) entre les différentes unités et individus</i> ». Cette répartition des tâches et des responsabilités fait ainsi référence à l'adéquation entre l'emploi occupé par l'individu et les compétences dont il dispose.
<b>4</b>	Structures démographiques	Les structures démographiques « <i>peuvent être définies par les caractéristiques de la population employée en termes de catégories professionnelles, hiérarchiques, d'âge, d'ancienneté, de sexe et de formation [...]. Mais elles peuvent aussi être saisies par certains de leurs impacts sur les comportements humains tels que des aspirations professionnelles non satisfaites, ou un manque de savoir-faire ou de compétences</i> ».
<b>5</b>	Structures mentales	Les structures mentales « <i>comprennent les éléments caractérisant de façon durable l'état des mentalités dans l'organisation, qu'il s'agisse des styles de gestion inculqués par la direction, des conceptions dominantes qui infléchissent les décisions de l'encadrement, ou encore de l'état d'esprit et de l'ambiance de travail régnant parmi le personnel</i> ».

La TSE définit deux notions qu'elle distingue et que nous avons abordées dans la partie 2.2 : les attitudes et comportements.

« *Les attitudes se traduisent au contact des événements par des comportements observables. En ce sens, les attitudes constituent plutôt des éléments de la structure psychologique de l'individu. Les comportements se trouvent en aval de l'ensemble des structures, y compris des attitudes. Ils se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité* » (Savall & Zardet, 1987 : 174).

La notion d'attitudes correspond à l'acceptation que nous avons pu en faire dans la partie qui concerne le savoir-être de l'entrepreneur (2.2.2.3) : la disposition d'un individu à réagir face à un événement de manière favorable ou défavorable (Ajzen & Fishbein, 1980). Pour ces deux théories, les attitudes sont construites en fonction d'un référentiel individualisé de représentations qui découle d'un système de perceptions que nous avons structuré au sein de la CSCE. Cet ensemble de perceptions peut représenter un potentiel de comportement qui justifie les actions de l'individu. Ces actions sont ainsi connectées à la dimension cognitive de l'entrepreneur. La TSE reconnaît aussi les croyances normatives, à savoir, l'influence de l'environnement de l'individu sur son comportement.

La notion de comportement dans la TSE, tout comme dans notre analyse (partie 2.2.2), est identifiable à travers l'action concrète réalisée par l'individu. La notion de comportement est mise en exergue dans la relation structure-comportement<sup>132</sup>, source de génération d'un orthofonctionnement<sup>133</sup>. Elle peut être aussi génératrice d'un fonctionnement qui risque de contenir des anomalies, nommées dysfonctionnements. Ces derniers sont répartis au sein des six familles qui caractérisent la notion de performance sociale. Sur le plan individuel, en amont du comportement de l'individu, la TSE a intégré les notions de connaissance et de savoir-faire dans la dimension « *formation intégrée* », une des sources révélatrice des comportements des individus dans l'entreprise.

---

<sup>132</sup> Les comportements, observés au niveau de l'entreprise, sont représentés par l'ensemble des membres actifs composant l'entreprise.

<sup>133</sup> L'orthofonctionnement est le « bon » fonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement attendu par l'entreprise (Savall et Zardet, 1987, 2010 : 31).

### 3.1.4 Des dysfonctionnements aux coûts-performances cachés dans l'entreprise

Nous avons observé, dans la partie précédente, que l'interaction entre les structures et les comportements impulse le bon fonctionnement de l'entreprise, mais qu'elle peut aussi générer des dysfonctionnements. Dans cette partie, nous concentrons notre analyse, dans un premier temps, sur les dysfonctionnements dans les organisations, avant de nous intéresser aux répercussions économiques qu'ils engendrent : les coûts-performances cachés (CPC).

#### 3.1.4.1 L'approche par les dysfonctionnements pour repérer les phénomènes d'isomorphisme

La TSE définit la notion de dysfonctionnements comme suit.

**Définition « dysfonctionnements »** (Savall & Zardet, 2005: 205) : « *on discerne dans ce fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité, ou orthofonctionnement, et le fonctionnement constaté : ce sont les dysfonctionnements* ».

L'approche par les dysfonctionnements se place au cœur de l'analyse socio-économique (Savall & Zardet, 2014). Les dysfonctionnements existants au sein de l'entreprise se propagent à l'intérieur de celle-ci, mais également, jusqu'à son environnement externe tel que : les usagers ou consommateurs, les fournisseurs et les partenaires divers. La réduction des dysfonctionnements influence ainsi la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

Cette approche permet d'identifier les dysfonctionnements génériques à partir du phénomène d'isomorphisme caractérisé comme « *l'observation de phénomènes identiques ou analogues à différents niveaux d'analyse, au sein d'une organisation* » (Savall & Zardet, 2014: XII). A partir de 1853 recherches-interventions dans des organisations de toute taille, de tous secteurs juridiques, de tous secteurs d'activité et quelle que soit leur finalité, la TSE a pu générer 4713 types de dysfonctionnements considérés comme génériques (Savall et al., 2015: 130). **L'Annexe 12** présente les six dimensions et 42 thématiques de dysfonctionnements. Les travaux scientifiques de l'ISEOR mettent en lumière un type de



dysfonctionnement spécifique aux populations d'encadrement ; ceux qui proviennent de la catégorie « mise en œuvre stratégique » : « *le pilotage stratégique, qui consiste à ajuster et à rendre compatible l'activité quotidienne de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques, est souvent jugé par l'encadrement comme une tâche mal assumée* » (Savall & Zardet, 1987: 83).

#### **3.1.4.2 Les coûts-performances cachés pour un élargissement des informations comptables**

L'impact des dysfonctionnements provoque inévitablement des répercussions sur la performance économique de l'entreprise. Pour passer de l'analyse des dysfonctionnements à leurs répercussions financières, la TSE s'appuie sur le concept de coûts-performances cachés (CPC).

**Définition « coûts-performances cachés » (CPC)** (Savall & Zardet, 2008: 75) : « *Les coûts cachés sont la conséquence économique des dysfonctionnements, non explicités dans la comptabilité générale ou analytique de l'entreprise. Ils représentent une destruction de valeur ajoutée réelle (surcharges consommées sans utilité) ou potentielle (coûts d'opportunité)* ».

Afin de réaliser l'évaluation financière des activités humaines de régulation, la théorie des coûts-performances cachés mobilise l'indicateur « *Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Charges Variables* » (CHVACV)<sup>134</sup> qui permet d'évaluer le montant des CPC et peut aussi être un baromètre de l'état de santé de l'entreprise (Savall & Zardet, 2008). La CHVACV permet de « *mesurer la valeur économique (et non le seul coût) engendrée par une unité de temps de travail (une heure par exemple)* » (Savall & Zardet, 2008: 72).

Les coûts-performances cachés sont répartis en deux axes (Savall & Zardet, 1987): des charges que l'entreprise pourrait éviter partiellement (sursalaires, surtemps, surconsommations) et des coûts d'opportunités (non-production, non création de potentiel et risques) qui reposent sur six composantes. Le **Tableau 20** définit ces six composantes.

---

<sup>134</sup> Le calcul de la CHVACV est le suivant :  $CHVACV = VACV / \text{nombre d'heures attendues ou réalisées}$  (Savall & Zardet, 1987).

Ces CPC n'apparaissent pas dans les systèmes d'informations comptables mobilisés par les entreprises : « *budget, compte de résultat, comptabilité générale, comptabilité analytique, tableau de bord* » (Savall & Zardet, 1987). Celles-ci accusent donc de CPC sans avoir réellement conscience de leur existence. Le dirigeant évolue avec une absence d'information qui génère une analyse nébuleuse reposant davantage sur son intuition, plutôt que sur la réalité socio-économique de son entreprise. Cette absence d'information peut influencer ses choix stratégiques<sup>135</sup>.

<b>Tableau 20 – Les six composants des CPC - Savall et Zardet (1987, 2010 : 18-19 / 125-126)</b>		
<b>Composants</b>	<b>Désignation</b>	<b>Effets sur l'entreprise</b>
<b>Sursalaires</b>	<i>« On valorise les temps humains en écarts de salaires lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer ».</i>	<b>Augmentation des charges</b>
<b>Surtemps</b>	<i>Cela représente « les activités humaines de régulation, exprimées en unités de temps (heure, minute...) [...] (téléphoner, former un intérimaire...) ».</i>	
<b>Sur-consommations</b>	<i>« consommation d'énergie, de matières ou de fournitures extérieures dont le niveau serait inférieur si l'entreprise avait moins de dysfonctionnements à corriger ».</i>	
<b>Non-production</b>	<i>« La non-production, mesurée elle aussi en temps humain, est une absence d'activité, ou d'un arrêt de travail engendré par un dysfonctionnement : panne de machine, rupture de stock, accident... ».</i>	<b>Réduction des produits</b>
<b>Non création de potentiel</b>	<i>« On calcule sous la dénomination non création de potentiel le coût en temps humain des actions d'investissement immatériel que l'entreprise ne peut réaliser au cours d'une période donnée, parce que ses acteurs ont été accaparés par la régulation des dysfonctionnements et n'ont pas pu dégager un temps suffisant pour certaines actions à plus long terme : des objectifs de la mise en œuvre stratégique négligés pendant la période considérée. En effet, un retard d'investissement immatériel peut compromettre la rentabilité, voire la survie de l'entreprise : c'est donc bien un coût caché stratégique ».</i>	
<b>Risques</b>	<i>« Le dernier composant de coûts cachés regroupe les risques provoqués par les dysfonctionnements ».</i>	

<sup>135</sup> Nous sommes en étroite relation avec notre partie 2.2.3.2 qui reconnaît le besoin d'analyse stratégique par l'entrepreneur.

La prise en considération des CPC représente un enjeu fort puisque leur réduction partielle peut favoriser le développement de l'entreprise à moyen et long terme. Afin d'envisager cette réduction, il est nécessaire de se focaliser sur la réduction des dysfonctionnements dans les entreprises (Savall et al., 2009). Il convient de préciser que la présence de CPC dans les entreprises est reliée aux normes fixées par les individus concernant l'orthofonctionnement de l'entreprise. Cette limite ne réduit cependant pas l'efficacité de cette théorie dans la pratique compte tenu de leur incontestable existence (Savall & Zardet, 2014).

L'analyse de l'échec entrepreneurial (2.1.2) montre l'intérêt crucial des difficultés et obstacles rencontrés par les entrepreneurs. Ceux-ci peuvent se répercuter sur la performance économique de l'entreprise : la défaillance économique. Nous pouvons rapprocher ce constat de l'approche par les dysfonctionnements qui procure davantage de précision : il s'agit de repérer l'écart entre le fonctionnement souhaité et la réalité observée. La littérature relative à l'échec entrepreneurial évoque la notion de difficultés ou d'obstacles qui apparaissent génériques pour les entrepreneurs. Nous pouvons les percevoir comme des dysfonctionnements potentiels qui doivent être analysés.

Nous avons pu remarquer de nombreuses adéquations entre la théorie socio-économique et l'analyse de l'entrepreneuriat. Nous allons désormais nous intéresser à la méthodologie d'intervention socio-économique.

### **3.2 MISE EN APPLICATION DE L'INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE À NOTRE CHAMP D'ÉTUDE**

Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie d'intervention socio-économique avant de présenter deux études scientifiques mobilisant cette méthodologie sur le champ de l'entrepreneuriat. Dans un deuxième temps, nous approfondissons le modèle de coût-valeur des activités qui permet de créer une relation avec la théorie des compétences à partir de la partie 2.2.3 qui s'intéresse aux domaines d'activités de l'entrepreneur.

### 3.2.1 Méthodologie d'intervention socio-économique

La théorie socio-économique propose une méthodologie d'intervention qui peut s'appliquer au sein des organisations. Cette méthodologie permet de développer une « *gestion socio-économique innovatrice* » dans les organisations (Savall et Zardet, 1987). Nous présentons les grandes étapes de la méthodologie d'intervention socio-économique ainsi que la mobilisation des six outils afférents.

#### 3.2.1.1 Les quatre étapes de l'intervention socio-économique

Cette méthodologie repose sur trois axes qui constituent le trièdre socio-économique (Savall, 2003) : un processus d'innovation sociale et organisationnelle (axe processus d'amélioration cyclique), des outils de pilotage (axe outils de management) et une stratégie (axe politique)<sup>136</sup>.

L'intervention socio-économique est déployée dans ce trièdre sur l'axe processus d'amélioration cyclique qui repose, lui-même, en quatre phases structurées chronologiquement : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation. L'intervention socio-économique est aussi déployée spatialement sur un quadrillage horizontal et vertical de l'organigramme avec une démarche dite « *Horivert* » qui s'appuie sur l'équipe de direction (axe horizontal) et une ou plusieurs unités ou équipes (axe vertical) (Savall, 2003; Savall & Zardet, 1987). Cette démarche s'inscrit comme un processus de changement qui se développe conjointement à partir de ces trois axes d'intervention : premièrement une représentation de la situation de l'entreprise avec le diagnostic des dysfonctionnements et des CPC, deuxièmement la mise en place de nouveaux outils de management auprès de l'équipe de direction, enfin, le développement de décisions politiques et stratégiques pouvant conduire à une « *stratégie socio-économique proactive* » (Savall et al., 2009: 439).

L'approche horizontale repose sur trois types d'actions auprès de la direction : la formation-concertation, le diagnostic des dysfonctionnements et le projet horizontal (Savall &

---

<sup>136</sup> Savall (2003 : 38), « *Figure 4. Synopsis of the three dynamic forces of change* ».

Zardet, 1987: 244-245). L'approche verticale consiste à réaliser un diagnostic socio-économique approfondi et à mettre un projet socio-économique en place.

Le diagnostic socio-économique repose sur la méthode d'analyse « *SOF* » (Social, Organisationnel et Financier) qui contient des informations qualitatives, quantitatives et financières (Savall & Zardet, 1987), c'est la première étape de l'intervention. L'analyse sociale nécessite la réalisation d'entretiens avec différentes catégories d'acteurs dans l'entreprise afin de détecter les dysfonctionnements et de mettre en évidence leurs causes explicatives. Cette recherche de dysfonctionnements passe ainsi par l'écoute active des membres de l'entreprise. L'analyse organisationnelle recherche les effets des dysfonctionnements (régulations) et les présente sous la forme de quantité de temps, de consommation, de « pertes » de production (ibid.). Enfin le module financier présente les incidences économiques des régulations des dysfonctionnements : les coûts-performances cachés. Le diagnostic apparaît comme une étape indispensable, les entretiens semi-directifs et directifs permettent d'instaurer la première dynamique de changement et la confiance des acteurs. Cette étape du processus vise à réaliser un document de synthèse qui est, ensuite, présenté à l'équipe sous la forme d'un effet miroir exposant l'ensemble des résultats. L'effet miroir se révèle comme une intensification du désir de changement des acteurs.

La seconde phase du processus d'intervention se rapporte au projet socio-économique. Celui-ci se caractérise par une mise en forme structurée du changement grâce à un ensemble d'actions qui visent à réduire les dysfonctionnements perçus. Ces actions émanent des suggestions des membres de l'entreprise, elles sont ensuite regroupées en domaines d'actions puis, enfin, mises en place par un groupe de travail nommé « *groupe de projet* ». Ce groupe se décompose en sous-groupes en fonction de la taille de l'entreprise: groupe restreint, groupe plénier et groupe de direction (Savall & Zardet, 1987: 287).

La troisième phase du processus est relative à la mise en œuvre du projet socio-économique. Elle repose sur deux sous-étapes à réaliser : programmation et budgétisation des actions du projet et réalisation effective des actions.

L'évaluation du projet socio-économique est la quatrième phase du processus. L'étape « *évaluation des actions* » consiste à élaborer le bilan comparatif des performances sociales et économiques que les actions réalisées ont engendrées en comparant la situation initiale à la situation à la fin du processus d'intervention.

L'intervention socio-économique s'inscrit comme un processus de changement qui s'appuie sur l'hypothèse d'une « *forte capacité de métamorphose des comportements des acteurs qui découvrent, au fil du temps, les marges de manœuvres dont ils disposent* » (Savall & Zardet, 2005 : 199). Compte tenu de la difficulté à percevoir les dysfonctionnements et les CPC par les acteurs de l'entreprise qui se trouvent au cœur de l'action, le management socio-économique préconise l'intervention d'un tiers extérieur à l'entreprise ainsi qu'un « *toiletage* » fréquent (Savall & Zardet, 2005) : régulièrement, un renouvellement de ce processus d'intervention en quatre étapes doit se reproduire, compte tenu de la « *pertes de réflexes humains, perturbations de l'environnement, changement de stratégie de l'entreprise* » (Savall & Zardet, 1987 : 27).

Sur notre champ de l'entrepreneuriat, plus particulièrement au niveau de l'accompagnement entrepreneurial, nous avons soulevé la nécessité de structuration de l'accompagnement. La méthode Horivert se révèle être une méthodologie structurée qui peut être adaptée aux petites entreprises par la réalisation d'une intervention « *HORIVERT multi-PME* » qui regroupe ainsi 4 à 5 entreprises (Savall & Zardet, 2005: 210). Elle peut notamment permettre de réduire l'isolement de l'entrepreneur-dirigeant (ibid.). L'intervention socio-économique peut se présenter comme un mode d'accompagnement des entreprises en post-crédation/pré-développement favorisant la dynamique de changement que nous recherchons chez les entrepreneurs.

### **3.2.1.2 Mobilisation des outils socio-économiques**

La méthodologie d'intervention propose des outils socio-économiques qui facilitent le pilotage de l'entreprise pour la direction. Nous observons une articulation entre les outils qui justifie l'approche globale de la théorie socio-économique<sup>137</sup>. L'intérêt accordé à une approche systémique de l'entreprise favorise le développement de six outils que nous présentons. Chacun de ces outils peut faire l'objet d'un développement approfondi ; pour plus de précisions, nous pouvons nous référer à l'ouvrage de Savall et Zardet (1987, 2010).

---

<sup>137</sup> Cette articulation est illustrée dans le « *Schéma d'articulation entre les outils du management socio-économique* » (Savall & Zardet, 1987 : 113).

La « grille d'auto-analyse de gestion du temps » est présentée comme le premier outil à mobiliser dans une intervention socio-économique. L'outil « gestion du temps (GDT) amène les cadres et dirigeants à mieux planifier leurs actions et à réduire leurs glissements de fonctions, de manière à accroître la proportion de temps consacrée à la gestion du changement : acquisition de compétences nouvelles, mise en œuvre de procédés nouveaux et de méthodes nouvelles, etc. » (ibid. : 222).

Le « tableau de bord de pilotage » recense un ensemble d'indicateurs pertinents pour le dirigeant d'entreprise. Cet outil individuel présente des indicateurs avec une orientation à court, moyen et long terme et permet à l'individu de prendre des décisions et d'agir dans l'entreprise. Le tableau de bord de pilotage répond à la nécessité de pilotage, d'animation des individus et d'évaluation des objectifs, il favorise l'apprentissage de la prise de décision.

Le « Plan d'Actions Stratégiques Internes Externes » (PASINTEX) et le « Plan d'Actions Prioritaires » (PAP) incorporent l'environnement interne et externe de l'entreprise et répondent à une nécessité de décentralisation des objectifs et actions à réaliser. Ces outils concernent la situation actuelle de l'entreprise et son développement. Le PASINTEX apporte une image des résultats que l'entreprise souhaite atteindre à long terme (3 à 5 ans), tandis que le PAP présente les actions à réaliser sur une période semestrielle. La stratégie globale de l'entreprise provenant du PASINTEX se découpe alors en plusieurs PAP dans l'entreprise, structurant la mise en œuvre de la stratégie au sein de l'entreprise. Ces outils interconnectés présentent les axes stratégiques de l'entreprise, ses objectifs prioritaires et les actions prioritaires à réaliser. Dans la TSE, « une action se différencie d'un objectif par trois propriétés : elle est compréhensible par tous les acteurs de l'unité, elle est concrète et elle est planifiée (évaluation du temps nécessaire pour la réaliser) » (Savall & Zardet, 1987 : 37).

Le « Contrat d'Activité Périodiquement Négociable » (CAPN) est un outil de management des équipes qui favorise la motivation du salarié. Il s'agit d'un outil encourageant la négociation entre le salarié et son supérieur hiérarchique, et, qui repose sur l'amélioration de l'efficacité du salarié contre une amélioration socio-économique apportée par l'entreprise pour le salarié : « de moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs précités (formation, organisation, dispositifs d'information, budgets, moyens matériels) et en termes de compléments de salaire » (Savall & Zardet, 1987 : 33). Le contenu de ce contrat, qui vient en adjonction au contrat salarial, est connecté à la stratégie de l'entreprise présentée au sein du PASINTEX et du ou des PAP de l'entreprise. Ainsi, le CAPN facilite la mise en œuvre de

la stratégie par une synchronisation de l'ensemble des objectifs et actions à réaliser par les membres de l'entreprise. Le CAPN se développe en relation avec le PAP et porte sur une réduction des dysfonctionnements perçus (résultats immédiats) et le développement de la création de potentiel de l'entreprise (vision à moyen et long terme).

La « *Grille de Compétences* » permet de repérer les vulnérabilités de l'équipe/entreprise à partir d'une vision synoptique des compétences (analysées à partir des dimensions savoir et savoir-faire) détenues par les individus sur chacune des opérations à réaliser au sein de l'équipe/entreprise. L'analyse des compétences d'une équipe permet de développer le potentiel de l'équipe. Par exemple, des compétences disponibles détenues par des membres de l'équipe, mais non mobilisées, sont inscrites dans l'outil et pourront être mobilisées ultérieurement au sein de l'équipe et au profit de l'entreprise. La grille de compétence centre la notion de compétence sur les connaissances et les pratiques de l'individu par une évaluation à quatre niveaux<sup>138</sup>.

L'analyse de l'accompagnement entrepreneurial a exposé le besoin de mobilisation d'outils davantage connectés à l'activité de l'entrepreneur. L'articulation de ces outils et leur caractère dynamique viennent appuyer la mobilisation de l'intervention socio-économique comme méthode d'accompagnement. L'intégration des outils socio-économiques, dans une dynamique spatio-temporelle, illustre d'ailleurs l'intérêt accordé à la dynamique d'apprentissage, intégrée dans un processus temporel. L'intervention socio-économique agit ainsi sur la dynamique de changement dans les organisations en modifiant l'axe politique par l'instauration d'une stratégie globale et proactive. Cette stratégie favorise la prise de décision et le changement organisationnel dans l'entreprise par une modification des règles du jeu. Elle répond au besoin essentiel de gestion stratégique et de développement d'une vision par l'entrepreneur.

---

<sup>138</sup> Ces quatre niveaux reposent sur la détention de savoir et de savoir-faire portant sur une opération spécifique. Les quatre niveaux vont du « carré noir » (« *connaissance théorique et pratique régulière* ») au « tiret » (ni connaissance théorique ni pratique de l'opération). Le détail de ces quatre niveaux est présenté dans l'ouvrage de Savall et Zardet (1987, 2010 : 182).



### **3.2.2 Diagnostic socio-économique en phase de post-naissance : les apports du modèle de coût-valeur des activités**

L'analyse approfondie de deux travaux doctoraux (Combaudon, 2015; Nobre, 1993) nous confirme la possibilité, pour une recherche scientifique, de mobiliser la théorie socio-économique sur le champ de l'entrepreneuriat. Nous nous intéressons à ces deux études qui ont réalisé une intervention socio-économique auprès d'entreprises en situation de post-naissance. Nous nous concentrons particulièrement sur les résultats de leur diagnostic. Puis, nous présentons le modèle de coût valeur des activités qui répond au besoin de pilotage de ces entreprises.

#### **3.2.2.1 Dysfonctionnements et coûts-performances cachés en phase de post-naissance : une relation déjà établie**

Nobre (1993) souhaite vérifier la possibilité de mobiliser la méthodologie d'intervention socio-économique auprès des créateurs en phase de pré-création / post-développement<sup>139</sup> et vérifier ainsi l'hypothèse fondamentale qui concerne la relation structure-comportements. Il démontre dans sa troisième partie, qui concerne l'incidence de l'intervention socio-économique sur le phénomène de structuration des entreprises, qu'il est possible « *de réaliser des diagnostics socio-économiques dans les entreprises en phase de post-création / pré-développement* ». Deux objectifs principaux permettant la réalisation d'une intervention socio-économique pour les entreprises de ce champ se détachent :

- « *une aide au développement, c'est le cas des entreprises qui connaissent une croissance régulière* » ;
- *Une aide à la consolidation, il s'agit des entreprises qui sont menacées de disparition* » (ibid. :553).

Les travaux de Combaudon (2015) s'appuient aussi sur cette relation entre structures et comportements et nous offrent une visibilité sur les dysfonctionnements existants. Un résultat majeur est mis en avant par l'auteur : « *l'amélioration conjointe des structures et des*

---

<sup>139</sup> L'auteur ajoute notamment la nécessité d'« *une miniaturisation des outils* » (Nobre, 1993 : 14).

*comportements est un facteur de survie- développement des entreprises en phase de création, notamment en améliorant la capacité d'autofinancement de la structure grâce à la récupération des coûts-performances cachés provoqués principalement par des défauts de management* » (ibid. : 259). Combaudon (2015) a réalisé une recherche-intervention auprès de 12 cas de créations d'entreprise d'un âge moyen de 5 mois et de tout type de secteurs d'activité. Il s'agit de TPE et de PME avec un effectif de 2 à 11 personnes.

Dans un premier temps, nous présentons les principaux dysfonctionnements perçus en phase de post-naissance<sup>140</sup>, dans l'objectif de construire une grille de dysfonctionnements approfondie issue de la littérature que nous pourrions confronter aux résultats de l'Etape 1. Dans un second temps, nous présentons une première représentation des CPC sur notre champ d'analyse.

Pour améliorer notre compréhension, nous faisons émerger les dysfonctionnements en provenance de la littérature qui repose sur les entreprises en situation de post-naissance. De ce fait, nous nous appuyons, premièrement, sur les deux études doctorales évoquées qui nous apportent une vision précise sur ces dysfonctionnements. Par ailleurs, nous intégrons à la grille de dysfonctionnements les extraits illustrant les principales difficultés ou carences des entrepreneurs. Cette analyse nous permet de développer une vision approfondie des dysfonctionnements potentiels rencontrés par les entrepreneurs.

A partir d'une recherche-intervention auprès de 7 entreprises en phase de pré-crédation / post-développement, Nobre (1993) fait notamment apparaître une difficulté majeure : la mise en œuvre stratégique. Combaudon (2015 : 256), dans son étude, reconnaît que « *les racines profondes des dysfonctionnements observés sont dues à des problèmes de qualité de management et de pilotage* ». Le **Tableau 21** regroupe les principaux dysfonctionnements repérés par ces deux études. Nous observons une prédominance de la dimension stratégique et du pilotage de l'activité de l'entrepreneur. Ces éléments apparaissent comme des dysfonctionnements qui peuvent générer d'autres dysfonctionnements dans les entreprises, confirmant ainsi l'existence d'une propagation des dysfonctionnements dans les entreprises. La partie 2.2.3 admet la difficulté des entrepreneurs à prendre une direction pour leur entreprise. Dans ce sens, les causes d'échec évoquées, dans l'étude de Robinson et al. (1986) sur 81 petites et moyennes entreprises alimentaires, sont un manque de planification

---

<sup>140</sup> Pour rappel, la dénomination post-naissance est présentée dans notre **Figure 7** plaçant l'entrepreneur comme intégré au sein d'un processus temporel.

stratégique et une stratégie inadaptée de la part des entrepreneurs. Ainsi, il y a un besoin de formation des entrepreneurs sur la dimension stratégique de l'entreprise qui se révèle comme un dysfonctionnement racine.

<b>Tableau 21 – Ciblage des principaux dysfonctionnements potentiels reliant notre champ de recherche et la TSE</b>			
<b>N°</b>	<b>Dysfonctionnements</b>	<b>Explicites</b>	<b>Sources</b>
<b>1</b>	Difficulté dans le positionnement stratégique de l'entrepreneur	L'auteur présente une absence de précision sur le positionnement stratégique de la part de la « quasi-totalité » de l'échantillon.	Combaudon (2015 : 188)
<b>2</b>	Difficulté dans la fixation d'objectifs	L'absence de positionnement génère une absence de fixation d'objectifs dans l'entreprise.	Combaudon (2015 : 188)
<b>3</b>	Insuffisance de méthodes pour la mise en œuvre stratégique	L'intégralité des entrepreneurs présente une absence de support pour recenser les objectifs de l'entreprise.	Nobre (1993 : 337) :
<b>4</b>	Défaillance dans la démarche stratégique	Les entrepreneurs « <i>reconnaissent manquer d'outils et de méthodes pour piloter leur zone de responsabilités</i> ».	Nobre (1993 : 430)
<b>5</b>	Les entrepreneurs ont des difficultés à structurer leur organisation interne de l'entreprise	Dans ses 12 interventions, l'auteur a remarqué des problématiques liées à la répartition des tâches, des missions et des fonctions ainsi qu'une absence de règles et de procédures.	Combaudon (2015 : 149)
<b>6</b>	Les entrepreneurs rencontrent des difficultés dans la gestion du temps	Difficultés à anticiper, à planifier, à programmer les activités. La gestion du temps de l'entrepreneur est liée à son degré de pilotage dans l'entreprise. Il y a une absence de synchronisation des actions.	Combaudon (2015 : 160)
<b>7</b>	Il y a un écart entre la formation de l'entrepreneur et son emploi	Les deux principales dimensions évoquées portent sur un besoin de formation en management et sur le cœur du métier de l'entreprise.	Combaudon (2015 : 172)

Afin de construire la grille de dysfonctionnements issue de la littérature, nous avons, par ailleurs, procédé à une recherche des « perturbations » des entrepreneurs, dans la littérature. L'objectif est de proposer une grille de dysfonctionnements focalisée sur la recherche d'extraits qui présentent un dysfonctionnement potentiel pour les entrepreneurs. Lors de cette analyse, nous nous sommes aussi intéressés à l'ensemble de notre analyse abordant majoritairement : les compétences entrepreneuriales, la performance qui inclut l'échec et le succès entrepreneurial. Concernant le succès entrepreneurial, nous avons intégré les variables de succès comme des variables susceptibles d'être un dysfonctionnement

dans l'entreprise, si elles ne se révèlent pas prises en compte par l'entrepreneur. Par exemple, Verstraete (2001) reconnaît le développement d'alliances et de partenariats comme une source de succès. Ainsi l'absence d'alliance et de partenariats peut être considérée comme un dysfonctionnement potentiel. L'objectif est de construire une grille issue de la littérature, la plus exhaustive possible, afin de la confronter aux les résultats de l'Etape 1 et de construire l'Architecture Dysfonctionnelle de la Micro-Entreprise (ADME). Nous nous appuyons sur la nomenclature de dysfonctionnements de la TSE intégrant six dimensions et 42 thématiques (**Annexe 12**).

Nous avons pu remarquer, lors de cette analyse, que de nombreux facteurs apparaissent trop larges et manquent de précision pour pouvoir avoir une portée réelle auprès des entrepreneurs, comme, par exemple, l'impact de l' « éducation » et de l'expérience des entrepreneurs : quelles sont les variables liées à l'éducation ou à l'expérience de l'entrepreneur qui pourraient justifier une source de dysfonctionnements? Face à cette question, nous n'avons pas trouvé d'éléments de réponse dans notre analyse de la littérature ; pourtant, 23 extraits évoquent une absence d'éducation de l'entrepreneur et 13 extraits évoquent une faible expérience de l'entrepreneur.

Notre analyse nous permet de proposer une grille de dysfonctionnements potentiels visible en **Annexe 13**. Ce recensement exhaustif présente 103 dysfonctionnements potentiels, tous débouchant sur les six dimensions de la performance sociale et ses 42 thématiques qui se présentent comme exploitables pour notre recherche. Cette grille de dysfonctionnements justifie la présence de difficultés nombreuses et variées, sous la responsabilité de l'entrepreneur, qui peuvent entraîner des répercussions économiques négatives pour l'entreprise. Les résultats économiques des diagnostics des deux recherches doctorales que nous avons étudiées confirment l'impact des dysfonctionnements sur la situation économique des entreprises et procurent une représentation des coûts-performances cachés des entreprises en situation de post-naissance.

Nobre (1993) présente les CPC des 7 cas d'entreprises compris entre 94€ et 5700€ par personne et par an<sup>141</sup>. Combaudon (2015) présente les CPC des 12 entreprises dans lesquelles une recherche-intervention a été réalisée. Le montant des CPC de l'échantillon varie de 2 200€ à 132 778€, soit une fourchette comprise entre 1 100€ et 13 564€ de CPC par personne

---

<sup>141</sup> Nous avons procédé à une conversion des valeurs suivantes en euros : 620 à 37 395 Franc Français (Nobre, 1993 : 289) sur la base d'un euro équivalent à 6.55957 Franc Français.

et par an. Ces résultats nous permettent de constater l'existence de CPC pour les nouvelles entreprises en post-naissance justifiant leur développement très rapide dès la phase de post-naissance de l'entreprise. L'entrepreneur est asphyxié dans ses activités par la consommation de ressources, engendrée par la régulation des dysfonctionnements. Les CPC viennent ainsi directement impacter la survie-développement de l'entreprise. Ce constat remet en cause le système de comptabilité générale de l'entreprise qui exclut la performance sociale. Les CPC suggèrent ainsi une interrogation sur les ressources et compétences invisibles que certains entrepreneurs arrivent à mobiliser. Bruyat (1993 : 348), sans pour autant s'appuyer sur la TSE ni sur une échelle d'évaluation, se préoccupe des écarts entre les prévisions et les réalisations qui « *vont engendrer des coûts supplémentaires qui sont susceptibles, s'ils sont trop importants, de conduire à l'échec* ». Ces analyses justifient la pertinence de la mobilisation de l'approche par les dysfonctionnements et de la méthodologie des CPC qui apportent une échelle de mesure financière, tout en incluant prioritairement la dimension humaine dans l'entreprise.

L'analyse de la complexité du métier de l'entrepreneur a démontré l'importance que ce dernier doit accorder à la variété de ses activités en prenant notamment en considération son rôle entrepreneurial et managérial (Chandler, 1992) comme facilitateur du pilotage de son activité. Le ciblage des dimensions qui poussent à l'échec entrepreneurial fait, par ailleurs, ressortir des difficultés managériales en tant que facteur majeur des défaillances d'entreprise. Cela justifie le caractère primordial du pilotage de l'entreprise par l'entrepreneur. Ces constats viennent s'accorder avec notre analyse des dysfonctionnements et des CPC pour les entreprises en situation de post-naissance. Cette notion de pilotage de l'entreprise place au premier rang la prise de décision de l'entrepreneur ainsi que la vision systémique de son entreprise sur ses dimensions externe et interne :

*« L'amélioration des conditions de vie au travail est une condition nécessaire mais non suffisante pour accroître l'efficacité économique des organisations. Il faut en outre améliorer le système de finalisation et de pilotage dans l'entreprise, en développant le caractère stimulant du système d'information et de prise de décision. Seule une approche globale réunissant les deux types d'actions est susceptible d'améliorer durablement le degré de performance socio-économique de l'entreprise »* (Savall & Zardet, 1987: 344).

La stratégie socio-économique discerne deux environnements pertinents pour l'entreprise : l'environnement interne et l'environnement externe. La théorie du socle

stratégique explique la portée de la cohésion interne d'une entreprise sur sa performance économique (Savall et al., 2009). Elle reconnaît l'environnement externe visible qui traduit une « *volonté d'agir sur le marché* » (superstructure) mais elle présente, aussi, le caractère prioritaire de l'environnement interne, se déclinant en six domaines (infrastructures) qui composent la performance sociale.

### **3.2.2.2 Approfondissement de la TSE avec le modèle de coût-valeur des activités**

Nous allons, dans cette partie, approfondir la TSE à partir du concept de coût-valeur des activités. L'article de Savall et Zardet (2008) présente le modèle de coût valeur des activités qui permettrait de répondre aux problématiques de pilotage de l'entreprise que nous avons présentées précédemment.

Le modèle de « *coût-valeur des activités* » est aussi appelé, dans l'article, « *théorie socio-économique de la création de valeur* ». Ce modèle se présente comme un sous-ensemble de la théorie socio-économique, il propose un « *dispositif et un outil d'analyse de gestion et d'aide à la décision opérationnelle et stratégique pertinent, tant aux niveaux de la personne, de l'équipe, de l'entité que de l'entreprise* » (Savall & Zardet, 2008 : 65). Ce modèle s'intéresse à la qualité du pilotage de l'entreprise par le dirigeant :

« *L'implantation du modèle de coût-valeur des activités, concomitante ou postérieure à celle des outils de management socio-économique, génère un système d'aide à la décision, à la fois stratégique et de pilotage opérationnel, qui développe la responsabilité économique de tous les acteurs, même au niveau le plus modeste, quant à l'usage de leurs ressources-temps* » (ibid. : 82).

Deux outils sont exposés dans ce modèle et permettent d'améliorer le pilotage de l'activité. Le premier outil est la grille d'auto-analyse de gestion du temps (Savall & Zardet, 1987), il apporte à l'individu-entrepreneur une auto-analyse de son activité. Le deuxième outil est la « *nomenclature d'activités* » qui propose un recensement de l'intégralité des activités (ainsi que les temps accordés) de l'entreprise sous une arborescence générale qui intègre tous les acteurs. Ce dernier se décuple en plusieurs « sous-outils » nommés : « *Fiche d'activité polyvalente* » (FAP). Ces fiches d'activités renseignent l'ensemble des activités d'un individu

dans l'entreprise ; l'accumulation de l'ensemble des FAP permet de construire la nomenclature d'activités de l'entreprise, apportant ainsi un « *système d'information et de pilotage opérationnel et stratégique* »<sup>142</sup>. Cet outil permet à l'entrepreneur de disposer d'une vision globale de son entreprise qui facilite la mise en œuvre stratégique et opérationnelle. Il favorise ainsi l'apprentissage organisationnel de l'entreprise provoqué par une dynamique de changement de l'entrepreneur qui dispose d'un éclairage des activités sous sa responsabilité (Blake & Mouton, 1970; Blake et al., 1964; Blake et al., 1968).

Nous pouvons envisager de mobiliser cet outil « *nomenclature d'activités* » en nous appuyant sur celle que nous avons développée (**Annexe 11**) et qui présente l'ensemble des responsabilités de l'entrepreneur au sein de son entreprise. Cet ensemble d'activités peut être réalisé soit par l'entrepreneur, s'il est seul, soit réparti entre plusieurs membres de l'entreprise.

L'ensemble de l'analyse des parties 3.1 et 3.2 nous permet de proposer le **Tableau 22** synthétisant les relations clés issues de l'entrepreneuriat. Nous faisons, premièrement, émerger les thématiques clés issues de ce champ à partir des cartographies : de l'entrepreneuriat, de la performance, du succès et de l'échec entrepreneurial. Puis, nous présentons les apports de la théorie socio-économique face à chacune d'entre elles. Ce Tableau explicite et justifie les nombreux apports de la mobilisation de la TSE dans le cadre de notre recherche.

<b>Tableau 22 - Mise en exergue des relations conceptuelles entre la théorie socio-économique et le champ de l'entrepreneuriat</b>		
<b>N°</b>	<b>Thématiques clés issues du champ de l'entrepreneuriat</b>	<b>La TSE face aux thématiques clés de l'entrepreneuriat</b>
<b>1</b>	Nécessité d'observer l'entreprise sous une performance globale.	Reconnaissance d'une performance socio-économique (globale) et durable avec un cadre structuré de la performance sociale en 6 dimensions et de la performance économique en deux dimensions. Prise en compte de la dimension temporelle : vision à court, moyen et long terme.
<b>2</b>	Besoin d'évaluation des impacts de l'entrepreneur sur la performance de son entreprise.	Mesure l'impact des dysfonctionnements provenant des six catégories de la performance sociale sur la performance économique de l'entreprise : les CPC.
<b>3</b>	Caractère primordial de l'entrepreneur dans l'entreprise pour l'amélioration de la	Indicateur d'Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain.

<sup>142</sup> Figure 4 « *Système de pilotage opérationnel et stratégique par les coûts-valeurs des activités* » (Savall & Zardet, 2008 : 80).

<b>Tableau 22 - Mise en exergue des relations conceptuelles entre la théorie socio-économique et le champ de l'entrepreneuriat</b>		
<b>N°</b>	<b>Thématiques clés issues du champ de l'entrepreneuriat</b>	<b>La TSE face aux thématiques clés de l'entrepreneuriat</b>
	performance.	
<b>4</b>	Caractère déterminant de la stratégie pour la survie ou le développement de l'entreprise, positionnant cette dimension au cœur de l'entrepreneuriat.	La dimension stratégique dans l'entreprise constitue le schéma directeur des actions d'innovation relatives aux cinq autres domaines de la performance sociale.
<b>5</b>	Intérêt majeur donné au pilotage de l'entrepreneur dans son entreprise.	Proposition d'outils socio-économiques ainsi que du modèle de « <i>coût-valeur des activités</i> » qui favorisent le pilotage stratégique du dirigeant.
<b>6</b>	Nécessité de s'intéresser aux compétences de l'entrepreneur.	Prise en considération de la notion de compétence de l'individu comme dimension transversale de la performance sociale qui repose sur ses savoirs et savoir-faire.
<b>7</b>	Reconnaissance de la dimension cognitive de l'entrepreneur comme influençant ses actions.	Proposition d'une méthodologie d'intervention favorisant la métamorphose de changement des acteurs dans l'entreprise par un éclairage sur les marges de manœuvre envisageables (développement de la vision des acteurs).



### Résumé du Chapitre 3

Ce troisième Chapitre, aborde, dans un premier temps, la théorie socio-économique qui nous apporte une vision systémique de la notion de performance globale et durable de l'entreprise, plaçant l'homme au cœur des organisations. L'analyse des fondements de la TSE et des caractéristiques de la performance globale et durable présente de nombreuses concordances avec le cadre conceptuel de la performance en entrepreneuriat.

Dans un second temps, la présentation de la méthodologie d'intervention socio-économique ainsi que deux études doctorales, qui relient cette théorie à l'entrepreneuriat, nous permettent de confirmer la possibilité et la pertinence de sa mobilisation. L'analyse de la littérature en entrepreneuriat nous a permis de proposer une grille de 103 dysfonctionnements potentiels (**Annexe 13**) issus de la littérature, s'appuyant sur la nomenclature de la TSE (**Annexe 12**). Nous allons pouvoir confronter cette grille de dysfonctionnements à l'étude de terrain. Le **Tableau 22** présente les relations conceptuelles qui peuvent s'établir entre la TSE et l'entrepreneuriat et qui justifient la pertinence de notre choix de ce cadre théorique. Par ailleurs, la présentation de six outils socio-économiques vient consolider la méthodologie d'intervention pour en faire un accompagnement global et personnalisé des entrepreneurs. L'intervention socio-économique agit sur la dynamique de changement dans les organisations et permet l'instauration d'une stratégie globale et proactive qui favorise la prise de décision et le changement organisationnel dans l'entreprise par une modification des règles du jeu. Des problématiques de pilotage et de dysfonctionnements sur la dimension stratégique sont présentées comme les principales problématiques des entrepreneurs. Pour y faire face, le modèle des coûts-valeurs des activités, issu de la TSE, vient approfondir notre analyse avec la mobilisation de deux outils : la nomenclature d'activités et la FAP. Cette nomenclature d'activités peut être construite à partir de la nomenclature d'activités de l'entrepreneur (**Annexe 11**).

Par ailleurs, la TSE nous apporte un cadre structurant et systémique avec l'approche par les dysfonctionnements, structurée en six catégories. Ainsi, elle propose un approfondissement de la définition de la performance globale et durable des entreprises. Enfin, elle propose une méthodologie d'intervention structurée qui favorise la dynamique de changement des individus. Nous pourrions analyser cette dynamique de manière approfondie, à partir de la CSCE, inspirée de la théorie du comportement planifié.

## **PARTIE 2**

# **DE LA PERFORMANCE SOCIALE À LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : CONSTRUCTION D'UNE MÉTHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉE**

Cette seconde partie est centrée sur la présentation et l'analyse des résultats de notre recherche. Dans le quatrième Chapitre, nous présentons et justifions nos choix méthodologiques de la recherche, structurée en deux étapes distinctes. Dans le cinquième Chapitre, nous exposons la première étape de recherche nommée « Etape 1 » et ses résultats. Le sixième Chapitre approfondit la deuxième étape de recherche nommée « Etape 2 » et présente ses résultats, ainsi que notre proposition méthodologique d'accompagnement global et personnalisé de l'entrepreneur, représentée par le projet socio-économique.



## CHAPITRE 4

# PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA CONNAISSANCE

L'étymologie du mot « *gestion* » est d'origine romaine : « *le verbe « gérer » signifie porter, aussi bien une pierre que de se charger d'une tâche* » (Savall & Zardet, 2004 citant Hatchuel, 2000). Les sciences de gestion sont caractérisées par des recommandations en vue de l'action et doivent répondre à des critères de validités interne et externe (Avenier & Gavard-Perret, 2012 ; Savall & Zardet, 2004).

Le « *design de recherche* » justifie la validité interne de la recherche à partir de trois éléments : « *la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche* » (Avenier & Gavard-Perret, 2012 : 41). La validité du construit est dépendante du positionnement épistémologique de la recherche que nous tenterons d'explicitier au sein de ce chapitre. Savall et Zardet (2004) définissent la notion de validité interne d'une recherche par la « *pertinence et la cohérence interne des résultats [qui] se trouve améliorée par les processus de présentation et de validation successives au sein de l'entreprise, afin de bénéficier de l'affinage des connaissances que connaît le facteur temps* ». Afin de répondre aux critères de validité interne, il faut donc prendre en considération la cohérence et la rigueur du processus de recherche, la validité du construit ainsi que les processus de présentation et de validation des connaissances scientifiques.

La validité externe consiste à pouvoir étendre la validité des connaissances développées dans une recherche à un échantillon plus large (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Par son intérêt de reproduction, elle nécessite une certaine rigueur dans la présentation de la méthodologie de recherche afin de pouvoir reproduire ce processus et multiplier les cas étudiés par une méthodologie commune (Savall & Zardet, 2004). La validité externe permet de répondre au principe de « *contingence générique* » de la recherche par la réalisation de recherches cumulatives (ibid.). Savall et Zardet expliquent : « *chaque cas nouveau est porteur à la fois de connaissances contextuelles, spécifiques, contingentes que l'on peut qualifier de périphériques, et de contingences génériques dont le noyau dur s'élabore progressivement au moyen de la diversification, de l'accumulation et de la stabilisation des problématiques et des méthodes pratiques de recherche* » (Savall & Zardet, 2004).

Nous nous efforcerons de présenter, dans ce Chapitre, la validité interne et externe de la recherche, en tentant d'apporter une clarification et une justification de notre cadre épistémologique, de nos décisions méthodologiques et de nos matériaux empiriques. Nous tenterons par ailleurs de rendre possible la reproductibilité de cette recherche en essayant d'être le plus rigoureux possible dans la présentation.

Dans ce but, plusieurs ouvrages méthodologiques nous ont permis de construire et de proposer la structure de ce Chapitre (Dumez, 2013; Gavard-Perret et al., 2012; Plane, 2000; Savall & Zardet, 2004). Nous présenterons, dans un premier temps, les paradigmes épistémologiques perçus dans la littérature et justifierons notre positionnement de recherche et notre raisonnement scientifique, avant de cibler le champ et l'objet de recherche. Dans un troisième temps, nous détaillerons la méthodologie de recherche basée sur une approche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004). Enfin, nous présenterons la stratégie de recherche structurée en deux étapes distinctes : une recherche qualitative et quantitative (Etape 1) et une recherche-intervention qualimétrique (Etape 2).

#### **4.1 QUESTIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET RAISONNEMENT SCIENTIFIQUE DE LA RECHERCHE**

Le questionnement épistémologique renvoie à une prise de recul du chercheur sur les différentes visions envisageables pour observer le monde. Pour Morgan et Smircich (1980), il se voit ainsi relié à l'ontologie considérée comme « *l'étude de l'être en tant qu'être* » (Avenier & Gavard-Perret, 2012) et à la nature humaine. Dans une première partie, nous réalisons un focus sur la recherche scientifique en entrepreneuriat, avant de procéder à un ciblage des paradigmes épistémologiques et de présenter notre positionnement. Troisièmement, nous présentons les formes de raisonnement scientifiques ainsi que notre choix quant au mode de raisonnement utilisé.

#### **4.1.1 Analyse de la recherche scientifique en entrepreneuriat**

Une analyse des recherches en sciences de gestion portant sur l'entrepreneuriat peut contribuer à cibler précisément notre champ et objet de recherche. Pour ce faire, nous présentons, dans cette partie, une analyse des contributions de la recherche en entrepreneuriat<sup>143</sup>. Nous expliquons ensuite l'intérêt d'une approche systémique du phénomène entrepreneurial.

##### **4.1.1.1 Analyse des contributions de la recherche en entrepreneuriat**

L'analyse de l'évolution de la recherche en entrepreneuriat permet d'améliorer notre compréhension du phénomène : « *l'état de la recherche dans une discipline est un exercice indispensable qui permet de repérer les tendances, les évolutions, les ruptures* » (Fayolle & Messeghem, 2011: 53). Dans un premier temps, nous présentons l'évolution de la situation de la recherche en entrepreneuriat avant de nous focaliser sur l'analyse des thèses fondée sur ce paradigme des sciences de gestion. Enfin, nous présentons des perspectives de recherche que nous avons repérées au sein de la littérature.

En 2005, Verstraete et Fayolle situent la maturité de la recherche en entrepreneuriat au stade d'« *adolescent* » puis, à l'instar de Bygrave (1989), ils qualifient la recherche en entrepreneuriat de « *préparadigmatique* » :

« *Selon une perspective épistémologique, plutôt qu'adolescent, le domaine de recherche en entrepreneuriat est préparadigmatique (cf. Kuhn). En ce sens, il manquerait un cadre unificateur (un paradigme) scellant la recherche dans une véritable accumulation de la connaissance. Il ne faudrait toutefois pas croire en un paradigme unique* » (Verstraete & Fayolle, 2005: 34).

Messeghem et Verstraete (2009) analysent la production doctorale française en entrepreneuriat entre 2004 et 2007 et constatent une évolution à la hausse de cette production

---

<sup>143</sup> Cette dernière ne se présente pas comme exhaustive mais vise bien à nous apporter une vision de l'évolution rapide de la recherche en entrepreneuriat ainsi qu'un état sur la forme des thèses, leurs objets de recherche et les positionnements épistémologiques des chercheurs sur ce champ.

en recensant 28 thèses en Sciences de Gestion portant sur l'entrepreneuriat sur cette période. Dans la continuité de cette analyse, l'article de Fayolle et Messeghem (2011) confirme cet intérêt croissant pour la recherche en entrepreneuriat en France. A partir d'une analyse des productions doctorales sur les années 2008 et 2009, ils recensent 27 thèses sur cette période. La multiplication des recherches doctorales, mais aussi, des conférences, revues<sup>144</sup> et programmes d'enseignement, confirme cette évolution du champ de l'entrepreneuriat (Nakara & Fayolle, 2012). Nous avons pu observer une grande évolution de l'entrepreneuriat, aujourd'hui accepté comme une discipline à part entière au sein de la littérature scientifique, et composé de sous-ensembles construits grâce à l'évolution de la recherche.

L'étude de Fayolle et Messeghem (2011) met en exergue une analyse sur trois axes qui concerne la forme des thèses en entrepreneuriat, leurs objets de recherche et les positionnements épistémologiques des chercheurs<sup>145</sup>. Ces recherches doctorales peuvent être réparties en cinq sujets majeurs : l'accompagnement entrepreneurial, l'enseignement en entrepreneuriat, les processus entrepreneuriaux, l'intention d'entreprendre et l'organisation et les pratiques de management. Les positionnements épistémologiques dominants pour ces recherches doctorales sont le positivisme et l'interprétativisme, les approches constructivistes représentant moins du quart de l'échantillon. Seul un quart des travaux repose sur un mode de raisonnement déductif, les recherches doctorales privilégiant ainsi le raisonnement abductif ou inductif. Nous n'avons cependant pas d'informations concernant l'alternance de ces modes de raisonnement dans une recherche doctorale.

A partir d'une comparaison entre la physique et l'entrepreneuriat qu'il considère, à cette époque, comme un des jeunes paradigmes des sciences de gestion, Bygrave (1989) montre l'intérêt de développer ce domaine en s'y intéressant par le biais d'approches qualitatives. Les résultats de l'étude de Fayolle et Messeghem (2011) confirment la tendance des chercheurs à s'orienter vers une approche qualitative, un quart des thèses qu'ils ont recensées s'appuyant sur une approche quantitative. Le traitement des données obtenues par l'approche qualitative fait principalement l'objet d'un traitement manuel par le chercheur.

---

<sup>144</sup> Boutillier et Uzundis (2013 :16) présentent 8 grandes revues internationales parmi lesquelles nous retrouvons deux revues françaises : « *Journal of Business Venturing, Entrepreneurship, Theory & Practice, International Small Business Journal, Entrepreneurship and Regional Development, Journal of Small Business and Entrepreneurship, International and Management Journal, Revue internationale PME et Revue de l'entrepreneuriat* ».

<sup>145</sup> Sur la forme, la moyenne des thèses est de 401 pages (annexes comprises) avec 339 références citées en moyenne.

Notre analyse de la littérature a permis de repérer des perspectives de recherche en entrepreneuriat que nous pouvons structurer en trois thématiques. La première est la culture entrepreneuriale afin que les individus puissent être « *entrepreneurs de leur vie* » (Leger-Jarniou, 2013). Deuxièmement, il est nécessaire de s'intéresser à l'entrepreneuriat au-delà du strict objectif de performance économique, et, d'intégrer sa dimension humaine et sociale (Nakara & Fayolle, 2012; Zahra & al., 2013). Troisièmement, les théories de la compétence dans le domaine de l'entrepreneuriat constituent une voie féconde qui permet l'avancée de la recherche sur cette discipline (Man et al., 2008; Toutain & Fayolle, 2008). Dans ce sens, Garcia et al. (2015) présentent une perspective qui vise à qualifier le travail de l'entrepreneur en se mobilisant sur « *un ensemble de choses à faire* » :

*« Il serait possible de programmer une recherche visant à cerner celui de l'entrepreneur. [...] Quelles sont les caractéristiques du travail de l'entrepreneur ? [...] quelles sont les compétences nécessaires à la création d'organisations ? Comment ces compétences entrepreneuriales sont-elles acquises ? ».*

Un intérêt aux actions des entrepreneurs se révèle, dans la littérature, comme un axe particulièrement fécond pour la recherche. Nous pouvons constater une analogie avec l'analyse des quatre auteurs structurant l'origine de l'entrepreneuriat : De Serres, Cantillon, Say et Schumpeter. En effet, elle a notamment fait émerger des caractéristiques du métier de l'entrepreneur que nous pouvons mettre en relation avec les perspectives de recherche présentées ci-dessus. Ce constat nous permet, à nouveau, de considérer ces quatre auteurs comme de véritables pionniers.

#### **4.1.1.2 Justification de l'intérêt d'une approche systémique**

L'analyse du cadre conceptuel de la performance en entrepreneuriat (partie 2.1) présente le succès et l'échec comme des dimensions qui lui sont associées. Cet aspect polysémique et multidimensionnel de la performance peut faire référence à la notion d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, mais aussi, à des dimensions sociales, économiques, sociétales et environnementales qui intègrent une vision systémique de l'entreprise. Par ailleurs, la notion de compétence (partie 2.2) se présente comme polysémique et multidimensionnelle : elle est susceptible de faire référence à un ensemble de domaines



d'activités compte tenu des nombreux domaines d'actions dans une entreprise en situation de post-naissance, mais aussi au triptyque savoir, pratiques et savoir-être (**Figure 20**).

L'analyse des contributions de la recherche en entrepreneuriat s'appuie sur des analyses de thèses doctorales en France (Messeghem & Verstraete, 2009 ; Fayolle & Messeghem, 2011). Nous avons aussi fait émerger les principales thématiques actuelles qui intéressent les chercheurs de ce champ, en présentant un intérêt particulier aux actions réalisées par les entrepreneurs. Enfin, nous avons justifié le besoin d'une approche systémique de l'entrepreneuriat pour repérer les interactions existantes entre plusieurs dimensions ou variables constitutives du phénomène.

#### **4.1.2 Ciblage des paradigmes épistémologiques de la recherche en sciences de gestion**

Nous approfondissons, dans cette partie, les « paradigmes épistémologiques » de la recherche en Sciences de Gestion qui faciliteront notre positionnement. Nous présentons, tout d'abord, les notions de paradigme et d'épistémologie ; puis, nous exposons les paradigmes constructivistes et positivistes pour, finalement, proposer notre positionnement.

Savall et Zardet (2004 : 54-55) présentent la notion de paradigme sous deux dimensions : premièrement, une dimension sociologique admettant que le paradigme est partagé par un groupe, et deuxièmement, une dimension épistémologique par « *son contenu exemplaire et reconnaissable* ». Sur cette dimension sociologique, le paradigme est constitué d'un ensemble de valeurs, de croyances, de techniques et de représentations (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Kuhn, 1962; Verstraete & Fayolle, 2005) capables d'être partagées par une communauté scientifique. La notion de paradigme suscite l'adhésion des individus qui en acceptent les fondements qui ne sont plus vérifiés et ne disposent plus du statut d'hypothèses.

Ainsi, le paradigme épistémologique représente une conception partagée des modes d'acquisition de connaissances pour la recherche scientifique. Dans ce sens, la définition suivante intègre ces notions. La théorie est en relation avec le paradigme épistémologique de la recherche. Sa définition, proposée par Savall et Zardet (2004), facilite notre compréhension puisqu'elle intègre la dimension processuelle de l'élaboration d'une théorie, tout en prenant

en compte la communauté scientifique comme vecteur de confirmation (partiel ou total) ou de réfutation de la théorie.

**Définition « paradigme épistémologique »** (Avenier & Gavard-Perret, 2012 : 23) :  
« *Un paradigme épistémologique est une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* ».

**Définition « théorie »** (Savall & Zardet, 2004: 128) : « *construction abstraite (fiction, a priori) du chercheur dûment validée dans son applicabilité par le chercheur [...], évaluée dans ses effets sur le champ d'application par le chercheur, réitérée par d'autres chercheurs, réévaluée par d'autres chercheurs, confrontée par l'ensemble des chercheurs qui l'ont expérimentée, à partir de leurs résultats propres* ».

L'existence d'une théorie passe par une validation de la part du chercheur sur son applicabilité ainsi que par une phase d'expérimentation de la théorie par d'autres chercheurs qui valident la théorie. Dans ce sens, Koenig (2006 : 17) préconise trois règles de conduite méthodologiques pour réduire les risques de la recherche scientifique :

1. « *Ne pas opposer description et explication, mais y voir au contraire comme les deux faces de la théorie* » ;
2. « *Ne pas se laisser séduire par des régularités nécessairement précaires et de s'intéresser davantage aux mécanismes susceptibles d'en rendre compte* » ;
3. « *Vérifier les théories qu'il aborde* ».

La description et l'explication constituent deux phases indissociables de la théorie. En effet, Koenig recommande de s'intéresser davantage aux mécanismes explicatifs (description et explication des faits) qu'aux régularités, compte tenu des contextes sans cesse en transformation.

Avant de justifier notre positionnement de recherche, nous présentons deux paradigmes épistémologiques incontestables en Sciences de Gestion : le positivisme et le constructivisme.

#### 4.1.2.1 Constructivisme et positivisme : deux paradigmes dominants dans la recherche en Sciences de gestion

Les recherches en sciences de gestion opposent deux communautés de chercheurs selon deux paradigmes : le paradigme épistémologique positiviste et le paradigme épistémologique constructiviste (Koenig, 2006; Savall & Zardet, 2004), chacun de ces deux paradigmes peut inclure des sous-paradigmes en leur sein (Avenier, 2011; Avenier & Gavard-Perret, 2012). Chacun de ces paradigmes dispose de sa propre vision sur la relation entre le chercheur et son objet de recherche, ces deux positionnements épistémologiques peuvent être représentés dans un continuum cadré dans une vision subjective-objective (Morgan & Smircich, 1980).

Le paradigme positiviste considère une « *réalité objective du monde observé* » et soulève la neutralité du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche (Savall & Zardet, 2004 : 55). Par ailleurs, ce paradigme tend à suivre une méthodologie processuelle de la recherche en débutant par un ancrage théorique en relation avec l'objet de recherche. Il sélectionne ensuite une méthodologie de recherche, à priori neutre sur l'objet, afin de valider ou non la théorie sélectionnée préalablement. Nous sommes ainsi sur des dimensions statiques, descriptives et explicatives, sans validation dynamique et expérimentale.

La paradigme constructiviste trouve son inspiration dans les travaux de Piaget (1936) selon lesquels chaque enfant construit « *progressivement sa propre représentation de la réalité* » (Piaget, 1981 cité par Savall & Zardet, 2004). La réalité s'y présente comme socialement construite, le chercheur doit accepter l'existence de cette dynamique de changement. Contrairement au paradigme positiviste, ce paradigme reconnaît l'interaction entre le chercheur et son objet de recherche refusant de croire à la neutralité de ce dernier (ibid.).

Pour Avenier et Gavard-Perret (2012), aucun positionnement épistémologique ne se présente scientifiquement comme supérieur à un autre. Les travaux de Morgan et Smircich (1980) apportent un cadre de réflexion pour le chercheur à partir de deux catégories d'hypothèses : des hypothèses ontologiques fondamentales (« *core ontological assumptions* ») et des hypothèses sur la nature humaine (« *assumptions about human nature* »). Les auteurs proposent un cadre en cinq dimensions, sur lequel nous nous appuyons, qui oscille entre des

approches subjectives et objectives: « *ontologie* », « *nature humaine* », « *épistémologie* », « *métaphores favorisées* » et « *méthodes de recherche* »<sup>146</sup>.

#### 4.1.2.2 Justification de notre positionnement épistémologique de recherche

Pour Morgan et Smircich (1980), les hypothèses d'ordre ontologique et de nature humaine posent des problématiques épistémologiques. Notre positionnement ontologique, s'inscrit dans le cadre d'une réalité socialement construite (« *reality as a social construction* ») à partir d'un processus où la connaissance porte sur la compréhension de ce processus. Notre positionnement sur la nature humaine place l'hypothèse de l'humain comme un acteur social (« *human as social actors* ») qui, à partir d'une interprétation de son environnement, oriente ses actions. Dans un premier temps, nous présentons et justifions notre inscription au sein du paradigme constructiviste qui s'est construit sur la base des travaux de Piaget (1967) (Savall & Zardet, 2004), puis, nous approfondissons notre positionnement à partir des six sous-paradigmes épistémologiques mis en avant par Avenier et Gavard-Perret (2012).

Koenig (2006) défend l'idée selon laquelle la recherche ne peut être effectuée sans la considération de l'aspect terrain. Dans ce sens, notre positionnement s'inscrit au coeur du paradigme constructiviste qui semble davantage répondre aux besoins des acteurs concernés par le champ de la recherche. L'importance que l'on accorde au terrain peut justifier la pertinence du paradigme constructiviste puisqu'il permet d'intéresser les praticiens, à condition que le chercheur soit capable d'agir sur la possible reproductibilité de la recherche. Pour Giordano et Jolibert (2012), certains objets de recherche nécessitent inévitablement une posture constructiviste. Le paradigme constructiviste est fortement adapté à notre champ et objet de recherche que nous expliciterons dans la partie 4.2. Notre attention, portée sur le processus de changement et la prise de décisions des entrepreneurs, justifie fortement ce positionnement épistémologique (Giordano & Jolibert, 2012 : 88): « *de tels phénomènes*

---

<sup>146</sup> Traduit de l'anglais. La « *Table 1 Network of basic assumptions characterizing the subjective-objective debate within social science* » présente le continuum entre l'approche subjective et l'approche objective en positionnant chacune des quatre dimensions sur ce continuum (Morgan et Smircich, 1980 : 492).

*constituent des constructions sociales ou représentationnelles que peu de chercheurs pourraient dénier ».*

De nombreux paramètres ont montré le besoin de réaliser une analyse en profondeur concernant l'intérêt que nous accordons au pilotage de l'entreprise par le dirigeant (partie 3.2.2) ainsi qu'à sa prise de décision (partie 1.2.2), mais aussi, la nécessité d'appréhender l'environnement interne et externe de l'entreprise et de développer une vision globale de celle-ci (partie 2.1 et 3.1.2). Nous avons par ailleurs démontré l'intérêt accordé à la notion de potentiel humain dans l'entreprise ainsi qu'à la nécessité de considérer le processus de changement des individus (partie 3.1.1) par le biais de l'approche cognitive (partie 1.2.2 et 3.1.1.3). Dans ce sens, l'approche constructiviste semble pertinente lorsqu'on s'intéresse à la cognition entrepreneuriale et à la notion de compétences qui n'apparaissent pas figées et peuvent évoluer dans le temps (Toutain & Fayolle, 2008).

Ce positionnement, au sein du paradigme constructiviste, représente une prise de risque pour le chercheur qui peut tendre vers un modèle relativiste réduisant la qualité scientifique de sa recherche. Par ailleurs, bien qu'aucun positionnement ne se présente comme supérieur à l'autre, la validité interne accordée à une recherche positionnée épistémologiquement de constructiviste est plus complexe pour celle qui est positionnée épistémologiquement de positiviste :

*« S'inscrire dans un cadre constructiviste constitue, pour le chercheur, plus une difficulté qu'un retranchement sécurisant. La variété des acceptations entraîne, au mieux, une possible « conversation » entre chercheurs (Cossette, 2004), au pire, un rejet pur et simple, arguant qu'une telle posture « n'est pas scientifique » » (Giordano & Jolibert, 2012 : 87).*

A partir de ce constat, un positionnement constructiviste requiert des efforts d'explicitation de la part du chercheur qui se doit de justifier la pertinence et la logique de ce positionnement face à son objet et champ de recherche. En nous appuyant sur les six paradigmes épistémologiques mis en avant par Avenier et Gavard-Perret<sup>147</sup>, deux sous-paradigmes émergent au sein du paradigme constructiviste : l'un conceptualisé au sein des sciences de l'éducation (Guba & Lincoln, 1989), appelé le paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln (PECGL), et, le second inspiré par Le Moigne (1995), appelé le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Nous nous

---

<sup>147</sup> Gavard-Perret et al. (2012 : 25), « *Tableau 1.1 : Six paradigmes épistémologiques* ».

inscrivons au sein du « paradigme épistémologique constructiviste pragmatique » qui repose sur trois hypothèses fondatrices en adéquation avec notre positionnement de recherche (Avenier & Gavard-Perret, 2012 : 35-36) : la première considère que chaque être humain dispose de sa propre expérience d'un réel et reconnaît l'importance des actions de l'individu face au changement ; la seconde hypothèse reconnaît l'interdépendance entre le chercheur et son sujet ; la troisième hypothèse présuppose une influence du réel sur la connaissance développée par le chercheur, qui ne se limite pas à une description du fonctionnement du réel : il doit expliciter sa compréhension du fonctionnement du réel. Face au cadre proposé par Morgan et Smircich (1980), ce positionnement épistémologique nous apporte la compréhension de la réalité socialement créée : « *to understand how social reality is created* » (ibid.).

Les critères de validité internes et externes sont reliés à notre positionnement épistémologique et nécessitent une réflexion du chercheur. Comme évoqué en introduction de ce chapitre, la validité du construit se présente comme l'un des trois critères de validité interne d'une recherche en Sciences de Gestion. Les deux autres critères (cohérence interne du processus de recherche et rigueur du processus de recherche) seront explicités dans une partie ultérieure. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique détermine la validité du construit à partir du développement de « *connaissances génériques relatives à l'expérience humaine étudiée, c'est-à-dire un ensemble de concepts et de relations entre ces concepts qui [...] procurent de l'intelligibilité à l'expérience que le chercheur et les acteurs de terrain concernés ont du phénomène étudié* » (Avenier & Gavard-Perret, 2012 :43). Nous percevons le besoin d'une vision systémique capable de représenter les interactions entre plusieurs concepts qui apporteront une amélioration de la connaissance du chercheur pour les acteurs, dans leurs pratiques.

La validité externe du paradigme constructiviste pragmatique passe par la nécessité de rendre la connaissance générique en se reposant sur des matériaux empiriques constitués de sources multiples. Ainsi, les connaissances acquises dans le cadre d'une recherche sont remobilisées dans d'autres contextes afin de pouvoir confirmer le caractère générique de la connaissance. Savall et Zardet (2004) expliquent l'intérêt des recherches cumulatives qui permettent de répondre au principe de « *contingence générique* ». L'adoption d'une même méthodologie renforce la validité scientifique de la recherche, d'où la nécessité d'apporter un maximum de clarification pour faciliter cette reproductibilité. Des recherches cumulatives

révèlent ainsi des connaissances « *contextuelles, spécifiques, contingentes* » (Savall & Zardet, 2004 : 346).

Nous percevons une relation étroite entre le développement de la théorie socio-économique et le paradigme constructiviste pragmatique présenté par Avenier et Gavard-Perret (2012). Il s'agit d'un positionnement pragmatique qui engendre la prise en compte de l'action. Par ailleurs, la contingence des résultats développés au sein de la théorie socio-économique a permis de faire émerger l'hypothèse d'isomorphisme qui soulève l'existence de phénomènes identiques au sein des organisations (Savall & Zardet, 2014). L'analyse des dysfonctionnements s'avère d'autant plus pertinente dès lors que l'on peut reconnaître l'existence de dysfonctionnements génériques dans la structure interne des organisations quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur situation géographique.

#### **4.1.3 L'alternance des formes de raisonnement scientifiques**

Pour Savall et Zardet (2004), le raisonnement scientifique consiste à expliquer la manière dont les hypothèses sont générées et validées. Une fois que les hypothèses d'une recherche émergent, elles sont analysées à partir d'une collecte de données pour, finalement, être vérifiées à partir de procédures qui admettent de retenir entièrement ou partiellement l'hypothèse ou de la rejeter (Koenig, 2006). La littérature reconnaît trois formes de raisonnement scientifiques : le déductif, l'inductif et l'abductif (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Dumez, 2013; Savall & Zardet, 2004). Dans un premier temps, nous exposons ces trois types de raisonnement scientifique, puis, nous explicitons le mode de raisonnement que nous avons adopté.

Le raisonnement déductif peut aussi se dénommer « *logico-déductif* » ou « *hypothético-déductif* » (Savall & Zardet, 2004) : le chercheur pose une hypothèse, à partir de son savoir conscient et de ses idées, pour ensuite collecter des données afin de valider cette hypothèse partiellement ou entièrement ou bien de la rejeter. Le raisonnement inductif s'appuie sur les observations réalisées sur le terrain pour formuler l'hypothèse de la recherche. Peirce (1940) est reconnu comme le pionnier du troisième mode de raisonnement scientifique : l'abduction (Dumez, 2013; Savall & Zardet, 2004). Savall et Zardet (2004 : 67), en s'appuyant sur les travaux de Peirce (1940), définissent l'abduction comme « *une*

*interprétation de la part de l'observateur de la situation étudiée, qui peut même être inconsciente [...] ou consciente. L'observateur choisit alors une ou des règles dans le domaine de l'Encyclopédie disponible, voire parfois invente des règles nouvelles pour inférer à partir des résultats observés ».* L'abduction se différencie de l'empirisme par la succession de raisonnements inductifs et déductifs pouvant permettre de construire un système de corps d'hypothèses en interaction et en évolution. La particularité de l'abduction, par rapport à l'induction, consisterait alors à tester les hypothèses qui émergent de l'observation plutôt que de les valider à partir de cette observation. Ainsi, les formes de raisonnement scientifique peuvent être alternées dans une même recherche (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Dumez, 2013; Savall & Zardet, 2004). En s'appuyant sur Peirce (1940), Savall et Zardet (2004) démontrent l'articulation possible entre l'abduction, la déduction et l'induction capable de constituer une boucle de raisonnement qui est mise en avant également par Dumez (2013). Cela nécessite d'accorder un intérêt particulier au processus de recherche afin de développer une logique méthodologique de recherche que nous présentons dans la partie 4.4.

Les modes de raisonnement scientifique que nous adoptons suivent cette logique d'articulation : abduction, déduction et induction. Cette alternance des formes de raisonnement scientifique nécessite des allers-retours entre le terrain, le laboratoire et la littérature. Nous avons en effet, au sein de l'Étape 1 de recherche terrain, par un raisonnement abductif, tenté de repérer des conjectures (à partir d'une hétérogénéité de sources d'information) que nous pourrions tester dans l'Étape 2 de recherche. Nous retrouvons ce souhait de tester certaines régularités observées sur le terrain lors de l'Étape 1 qui justifie le positionnement abductif. Ainsi, nous avons auparavant confronté les hypothèses établies à partir de l'Étape 1 avec l'analyse de la littérature : notre raisonnement scientifique repose ensuite sur la déduction. Celui-ci est intégré dans l'Étape 2, où nous reconnaissons aussi la mobilisation d'un raisonnement inductif puisque la recherche apporte de nouvelles connaissances, au-delà de celles qui sont génériques, telles que des connaissances contextuelles et spécifiques ; nous n'avons pas obligatoirement perçu celles-ci auparavant, ni validé par une nouvelle étape terrain. Elles pourront notamment faire l'objet d'une attention particulière lors de perspectives de recherche ultérieures.



## **4.2 CIBLAGE DU CHAMP ET DE L'OBJET DE RECHERCHE**

Nous allons désormais expliciter le ciblage du champ et de l'objet de la recherche. Le territoire géographique est la zone Auvergne-Rhône-Alpes, l'intégralité des entretiens a été réalisée dans ce secteur et plus précisément en Rhône-Alpes. Nous le justifions, premièrement, par notre ancrage au sein de cette région, mais aussi, par la richesse que peut apporter ce territoire. Le premier bilan économique depuis la réforme territoriale<sup>148</sup> place cette nouvelle région, représentée comme « *en construction* », deuxième de France par sa taille et « *dans les toutes premières places* » au niveau du dynamisme et du tissu économique. Cette étude présente une reprise de l'économie pour l'année 2015 avec une croissance de l'emploi de 0.8% sur cette année contre 0.5% au niveau national et une stagnation du taux de chômage à hauteur de 8.9% en fin d'année. Le dynamisme, en termes de création, est en baisse dans cette région de 6.2% par rapport à 2014<sup>149</sup> (contre une baisse de 4.7% en France métropolitaine). En revanche, la région atteint son plus haut niveau, en termes de création de sociétés en 2015, depuis plus de 15 ans, avec 18 800 créations sur l'année (+3.2% contre +3.6% en France métropolitaine), attestant de l'attractivité de cette zone.

Dans cette partie, nous détaillons dans un premier temps le champ de la recherche qui fait référence au terrain qui se situe sur un périmètre « *inter-organisationnel* » (Savall et Zardet, 2004), puis dans un second temps, nous exposons l'objet de recherche.

### **4.2.1 Ciblage du champ de la recherche**

Savall et Zardet (2004 : 37) évoquent deux périmètres concernant le champ d'une recherche en sciences de gestion : le périmètre « *intra-organisationnel* » et le périmètre « *inter-organisationnel* ». Le premier se focalise sur une organisation tandis que le second est défini comme un « *espace composé d'un ensemble d'organisations dont chacune comporte en son sein l'objet de recherche* ». Le champ de recherche est en étroite relation avec le

---

<sup>148</sup> INSEE (2016a), « *Bilan économique 2015 – Auvergne Rhône-Alpes* », paru le 31 mai.

<sup>149</sup> Cette réduction s'explique par la forte diminution des demandes d'immatriculation des micro-entrepreneurs (baisse de 23%) suite à la Loi Pinel modifiant le statut d'auto-entrepreneur désormais intitulé micro-entrepreneur.

positionnement épistémologique du chercheur, c'est à la suite de la clarification du champ qu'interviennent des méthodologies différentes reliées au positionnement épistémologique du chercheur.

Pour Bruyat (1993 : 212), la diversité des projets et des individus ne peut permettre de présenter des facteurs de contingence générique : « *il n'y a pas de "one best way" puisque les projets et les individus sont différents* ». Pour notre part, nous reconnaissons le besoin de s'intéresser aux facteurs de « *contingence générique* » (Savall & Zardet, 2004) existants afin d'observer s'il existe des zones sensibles communes aux entreprises observées. Celles-ci permettraient de favoriser la survie-développement des entreprises en phase de post-crédation, quelles que soient l'hétérogénéité des entreprises créées et la variété des caractéristiques individuelles des entrepreneurs.

Nous situons notre champ de recherche dans un périmètre « *inter-organisationnel* » puisque nous souhaitons analyser un ensemble d'entrepreneurs dans leur entreprise. Dans ce sens, Eisenhardt (1989) propose une approche méthodologique inductive qui vise à l'explication théorique à partir de données empiriques en s'appuyant sur une étude qualitative multi-cas. Le choix de ce périmètre est justifié car nous allons, particulièrement, nous intéresser aux facteurs de contingence générique qui peuvent être perçus dans l'étude. En effet, les critères de validité externe de notre positionnement épistémologique impliquent l'hypothèse d'isomorphisme. Précisons tout de même que cette hypothèse restera d'ordre exploratoire et que d'autres recherches devront confirmer nos principaux résultats pour valider cette hypothèse. Le repérage de ces situations analogues est favorisé par l'adoption d'une approche des dysfonctionnements que nous mobilisons sur le plan théorique.

La présentation que nous en faisons ci-dessous est l'aboutissement du ciblage de notre champ (suite à l'Etape 1). Notre raisonnement, quant à son cheminement, sera explicité dans la partie 4.4.1 ; il se rapporte à l'Etape 1 de recherche. Nous présentons ci-dessous l'échantillon de recherche à partir des caractéristiques des entreprises, et des entrepreneurs.

#### 4.2.1.1 Présentation de l'échantillon d'entreprises

Le périmètre inter-organisationnel, focalisé sur 16 micro-entreprises, nous pousse à des efforts de clarification et de justification. Afin d'être le plus rigoureux possible, dans l'explicitation du champ de recherche, il convient de préciser différentes informations du terrain étudié. Le **Tableau 23** présente les critères des entreprises de l'échantillon.

<b>Tableau 23 – Présentation de l'échantillon de recherche-Entreprise – Etape 2</b>							
<b>N° entreprise</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Statut</b>	<b>Date de création</b>	<b>Nombre d'associés</b>	<b>Part capital détenue</b>	<b>Statut dirigeant</b>	<b>Effectif salariés<sup>150</sup></b>
<b>E1</b>	Commerce	EURL	juin-2013	1	100%	TNS	0
<b>E2</b>	Commerce	SARL	juin-2014	4	95%	TNS	0
<b>E3</b>	Agriculture	EARL	juin-2013	2	51%	Gérant Salarié	2
<b>E4</b>	Commerce	SARL	janv-2013	2	90%	SARL	3
<b>E5</b>	Commerce	EURL	juin-2013	1	100%	TNS	3
<b>E6</b>	Artisanat	SARL	août-2013	3	85%	TNS	1
<b>E7</b>	Service	EURL	févr-2014	1	100%	TNS	1
<b>E8</b>	Service	EURL	févr-2012	1	100%	TNS	0
<b>E9</b>	Commerce	SARL	oct-2012	2	50%	Gérant Salarié	2
<b>E10</b>	Service	SARL	oct-2014	4	34%	Gérant Salarié	2
<b>E11</b>	Service	SAS	mai-2014	2	49%	Gérant salarié	3,5
<b>E12</b>	Service	SARL	juin-2013	2	50%	TNS	1
<b>E13</b>	Service	EURL	mars- 2012	1	100%	TNS	0
<b>E14</b>	Commerce	SARL	nov-2014	4	47%	TNS	0
<b>E15</b>	Service	SARL	mai-2013	3	49%	Gérant Salarié	3
<b>E16</b>	Commerce	EURL	juin-2014	1	100%	TNS	0

<sup>150</sup> Equivalent temps plein, hors Travailleur Non Salarier (TNS).

Les données économiques seront présentées dans les résultats<sup>151</sup> ; il convient de préciser que le chiffre d'affaires des 16 entreprises varie de 67 000€ à 680 000€ avec une moyenne de 232 000€ pour l'ensemble de l'échantillon. Concernant la taille de l'entreprise, nous nous intéressons aux « Micro-entreprises »<sup>152</sup>. Pour Boutillier et Uzunidis (2015), les travaux d'Acs et Audretsch ont permis de faire émerger le paradigme économique des petites entreprises en entrepreneuriat. Sous l'angle macro-économique, en 2013, les MIC représentent plus de 96% du nombre total d'entreprises en France ; pourtant l'effectif salarié ne représente que 19% de l'effectif total des catégories d'entreprises<sup>153</sup>. Dans ce sens, 99.6% des entreprises créées en 2013 sont des MIC et 94.8% d'entre elles n'ont aucun employé<sup>154</sup>. Les enjeux socio-économiques propulsent les MIC au cœur de l'intérêt des chercheurs et des politiques publiques. Parallèlement à ce constat, rappelons que les MIC en phase de post-crédation ne tendent pas vers l'embauche des salariés avec moins de 4% des entreprises pérennes à 5 ans qui créent des emplois<sup>155</sup>. Sur le critère de l'effectif salarié, l'échantillon varie de 0 à 4 salariés (équivalent temps plein), 37.5% de l'échantillon ne disposent d'aucun salarié et la moyenne de l'effectif des 16 micro-entreprises est de 1 salarié.

La partie 1.2.1.2 a démontré que chacune des cinq phases du processus de création perçues comporte un sous-ensemble d'actions à réaliser par l'entrepreneur ainsi que des sous-phases cognitives. La dimension temporelle s'avère ainsi comme primordiale : à partir de cette diversité des étapes du processus de création d'une entreprise ex nihilo et de l'ensemble des actions et réflexions que chacune possède, il apparaît complexe de s'intéresser à l'ensemble du processus entrepreneurial. Concernant l'âge des entreprises de l'échantillon, et nous positionnant initialement sur des entreprises en situation de post-naissance, nous avons restreint cette durée<sup>156</sup>, qui se présente trop large, sur l'intervalle de 2 à 4 ans après la création juridique de l'entreprise. Cette période paraît effectivement critique dans les résultats de l'Etape 1.

Concernant le secteur d'activité de l'échantillon, nous n'avons pas réalisé de restriction sur un secteur particulier bien qu'il soit majoritairement composé d'entreprises commerciales. Plusieurs études significatives reposent sur une variété de leur échantillon en

---

<sup>151</sup> Plus précisément dans la partie 6.2.2.

<sup>152</sup> Anciennement dénommées Très Petites Entreprises (TPE), l'appellation a été modifiée suite à l'article 51 de la loi de Modernisation de l'économie.

<sup>153</sup> INSEE (2016c : 79), op.cit.

<sup>154</sup> INSEE (2014), op.cit.

<sup>155</sup> Taugourdeau, J-C. et Verdier, F. (2013), op.cit.

<sup>156</sup> Initialement de 0 à 5 ans après la création juridique de l'entreprise.

termes de secteurs d'activité et confirment leur intérêt pour une recherche en sciences de Gestion. Premièrement, Le Roy et Landström (2015) présentent l'étude de Cooper et Dunkelberg, réalisée en 1979, comme étant la plus fastidieuse sur le champ de l'entrepreneuriat. Elle regroupe un échantillon de plus de 1800 entreprises de toutes les industries et de toutes les régions des Etats-Unis (malgré une sous-représentation des petites entreprises). Deuxièmement, l'article de Cooper et al. (1988) repose sur un échantillon de 2994 petites entreprises de tous secteurs d'activité aux Etats-Unis afin d'analyser la perception des chances de succès des entrepreneurs. Troisièmement, les travaux de Cooper et al. (1991) s'appuient sur un échantillon de plus de 1050 petites entreprises de tous secteurs d'activité aux Etats-Unis dans l'objectif d'analyser l'impact des ressources de l'entreprise sur sa survie et son développement. L'intérêt accordé à la notion de performance, de succès ou d'échec en entrepreneuriat peut révéler un caractère générique quels que soient les situations géographiques des entreprises, les caractéristiques individuelles des entrepreneurs et les secteurs d'activité. Cette variété facilite l'apport de résultats qui permet de répondre à l'hypothèse d'isomorphisme (Savall & Zardet, 2014). Dans ce sens, plusieurs études inscrites dans des revues internationales en entrepreneuriat présentent une variété des secteurs d'activité dans leur échantillon : l'étude d'Ackelsberg et Arlow (1985) a été réalisée auprès de 170 entrepreneurs provenant des Etats-Unis (5 du domaine de l'agriculture, 15 de la construction, 23 de la manufacture, 48 de la vente au détail, 57 du service et 22 de la vente en gros). Chandler et Jansen (1992) démontrent une relation entre les trois rôles de l'entrepreneur (entrepreneurial, managérial et technico-fonctionnel) et la performance d'entreprises de l'Utah à partir d'un échantillon de 84 entreprises manufacturières et de services. Ces études illustrent bien la présence de facteurs de contingence en entrepreneuriat quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise.

Concernant le statut d'entreprise, nous nous sommes limités aux entreprises disposant d'une personnalité morale car les entrepreneurs y réalisent ainsi des tâches administratives et comptables similaires dans leur activité. L'échantillon est ainsi composé d'EURL, de EARL, de SARL et de SAS.

#### 4.2.1.2 Présentation du profil des entrepreneurs-dirigeants

Le Chapitre 1 a présenté une confusion possible entre l'entreprise et l'entrepreneur qui est d'autant plus présente dans les très petites entreprises : « *dans les petites entreprises l'entrepreneur est l'entreprise* »<sup>157</sup> (MacMillan, 1975). Cette confusion s'accroît davantage dès lors que l'entrepreneur est propriétaire de son entreprise, partiellement ou entièrement, puisqu'il engage son investissement pour chacune de ces décisions de dirigeant. De ce fait, nous devons aussi nous intéresser aux caractéristiques de cet acteur clé de notre recherche : telles son âge, son sexe et son niveau d'études. Le **Tableau 24** présente le profil de ces entrepreneurs-proprétaires qui exercent la fonction de dirigeant au sein de leur entreprise.

<b>Tableau 24 – Présentation de l'échantillon de recherche - Profil des entrepreneurs Etape 2</b>			
<b>N° entreprise</b>	<b>Age de l'entrepreneur (année)</b>	<b>Sexe de l'entrepreneur</b>	<b>Niveau d'études de l'entrepreneur</b>
<b>E1</b>	42	M	Baccalauréat +3 ans
<b>E2</b>	40	F	Baccalauréat +5 ans
<b>E3</b>	61	M	Baccalauréat +2 ans
<b>E4</b>	56	M	Baccalauréat +5 ans
<b>E5</b>	46	F	Baccalauréat
<b>E6</b>	35	M	Baccalauréat +5 ans
<b>E7</b>	33	M	Baccalauréat +6 ans
<b>E8</b>	44	M	Baccalauréat +5 ans
<b>E9</b>	36	M	Brevet d'études professionnelles
<b>E10</b>	36	F	Baccalauréat +3 ans
<b>E11</b>	45	F	Brevet d'études professionnelles du premier cycle
<b>E12</b>	31	F	Baccalauréat +5 ans
<b>E13</b>	35	M	Baccalauréat +3 ans
<b>E14</b>	37	M	Baccalauréat +5 ans
<b>E15</b>	33	M	Baccalauréat Professionnel
<b>E16</b>	31	M	Baccalauréat +4 ans
<b>Moyenne</b>	40	Femme : 31% Homme : 69%	
<b>Minimum</b>	31	-	-
<b>Maximum</b>	61	-	-

<sup>157</sup> Traduit de l'anglais.

L'âge et le sexe des entrepreneurs interviewés n'ont pas fait l'objet d'une quelconque restriction : l'âge varie de 31 à 61 ans avec une moyenne d'âge de 40 ans et la représentation femme/homme est de 31% pour les femmes et 69% pour les hommes. En nous appuyant sur Leger-Jarniou (2013 : 10-11), nous pouvons considérer cet échantillon représentatif : « *les femmes représentent 30% des créateurs. [...] La moyenne d'âge des créateurs se situe autour de 39 ans* »<sup>158</sup>. Dans ce sens, l'INSEE (2017) constate une moyenne d'âge de 37 ans pour les créateurs individuels et une représentation des femmes créatrices qui est maintenue à 40%<sup>159</sup>.

Le profil académique des dirigeants-propriétaires varie du niveau de BEP à BAC+5. Plus de 87% des entrepreneurs disposent d'un diplôme de Baccalauréat (ou plus) et près de 69% des entrepreneurs disposent d'un diplôme de niveau supérieur au premier cycle. Nous pouvons comparer l'échantillon aux profils des créateurs d'entreprise en France : l'étude de l'INSEE (2016b)<sup>160</sup> présente, pour l'année 2014, près de 64% d'entrepreneurs disposant d'un diplôme de niveau Baccalauréat ou plus, et, 46% d'entrepreneurs disposant d'un niveau supérieur au premier cycle. Cette étude nous permet d'observer un niveau d'études plutôt élevé de l'échantillon.

## **4.2.2 Délimitation de l'objet de recherche**

« *La définition d'une recherche en gestion suppose de décider quel objet de recherche sera étudié à l'intérieur d'un champ* » (Savall & Zardet, 2004 : 35). Dans cette partie, avant d'exposer notre objet de recherche, nous présentons une clarification sur cette notion.

### **4.2.2.1 Clarification de la notion d'objet de recherche**

Giordano et Jolibert (2012 : 63) présentent les spécifications de l'objet de recherche et énoncent l'existence de plusieurs appellations qui le concerne. Ces appellations varient en

---

<sup>158</sup>L'auteure s'appuie ici sur l'étude de KPMG (2010).

<sup>159</sup> INSEE Première (2017), op.cit.

<sup>160</sup> INSEE (2016b), « *Les créateurs d'entreprises en 2014 : moins de chômeurs et des projets plus modestes qu'en 2010* », n°1600, paru le 8 juin.

fonction du positionnement épistémologique du chercheur qui souligne ainsi une relation entre l'objet de recherche et le positionnement épistémologique de la recherche. Par exemple, pour les recherches dites « déductives », la formulation de l'objet de recherche apparaît plus rapidement dans le stade d'avancement de la recherche et sa dénomination suit la terminologie : « *plan de recherche* ». En revanche les recherches dites « abductives » nécessitent préalablement une exploration de terrain. De ce fait, l'objet de recherche se construit de manière plus lente et peut prendre la dénomination de « *canevas de recherche* » (ibid. : 66). D'ailleurs, lorsque Giordano et Jolibert abordent la spécification de l'objet de recherche dans une perspective constructiviste, ils expliquent l'ambiguïté du terme « *objet* » qui n'apparaît pas satisfaisant compte tenu d'un positionnement qui reconnaît la réalité comme un construit social. La définition que nous accordons au terme « objet » de recherche s'avère d'autant plus nécessaire.

L'objet de recherche est défini comme soulevant la question générale : « Qu'est-ce que je cherche » (Saunders et al., 2003 cité par Giordano et Jolibert, 2012). La définition qui suit, proposée par Savall et Zardet (2004), répond à ce besoin de questionnement par la formulation d'une question de recherche qui indique l'objectif du chercheur :

**Définition « objet de recherche »** (Savall & Zardet, 2004 : 38): « *L'objet de recherche traduit et cristallise le projet et l'objectif du chercheur. Sa définition nécessite la formulation d'une question souvent dénommée « question de recherche » (Allard-Poesi & Marechal, 1999) ».*

La définition de l'objet de recherche peut prendre la forme d'une question de recherche, aussi dénommée problématique de recherche. Pour Savall et Zardet (2004), la problématique est un engagement du chercheur à répondre à la question qu'il pose. Cet engagement passe aussi par la nécessité de montrer un triple intérêt : du sujet, de l'objet et de la méthodologie de recherche. Cette problématique peut contenir un sous-ensemble de questions qui découlent de la problématique centrale de recherche (Allard-Poesi & Marechal, 1999; Giordano & Jolibert, 2012; Savall & Zardet, 2004).

Bien que l'objet de recherche doive apparaître assez rapidement au sein d'une recherche doctorale, ce dernier peut être modifié ou affiné au cours du processus de recherche. Giordano et Jolibert (2012) soulignent son apparition trop rapide dans les travaux des doctorants et évoquent le phénomène de chrysalidation, à partir duquel l'objet de



recherche disposerait d'une première forme mais n'aurait pas atteint sa métamorphose finale. Il serait donc dans une phase intermédiaire durant une longue période de la recherche qui se construirait à partir des interactions entre l'analyse de la littérature, le laboratoire et le terrain de recherche. Les auteurs ajoutent : « *Si l'on compare, très honnêtement, les questions de recherche énoncées lors d'un séminaire doctoral (le Cercle doctoral européen de gestion en 2004) avec celles écrites dans le document final (2008), force est de constater la distance qui sépare les deux séries de questions* » (ibid. : 66).

Le périmètre de l'objet de recherche se précise ainsi au fur et à mesure de la recherche : progressivement, le périmètre de l'objet de recherche va se clarifier pour le chercheur grâce à une hiérarchisation thématique en thèmes et sous-thèmes qui permettra de stabiliser l'objet de recherche (Saval & Zardet, 2004 : 171). Cette hiérarchisation thématique permet au chercheur de délimiter la frontière de son objet de recherche en y incluant certaines thématiques et en y excluant d'autres.

Le chercheur a une liberté dans la présentation de son objet de recherche et n'a pas l'obligation de souligner ou de préciser son évolution. Une transparence de cette évolution peut représenter un risque pour le chercheur au sein de la communauté scientifique. Nous faisons le choix de présenter cette transparence qui apparaît primordiale, selon nous, puisqu'elle permet aux lecteurs de comprendre l'évolution de la structuration de la pensée du chercheur, à partir de cette interaction entre le terrain, le laboratoire et la littérature. La stratégie de recherche (abordée dans la partie 4.4) illustre, d'ailleurs, l'intérêt que nous avons accordé à l'évolution de l'objet de recherche suite aux résultats obtenus dans l'Etape 1.

#### **4.2.2.2 Explication de l'objet de recherche**

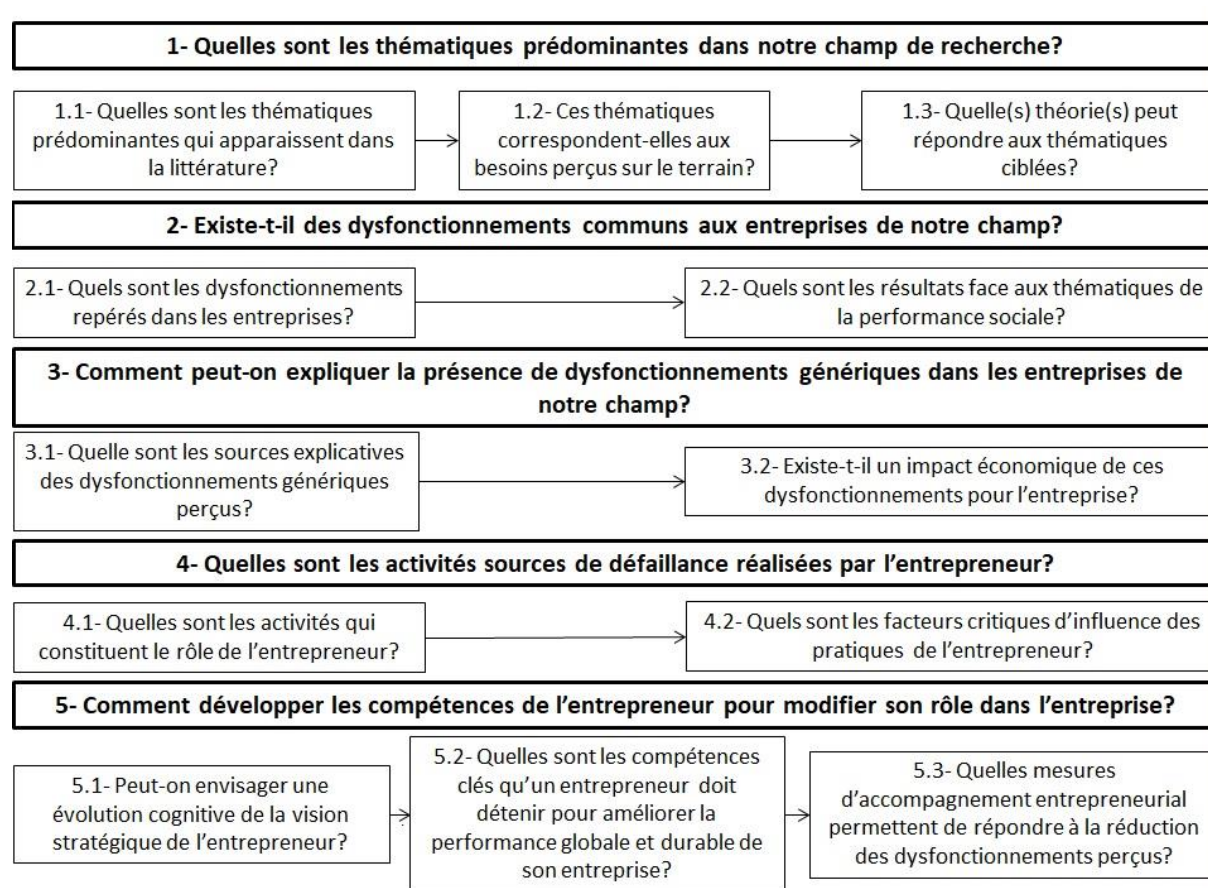
L'objet de recherche initial repose sur la recherche des dysfonctionnements rencontrés par les entreprises en phase de post-naissance. Les résultats de l'Etape 1 nous ont permis d'affiner l'objet de recherche que nous présentons ci-dessous. La présentation que nous faisons ci-dessous de l'objet de recherche est donc son aboutissement. Notre raisonnement quant à son cheminement sera explicité dans la partie 4.4.1. L'objet de recherche est matérialisé par la problématique de recherche suivante.

## PROBLEMATIQUE CENTRALE DE RECHERCHE

### Comment instaurer une méthodologie d'accompagnement visant à modifier l'intention de l'entrepreneur quant aux actions qu'il réalise dans son entreprise?

La problématique de recherche relève de deux types de connaissances (ibid.) : premièrement, elle concerne les pratiques des entrepreneurs-proprétaires au sein de leur entreprise, deuxièmement, elle propose la construction de « *concepts, méthodes et outils* » qui permettront de faire évoluer ces pratiques (Savall, 1994). La **Figure 22** présente l'articulation des cinq questions de recherche et 12 sous-problématiques permettant de répondre à la problématique centrale de recherche.

**Figure 22 – Articulation des problématiques de la recherche**



Nos questions de recherche apparaissent en adéquation avec la situation socio-économique de notre champ de recherche compte tenu du taux élevé d'échec des nouvelles entreprises en France et du faible taux de développement de ces MIC. En effet, elles visent à répondre à un objectif majeur : développer un modèle d'accompagnement qui permet

d'accroître la performance globale et durable de l'entreprise. Sur cet aspect, Savall (2001)<sup>161</sup> avance l'intérêt scientifique de cet objectif : « *découvrir la manière d'aider les entreprises à se consolider et à accroître leur durée de vie est donc un acte scientifique majeur* ». Dans cette optique, Bruyat (1993 : 163) énonce un consensus dans la communauté scientifique qui affirme « *que la recherche doit contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des organisations par l'intermédiaire de leurs acteurs* ».

Nos questions de recherche sont également connectées avec notre analyse de la littérature qui démontre un intérêt porté à la dimension cognitive de l'entrepreneur, à l'accompagnement entrepreneurial et à la performance de l'entreprise comme l'illustrent des appels à contributions de revues ou colloques récents<sup>162</sup>.

Nous venons de présenter le champ de recherche basé sur un échantillon de 16 MIC de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Nous avons aussi présenté l'objet de recherche caractérisé par une problématique centrale articulée en cinq questions de recherche et 12 sous-problématiques. **L'Annexe 14** présente les 17 hypothèses qui émergent de la confrontation entre notre positionnement de l'entrepreneuriat (partie 1) et la recherche terrain. Elles seront validées (entièrement ou partiellement) ou rejetées dans le Chapitre 6. Parmi elles, nous retrouvons 3 hypothèses prescriptives<sup>163</sup> provenant des résultats de l'Etape 2 de recherche.

La production de la connaissance est provoquée par les relations entre la problématique formulée dans l'objet de recherche et les informations extraites des matériaux de recherche (Savall & Zardet, 2004 : 233). Par conséquent, nous mobilisons la notion d'idées forces (ibid. : 337) qui apporte une meilleure structuration de nos idées, construites tout au long de la démonstration, sous une vision empirique. **L'Annexe 15** expose l'ensemble des idées forces. La connexion des idées forces aux hypothèses est présentée en fin de parties et sous-parties des chapitres 5 et 6 et nous permet de valider entièrement, partiellement, ou de réfuter les hypothèses. Nous allons désormais présenter la méthodologie de recherche.

---

<sup>161</sup> In ISEOR (2001: 8).

<sup>162</sup> Premièrement, l'appel à contributions pour un numéro spécial de la Revue de l'entrepreneuriat, début 2017, intitulé « *La cognition entrepreneuriale – Enjeux et perspectives pour la recherche en entrepreneuriat* ». Deuxièmement, l'appel à communication pour le Colloque International (décembre 2016) co-organisé par le GREFSO et l'AEI porte sur « *les pratiques et les défis de l'accompagnement entrepreneurial – Cas des start-up, des jeunes entreprises et des PME* ». Troisièmement, l'appel à contributions de la Revue Internationale PME sur « *la défaillance et l'échec des PME* » (2017).

<sup>163</sup> Selon Savall et Zardet (2004 : 193), les hypothèses prescriptives, aussi dénommées normatives, « *sont aujourd'hui acceptées comme légitimes par la communauté académique des sciences de gestion désormais clairement considérée [...] comme une science de l'action* ».

### **4.3 JUSTIFICATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Avenier et Gavard-Perret (2012) définissent la méthodologie de recherche comme « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* ». Les auteures présentent l'aspect méthodologique de la recherche comme un des axes constitutifs de l'épistémologie. Il convient de faire la distinction entre ces deux notions afin d'éviter toute source de confusion. Par ailleurs, Morgan et Smircich (1980) reconnaissent le lien essentiel entre la théorie et la méthodologie utilisée pour une recherche en sciences sociales. Dans ce sens, ils précisent que ce sont les méthodes, plutôt que les orientations du chercheur, qui produisent des formes particulières de connaissance. Les deux grandes méthodologies que l'on retrouve relèvent des analyses qualitatives et quantitatives (Dumez, 2013; Gavard-Perret et al., 2012; Savall & Zardet, 2004). Dans une première partie, nous approfondissons l'approche qualitative et ses apports pour notre recherche. Nous exposons, ensuite, notre méthodologie de recherche « *qualimétrique* » (Savall & Zardet, 2004).

#### **4.3.1 Analyse de l'approche méthodologique qualitative**

Nous avons précisé le besoin de nous orienter vers une approche qualitative pour mieux analyser l'objet de recherche qui s'attache à l'influence du rôle de l'entrepreneur sur la performance globale et durable de son entreprise.

Dans cette partie, nous précisons les intérêts d'une méthodologie de recherche qualitative pour notre étude, mais aussi, les risques de cette méthodologie. L'analyse qualitative apporte une vision globale au chercheur, elle peut être qualifiée de systémique ou d'holistique et répondre ainsi aux besoins du champ et de l'objet de recherche. En effet, notre réflexion sur les dimensions de l'entrepreneuriat (partie 1.1.1) suggère une vision systémique du phénomène. Par ailleurs, en nous intéressant particulièrement à l'intention de changement des entrepreneurs, la conclusion de la partie 1.2 signale la présence d'un ensemble de variables qui peuvent avoir un influer sur sa dynamique de changement. De plus, la partie 1.3 sur l'accompagnement entrepreneurial démontre l'intérêt de développer un accompagnement

global et de proximité : une vision systémique de l'entreprise accompagnée s'avère primordiale.

Cette vision systémique d'un phénomène apporte une amélioration de la compréhension du chercheur sur les interactions existantes au sein de l'environnement plutôt qu'une description du phénomène. Dans ce sens, Huberman et Miles (1991) présentent l'analyse qualitative comme une source de riches descriptions et explications qui peuvent permettre d'analyser en profondeur un phénomène ou un concept. Comme nous l'avons vu dans la présentation du champ et de l'objet de recherche, nous reconnaissons le besoin de nous orienter vers une recherche qualitative qui aide à améliorer notre compréhension d'un phénomène en nous attachant à la complexité des actions d'un individu dans un contexte précis (Gavard-Perret et al., 2012) : le métier de l'entrepreneur (**Figure 8**), à la frontière de la phase de post-crédation et de pré-développement ou stagnation (**Figure 7**). Tous ces éléments nous permettent de mettre en lumière la pertinence et la cohérence d'une approche qualitative compte tenu du champ et de l'objet de recherche. L'analyse qualitative nécessite un effort intellectuel d'interprétation du chercheur afin de faire émerger du sens. Les méthodes qualitatives reposent sur une observation dite dynamique favorisant une compréhension des comportements des individus observés. Cette compréhension facilite la création et le développement de théories nouvelles (Dyer & Wilkins, 1991; Savall & Zardet, 2004).

Il faut, par ailleurs, préciser que l'approche qualitative ne présente pas uniquement des avantages dans sa mobilisation et qu'elle affiche certaines limites et difficultés méthodologiques. La difficulté de reproductibilité de la méthode pour valider la généralisation des résultats est une des limites (Savall & Zardet, 2004). Le reproche fait aux approches qualitatives est le suivant : « *leur caractère faiblement reproductible dès lors que les cas étudiés sont fortement contextualisés* » (ibid.). Il est difficile de s'appuyer sur une structure méthodologique de recherche qualitative compte tenu du caractère peu structuré et flou des informations recueillies. Pour faire face à cette difficulté, plusieurs auteurs proposent une rigueur méthodologique. Yin (2003) souligne le manque de rigueur accordé à la méthodologie qualitative à la vue de la complexité et de la variété des documents. Il insiste sur la nécessité de rigueur méthodologique de l'approche qualitative passant par la nécessité de précision du sujet de recherche, de l'analyse de la littérature, d'un plan détaillé de la recherche et de la précision des indicateurs ou paramètres mobilisés au sein de la recherche. Pettigrew (1990) propose de structurer l'analyse qualitative en accordant une importance au processus de

recherche qui apporte une réflexion au chercheur : sur le contexte en général, sur les personnes touchées par le phénomène et sur la problématique développée.

Une autre limite de cette méthodologie réside dans l'effort d'interprétation du chercheur qui peut présenter des risques pour la validité scientifique de la recherche (Pettigrew, 1990; Savall & Zardet, 2004). Dougherty (2002) soulève cette crainte de la communauté de chercheurs liée à la subjectivité de la méthode qualitative, mais, reconnaît parallèlement le caractère inhérent d'interprétation du chercheur. Ce travail d'interprétation soulève d'ailleurs l'importance accordée à la rigueur méthodologique, notamment en ce qui concerne la précision des paramètres observés. De fait, nous nous efforçons de proposer, dans la partie suivante, une certaine rigueur dans la présentation de la méthodologie de recherche.

#### **4.3.2 Exposition de la méthodologie de recherche : de l'analyse qualitative à l'approche qualimétrique**

Nous avons présenté les apports et limites de la méthodologie qualitative dans la partie précédente. Nous allons présenter la méthodologie de recherche que nous avons retenue, à savoir, l'approche « *qualimétrique* » qui propose d'associer les approches qualitatives, quantitatives et financières.

Les recherches quantitatives sont davantage présentées comme rigoureuses au sein de la communauté académique (Savall & Zardet, 2004). Elles sont construites à partir d'approches inductives, qui s'appuient sur des méthodes statistiques dans le but de faire apparaître des concepts, mais aussi, à partir d'approches déductives qui reposent sur des concepts et variables prédéfinis dans la littérature (ibid.). Pour Savall et Zardet (2004), deux méthodes sont envisageables dans l'analyse quantitative :

1- La méthode d'analyse quantitative descriptive qui présente différents types de données : nominales, ordinales, scalées et proportionnelles. Ces statistiques permettent de développer des représentations graphiques synthétiques.

2- La méthode d'analyse quantitative explicative : les analyses de régression, de variance ou discriminantes, construites à l'aide de logiciels d'analyses statistiques.

Les méthodes quantitatives se veulent rapides et économiques en ressources temps pour le chercheur et peuvent, par ailleurs, s'appuyer sur des échantillons plus grands. En revanche, ces méthodes quantitatives se révèlent peu flexibles et n'excluent pas non plus une absence d'interprétation de la part du chercheur en sciences de Gestion : « *celui-ci ne peut s'empêcher d'avoir une idée a priori, un préjugé qui influence le résultat obtenu étant donné qu'il est le fruit de la construction du statisticien* » (Savall & Zardet, 2004 : 101).

Il est envisageable, dans le cadre d'une recherche en Sciences de Gestion, de combiner des méthodes qualitatives et quantitatives pour améliorer la qualité scientifique de la recherche (David, 2000; Savall & Zardet, 2004). La méthodologie de recherche « *qualimétrique* » proposée par Savall et Zardet (2004) combine des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives :

**Définition « approche qualimétrique »** (Savall & Zardet, 2004 : 103): « *Dans la modélisation qualimétrique, la forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié en sciences de gestion ou en sciences sociales et d'explicitier clairement le sens profond de la connaissance ainsi produite. La forme quantitative apporte les indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilitent les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments de l'objet étudié* »<sup>164</sup>.

Dans sa recherche, le chercheur doit faire preuve de courage puisqu'il doit assumer son positionnement stratégique de recherche qui peut représenter un risque au sein de la communauté académique. Une réelle réflexion doit être réalisée en situant la finalité que le chercheur accorde à sa recherche. Pour notre part, nous partageons l'idée selon laquelle la finalité de la recherche en sciences de Gestion est l'amélioration de la performance des organisations (Marchesnay, 1991; Savall & Zardet, 2004). Notre recherche s'inscrit dans une approche « *qualimétrique* » associant ainsi des données qualitatives, quantitatives descriptives et financières. L'approche qualitative nous permet d'obtenir une explication à nos résultats de recherche à partir d'une vision systémique du phénomène entrepreneurial que nous analysons. L'approche quantitative nous permet de mobiliser des indicateurs de mesure synthétiques. Les données financières fournissent des indications quant à la situation économique des

---

<sup>164</sup> A cette définition, les auteurs ajoutent trois principes fondamentaux de l'approche « *qualimétrique* » : « *la contingence générique, l'intersubjectivité contradictoire, et l'interactivité cognitive* ». Pour une clarification de ces principes, se référer à l'ouvrage de Savall et Zardet (2004).

entreprises. Nous présentons dans la partie suivante la stratégie de recherche, structurée en deux étapes.

#### **4.4 EXPLICITATION DE LA STRATÉGIE DE RECHERCHE**

Savall et Zardet (2004 : 165) révèlent trois niveaux de « *complétude* » d'une recherche : le premier est « descriptif » et vise à décrire l'objet de recherche, le second est explicatif et permet d'apporter une interprétation de l'objet observé, et le troisième est prescriptif et propose des transformations de l'objet observé.

Notre stratégie de recherche se présente en deux étapes distinctes. L'Étape 1 est représentée par une recherche exploratoire visant à faire émerger des problématiques du terrain ; elle repose sur deux niveaux de complétude : la description et l'explication. L'étape 2, s'appuie sur les résultats de la recherche exploratoire ainsi que sur l'analyse de la littérature. Dans cette deuxième étape, les hypothèses sont donc préalablement posées à partir d'une analyse qui repose sur la confrontation entre le terrain (Étape 1) et la littérature. Cette deuxième étape de recherche intègre les trois niveaux de « *complétude* » : la description, l'explication et la prescription.

La **Figure 23** indique l'articulation des étapes terrain, dans le temps. Elle présente les cinq catégories d'acteurs que nous avons rencontrés sur l'Étape 1 par le biais de 43 entretiens semi-directifs portant sur quatre thématiques communes et sur des thématiques spécifiques à chaque catégorie d'acteurs<sup>165</sup>. Elle présente, par ailleurs, l'Étape 2 : une recherche-intervention réalisée auprès d'un échantillon de 16 entrepreneurs, articulant 16 entretiens semi-directifs, 16 entretiens directs et un entretien de groupe nommé « *effet miroir* » (Savall & Zardet, 1987, 2010 : 258) que nous expliciterons ultérieurement. L'intégralité de ces deux étapes vise à répondre aux critères de « *contrôle de qualité des informations à usage scientifique* »<sup>166</sup> que nous exposons dans cette partie. Dans un premier temps, nous présentons la méthode de recherche mobilisée dans l'Étape 1, se présentant comme exploratoire, puis, nous expliquons la méthode concernant l'Étape 2 : une recherche-intervention qualimétrique.

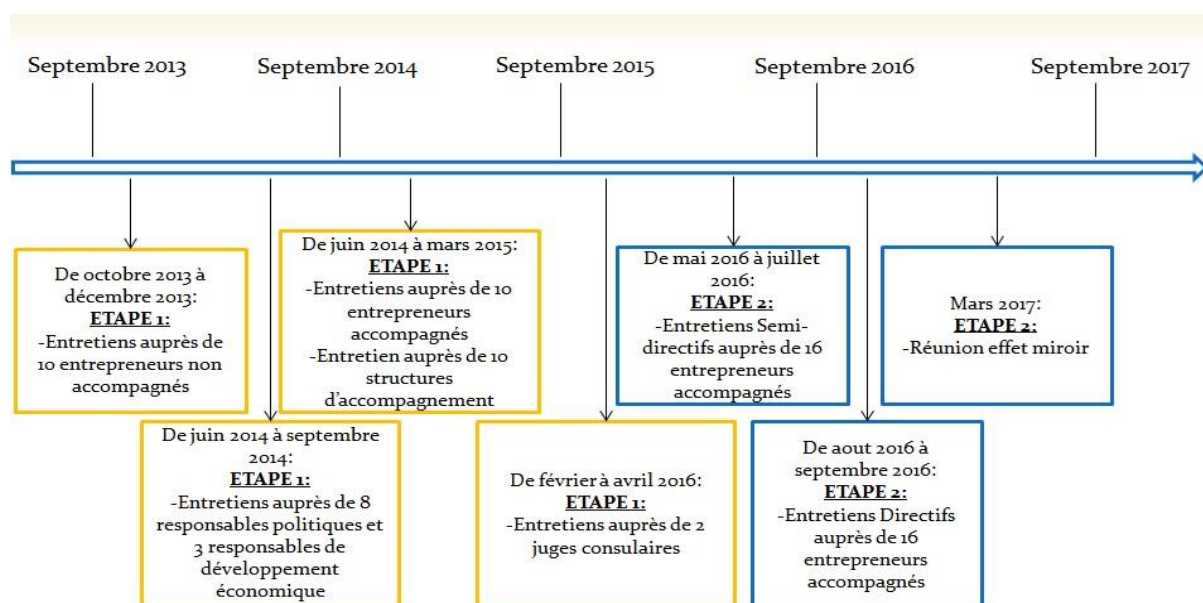
---

<sup>165</sup> Nous présentons et détaillons ces catégories dans la partie 4.4.1.

<sup>166</sup> Savall & Zardet (2004 : 209), « *Figure 51.- contrôle de qualité des informations à usage scientifique* ».



**Figure 23 – Présentation de la stratégie de recherche terrain**



#### **4.4.1 Etape 1 : recherche exploratoire par une analyse qualitative et quantitative descriptive**

Savall et Zardet (2004 : 165) reconnaissent deux types de recherche, chacun révèle un impact différent en termes de contribution à la connaissance : tout d'abord la « *recherche exploratoire* », qui aspire à découvrir de nouvelles problématiques ; puis, la « *recherche confirmatoire* » qui souhaite tester, vérifier une ou plusieurs hypothèses et/ou modélisations. L'Etape 1 est une recherche exploratoire, nous nous sommes positionnés au sein du paradigme constructiviste sans préalablement avoir défini d'objet de recherche à partir de la littérature, en nous appuyant sur un raisonnement abductif. Nous pouvons positionner cette première étape comme une recherche exploratoire réalisée à partir d'une analyse thématique (Gavard-Perret et al., 2012) auprès de plusieurs catégories d'acteurs en relation avec le champ de recherche initial.

Notre champ a évolué à deux niveaux au cours de la recherche. Premièrement, nous nous sommes initialement focalisés sur des entreprises en post-crédation de 1 à 5 ans après la création de l'entreprise. Deuxièmement, nous nous sommes focalisés sur des TPE comprenant 0 à 10 salariés. Ces deux critères ont ensuite fait l'objet de restrictions que nous explicitons

dans les résultats de cette première étape<sup>167</sup>. L'objectif de cette étape exploratoire vise à affiner le champ et cristalliser l'objet de recherche, à partir de la confrontation entre le terrain et l'analyse de la littérature. En effet, l'objet de recherche initial porte sur les dysfonctionnements rencontrés par les entreprises de notre champ sans précision particulière. Comme nous avons pu l'évoquer dans le premier chapitre, la création d'entreprise est au cœur de plusieurs disciplines. Chacune de ces disciplines contient ses propres thématiques, sous-thématiques et variables ; la recherche exploratoire nous permet ainsi de cibler les variables clés à analyser. Cette étape repose sur la rencontre d'une variété d'acteurs en relation directe avec le champ de recherche. Cette recherche exploratoire vise ainsi à proposer une hiérarchisation thématique qui repose sur une analyse des entretiens. Dans cette perspective, nous nous sommes reposés sur une analyse qui se veut transversale et qui permet de « *repérer les récurrences et régularités d'un document à l'autre à l'intérieur du corpus total* » (Gavard-Perret et al., 2012 : 291). La rencontre d'une multiplicité d'acteurs, parties prenantes de notre champ peut apporter un réel éclaircissement des dimensions clés auxquelles nous devons porter une attention particulière. Nous avons ainsi réalisé 43 entretiens semi-directifs lors de l'Etape 1 répartis auprès de cinq catégories d'acteurs (**Tableau 26**). Nous avons procédé à une analyse horizontale propre à chacune des catégories d'acteurs rencontrés, puis, à une analyse globale des entretiens intégrant l'ensemble des catégories.

Dans une première partie, nous présentons l'instrumentation de cette analyse exploratoire puis, dans une seconde, les modalités de la recherche en explicitant les raisons qui nous ont poussés à rencontrer une variété d'acteurs reliés à notre thématique. Enfin, nous formulons les hypothèses qui ont pu émerger à partir de l'analyse de cette Etape 1.

#### **4.4.1.1 Instrumentation de l'Etape 1 de recherche**

Dans cette partie, nous présentons la méthode de recherche qualitative mobilisée : l'entretien semi-directif qui nécessite la construction de guides d'entretiens.

Cette première étape respecte le principe de variété des profils d'acteurs (Gavard-Perret et al., 2012 :115) en s'appuyant sur 43 entretiens semi-directifs réalisés auprès des cinq

---

<sup>167</sup> La finalisation de notre champ de recherche sur ces deux critères est restreinte à des entreprises âgées de 2 à 4 ans et de 0 à 4 salariés.

catégories d'acteurs. Elle répond, également, au besoin de variété des sources et supports d'informations (Savall & Zardet, 2004 : 209) : réalisations d'entretiens, recueil de documents et observation directe. Cette première étape repose sur des données, qualitatives, mais aussi quantitatives afin de développer des statistiques descriptives qui nous permettront de synthétiser et d'analyser les données chiffrées.

Nous avons mobilisé la conduite d'entretiens individuels qui regroupe trois possibilités : l'entretien directif, semi-directif et non directif (Gavard-Perret et al., 2012 :109). Nous avons sélectionné la méthode d'entretien semi-directif qui s'appuie sur un guide d'entretiens préalablement construit par le chercheur qui permet de faire ressortir un ensemble de thématiques à aborder. Pour Savall et Zardet (2004 : 211) le guide d'entretiens est « *une liste de thèmes, de sous-thèmes et de sous-sous thèmes relatifs à la problématique de recherche, que le chercheur entend aborder au cours de l'entretien dans un ordre quelconque, pour faire s'exprimer son interlocuteur sur ces thèmes et sous-thèmes* ». Cette méthodologie d'entretien laisse une flexibilité au chercheur et au répondant : l'ordre du guide n'est pas à suivre, le chercheur doit cependant vérifier que toutes les thématiques sont abordées au cours de l'entretien. Cette méthode nous apporte une certaine liberté tout en nous reposant sur un ensemble de thématiques à aborder par le biais du guide d'entretiens qui facilite le recensement exhaustif des processus et des effets des dysfonctionnements. Ce guide limite, par ailleurs, le risque de dérive, de subjectivité ou de partialité, et, permet de constituer des chaînes de causalité. Par ailleurs, sa mobilisation apporte une analyse des informations descriptives communes aux personnes interrogées afin d'obtenir une « *image rapprochant de la réalité* » (op. cit.). Cette étape apparaît ainsi comme une analyse thématique avec l'objectif de trouver des thèmes clés récurrents entre les différents entretiens menés auprès des cinq catégories d'acteurs. Par conséquent, nous avons structuré quatre grands axes dans le guide d'entretiens, pour l'ensemble des catégories d'acteurs (**Tableau 25**). Ceci nous permet de connaître et comprendre les positionnements de chaque catégorie et facilite ainsi une analyse horizontale.

Pour Gavard-Perret et al. (2012 :112), la durée d'un entretien semi-directif varie de 30 minutes à 2 heures. Pour notre part, la durée des 43 entretiens menés a varié de 40 minutes à 2 heures. Le guide d'entretiens ne fait pas l'objet d'une normalisation stricte ; cependant, nous avons respecté certains axes recommandés pour ce type d'approche et qui facilitent la structuration de l'entretien : une introduction, le centrage du sujet, l'approfondissement et la

conclusion (ibid.). La phase d'introduction se révèle cruciale puisqu'elle permet de créer une relation de confiance avec l'interviewé et repose sur les phases suivantes : remerciements, présentation du thème général de la recherche, certification d'anonymat, explication sur l'exploitation des données collectées (ibid.).

Nous avons amené le répondant vers le sujet à partir d'une présentation de sa part (parcours professionnel, fonctions, raisons qui expliquent ce qui l'intéresse sur le sujet), puis, nous sommes entrés au cœur du sujet en abordant les quatre thématiques communes, mais aussi, des thématiques propres à chaque catégorie d'acteurs interviewés (que nous présentons dans les **Encadrés 1, 2, 3 et 4**). Nous nous sommes aussi efforcés de conclure chaque entretien<sup>168</sup> en insistant sur d'éventuels éléments que nous n'aurions pas abordés avec le répondant et en terminant par un nouveau remerciement. Les grands thèmes communs à tous les entretiens sont présentés dans le Tableau ci-dessous.

<b>Tableau 25 – Thématiques communes aux catégories d'acteurs rencontrés en entretien – Etape 1</b>	
<b>N° Thématique</b>	<b>Désignation de la thématique</b>
<b>1</b>	Présentation de l'interviewé
<b>2</b>	Dysfonctionnements rencontrés par l'entrepreneur
<b>3</b>	Système de réglementation français : administration et réglementation des entreprises
<b>4</b>	Accompagnement entrepreneurial

**L'Annexe 16** présente l'architecture thématique du guide d'entretiens. En nous positionnant dans un raisonnement abductif, ces thématiques se veulent les plus larges possibles et visent le développement d'une vision systémique du phénomène. Ainsi la thématique « dysfonctionnements rencontrés par l'entrepreneur » va concerner l'ensemble des difficultés de ce dernier en se reposant sur les six thématiques de la performance sociale qui proviennent de la théorie socio-économique<sup>169</sup>. Nous avons mobilisé cette structuration de l'analyse interne et externe de l'entreprise car ces six thématiques se présentent comme une approche systémique de l'entreprise sur sa dimension interne sans pour autant négliger sa dimension externe. Nous avons aussi ajouté une question qui permet d'observer si certains

---

<sup>168</sup> Les entretiens n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement magnétique mais d'une prise de notes exhaustive mise en avant par Savall et Zardet (2004 : 210) ; ceci compte tenu du risque de suspicions des acteurs interrogés quant à l'anonymat de l'entretien qui peuvent réduire la confiance nécessaire entre le chercheur et l'interviewé.

<sup>169</sup> A savoir : conditions de travail, organisation du travail, 3C, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

dysfonctionnements n'ont pas été abordés : « y a-t-il d'autres dysfonctionnements ou difficultés que vous souhaitez faire ressortir ? ». Cette question nous permet d'approfondir les dysfonctionnements et facilite l'analyse de la compatibilité de la nomenclature dysfonctionnelle en 42 thématiques de Savall et Zardet (1987, 2010 : 178) sur notre champ de recherche.

L'intérêt que nous accordons aux structures d'accompagnement résulte de l'objectif de recherche qui vise à analyser les effets produits de l'accompagnement. La thématique, qui concerne le système de réglementation français, a été intégrée à la suite de la première série d'entretiens auprès d'entrepreneurs non accompagnés qui a fait émerger cette thématique.

#### 4.4.1.2 Clarification des modalités de conduite des entretiens semi-directifs

La préparation de l'entretien est à l'origine d'une réflexion portant sur trois questions opérationnelles (Gavard-Perret et al., 2012 : 115) : Qui? Combien? Où ?

Sur cette première question, nous pouvons classer les acteurs rencontrés en cinq catégories d'acteurs visibles dans le **Tableau 26**.

<b>Tableau 26 – Les cinq catégories d'acteurs de l'Etape 1</b>		
<b>Nombre catégories</b>	<b>Catégories d'acteurs</b>	<b>Nombre d'entretiens réalisés par catégorie</b>
<b>1</b>	Entrepreneurs non accompagnés (ENA)	10
<b>2</b>	Entrepreneurs accompagnés (EA)	10
<b>3</b>	Responsable économique du domaine public (REP)	11
<b>4</b>	Responsables de structures d'accompagnement (SdA)	10
<b>5</b>	Juges Consulaires (JC) - Tribunal de commerce	2
<b>TOTAL</b>		<b>43</b>

Dans cette partie, nous justifions nos choix quant aux questions « qui » et « combien » en explicitant les raisons qui justifient le choix de sélection de chaque catégorie d'acteurs, mais aussi, la taille de l'échantillon sélectionné. Concernant la question « où », l'intégralité de cette série d'entretiens s'est déroulée dans l'environnement professionnel des répondants (salle dédiée à l'entretien au sein de l'établissement concerné, bureau du répondant ou domicile du répondant pour les entrepreneurs n'ayant pas de locaux).

A l'instar de Savall et Zardet (2004 : 211), nous partageons l'idée selon laquelle la variété des catégories d'acteurs rencontrés permet de réduire la subjectivité de l'approche qualitative. Les auteurs recommandent ainsi un principe de variété des métiers et des fonctions de l'entreprise. Face à la pluralité des acteurs en relation avec notre champ de recherche, nous intégrons les acteurs internes (les entrepreneurs) mais élargissons aussi cette étude à des acteurs externes, à savoir, les parties prenantes qui interviennent sur la thématique « entrepreneurs en situation de post-naissance ». Les raisons qui nous ont poussés à rencontrer ces catégories d'acteurs sont explicitées dans les **Encadrés 1 à 4**. La variété des acteurs rencontrés n'est pas exhaustive face à l'environnement des entreprises en phase de post-naissance, compte tenu des limites de temps dont nous disposons pour répondre à cette exhaustivité. Ainsi, des experts-comptables, des juristes d'entreprise (et/ou avocats) et des banquiers auraient pu être intégrés. Nous n'avons pas sélectionné ces catégories car leur spécialisation dans leur domaine d'activités comporte un risque de biais de sélection<sup>170</sup> aux vues des caractéristiques professionnelles préexistantes de ces catégories : les experts-comptables et les banquiers (avec un risque de focalisation sur la dimension économique de l'entreprise en tenant surtout compte, par exemple, des documents comptables de fin d'exercice) et les juristes (présentant un risque de focalisation sur le caractère législatif des activités de l'entreprise). Ainsi, les 5 catégories d'acteurs que nous avons rencontrées disposent, dans le cadre de leur fonction, d'une vision systémique du phénomène entrepreneurial. Cette vision systémique nous intéresse tout particulièrement. Nous avons, par ailleurs, fait le choix de ne pas rencontrer de clients et fournisseurs des entreprises en phase de post-naissance ; en effet ceux-ci présentent aussi des risques de biais dans leur discours, compte tenu de leur relation commerciale avec l'entreprise qui risque d'influencer leurs réponses.

La subjectivité des propos de chaque catégorie peut être réduite en raison de la multiplicité des parties prenantes grâce au filtre « *Dadas, Tabous et Contentieux* » (DTC) qui permet de diminuer les biais d'interprétation des informations des acteurs interviewés (Savall & Zardet, 2004 : 224). Les *dadas* sont « *des idées favorites qui resurgissent très périodiquement dans un discours* » et peuvent constituer des « mythes » dans la structure de pensée des répondants. Les *tabous* sont des « *thèmes ou idées clés non exprimés au sein de la communauté sociale* » et peuvent provenir d'une crainte, d'une pudeur ou d'une convention

---

<sup>170</sup> La notion de biais de sélection est étudié par Trendel et Werle (2012).

sociale. Les contentieux sont des conflits qui peuvent impressionner les répondants et accentuer leur représentation.

L'**Annexe 17** présente les cinq catégories d'entretiens et précise les objectifs recherchés auprès de chaque catégorie d'acteurs : le nombre de demandes faites, le nombre d'entretiens réalisés et les modalités de prise de contact. Nous allons désormais démontrer l'intérêt de chacune de ces cinq catégories pour la recherche exploratoire, dans les encadrés ci-dessous. L'**Encadré 1** s'intéresse aux deux catégories d'entrepreneurs rencontrés : une première non accompagnée par une structure d'accompagnement (ENA) et une seconde accompagnée (EA).

### **Encadré 1 – Présentation des entreprises accompagnées et non accompagnées**

Nous avons souhaité rencontrer 20 entrepreneurs gérants ou co-gérants de leur entreprise pour moitié non accompagnée et pour une autre moitié accompagnée par une structure qui s'inscrit au sein des 8 catégories présentées par Labex Entreprendre (2014). Les entrepreneurs se présentent comme des acteurs clés de notre recherche, premiers responsables de la gestion et du pilotage de leur entreprise.

Concernant la distinction entre ces deux catégories d'entrepreneurs, nous avons souhaité rencontrer un échantillon d'entrepreneurs accompagnés et d'entrepreneurs non accompagnés dans l'intention de mettre l'accent sur les différences et similitudes de ces deux catégories. Dans ce sens, cette distinction nous permet de développer une grille de convergences-spécificités entre ces deux catégories qui répond au principe d'intersubjectivité contradictoire (Savall & Zardet, 2004 : 346).

Nous avons réalisé 86 demandes d'entretien et avons obtenu 20 réponses positives.

L'**Annexe 18** présente les données de ces deux échantillons, en trois parties (informations sur l'entretien, sur l'entrepreneur et sur l'entreprise). Nous allons apporter des compléments d'informations sur chacune d'entre elles :

#### **1- Informations sur la durée de l'entretien :**

La durée des 20 entretiens varie de 1 heure à 2 heures avec une moyenne de 1h25.

#### **2- Informations relatives aux entreprises :**

Nous avons ciblé des entreprises disposant d'une personnalité morale et âgées de 0 à 5 ans. Ce choix initial, quant à cette tranche d'âge, émane de l'intérêt accordé aux entreprises en situation de post-naissance et d'études désignant cette période comme critique<sup>171</sup>. La moyenne d'âge de ces deux catégories d'entreprises (accompagnées et non accompagnées) est très proche, sa moyenne sur les 20 entreprises est légèrement supérieure à 2 ans. La détention des entrepreneurs au capital de l'entreprise

---

<sup>171</sup> L'étude de Taugourdeau et Verdier (2013) présente des statistiques d'échec en ciblant les entreprises de moins de trois ans et de moins de 5 ans. Le rapport de mission Mathot, (2010 : 41-42) propose d'élargir le Prêt à la Création d'Entreprises (PCE) destiné aux entreprises de moins de trois ans, aux entreprises de moins de 5 ans.

est légèrement supérieure pour les entreprises non accompagnées (de 77.50% contre 70.90% pour les entreprises accompagnées) mais reste significative quant à la prise de risque financière encourue par chaque entrepreneur.

Une différence significative se perçoit sur la moyenne de l'effectif salarié en temps plein ; cette moyenne, pour les ENA, est de 1 salarié contre 5 salariés pour les EA. Nous le justifions par le positionnement de la structure d'accompagnement qui recherche des entreprises souhaitant recruter du personnel à court ou moyen terme.

### 3- **Caractéristiques des entrepreneurs interrogés** (âge, sexe et niveau d'études) :

La moyenne d'âge des ENA est plus faible (36 ans) que celle des EA (45 ans), mais ces moyennes semblent proches de la moyenne d'âge des entrepreneurs présentée par Leger-Jarniou (2013 : 10-11) qui est de : 39 ans.

30% des EA sont des femmes contre 0% pour les ENA. Cette différence s'explique compte tenu de l'échantillon d'ENA, qui est issu de notre réseau professionnel et personnel, tandis que celui des EA s'appuie sur une structure d'accompagnement, ce dernier n'étant pas soumis à l'influence de ce réseau.

Le taux d'entrepreneurs disposant du niveau Baccalauréat (BAC) ou plus, est relativement proche : 70% pour les ENA contre 80% pour les EA. Cependant, le taux d'entrepreneurs disposant d'un niveau de premier cycle est nettement plus élevé pour les EA (60% de l'échantillon) que pour les ENA (30% de l'échantillon). Cette différence se justifie aussi par la sélection des projets de la part des structures d'accompagnement tandis que l'échantillon d'ENA est seulement soumis à l'influence de notre réseau.

L'**Encadré 2** concerne les « structures d'accompagnement » rencontrées (SdA).

### **Encadré 2 – Présentation des structures d'accompagnement rencontrées**

Nous avons souhaité rencontrer 10 SdA afin d'avoir une représentation des difficultés que rencontrent les entrepreneurs et d'observer leurs méthodes d'accompagnement.

Au-delà des 4 thématiques initiales, nous avons abordé les sous-thématiques suivantes pour cette catégorie d'acteurs :

- Fonctionnement général de la structure d'accompagnement ;
- Méthodes d'accompagnement ;

Nous avons réalisé 20 demandes d'entretiens et avons obtenu 10 réponses positives.

L'**Annexe 19** approfondit les données de cet échantillon (durée des entretiens, profil des interviewés et profil des SdA). Nous apportons, ci-dessous, des compléments d'informations :

#### **1- Durée des entretiens :**

La durée des entretiens varie de 40 minutes à 1h40 avec une moyenne de 1h15 par entretien.

#### **2- Profil des interviewés :**

Nous avons rencontré des profils variés au sein des SdA, allant de chargé de missions d'accompagnement à responsable national. Cinq personnes interviewées disposent de la responsabilité



d'une équipe pour l'accompagnement d'entreprises. Trois personnes interviewées sont des responsables nationaux (directeur général, délégué national et président national) et nous ont permis d'élargir notre vision. Enfin, deux interviewés sont chargés de missions d'accompagnement et leur activité principale consiste à accompagner des entrepreneurs.

### **3- Caractéristiques de la catégorie :**

Les catégories de SdA ne représentent que trois catégories sur les huit mises en avant dans la partie 1.3 : associations et réseaux spécialisés, entreprises et chambres consulaires. Nous avons sélectionné des structures d'accompagnement qui sont directement susceptibles d'accepter des entrepreneurs de notre champ.

L'**Encadré 3** suivante s'intéresse à la catégorie « responsables économiques du domaine public » (REP).

### **Encadré 3 – Présentation des responsables économiques rencontrés issus du domaine public**

La rencontre, auprès des ENA et SdA, a rapidement fait émerger une difficulté dans l'articulation de l'accompagnement entrepreneurial au niveau du conseil régional avec des résistances quant à la responsabilité accordée aux autorités publiques sur la création d'entreprise. De ce fait, afin d'améliorer notre compréhension du phénomène, nous avons fait le choix d'interroger des personnalités publiques (maires de communes, députés-maires), mais aussi des salariés responsables du développement économique afin d'éclairer notre vision sur la création d'entreprise et, plus particulièrement, sur l'articulation de l'accompagnement à la création d'entreprise en Auvergne-Rhône-Alpes.

Au-delà des 4 thématiques initiales, nous avons ajouté les thématiques suivantes à cette catégorie d'acteurs :

- Articulation de la création d'entreprise sur la région ;
- Détention de la responsabilité face au développement des créations d'entreprises sur la région ;
- Actions réalisées pour la création d'entreprise.

Nous avons réalisé 49 demandes d'entretien et avons obtenu 11 réponses positives.

**Nous allons apporter des compléments d'information sur cette série d'entretiens :**

#### **1- Durée des entretiens :**

La durée des 11 entretiens réalisés auprès de cette catégorie varie de 50 minutes à 1h20 avec une moyenne de 1h10 par entretien.

#### **2- Profil des interviewés :**

Nous avons ciblé deux sous-catégories d'acteurs, une première qui détient une responsabilité politique du développement économique sur une ville ou un département de la région, et une seconde, en provenance d'un statut de salarié de la fonction publique. En nous intéressant à ces deux sous-

catégories, nous pouvons avoir une représentation du maillage de la responsabilité de la création d'entreprise sur la région et observer les actions mises en œuvre pour les entrepreneurs.

### **3- Caractéristiques de la catégorie:**

L'objectif souhaité consiste à nous entretenir auprès de responsables de villes dont le nombre d'habitants est varié. Ainsi, nous avons rencontré 7 responsables et un conseiller général. Cette variété de personnes nous permet d'avoir une vision qui apporte une représentation élargie de la création d'entreprise en phase de post-naissance sur la région.

L'**Encadré 4** se rapporte à la catégorie « Juges Consulaires » (JC) au sein d'un Tribunal de commerce de la région Rhône-Alpes.

### **Encadré 4 – Présentation de la catégorie Juges Consulaires**

La sélection avec des JC provient d'une opportunité que nous avons souhaité saisir. Cette saisie d'opportunités explique le faible échantillon rencontré sur cette catégorie d'acteurs. Nous avons fait le choix de rencontrer cette catégorie pour deux raisons majeures. Premièrement, elle peut nous apporter des clarifications sur la notion de défaillance, sous sa dimension juridique, puis elle nous permet de nous renseigner sur les causes explicatives des défaillances de la MIC en rencontrant des acteurs au cœur de cette défaillance.

Nous avons réalisé 2 demandes d'entretien et avons obtenu 2 réponses positives.

**Nous allons apporter des compléments d'informations sur chacune d'entre elle :**

#### **1- Durée des entretiens :**

La durée des 2 entretiens réalisés auprès de cette catégorie varie de 55 minutes à 1h15.

#### **2- Profil des interviewés :**

Nous avons rencontré un Juge Commissaire<sup>172</sup> et avons eu l'opportunité de rencontrer un Président de Tribunal de Commerce.

#### **3- Caractéristiques de la catégorie:**

Cette catégorie d'acteurs n'est pas exhaustive, mais, nous permet d'avoir une vision du fonctionnement d'un Tribunal de commerce, du positionnement de ces acteurs sur la notion de défaillance économique, mais aussi, d'avoir un retour sur les raisons explicatives des défaillances d'entreprise de la part de responsables juridiques d'un département.

La présentation de l'objet de recherche (partie 4.2) évoque l'intérêt de développer une hiérarchisation thématique qui apparaît comme une aide méthodologique dans la construction du « *corps d'hypothèses* » (Savall & Zardet, 2004). Selon ces auteurs, le corps d'hypothèses comprend les hypothèses descriptives qui apportent une explicitation de l'objet de recherche,

---

<sup>172</sup> Il détient aussi la fonction de Juge Consulaire.

les hypothèses explicatives qui permettent d'éclaircir les phénomènes observés à partir d'un raisonnement déductif, et les hypothèses prescriptives qui représentent des recommandations pour transformer l'objet étudié ou en prédire l'évolution.

Cette méthode de recherche dans l'Etape 1 nous permet de rencontrer une variété d'acteurs qui enrichit notre observation scientifique. L'étude exploratoire répond dans ce sens au développement d'une construction thématique que nous confrontons à l'analyse de la littérature, afin de pouvoir proposer un ensemble d'hypothèses. Cette étape nous permet d'affiner l'objet de recherche initial pour, finalement, nous intéresser à l'influence du rôle de l'entrepreneur sur la performance de l'entreprise.

Cependant, cette Etape 1 porte une limite majeure qu'il convient de préciser : elle n'a donné lieu qu'à une analyse horizontale à partir d'une approche systémique. Ce positionnement souhaite développer une vision globale du phénomène et répond à la multiplicité des acteurs, parties prenantes de la création d'entreprise ; cependant, il limite l'approfondissement de cette Etape sur chacune des thématiques abordées qui peuvent faire l'objet d'un entretien à part entière.

L'Etape 1 de recherche repose sur 43 entretiens semi-directifs répartis en cinq catégories d'acteurs, d'une durée qui varie de 40 minutes à 2 heures. Quatre thématiques communes structurent les guides d'entretiens (**Tableau 25**) ainsi que des thématiques propres à chacune des catégories (hors EA et ENA). Cette étape, confrontée à l'analyse de la littérature, a permis la chrysalidation de notre objet de recherche ainsi qu'un affinage du champ de recherche sur l'âge des entreprises (ciblage de 2 à 4 ans) et le nombre de salariés (0 à 4 salariés).

#### **4.4.2 Etape 2 : approfondissement par une recherche-intervention qualimétrique**

Savall et Zardet (2004) présentent cinq méthodes de recherche qualitative constituant chacune des stratégies différentes : l'étude de cas, la recherche expérimentale, la recherche-action, la recherche-intervention et l'observation participante. Nous allons présenter les raisons qui justifient notre orientation vers la méthodologie de recherche-intervention.

La recherche-intervention se présente comme une méthode interactive entre le chercheur et son terrain et se rapporte à sa transformation (Plane, 2000; Savall & Zardet, 2004b). Elle représente des enjeux majeurs pour les chercheurs et pour la société (Dubost & Lévy, 2016). Savall et Zardet (2004 :107) mettent en lumière les objectifs majeurs de la recherche-intervention qualimétrique qui repose sur trois axes :

- « *aider les acteurs à concevoir et mettre en place des modèles et des outils de gestion dans une approche globale de l'organisation* » ;
- « *rechercher des méthodes génériques de transformation organisationnelle* » ;
- « *rechercher des invariants de la gestion des organisations* »<sup>173</sup>.

Ces trois objectifs font partie de notre objectif général de recherche. L'objectif premier consiste à concevoir un modèle d'accompagnement pratique et conceptuel prenant en considération la vision systémique des entreprises de notre champ. Ainsi, l'approche par les dysfonctionnements permet de repérer les dysfonctionnements communs aux entrepreneurs. La mise en exergue des principaux dysfonctionnements peut nous aider à concevoir des méthodes génériques permettant une transformation au sein des entreprises de notre champ. Nos objectifs de recherche correspondent donc à ceux explicités ci-dessus et sont en étroite relation avec la problématique de recherche et les questions de recherche puisque la recherche-intervention « *favorise la compréhension du sens des décisions et des comportements, la contribution à la génération de nouvelles théories ou de nouveaux concepts* » (Savall & Zardet, 2004 : 113).

Cette méthode de recherche repose sur une vérification de l'information à partir des matériaux collectés au sein de la recherche-intervention qualimétrique : le discours des acteurs interviewés, l'étude de documents et l'observation directe du chercheur (Savall et Zardet, 2004 : 109). Elle repose sur des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

L'Etape 2 repose sur un échantillon de 16 cas d'entreprises accompagnées au sein d'une structure d'accompagnement<sup>174</sup> que nous avons rencontrés dans l'Etape 1 de recherche. Nous avons sélectionné cette structure d'accompagnement pour plusieurs raisons que nous expliciterons. Dans une première partie, nous abordons l'instrumentation de cette recherche-intervention qualimétrique en explicitant les trois méthodes mobilisées (entretiens individuels

---

<sup>173</sup> Savall & Zardet, (2004 : 107), « *Tableau 5.- Tableau comparatif des principales méthodes de recherche en sciences de gestion* ».

<sup>174</sup> La structure d'accompagnement s'inscrit dans la catégorie « Associations et Réseaux Spécialisés » (**Tableau 4**).

semi-directifs, entretiens individuels directifs et entretiens de groupe « effet miroir »), puis, dans une seconde, nous nous concentrons sur les modalités de conduite de la recherche. Nous explicitons notamment notre choix de collaborer avec une structure d'accompagnement mais également notre choix de mode de fonctionnement de cette recherche-intervention.

#### **4.4.2.1 Instrumentation de l'Etape 2 de recherche**

La confrontation des résultats de l'Etape 1 et de la littérature nous a permis de faire émerger un ensemble d'hypothèses qui sont discutées et testées dans cette seconde étape. Elle peut donc être assimilée au raisonnement déductif visant à recueillir des données afin de valider ou non, partiellement ou entièrement, nos hypothèses. Ainsi, nous nous reposons sur la méthodologie de recherche-intervention socio-économique structurée en quatre étapes : diagnostic, projet, mise en œuvre du projet et évaluation (Savall & Zardet, 2010). Notre intervention se concentre sur le diagnostic socio-économique à partir d'une approche horizontale<sup>175</sup> : celle-ci propose de réaliser des entretiens auprès de l'entrepreneur-dirigeant, afin de réaliser un diagnostic des dysfonctionnements perçus, à partir de cette catégorie d'acteurs. Ce choix provient de notre champ de recherche, et plus particulièrement, du faible effectif des entreprises rencontrées (de 0 à 4 salariés). En rencontrant uniquement le dirigeant de l'entreprise, l'analyse des dysfonctionnements et coûts-performances cachés n'est pas exhaustive mais peut être considérée comme représentative puisqu'elle représente au minimum 25% des acteurs de l'entreprise. Par ailleurs, ce choix nous permet de nous focaliser sur le rôle de l'entrepreneur au sein de son entreprise. La réalisation de ce diagnostic vise à générer la construction du projet socio-économique qui sera représenté ensuite par l'ensemble de nos propositions au centre de notre modèle dans le chapitre 6.

Deux séries d'entretiens sont nécessaires pour réaliser une analyse socio-économique : une première, qui vise à repérer les dysfonctionnements au sein des entreprises, et une seconde qui mesure l'impact économique de ces dysfonctionnements par la méthodologie des coûts-performances cachés. Après avoir repéré des éléments dysfonctionnels dans l'Etape 1,

---

<sup>175</sup> Pour rappel (Savall & Zardet, 1987, 2010 : 244-245) l'action horizontale vise à repérer les dysfonctionnements de l'entreprise de l'équipe de direction tandis que l'action verticale s'intéresse aux dysfonctionnements de l'entreprise, en rencontrant toutes les catégories hiérarchiques de l'entreprise.

cette seconde étape aspire à tester l'Architecture Dysfonctionnelle de la Micro-Entreprise (ADME) auprès de 16 entreprises en situation de post-naissance. Nous avons ajouté à la deuxième série d'entretiens un questionnaire construit à partir de l'analyse de la littérature<sup>176</sup> (**Annexe 23**) dans l'objectif de nous renseigner sur les pratiques concrètes des entrepreneurs dans le cadre de leur fonction de dirigeant. Notre recherche-intervention qualimétrique repose aussi sur un entretien de groupe nommé « effet miroir ». L'**Encadré 5** apporte un approfondissement sur chacun de ces trois entretiens. Comme lors de l'Etape 1, nous nous sommes reposés sur trois sources de matériaux : les entretiens, les documents (principalement des documents publicitaires et documents comptables de fin d'année) et notre observation directe. Nos matériaux répondent aussi aux critères de qualité des informations collectées développés par Savall et Zardet (2004 : 208) : la sincérité des informations, l'authenticité des informations, la fiabilité des informations et la stabilité des informations.

Notre analyse repose ainsi sur la méthode « *qQFi* » qui nécessite une combinaison des sources d'informations : qualitatives, quantitatives et financières. La combinaison de ces types d'informations « *contribue à la compréhension et à la démonstration visée de façon complémentaire et interconnectée* » (Savall & Zardet, 2004 : 218). Les données quantitatives (tel que le nombre d'heures travaillées dans l'année) et financières (nécessaires au calcul de la CHVACV) ont été récupérées lors du premier entretien, envoyées par les répondants en version numérique, puis présentées lors du second entretien, en vue d'une validation finale. Nous avons pu obtenir l'ensemble des documents financiers et comptables des entreprises garantissant la fiabilité de nos données. L'échantillon de recherche est détaillé dans les **Tableaux 23 et 24**. Le détail, concernant la date et la durée de chaque entretien, est précisé en **Annexe 20**.

### **Encadré 5 – Informations sur les méthodes d'entretiens Etape 2**

#### **1- Précisions sur la première série d'entretiens semi-directifs**

La première série d'entretiens, auprès de notre échantillon de 16 entrepreneurs, a été construite à partir des résultats de l'Etape 1. Sa confrontation avec la littérature nous a permis de construire le guide d'entretiens visible en **Annexe 21**. Cette série d'entretiens a été réalisée du 31 mai au 13 juillet 2016. La durée varie de 1h à 2h20 avec une moyenne de 1h40.

Nous avons procédé à une double analyse concernant celle-ci. La première vise à analyser chaque entretien au moyen d'une analyse verticale par un procédé séquentiel. La seconde, à portée transversale, examine les convergences et spécificités entre les cas étudiés, elle permet une

---

<sup>176</sup> C'est-à-dire s'appuyant sur la nomenclature d'activités de l'entrepreneur (**Annexe 11**).

hiérarchisation thématique approfondie des dysfonctionnements et facilite l'identification des processus dysfonctionnels similaires.

Notre méthode d'analyse a fait l'objet d'un codage thématique manuel. Les 16 entretiens semi-directifs que nous avons menés ont fait l'objet d'une analyse lexicale à partir de mots clés ; puis, ils ont fait l'objet d'une imputation au sein de d'une classification des dysfonctionnements en thèmes et sous-thèmes.

## **2- Précisions sur la seconde série d'entretiens directs**

Afin d'évaluer les coûts liés aux régulations des dysfonctionnements, il est nécessaire de réaliser une seconde série d'entretiens qui impliquent une certaine directivité (Savall et Zardet, 2004 : 262). Ainsi, la seconde série a été réalisée auprès des mêmes répondants à partir d'un entretien directif. En nous appuyant sur le modèle d'analyse socio-économique (Savall & Zardet, 1987, 2010), cette deuxième série d'entretiens vise à approfondir les dysfonctionnements perçus au sein de la première série réalisée. L'objectif est de mesurer l'impact économique par la méthodologie des CPC qui permet d'obtenir des précisions d'informations sur les effets des dysfonctionnements en termes de sursalaires, de surtemps, de surconsommations, de non-production, de non création de potentiel ou de risque.

Nous avons questionné chaque entrepreneur sur les dysfonctionnements extraits de l'analyse du premier entretien, propres à l'entrepreneur, mais aussi sur des dysfonctionnements majeurs apparus au sein de la première analyse transversale. Le guide d'entretiens, en **Annexe 22**, présente l'intégralité des dysfonctionnements. Nous avons, par ailleurs, testé la nomenclature d'activités de l'entrepreneur (**Annexe 11**) en ajoutant un questionnaire en fin d'entretien. Notre présence, lors des réponses des entrepreneurs au questionnaire, nous a permis de commenter certaines activités jugées trop « floues » pour ceux-ci. **L'Annexe 23** présente le questionnaire.

Cette série d'entretiens a été réalisée du 03 août 2016 au 31 septembre 2016. La durée variant de 00h55 à 2h30 avec une moyenne de 1h25.

## **3- Précisions sur l'entretien de groupe : l'effet miroir**

Cet entretien de groupe « effet miroir » vise à présenter le diagnostic socio-économique inter-organisationnel et à faire interagir les acteurs participants entre eux. A partir d'une présentation de nos résultats, cette étape nous permet de mesurer l'intensité du désir de changement des entrepreneurs face aux dysfonctionnements qu'ils rencontrent et aux répercussions financières qui en découlent. Sur l'échantillon de 16 entrepreneurs, aucun entrepreneur n'a montré de réticence dans la participation à cet entretien de groupe : 12 d'entre eux ont répondu présents pour cette troisième étape, les 4 entrepreneurs restant étaient mobilisés pour leur activité professionnelle. Sur les 12 entrepreneurs, 5 d'entre eux ont été absents le jour de l'effet miroir, un seul d'entre eux nous a prévenu de son absence. Ce sont donc 7 entrepreneurs sur 16 qui ont participé à cet entretien de groupe. Cet entretien, initialement prévu en janvier 2017, a été reporté suite à des difficultés calendaires. Il a été réalisé le 6 mars 2017 et a duré 2h10.

#### 4.4.2.2 Clarification sur les modalités de conduite de la recherche-intervention

Dans cette Etape 2, l'objectif est de nous focaliser sur le champ de recherche et de disposer d'un échantillon suffisant, afin de réduire la subjectivité de l'approche qualitative par une analyse horizontale. Ainsi, nous nous sommes fixés l'objectif de réaliser la recherche-intervention auprès de 15 cas d'entreprises au minimum. Sur ce critère du nombre, Gavard-Perret et al. (2012 :115) précisent qu'il n'y a pas de norme particulière. Les auteurs s'appuient sur Creswell (1997) qui recommande d'interroger environ 10 personnes pour une recherche phénoménologique et entre 20 et 30 personnes pour une théorie enracinée. Par ailleurs, la taille de l'échantillon ne doit pas non plus être trop importante pour pouvoir réaliser une analyse des entretiens en profondeur (Gavard-Perret et al., 2012). Le nombre de 16 cas d'entreprises au sein de l'échantillon nous permet d'atteindre un niveau de certitude satisfaisant pour faire émerger des résultats de recherche (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Nous avons souhaité intervenir auprès d'entrepreneurs accompagnés par une structure d'accompagnement pour les raisons que nous exposons ci-dessous. Nous nous inscrivons ainsi dans une perspective partenariale avec une structure d'accompagnement qui permet d'officialiser la recherche-intervention. A partir de la première étape de recherche, nous avons sélectionné une structure d'accompagnement que nous avons contactée afin de proposer le projet de partenariat. Ce projet s'est construit et a été validé en deux rendez-vous : un premier de présentation de la recherche-intervention et un second de validation du partenariat.

Ce partenariat présente plusieurs intérêts pour les apports de cette recherche. Premièrement, nous inscrivant dans la recherche d'une modélisation de l'accompagnement entrepreneurial, il apparaît pertinent de travailler conjointement avec une structure d'accompagnement. En nous intéressant à des entrepreneurs accompagnés, nous pouvons porter une analyse de l'approche que nous proposons dans une perspective d'amélioration de l'accompagnement à partir d'une approche par les dysfonctionnements.

Deuxièmement, la structure d'accompagnement sélectionnée suit des entrepreneurs correspondants spécifiquement à notre champ de recherche. Elle dispose d'un pôle d'activité intitulé « *financement et suivi des très petites entreprises* » et peut donc répondre à nos critères sélectifs de recherche. Elle combine, par ailleurs, une offre d'accompagnement globale en proposant aux entrepreneurs une offre de financement, un système de parrainage



(accompagnement par les pairs), un suivi individuel par un chargé de mission salarié de la structure, des réunions collectives sur des thématiques spécialisées et des outils de gestion. Enfin, elle s'inscrit au sein de deux réseaux nationaux d'accompagnement en France : France Active et Initiative France.

Troisièmement, ce partenariat présente un intérêt puisqu'il se veut aussi bénéfique pour la structure d'accompagnement qui peut ainsi profiter des résultats de cette étude. Dans une dynamique partenariale, nous avons négocié avec la structure d'accompagnement pour un minimum de 30 entretiens à réaliser auprès de 15 entrepreneurs de notre champ. En contrepartie, la structure bénéficie des résultats et présentations de l'étude<sup>177</sup>.

La structure nous a permis de rencontrer 18 entrepreneurs dans le cadre du premier entretien semi-directif. Nous en avons finalement retenu 16 dans la recherche-intervention<sup>178</sup>.

Nous présentons, ci-dessous, la méthodologie de prise de contact avec les entrepreneurs. La première prise de contact a été réalisée par un chargé de mission d'accompagnement avec qui nous avons collaboré tout au long de la recherche-intervention. Suite à une pré-sélection d'entrepreneurs correspondants au champ de recherche, le chargé de mission a pris un premier contact auprès d'entrepreneurs par messagerie électronique, téléphone ou lors de rendez-vous de missions d'accompagnement. Nous avons ensuite pris contact par messagerie électronique et/ou appel téléphonique auprès des entrepreneurs ayant accepté, pour un rappel du thème et de l'objet de l'entretien, et, une planification de sa date. Nous avons pu évoquer la planification du second rendez-vous, en fin de premier entretien, par messagerie électronique ou appel téléphonique, suite à l'analyse de la première série d'entretiens. Enfin, l'entretien de groupe effet miroir a été proposé par mail à partir d'un ensemble de dates proposées, l'objectif étant de sélectionner la date convenant à un maximum d'entrepreneurs.

En conclusion de cette partie, l'Etape 2 est réalisée en partenariat avec une structure d'accompagnement. Elle s'appuie sur la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique à partir d'une analyse « inter-organisation » reposant sur 16 cas d'entreprises. Elle articule trois instruments de recherche: l'entretien individuel semi-directif, l'entretien

---

<sup>177</sup> Ce partenariat a notamment fait l'objet de deux rendez-vous en cours de recherche : une présentation des résultats de la première série d'entretiens semi-directifs et une présentation des résultats finaux en fin de recherche.

<sup>178</sup> Nous avons exclu deux entreprises qui se sont révélées hors de notre champ de recherche (une première se situant en reprise d'entreprise et non en création et une seconde âgée de plus de 5 ans).

individuel directif et l'entretien de groupe « *effet miroir* ». L'ensemble de cette recherche repose sur une variété des critères d'informations qualitatives, quantitatives et financières. Elle repose, aussi, sur l'étape « *diagnostic* » du modèle d'analyse socio-économique. Son analyse doit permettre de construire la seconde étape du modèle : le « projet » représenté comme le modèle d'accompagnement pratique et conceptuel que nous proposons dans le Chapitre 6.

La stratégie de recherche s'appuie sur une analyse horizontale qui présente certaines limites. En effet, en rencontrant uniquement les entrepreneurs-dirigeants, nous nous appuyons sur le discours d'une seule catégorie d'acteurs dans l'entreprise<sup>179</sup>. Savall et Zardet (1987, 2010) avancent qu'il est « *possible de sélectionner une partie du personnel ouvrier et employé (le plus nombreux), en prenant soin que les personnes retenues rendent compte des diversités d'emplois, d'opinions et de comportements* ». Cette stratégie de recherche est justifiée par les résultats de l'Étape 1 qui mettent en exergue deux axes majeurs, sources de dysfonctionnements potentiels : les compétences des entrepreneurs et la défaillance stratégique de leur entreprise. Ce choix stratégique, que nous avons fait, est donc en étroite relation avec l'objet de recherche.

---

<sup>179</sup> Bien que cela représente au maximum 100% des acteurs pour 6 entreprises et au minimum 25% pour les 10 autres.

## Résumé du Chapitre 4

Ce quatrième Chapitre présente initialement une analyse de l'évolution des contributions de la recherche en entrepreneuriat, en s'appuyant sur des analyses de thèses doctorales en France. Il fait aussi émerger les principales thématiques actuelles qui intéressent les chercheurs de ce champ, en présentant un intérêt particulier aux actions réalisées par les entrepreneurs. Enfin, nous avons justifié le besoin d'une approche systémique de l'entrepreneuriat pour repérer les interactions existantes entre plusieurs dimensions ou variables constitutives du phénomène.

Nous nous inscrivons au sein du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique qui reconnaît l'expérience du réel comme spécifique à chaque individu ainsi que l'importance des actions de l'individu face au changement. Ce paradigme repose sur le besoin d'une interdépendance entre le chercheur et son sujet, et, d'une compréhension du fonctionnement du réel. Nous percevons, au sein de ce paradigme, le besoin d'une vision systémique. Celle-ci permet l'analyse des interactions entre plusieurs concepts qui apporte une amélioration de la connaissance pour les acteurs sur leurs pratiques. La validité externe du paradigme constructiviste pragmatique passe par la nécessité de rendre la connaissance générique en s'appuyant sur des matériaux empiriques constitués de sources multiples.

Nous avons présenté une relation entre le développement de la théorie socio-économique et le paradigme constructiviste pragmatique. Celle-ci réside dans le positionnement pragmatique qui implique la prise en considération de l'action. Par ailleurs, la contingence des résultats développés au cœur de la théorie socio-économique a permis de faire émerger l'hypothèse d'isomorphisme qui soulève l'existence de phénomènes identiques dans les organisations (Savall et Zardet, 2014). Ainsi, l'analyse des dysfonctionnements se révèle d'autant plus pertinente puisque nous pouvons questionner l'existence possible de dysfonctionnements génériques, propres à notre champ de recherche.

L'Etape 1 repose sur 43 entretiens semi-directifs répartis en cinq catégories d'acteurs qui sont en relation directe avec notre champ de recherche. La durée des entretiens varie de 40 minutes à 2 heures. Chaque catégorie a fait l'objet d'un guide d'entretiens regroupant quatre thématiques communes (**Tableau 25**) ainsi que des thématiques qui lui sont propres. Cette Etape 1, confrontée à notre positionnement de l'entrepreneuriat, a permis la cristallisation de

l'objet de recherche ainsi qu'un affinage du champ de recherche notamment sur l'âge des entreprises (ciblage de 2 à 4 ans) et le nombre de salariés (0 à 4 salariés).

Nous avons présenté notre champ de recherche basé sur un échantillon de 16 micro-entreprises de la Région Auvergne-Rhône-Alpes ainsi que l'objet de recherche caractérisé par une problématique centrale suivante : **Comment instaurer une méthodologie d'accompagnement visant à modifier l'intention de l'entrepreneur quant aux actions qu'il réalise dans son entreprise?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons articulé cinq questions de recherche et 12 sous-problématiques (**Figure 22**).

L'Etape 2 est réalisée en partenariat avec une structure d'accompagnement. Elle s'appuie sur la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique à partir d'une analyse « inter-organisation » qui repose sur 16 cas d'entreprises. Elle articule trois instruments de recherche: l'entretien individuel semi-directif, l'entretien individuel directif et l'entretien de groupe « *effet miroir* ». Elle repose sur l'étape « *diagnostic* » du modèle d'analyse socio-économique. Son analyse doit permettre de construire la seconde étape du modèle : le « projet socio-économique » constituant le modèle d'accompagnement que nous proposons dans le Chapitre 6.



## **CHAPITRE 5**

# **VERS UNE PRIORISATION THEMATIQUE POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE ET DURABLE DE L'ENTREPRISE – RESULTATS DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE**

Nous venons de présenter la stratégie de recherche structurée en deux étapes. Ce Chapitre traite des résultats de la recherche exploratoire (Etape 1). Cette première étape repose sur 43 entretiens semi-directifs issus de cinq catégories d'acteurs. Nous avons procédé à une analyse horizontale transversale. Ainsi, nous avons pu repérer les régularités et spécificités d'une catégorie d'acteurs à une autre. Cette première étape repose sur deux axes majeurs : premièrement, elle vise à **développer une architecture thématique** à partir d'une approche qualitative qui prend en compte l'intégralité des disciplines afférentes aux entreprises en post-naissance. Deuxièmement, elle vise à **développer une architecture dysfonctionnelle de ces entreprises et à cibler ses dimensions clés**.

La construction de ces deux architectures et que leur confrontation avec l'analyse de la littérature nous permettent d'affiner le champ et objet de recherche. L'objectif est donc de répondre à des problématiques entrepreneuriales réelles perçues au sein de cette première étape à partir de trois sources d'informations (entretiens semi-directifs, documents et observation directe). La présentation des résultats de cette première étape est fondée sur l'analyse des entretiens semi-directifs, l'analyse de documents et notre observation directe. Cette analyse nous a amené à développer **une architecture thématique en trois parties** : l'entrepreneuriat en France, l'accompagnement entrepreneurial et le rôle de l'entrepreneur. Nous expliciterons, dans un premier temps, ces deux premières thématiques. Dans un second temps, nous analyserons le rôle de l'entrepreneur examiné à partir de trois éléments : tout d'abord, **le rôle de l'entrepreneur dans une approche par les dysfonctionnements** qui propose de développer et d'analyser une architecture dysfonctionnelle, propre à notre champ de recherche ; puis, nous analyserons des résultats soumis à **la nomenclature d'activités de l'entrepreneur**, structurée en 6 axes (**Annexe 11**) ; enfin, nous réaliserons une **comparaison**

entre les catégories d'acteurs EA et ENA est réalisée à partir de la grille de convergences-spécificités.

## **5.1 LES APPORTS DE L'ENQUÊTE EXPLORATOIRE : ANALYSE DE L'ENTREPRENEURIAT**

Les cinq catégories d'acteurs, que nous avons rencontrés au sein de cette première étape, ont fait l'objet d'une méthode qualitative inductive : nous avons collecté des données de terrain puis procédé à un codage manuel de ces données en thématiques et sous-thématiques (Savall & Zardet, 2004 : 82). Les résultats proviennent d'une analyse thématique réalisée en deux temps : premièrement chacune des catégories d'acteurs rencontrés a fait l'objet d'un classement thématique des verbatim pour en faire ressortir des idées forces ainsi que des idées clés. Deuxièmement, un regroupement de l'ensemble des catégories et de leur verbatim nous a permis de construire la hiérarchisation thématique qui comprend trois thématiques principales. La variété des catégories de répondants nous permet de nuancer nos résultats à partir d'une observation des Dadas, Tabous et Contentieux (DTC).

Nous commençons par une focalisation sur le système français face à l'entrepreneuriat, puis, nous exposons une représentation de l'accompagnement entrepreneurial en Rhône-Alpes.

### **5.1.1 Analyse du système français face à l'entrepreneuriat**

Deux constats majeurs de l'entrepreneuriat sont observés sur la région. Premièrement, deux résultats apparaissent : des obligations administratives et règlementaires contraignantes pour les entrepreneurs et une réglementation inflexible. Deuxièmement, nous explicitons les enjeux majeurs perçus par les politiques publiques face à l'entrepreneuriat.

### 5.1.1.1 Administration et réglementation des entreprises : deux contraintes majeures pour les entrepreneurs

Les obligations administratives et réglementaires des entreprises en phase de post-crédation se révèlent être deux thématiques prégnantes de l'analyse du système français chez les répondants. Sur l'échantillon total de l'Etape 1, seize personnes interrogées soulèvent une complexité de l'administration française qui se traduit par des réglementations difficiles à respecter et de nombreuses tâches administratives à réaliser pour l'entrepreneur. Cette thématique est apparue à la suite de la première série d'entretiens auprès des ENA. Le **Tableau 27** présente la répartition des acteurs, il fait ainsi ressortir ce premier axe.

<b>Tableau 27 – Une complexité de l'administration et de la réglementation française pour les acteurs de l'entrepreneuriat</b>					
-	<b>Entrepreneurs accompagnés (EA)</b>	<b>Entrepreneurs non accompagnés (ENA)</b>	<b>Structure d'accompagnement (SdA)</b>	<b>Personnalités politiques (PP)</b>	<b>Juges consulaires (JC)</b>
<b>Echantillon concerné</b>	5	3	2	6	0

Les acteurs ont une représentation complexe de l'administration des entreprises qui provient d'une surcharge administrative et d'une surréglementation pour ces dernières, ainsi que d'une modification régulière de ces réglementations<sup>180</sup>. Les verbatim de l'**Annexe 24** illustrent ce constat mis en avant par 37% de l'échantillon, représentant la quasi-totalité des catégories d'acteurs rencontrés<sup>181</sup>. L'impact sur le métier d'entrepreneur se traduit par un temps élevé consacré à ces deux dimensions dans le cadre des activités du dirigeant. Ce temps élevé est une perte de temps significative pour les entrepreneurs: « *C'est énorme le temps que je perds pour les papiers* » (EA5). Par ailleurs, le faible effectif salarié (inférieur à 10 salariés)

<sup>180</sup> Il convient de pondérer les résultats relatifs en spécifiant l'impact du secteur d'activité de l'entreprise. Par exemple, cet entrepreneur avance : « *ici, j'ai plus de 8000 règles à respecter, certaines n'ont pas de sens* » (EA2). Il se positionne sur une activité de service aux enfants qui nécessite un ensemble de réglementations très strictes visant à garantir la sécurité des enfants. Cela illustre l'influence existante du secteur d'activité, cependant, ce sont 8 entrepreneurs de secteurs d'activité différents qui expriment une contrainte administrative ou réglementaire.

<sup>181</sup> A l'exception des juges consulaires. Nous pouvons l'expliquer par une faible taille de l'échantillon rencontré.



des entreprises se présente comme une faiblesse sur cet axe qui affaiblit la petite entreprise : « Dans une grande entreprise comme « anonyme », on a des personnes qui s'occupent uniquement de la réglementation, ce n'est pas possible dans une petite entreprise » (EA2).

Nous observons, parallèlement, une prise de conscience de l'Etat sur ces difficultés réglementaires et administratives. L'analyse de documents externes, obtenus à partir des entretiens, met en évidence le souhait d'amélioration de l'Etat face à ces contraintes. Tout d'abord, le programme de simplification<sup>182</sup> adopté par le Comité Interministériel pour la Modernisation de l'Action Publique (CIMAP) du 17 juillet 2013, dirigé par Monsieur Mandon, alors « Secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat et à la Simplification », a permis la mise en place de 200 nouvelles mesures visant à simplifier l'organisation des entreprises. Dans cette perspective, le rapport de Taugourdeau et Verdier<sup>183</sup> met en lumière la nécessité de « faire de l'Etat le premier partenaire de l'entrepreneur » en poursuivant « les démarches de simplification engagées pour alléger les normes pesant sur les créateurs d'entreprise » et en réorientant « l'action des services de l'Etat d'une logique de contrôle vers une logique d'accompagnement et de soutien ».

Nous observons bien une prise de conscience des politiques publiques face à des contraintes règlementaires et administratives réelles. Un approfondissement sur les « Assises de l'entrepreneuriat » (2013) nous permet de mieux cerner les enjeux majeurs perçus par les politiques publiques face à l'entrepreneuriat.

### **5.1.1.2 Rétrospective des Assises de l'Entrepreneuriat**

Nous avons eu l'opportunité de rencontrer un chef de file d'un des neuf groupes de travail des « Assises de l'entrepreneuriat » ainsi qu'un participant aux Assises. Cette analyse, combinée à une analyse de documents officiels, nous a permis de nous éclairer sur les apports et limites de ces Assises qui se sont déroulées de janvier à avril 2013. Elles nous permettent de constater une réelle considération des décideurs politiques face à l'enjeu de l'entrepreneuriat en France.

---

<sup>182</sup> Premier Ministre du Gouvernement (2013), « Moderniser, évaluer, simplifier, innover l'action publique », consulté sur le site [www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr), pour la dernière fois le 28 avril 2017.

<sup>183</sup> Taugourdeau et Verdier (2013), *op. cit.*

Les « Assises de l'Entrepreneuriat » ont été réalisées sous la responsabilité du Premier Ministre qui a délégué à Madame Fleur Pellerin, « Ministre chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie Numérique » l'organisation des Assises de l'Entrepreneuriat. Celles-ci établissent 10 engagements pris par le Gouvernement à partir de 9 groupes de travail<sup>184</sup>. La création des « Assises de l'entrepreneuriat » a été un processus long à mettre en place initié par le « Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi »<sup>185</sup>. La Ministre a confié la mission à un entrepreneur, Monsieur Hayat, d'identifier les leviers pour créer en France les conditions d'une véritable mobilisation entrepreneuriale dans le pays<sup>186</sup>.

La variété des catégories d'acteurs participants est l'un des apports majeurs de ces Assises : à partir de plus de 800 contributions déposées sur internet par des français, ces Assises ont regroupé près de 350 personnes réunies au sein de neuf groupes de travail. Parmi ces catégories nous retrouvons : entrepreneurs, salariés, experts, représentant des réseaux d'appui à la création et au développement des entreprises, parlementaires, représentants des ministères et des collectivités locales, etc. Chaque groupe de travail a porté une réflexion sur sa thématique pendant plusieurs mois : « *J'étais chef de file d'un groupe de travail aux Assises de l'entrepreneuriat. J'ai animé un groupe de travail pendant 2-3 mois avec 40-50 personnes* » (SdA7).

L'objectif de chacun des 9 groupes de travail consiste à présenter des propositions à un groupe de pilotage des Assises composé lui-même de 50 membres issus de : ministères, associations, organisations syndicales, chambres consulaires, fédérations professionnelles et experts de l'entrepreneuriat. Ces Assises visent à répondre à de nombreux enjeux sur le champ large de l'entrepreneuriat. Les principaux enjeux sont présentés dans l'**Encadré 6** qui s'appuie sur le dossier de presse de clôture des Assises<sup>187</sup>.

Plus généralement, ces Assises ont permis au Gouvernement de prendre 10 engagements forts visibles dans le dossier de presse. De nombreux changements ont été mis en place suite aux Assises avec un objectif majeur : favoriser l'esprit d'entreprendre pour pouvoir doubler le nombre d'entreprises d'ici à cinq ans. Ainsi, le projet « PEPITE »<sup>188</sup>, qui propose la création

---

<sup>184</sup> Voir le document de « *Clôture des Assises de l'entrepreneuriat* » rédigé par Madame Fleur Pellerin, op.cit.

<sup>185</sup> Celui-ci est annoncé le 6 novembre 2012 par le Gouvernement

<sup>186</sup> Hayat (2012), « *Pour un new deal entrepreneurial Créer des entreprises de croissance* », Rapport de mission à l'intention de Mme Fleur Pellerin Ministre Déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie Numérique, Octobre 2012.

<sup>187</sup> « *Clôture des Assises de l'entrepreneuriat* », op. cit.

<sup>188</sup> Boissin (2014), op.cit.

du statut national « Etudiant-Entrepreneur », aujourd'hui effectif, est l'une des mesures concrètes majeures mise en place par les pouvoirs publics. L'engagement pris par le gouvernement, suite à ces Assises, a permis de mettre en place des changements considérables plaçant les pouvoirs publics comme les premiers acteurs permettant de favoriser la dynamique entrepreneuriale.

#### **Encadré 6 – Les enjeux de l'entrepreneuriat suite aux Assises**

- 1- « *Consolider la relation de confiance avec les entrepreneurs et [...] leur simplifier la vie* » ;
- 2- « *Susciter l'esprit d'entreprendre et créer les conditions d'une mobilisation et d'un accompagnement adapté de tous les talents pour soutenir la création et le développement des entreprises* » ;
- 3- « *Promouvoir à l'étranger l'image d'une France plus favorable à l'innovation* » ;
- 4- « *Annoncer un programme en faveur de la création et du développement des entreprises permettant de soutenir l'objectif de doubler le nombre d'entreprises de croissance d'ici à 5 ans* » ;

Cette partie concerne l'analyse du système français. Elle fait, premièrement, ressortir une complexité de l'administration de l'entreprise auprès de plus de 37% de l'échantillon de l'Etape 1. Cette complexité est justifiée par une surcharge administrative et une surréglementation perçue par les répondants. L'Etat a pris conscience de ce phénomène et met en place un système d'allègement destiné aux entreprises avec un programme de simplification qui intègre des réglementations destinées aux entreprises de notre champ.

#### **IDEE FORCE 1 :**

**L'administration française représente une surcharge administrative et une surréglementation pour les acteurs de l'entrepreneuriat.**

Dans un second temps, nos résultats exposent la relation entre les pouvoirs publics, détenteurs des décisions clés de l'entrepreneuriat, et ses acteurs. Un focus sur les « Assises de l'entrepreneuriat » présente les apports de ces dernières et nous permet d'avoir une représentation de l'articulation du fonctionnement de l'entrepreneuriat en France. Il nous permet aussi de placer les pouvoirs publics en tant que premiers acteurs qui favorisent la dynamique entrepreneuriale dans le pays.

## 5.1.2 L'accompagnement entrepreneurial en Rhône-Alpes

Dans cette partie, nous présentons les résultats de la recherche exploratoire en nous focalisant sur l'accompagnement entrepreneurial. Dans un premier temps, nous présentons les apports de l'accompagnement entrepreneurial puis nous abordons ses principales limites. Dans un troisième temps, nous présentons les différentes méthodologies d'accompagnement perçues en nous concentrant sur la complexité du métier de l'entrepreneur (partie 1.2.1.3).

### 5.1.2.1 Les apports de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial intéresse les politiques publiques, compte tenu de ses enjeux sociaux et économiques : réduction du chômage, création d'emplois, innovation, dynamisme du tissu économique et des territoires<sup>189</sup>. Les résultats ci-dessous proviennent des catégories : entrepreneurs accompagnés et structures d'accompagnement. Pour certifier la confidentialité de la structure qui accompagne la catégorie d'entrepreneurs EA, nous l'appellerons « XXX »<sup>190</sup>.

Dans un premier temps, nous nous focalisons sur les résultats obtenus auprès de la catégorie EA. L'intégralité des entrepreneurs accompagnés (10 répondants) ont présenté au moins deux apports de l'accompagnement entrepreneurial dont ils ont bénéficié. **L'Annexe 25** illustre des verbatim des apports de la structure d'accompagnement, évoqués par les entrepreneurs. En nous appuyant sur le **Tableau 5** (les apports des structures d'accompagnement), le **Tableau 28** nous renseigne sur les sous-thématiques clés qui représentent un soutien pour l'entrepreneur. La majorité des apports évoqués se présentent comme des ressources immatérielles (conseil, apport d'une prise de recul ou d'une vision et mise en réseau), financières (financement du projet) et humaines (aides psychologiques). Nous observons que les répondants ont principalement exprimé des aides pour la création du projet (phase pré-crédation) et non pour l'accompagnement en post-crédation/pré-

---

<sup>189</sup> Taugourdeau et Verdier (2013), op.cit.

<sup>190</sup> Cette structure d'accompagnement s'inscrit au sein de la catégorie « Associations et Réseaux Spécialisés » (**Tableau 4**).

développement : financement à la création d'entreprise, appui méthodologique à la création, maturation du projet de création<sup>191</sup>.

<b>Thématique</b>	<b>Sous-thématique</b>
<b>Ressources Immatérielles</b>	Appui méthodologique
	Conseil
	Apport d'une prise de recul / vision
	Mise en réseau
<b>Ressources Financières</b>	Financement du projet
<b>Ressources humaines</b>	Aides psychologiques

Ces résultats mettent en relief la diversité des ressources apportées par une même structure, mais aussi, le besoin des entrepreneurs face à des difficultés diverses et variées. Cette analyse nous permet de justifier le besoin d'un accompagnement global pour l'entrepreneur.

**IDEE FORCE 2 :**

**Les entrepreneurs ont des besoins variés justifiant la nécessité d'un accompagnement global et personnalisé.**

Cette focalisation sur une seule structure d'accompagnement pour les entrepreneurs accompagnés peut permettre d'expliquer que certaines thématiques, issues de l'analyse de la littérature (**Tableau 5**), ne sont pas abordées par les entrepreneurs. Par exemple, aucun apport en ressources matérielles n'apparaît dans nos résultats. L'apport en formation pour les entrepreneurs n'est pas non plus avancé par ces derniers.

Nous nous concentrons, désormais, sur les résultats obtenus auprès de la catégorie SdA. Cette série d'entretiens, auprès de cette catégorie, nous permet d'élargir notre vision sur les enjeux et apports de l'accompagnement entrepreneurial. Le mode de raisonnement scientifique « abductif » de cette étape ne nous a pas permis de questionner les structures d'accompagnement sur l'ensemble des apports perçus au sein de l'analyse de la littérature (**Tableau 5**). Nous pouvons cependant exposer les verbatim du **Tableau 29**, illustrant des enjeux et apports que cette catégorie d'acteurs concède à l'accompagnement.

<sup>191</sup> Précisons la limite de cette analyse qui se focalise sur les apports perçus par 10 entrepreneurs accompagnés auprès d'une seule structure.

<b>Tableau 29 – Les apports de l’accompagnement perçus par les SdA</b>	
<b>Idées clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>L’accompagnement apporte un effet miroir à l’entrepreneur</b>	« <i>L’accompagnement va avoir le rôle d’effet miroir sur le porteur de projet</i> » (SdA4).
	« <i>L’accompagnement va avoir le rôle d’effet miroir sur le porteur de projet</i> » (SdA5).
	« <i>On est là pour leur faire un effet miroir sur leur métier</i> » (SdA7).
<b>L’accompagnement améliore les chances de survie-développement de l’entreprise</b>	« <i>Beaucoup refusent d’être accompagnés car ce n’est pas obligatoire et on sait que après 3 mois/6 mois ils vont disparaître</i> » (SdA8)..
	« <i>Aujourd’hui, créer une entreprise sans être accompagné, c’est vraiment risqué, voire même impossible</i> » (SdA2).
	« <i>On se rend bien compte que quand une entreprise démarre, plus elle va être aidée, plus elle a de chance de réussir</i> » (SdA9).
	« <i>Un des éléments justifiant la pérennité des créations, c’est l’accompagnement. Je pense que c’est la même chose pour une grosse entreprise que pour une petite</i> » (SdA4).
<b>Les méthodes d’accompagnement pour répondre aux besoins des entrepreneurs peuvent être généralisées</b>	« <i>Les besoins des entrepreneurs, c’est toujours les mêmes : élément financier par rapport au tableau de bord, aspect commercial, recrutement client, internet, digital, recrutement du personnel, gestion du temps, sécurisation des données informatiques</i> » (SdA5).
	« <i>La clé de l’accompagnement c’est la finance et le parrainage</i> » (SdA7).

Ces résultats, ainsi que l’analyse de la littérature, nous permettent de confirmer l’impact positif et non négligeable des structures d’accompagnement pour les chances de survie des nouvelles entreprises. Le rapport de Taugourdeau et Verdier (op.cit.) présente un taux de 50% des entreprises toujours en activité à 5 ans et établit le constat d’une incidence non négligeable des structures d’accompagnement sur la pérennité des entreprises, 5 ans après leur création.

### **5.1.2.2 Les limites de l’accompagnement entrepreneurial**

Les résultats font état de deux limites de l’accompagnement entrepreneurial : une défaillance dans la gouvernance des pouvoirs publics et une vision complexe du paysage de l’accompagnement en Rhône-Alpes. Les résultats obtenus découlent des catégories suivantes : entrepreneurs accompagnés, structures d’accompagnement, responsables économiques publics et personnalités politiques.

Il existe de nombreux freins à l'accompagnement dus à une déficience stratégique des politiques publiques sur l'accompagnement entrepreneurial. **L'Annexe 26** illustre 5 verbatim qui dénoncent des défaillances décisionnelles des pouvoirs publics et se répercutent sur les structures d'accompagnement. Nous observons un ensemble de prises de décision des pouvoirs publics, sans concertation avec les structures d'accompagnement, pourtant au cœur de l'accompagnement entrepreneurial. Ces décisions impactent directement ces structures et réduisent la qualité de l'accompagnement. Par exemple, le statut « auto-entrepreneur » a créé un mouvement très fort en terme de créations d'entreprise et a bousculé les chargés de mission. Ceux-ci ont fait face à une forte affluence de porteurs de projet influencés par la création de ce statut. Notre analyse fait apparaître un manque de communication-coordination-concertation des pouvoirs publics avec les structures d'accompagnement publiques et privées. Le rapport de Taugourdeau et Verdier (op. cit.), confirme ce constat : « *une absence totale de collaboration dans la plupart des régions* »<sup>192</sup>. Il préconise ainsi une rénovation de la gouvernance de l'accompagnement en France par une régionalisation.

### **IDEE FORCE 3 :**

**Il y a un manque de communication-coordination-concertation entre les politiques publiques et les structures d'accompagnement.**

Les pouvoirs publics font aussi face à un besoin d'élaboration d'une stratégie politique : « *la première préconisation est de définir une stratégie nationale et des outils de pilotage adaptés* » (ibid.). La construction d'une stratégie de l'accompagnement entrepreneurial se complexifie avec le besoin d'intégrer la multiplicité des acteurs publics et privés de l'accompagnement<sup>193</sup>, mais aussi, avec le besoin de décentraliser cette stratégie à l'échelle nationale, régionale et locale : « *L'Etat devrait avoir une vraie stratégie par rapport à l'accompagnement* » (SdA3). Dans ce sens, en confrontant les limites évoquées dans le **Tableau 6** à nos résultats, nous constatons le besoin d'une vision globale de l'accompagnement. L'étude de LABEX Entreprendre (2014 : 131) présente d'ailleurs comme première recommandation : « *définir une stratégie globale de l'accompagnement entrepreneurial* » sur chaque territoire est une des causes du faible taux d'accompagnement à la création d'entreprise.

---

<sup>192</sup> A l'exception du Nord-Pas-de-Calais et de la Lorraine où l'Etat se trouve être en retrait par rapport au conseil régional.

<sup>193</sup> Cette variété d'acteurs est visible dans le **Tableau 4**.

L'analyse de terrain nous a permis de repérer quatre grands réseaux nationaux d'accompagnement entrepreneurial présenté par une structure d'accompagnement :

« *Il y a quatre grands réseaux en France.*

*1-L'ADIE [Association pour le Droit à l'Initiative Economique]: besoin d'investissement de 10 000-15 000€, elle remplace la banque.*

*2-Initiative France: prêt d'honneur, parrainage. C'est un réseau fédéré au niveau régional puis national. Des projets entre 10 000 et 300 000€.*

*3-France Active: 40 fonds territoriaux, ils expertisent les projets et font des prêts bancaires.*

*4-Réseau entreprendre: critères plan emploi,... » (SdA2).*

L'accompagnement entrepreneurial, qui ne se limite pas pour autant à ces quatre réseaux, se présente pour Taugourdeau et Verdier (2013) comme un « *maquis peu lisible d'intervenants et de financeurs* » (**Annexe 27**). Ce « maquis » génère une vision opaque de l'accompagnement entrepreneurial qui freine les entrepreneurs : quatorze personnes interrogées constatent un nombre élevé de structures d'accompagnement en Rhône-Alpes qui complexifie la vision de l'entrepreneur et réduit le taux d'entreprises accompagnées. **L'Annexe 28** présente 6 verbatim recueillis qui illustrent la vision complexe du paysage de l'accompagnement. Les axes « dépersonnalisation de l'offre d'accompagnement » et « forte concurrence entre les structures d'accompagnement » du **Tableau 6** confirment les freins liés au fort développement de ce domaine. Dans ce sens, le rapport de Taugourdeau et Verdier (2013) préconise une meilleure lisibilité et visibilité de l'accompagnement entrepreneurial en France et vient conforter nos résultats.

#### **IDEE FORCE 4 :**

**Le nombre élevé de structures d'accompagnement complexifie la vision de l'entrepreneur et réduit le taux d'entreprises accompagnées.**

Nous relevons, dans nos résultats, une prise de conscience des pouvoirs publics face à cette complexité. Ainsi, les pouvoirs publics poussent les structures d'accompagnement à s'organiser en réseau. A partir des entretiens auprès de trois responsables économiques du domaine public (REP), nous avons pu repérer trois réseaux publics qui structurent le paysage de l'accompagnement sur la région : le Réseau Lyon Ville de l'Entrepreneuriat (LVE), le



réseau de la communauté d'agglomération d'Annonay et le réseau de la communauté d'agglomération de Grenoble. Ces trois réseaux ne représentent pas l'intégralité des réseaux de la région mais peuvent être considérés comme représentatifs, compte tenu de leur rayonnement sur la région. Nous renseignons dans **l'Annexe 29** les objectifs de chacun de ces réseaux, le nombre d'entreprises accompagnées et le nombre de structures adhérentes au réseau.

Le développement de ces trois réseaux s'est également articulé avec le développement du dispositif « Créafil » qui vise justement à améliorer la lisibilité et la visibilité des structures d'accompagnement pour les entrepreneurs. Ces réseaux peuvent être assimilés à des « portes d'entrée » pour les entrepreneurs et ont pour principaux objectifs :

- 1- D'orienter les entrepreneurs vers une structure d'accompagnement en veillant à ce que chaque entrepreneur puisse être accompagné par une structure ;
- 2- De construire et coordonner le réseau d'accompagnement sur leur territoire en disposant d'une allocation de subventions pour les structures d'accompagnement partenaires.

Ces trois réseaux structurent l'accompagnement entrepreneurial sur leur territoire en faisant face à la complexité du paysage varié et abondant des structures d'accompagnement. Ainsi, ces réseaux publics recommandent aux structures adhérentes de se spécialiser afin de créer leur place sur le marché et répondre à des besoins précis. Par conséquent, ce critère de spécialisation se développe chez les structures d'accompagnement qui tendent à rétrécir leurs offres : au niveau du financement, au niveau de la phase de création, du type de projet ou encore du profil de l'entrepreneur.

#### **IDEE FORCE 5 :**

**La difficulté de coordination sur le territoire pousse les structures d'accompagnement à une spécialisation afin qu'elles n'évoluent pas sur un marché concurrentiel.**

Les pouvoirs publics, face à cette difficulté de coordination des processus d'accompagnement sur le territoire, poussent les structures d'accompagnement à la spécialisation plutôt qu'à une stratégie de coopération. Ainsi, ces dernières s'adaptent à la demande des pouvoirs publics pour continuer à prétendre aux subventions allouées par les réseaux et réduisent, de fait, l'approche globale de l'accompagnement, pourtant recommandée dans la littérature (partie 1.3).

Nous allons désormais nous intéresser à l'incidence des méthodologies d'accompagnement des structures que nous avons rencontrées, vis-à-vis des dimensions praxéologiques et cognitives du métier de l'entrepreneur.

### **5.1.2.3 Présentation et analyse des méthodologies d'accompagnement entrepreneurial face à la complexité du métier de l'entrepreneur**

Nous nous intéressons, dans cette partie, au rôle que jouent les structures d'accompagnement face à la complexité du métier de l'entrepreneur (**Figure 8**). Ce métier intègre la dimension cognitive (qui comprend les axes pensée stratégique, réflexibilité et apprentissage) et la dimension praxéologique (qui comprend le rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel). Sur la dimension cognitive, nous avons reconnu, dans la partie 1.2.2, la possibilité d'une évolution cognitive de l'entrepreneur à partir d'un processus d'« apprentissage » qui pourra modifier sa pensée stratégique, puis, sa capacité d'interprétation et de compréhension du phénomène (Verstraete, 2001). Par ailleurs, l'analyse de la littérature nous a permis de souligner l'acquisition et le développement des compétences de l'entrepreneur portant sur des disciplines issues de son rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel.

Les résultats obtenus, auprès de la catégorie d'acteurs SdA, confirment l'impact des structures d'accompagnement sur l'évolution de la dimension cognitive de l'entrepreneur à partir de deux méthodes : l'accompagnement collectif et l'accompagnement par les pairs (parrainage). Par exemple, les Chambres de Commerce et de l'Industrie (CCI) de la région Lyonnaise mettent en place un dispositif pour les entrepreneurs ayant une entreprise de 0 à 18 mois, le dispositif « *entreprenup* », qui repose sur un accompagnement collectif et s'appuie sur les questionnements des entrepreneurs :

*« La CCI « *entreprenup* » est un groupe de 15 entrepreneurs, c'est un accompagnement collectif. On les réunit dix fois dans l'année, chaque réunion dure deux heures. C'est découpé en deux temps ; premièrement, ils envoient leurs questions et on y répond, et, deuxièmement, on essaie d'apporter des compétences entrepreneuriales : apports méthodologiques, discussions en groupe » (SdA8).*

Autre exemple, une association spécialisée dans l'accompagnement entrepreneurial propose un accompagnement individuel par un chargé de missions. A celui-ci s'ajoute un accompagnement collectif, où chaque groupe (10 à 15 créateur par an) se rassemble tous les mois sur des thématiques, en fonction de leur besoin : « *L'intérêt [pour l'entrepreneur] c'est d'avoir une vision économique de l'entreprise de l'intérieur, d'avoir une ouverture d'esprit* » (SdA5).

Une autre association repose sur un système de parrainage et place cette méthode comme une aide à la réflexion pour l'entrepreneur : « *Le parrainage, c'est une aide pour apprendre à devenir chef d'entreprise et non pas pour les aspects techniques. Le parrain amène à réfléchir sur la gestion et le développement de l'entreprise en se disant que les problématiques sont transversales* » (SdA2).

**L'intégralité des structures** rencontrées dispose d'une de ces deux méthodes d'accompagnement (collectif ou par les pairs) exerçant ainsi un **impact sur la dimension cognitive de l'entrepreneur par un apprentissage**. Cet apprentissage lui apporte une **vision plus éclairée** des critères de performance globale et durable qui peut agir sur sa pensée stratégique.

Nous observons, cependant, que l'évolution de la dimension cognitive de l'entrepreneur ne fait pas l'objet d'une attention particulière de la part des structures d'accompagnement. Elle est abordée de manière intuitive : les structures d'accompagnement ne mettent pas en lumière l'impact de la dimension cognitive sur la dimension praxéologique de l'entrepreneur. Par exemple, sur la dimension cognitive, certaines structures d'accompagnement sont en contradiction avec l'analyse de la littérature, reconnaissant la possibilité de cette évolution cognitive de l'entrepreneur. Deux responsables de structures reconnaissent l'incapacité d'une évolution pour certains entrepreneurs :

- « *Tout le monde n'est pas fait pour être dirigeant d'entreprise, il faut être autonome, persévérant, ... ce n'est pas des qualités possédées par tout le monde* » (SdA9).

- « *La création d'entreprise, ce n'est pas fait pour tout le monde* » (SdA8).

Nous relevons par ailleurs qu'aucune des structures d'accompagnement rencontrées ne présente la notion de compétences pratiques (entrepreneuriales, gestionnaires et technico-fonctionnelles) comme prioritaire dans leur méthodologie d'accompagnement. Les verbatim

illustratifs ci-dessous présentent la dimension « acquisition et développement de compétences » comme exclue de la dynamique d'accompagnement :

- « *Notre métier ce n'est pas de former sur les compétences (management,...), on les envoie par exemple vers les chambres consulaires* » (SdA2).

- « *Une de nos difficultés est d'arriver à se mettre au niveau de l'entrepreneur. Où il en est dans les connaissances?* » (SdA10).

En analysant les 10 entretiens auprès de cette catégorie d'acteurs, nous observons que les formations proposées aux entrepreneurs sont, soit inexistantes au sein de la structure (qui renvoie l'entrepreneur auprès d'autres organismes de formation), soit focalisées sur certains axes du rôle de gestionnaire de l'entrepreneur. En effet, ces formations ne se présentent pas comme exhaustives face à l'ensemble des activités sous sa responsabilité. Le **Tableau 5** fait apparaître la formation comme un des apports des structures d'accompagnement. En comparant ce Tableau avec les apports perçus par les 10 entrepreneurs accompagnés que nous avons rencontrés (**Annexe 25**), nous relevons que cette dimension « formation » n'est pas un apport perçu par les entrepreneurs face à leur accompagnement. Ce constat vient renforcer l'idée selon laquelle les structures d'accompagnement ont besoin d'approfondir l'axe de développement des compétences des entrepreneurs.

**La dimension cognitive** est principalement orientée par des méthodes d'accompagnement collectif ou par un accompagnement par les pairs. Elle **nécessite d'être approfondie à partir d'une structuration de la logique de pensée de l'entrepreneur** qui permet à l'accompagnant de mieux comprendre les facteurs explicatifs qui favorisent l'intention d'une dynamique de changement. La vision de chaque entrepreneur varie d'un cas à l'autre ; l'accompagnement doit ainsi pouvoir analyser les axes clés qui impliquent un éclaircissement pour chaque entrepreneur dans l'objectif de s'y attarder davantage. Parallèlement, la dimension praxéologique, intégrant les trois rôles de l'entrepreneur, est abordée sous certains de ces aspects (rôle gestionnaire), mais pas sous une vision systémique de l'ensemble des activités de l'entrepreneur. Ce constat se renforce dès lors que les réseaux d'accompagnement, que nous avons observés sur la région, proposent aux structures de se spécialiser et de répondre à des besoins précis, réduisant ainsi l'offre de chaque structure d'accompagnement sur la région. Pourtant, une vision systémique structurée qui intègre l'ensemble des activités de l'entrepreneur pourrait faciliter l'analyse du niveau de

connaissance de l'entrepreneur sur l'ensemble des activités qui sont sous sa responsabilité. La mobilisation de la nomenclature d'activités que nous proposons pourrait, dans ce sens, permettre d'orienter l'entrepreneur vers des formations adaptées à ses besoins réels.

Le **Tableau 6** (partie 1.3.2.2) présente une limite de l'accompagnement entrepreneurial perçue au sein de la littérature, qui appuie ces résultats : l'offre d'accompagnement est peu adaptée ou incompatible, elle nécessite d'ajuster les offres de service et d'accompagnement tout en prenant en charge la dimension psychologique de l'entrepreneur. L'un des rôles clés de l'accompagnateur serait de proposer une analyse orientée sur la dimension humaine et pas uniquement sur les caractéristiques du projet de création ou de l'entreprise. Un approfondissement de la dimension cognitive de l'entrepreneur, centré sur des activités dysfonctionnelles de l'entreprise, peut lui permettre de mettre en place des actions de changement qui favorisent la performance globale et durable de son entreprise.

**IDEE FORCE 6 :**

**La dimension cognitive de l'entrepreneur nécessite d'être approfondie dans l'accompagnement entrepreneurial.**

Un « audit » de l'accompagnateur, à partir de la nomenclature d'activités, favoriserait la sélection d'une ou des formation(s) nécessaires pour l'entrepreneur, ceci dans le but de faire évoluer la perception de ce dernier sur une activité qu'il maîtrise peu ou pas du tout. Nous allons désormais tenter de cerner les dysfonctionnements des entreprises en phase de post-naissance.

## **5.2 LA COMPLEXITÉ DU MÉTIER D'ENTREPRENEUR : FOCUS SUR LES DYSFONCTIONNEMENTS DANS L'ENTREPRISE**

La théorie socio-économique démontre l'existence d'une interaction, entre les structures de l'entreprise et les comportements humains, qui engendre le fonctionnement de l'entreprise (Savall & Zardet, 1987)<sup>194</sup>. Le fonctionnement attendu par la direction au sein de l'entreprise est dénommée « orthofonctionnement » par les auteurs. Un écart (au désavantage de l'entreprise), entre le fonctionnement attendu et la réalité, caractérise un dysfonctionnement. Une approche par les dysfonctionnements permet de mettre l'accent sur les dysfonctionnements communs aux entreprises de notre champ. Dans cette optique, cette recherche exploratoire vise à développer une architecture dysfonctionnelle qui sera testée dans l'Etape 2. Nous pointons dans cette étape exploratoire les dysfonctionnements « potentiels » qui proviennent de l'ensemble des catégories d'acteurs (EA, ENA, SdA, REP, PP et JC). Cette variété d'acteurs nous permet de ne pas nous limiter aux seuls discours des entrepreneurs qui peuvent ne pas avoir conscience de certains dysfonctionnements.

Dans un premier temps, nous construisons l'architecture dysfonctionnelle en approfondissant la grille de dysfonctionnements avec le développement de sous-thématiques<sup>195</sup>. Dans un second temps, nous présentons une analyse des résultats à partir des six domaines d'activités de l'entrepreneur. Enfin, nous approfondissons cette analyse avec l'élaboration et l'étude de deux grilles de convergences-spécificités.

### **5.2.1 Développement d'une architecture dysfonctionnelle de la micro-entreprise**

La proposition de construction d'une architecture dysfonctionnelle s'inscrit dans la continuité d'un processus en trois phases : la première vise à repérer les dysfonctionnements potentiels issus de l'Etape 1, la deuxième s'intéresse à ceux qui proviennent de la

---

<sup>194</sup> Nous avons abordé cette interaction dans la partie 3.1.3.

<sup>195</sup> S'appuyant sur les six dimensions et 42 thématiques de dysfonctionnements élémentaires (**Annexe 12**) mis en avant par Savall et Zardet (1987, 2010 : 178).

littérature<sup>196</sup>, et la troisième combine ces deux grilles pour en obtenir une seule finalisée : l'ADME. Celle-ci sera mobilisée lors de l'Etape 2 et permettra de confirmer ou d'infirmer la présence des dysfonctionnements potentiels majeurs repérés.

### **5.2.1.1 Ciblage des dysfonctionnements potentiels de la micro-entreprise en phase de post-naissance : les résultats de l'Etape 1**

L'analyse des dysfonctionnements nécessite un traitement des entretiens semi-directifs qui vise à extraire les verbatim qui présentent un dysfonctionnement potentiel. En développant une analyse ciblée sous l'angle des dysfonctionnements, nous tentons de mettre l'accent sur des thématiques et sous-thématiques majeures qui mettent en évidence une problématique pour les entrepreneurs en post-naissance.

La définition de la notion de « dysfonctionnement » développée dans la théorie socio-économique par Savall et Zardet (2005 : 205) est caractérisée par « *des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité, [...] et le fonctionnement constaté* ». Le premier résultat que nous présentons traduit une difficulté pour notre recherche : l'« orthofonctionnement », dans les entreprises en post-naissance, est difficilement perceptible par les acteurs. Par exemple, les catégories d'acteurs (EA et ENA) n'ont pas de représentation précise quant à un fonctionnement souhaité au sein de leur entreprise. Ainsi, la quasi intégralité des dysfonctionnements perçus auprès de cette catégorie d'acteurs est représentée par des « perturbations ». Ces perturbations, qui peuvent aussi être représentées comme des difficultés vécues dans le cadre du rôle de l'entrepreneur, peuvent réduire la performance sociale de l'entreprise.

Cette analyse nous permet, dans un premier temps, de tester l'adéquation de la nomenclature dysfonctionnelle développée dans la théorie socio-économique face à notre champ. Nos résultats confirment la mobilisation de cette nomenclature dysfonctionnelle : l'intégralité des dysfonctionnements potentiels soulevés par les catégories d'acteurs peut être intégrée dans la nomenclature en 42 thématiques de dysfonctionnements élémentaires.

---

<sup>196</sup> L'Annexe 13 présente la grille de dysfonctionnements construite à partir de la littérature.

**IDEE FORCE 7 :**

**L'intégralité des dysfonctionnements potentiels perçus sont imputables à la nomenclature dysfonctionnelle en 42 thématiques (Savall & Zardet, 1987).**

Nos résultats font émerger **24 sous-thématiques de dysfonctionnements potentiels** qui peuvent être introduites dans 14 thématiques de dysfonctionnements élémentaires. Le **Tableau 30** fait apparaître les sous-thématiques qui émergent de nos résultats et que nous avons intégrées au sein de la nomenclature socio-économique.

<b>Tableau 30 – Grille de dysfonctionnements de la micro-entreprise en post-naissance</b>		
<b>Catégorie</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-Thématiques</b>
<b>1- Conditions de travail</b>	102- Matériel et fournitures	Panne de matériel
<b>2- Organisation du travail</b>	201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions	Pas de répartition des tâches
	202- Régulation de l'absentéisme	Défaillance dans la gestion des salariés
	205- Charge de travail	Surcharge de travail
	206- Règles et procédures	Excès de réglementation et de formalité Absence d'analyse du travail
<b>3- Gestion du temps</b>	401- Respect des délais	Non-respect des délais
	402- Planification, programmation des activités	Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant
	404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	Temps élevé dédié à la gestion de l'administration Perturbation de l'environnement externe
<b>5- Formation intégrée</b>	501- Adéquation formation-emploi	Faible expérience entrepreneuriale Absence de connaissance en création d'entreprise
	502- Besoin de formation	Absence de compétence managériale
		Absence de connaissance dans le domaine d'activités
		Absence de compétence en gestion financière
		Faible capacité à s'insérer dans les réseaux
	Besoin de formation en gestion	
<b>6- Mise en œuvre stratégique</b>	601- Orientations stratégiques	Absence de diversification
		Non réajustement de la stratégie
		Absence d'une stratégie de communication
	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	Erreur dans l'appréciation de coûts
	607- Gestion du personnel	Management des salariés défaillant
		Difficultés liées au recrutement
	608- Modes de management	Absence de stratégie écrite pour l'entreprise



Le détail de ces résultats, dévoilant cette grille de dysfonctionnements et les 24 sous-thématiques perçues, est présenté dans l'**Annexe 30**. Nous énonçons dans cette Annexe le nombre d'acteurs concernés par chaque sous-thématique, le nombre de verbatim relatifs à chaque sous-thématique, ainsi que, la codification pour l'imputation de ces sous-thématiques dans l'ADME. Les résultats font apparaître trois dimensions majeures de la performance sociale : la mise en œuvre stratégique, la formation intégrée et l'organisation du travail.

Premièrement, plus de 51% des verbatim recensés proviennent de la dimension « **mise en œuvre stratégique** » : 17 entrepreneurs sont concernés sur les 20 interrogés (10 EA et 10 ENA). Sept sous-thématiques de dysfonctionnements potentiels ont été repérées au sein de cette dimension.

La « **formation intégrée** » recense plus de 20% de l'ensemble des verbatim : 7 entrepreneurs sont concernés sur les 20 interrogés. Les 23 verbatim extraits des entretiens ont généré 7 sous-thématiques de dysfonctionnements au sein de cette catégorie.

Plus de 19% des verbatim recensés proviennent de la dimension « **organisation du travail** » : 6 entrepreneurs sont concernés sur les 20 interrogés. Cinq sous-thématiques de dysfonctionnements ont été repérées au sein de cette dimension.

Plus de 6% des verbatim recensés proviennent de la dimension « **gestion du temps** » : 4 entrepreneurs sont concernés sur les 20 interrogés. Quatre sous-thématiques de dysfonctionnements ont été repérées au sein de cette dimension.

Aucun dysfonctionnement n'a été repéré sur la dimension des « 3C » ; nous pouvons l'expliquer par le faible nombre de salariés dans l'entreprise. Enfin, une sous-thématique de dysfonctionnement est évoqué par un entrepreneur sur la dimension « conditions de travail ».

#### **IDEE FORCE 8 :**

**Les dimensions « mise en œuvre stratégique », « formation intégrée » et « organisation du travail » se présentent comme les thématiques dominantes, sources de dysfonctionnements dans l'entreprise.**

L'**Annexe 31** apporte une illustration des verbatim des répondants. Elle précise également les mots clés qui nous ont permis l'imputation des verbatim à la nomenclature dysfonctionnelle de la théorie socio-économique. L'**Annexe 32** répartit les

dysfonctionnements potentiels perçus, en trois catégories : EA, ENA et les autres catégories d'acteurs (SdA, REP, PP et JC). Nous observons, seulement, 20 verbatim recensés pour les catégories d'acteurs hors entrepreneurs sur les 108 verbatim au total. Nous l'expliquons notamment par une limite de cette étude qui vise à s'intéresser à la dimension systémique de l'entrepreneuriat ainsi qu'à une approche par les dysfonctionnements. Par conséquent, le temps alloué aux dysfonctionnements au cours des entretiens se révèle nettement inférieur pour ces catégories d'acteurs que pour les deux catégories d'entrepreneurs. Par ailleurs, les entretiens conduits auprès des deux catégories d'entrepreneurs n'avaient pas pour unique objectif de repérer des dysfonctionnements potentiels dans les entreprises. Ceci explique le faible nombre de verbatim relatifs à des dysfonctionnements potentiels. Ainsi, les dysfonctionnements potentiels perçus ne se présentent pas comme exhaustifs, mais visent bien à nous éclairer sur les dimensions clés de notre champ de recherche.

Nous avons relevé uniquement des verbatim représentatifs d'anomalies, de perturbations ou d'écarts entre le fonctionnement souhaité par l'entrepreneur et le fonctionnement constaté. Dans ce sens, nous avons ainsi exclu notre observation directe pour détecter d'éventuels dysfonctionnements potentiels voulus et acceptés par l'entrepreneur comme, par exemple, le refus de développement. Notre observation directe fait cependant état de l'existence de dysfonctionnements réels dans les entreprises qui peuvent perturber son fonctionnement. Par exemple, 19 entrepreneurs ont présenté une absence de stratégie écrite dans leur entreprise mais tous ne considèrent pas ceci comme une perturbation pour leur entreprise. Enfin, dans le but de respecter la définition que nous accordons à la notion de dysfonctionnements, nous n'avons pas sélectionné de verbatim pour lesquels la prise de décision de l'entrepreneur représente, selon notre analyse<sup>197</sup>, une source de pertes de compétitivité dans l'entreprise. Ainsi, le choix stratégique du dirigeant ne se présente pas comme un dysfonctionnement potentiel s'il maintient ce choix stratégique au cours de l'entretien. L'une des pertes de compétitivité majeure que nous repérons en provenance des choix stratégiques du dirigeant concerne le refus d'embaucher du personnel, des extraits de verbatim sont visible dans le **Tableau 31**.

Quatre entrepreneurs ont exprimé clairement un refus de recrutement dans leur entreprise. Les raisons explicatives de ce refus de recrutement de la part des entrepreneurs

---

<sup>197</sup> C'est-à-dire provenant d'une confrontation entre l'entretien, les documents internes à l'entreprise et notre observation directe.

sont de trois ordres : refus de développement de l'entreprise, problématiques managériales et risques financiers<sup>198</sup>.

<b>Tableau 31 – Le refus de recrutement : un des choix stratégiques de l'entrepreneur</b>	
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
ENA1	<i>« Je n'ai pas envie d'exploser, je suis bien comme ça. Prendre un salarié, il y a trop de contraintes d'organisation, salariales ».</i>
ENA3	<i>« Je n'ai pas pu développer cette activité car je ne pouvais plus assumer les clients particuliers et je ne veux pas embaucher ».</i>
ENA8	<i>« Prendre des salariés, ça fait des soucis. Il faut avoir une très bonne trésorerie pour envisager tout ça car il faut racheter tout le matériel pour le nouveau salarié ».</i>
EA10	<i>« Ca m'a conforté dans ma décision de sous-traiter et de ne plus recruter des salariés ».</i>

En nous focalisant sur l'effectif salarié de l'entreprise, la moyenne des ENA est de 1 salarié contre 5 salariés pour les EA. Les critères explicatifs de cet écart sont multiples et ne nous permettent pas d'approfondir ces résultats dans cette étape. Soulignons, cependant, une différence en ce qui concerne le niveau d'études de ces deux catégories d'acteurs : 30% des ENA disposent d'un Diplôme de premier cycle ou plus, contre 60% pour les EA. Le niveau d'études peut être une raison explicative du choix de recruter de la part des dirigeants. Mais, l'un des objectifs de la structure d'accompagnement des EA est de favoriser le recrutement des entreprises en phase de post-naissance. De ce fait, l'impact de la structure d'accompagnement peut aussi expliquer cet écart de moyenne de l'effectif salarié.

Dans la partie suivante, nous réalisons une comparaison de nos résultats avec l'analyse de la littérature afin de nous permettre de déceler l'existence de certains dysfonctionnements potentiels qui n'apparaissent pas dans les résultats de la recherche exploratoire. Nous avons fait le choix d'intégrer ces dysfonctionnements, en provenance de la littérature en entrepreneuriat, qui pourront être testés dans l'Etape 2.

---

<sup>198</sup> Nous abordons la thématique du recrutement dans la partie 5.2.2.3.

### **5.2.1.2 Confrontation de l'Etape 1 avec la littérature pour l'élaboration d'une architecture dysfonctionnelle de la micro-entreprise**

Comme pour l'analyse de terrain, nous avons procédé à une analyse de la littérature centrée sur la recherche de verbatim qui présentent un dysfonctionnement potentiel (**Annexe 13**). L'objectif est ainsi d'associer cette grille de dysfonctionnements provenant de la littérature avec la grille de dysfonctionnements provenant du terrain. Cette harmonisation entre les deux grilles de dysfonctionnements nous permet de proposer une ADME (**Annexe 33**) sur laquelle nous nous reposons dans la recherche-intervention (Etape 2) lors de la première série d'entretiens semi-directifs.

L'ADME combine 108 verbatim qui illustrent des dysfonctionnements potentiels issus des résultats de terrain et 284 extraits issus de l'analyse de la littérature. Cette confrontation entre les résultats de la recherche exploratoire et la littérature confirme la dominance de dysfonctionnements potentiels au sein des trois dimensions suivantes : mise en œuvre stratégique, formation intégrée et organisation du travail. La dimension « organisation du travail » se décline en trois thématiques de dysfonctionnements élémentaires et repose sur 21 verbatim issus du terrain. La dimension « formation intégrée » se décline en deux thématiques de dysfonctionnements élémentaires et repose sur 23 verbatim issus du terrain. La dimension « mise en œuvre stratégique » se décline en quatre thématiques de dysfonctionnements élémentaires et se rapporte à 56 verbatim issus du terrain.

L'analyse des 43 entretiens focalisée sur la recherche de dysfonctionnements potentiels a fait émerger une grille de dysfonctionnements reposant sur 108 verbatim, dont 88 verbatim résultent des entretiens auprès des catégories EA et ENA. La grille de dysfonctionnements issue de la littérature vient étoffer l'ADME en l'élargissant à 105 sous-thématiques de dysfonctionnements ; toutes peuvent être insérées au sein de la nomenclature de la théorie socio-économique.

Les résultats de la recherche exploratoire sont en adéquation avec l'analyse de la littérature qui présente trois dimensions comme des axes majeurs sources de réduction de la performance sociale des entreprises de notre champ : la « mise en œuvre stratégique », la « formation intégrée » et l'« organisation du travail ». **L'analyse de terrain met en exergue la dimension « mise en œuvre stratégique » de l'entreprise** qui représente plus de 51% de l'ensemble des verbatim. **L'analyse de la littérature vient ainsi appuyer nos résultats et**

**place cette dimension comme clé.** Par ailleurs, nous observons aussi le besoin d’approfondir la dimension formation intégrée la confrontation de nos deux analyses (de terrain et de la littérature) placent deux thématiques qui nécessitent d’être approfondies. Tout d’abord, la thématique 501 « adéquation formation-emploi » et les sous-thématiques suivantes : absence d’éducation de l’entrepreneur et absence d’expérience professionnelle de l’entrepreneur. Puis, la thématique 502 « besoin de formation » et les sous-thématiques suivantes : absence de compétence managériale et absence ou manque de compétence dans le même secteur d’activité.

Nous allons désormais nous concentrer sur les activités de l’entrepreneur que nous avons structurées 6 six domaines (2.2.3.1).

### **5.2.2 Analyse des résultats face à la nomenclature d’activités de l’entrepreneur**

La partie 1.2.1.1 démontre la complexité du métier de l’entrepreneur, elle intègre une dimension cognitive et praxéologique. Nous allons nous intéresser, dans cette partie, aux activités de l’entrepreneur en relation avec la nomenclature d’activités de l’entrepreneur construite à partir de la littérature (**Annexe 11**). Ce focus, sur le rôle de l’entrepreneur, se présente dans l’Etape 1 comme un axe pertinent à analyser. Nos résultats illustrent une grande difficulté pour les entrepreneurs à combiner l’ensemble des tâches qui sont sous leur responsabilité au sein de leur emploi du temps. Le **Tableau 32** présente 13 verbatim illustratifs mettant en lumière cette complexité dans la variété des tâches.

<b>Tableau 32 – L’entrepreneur face aux rôles entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel : une relation complexe</b>	
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>ENA2</b>	« Etre entrepreneur, c'est un métier, il faut être responsable de plein de choses (commande, impôts, vente,...), c'est être multi-casquettes ».
<b>ENA5</b>	« On a un manque de temps pour tout faire ».
<b>ENA6</b>	« Je retiens quelque chose : le chef d'entreprise ne peut pas être expert en tout mais doit avoir des notions de tout. On a forcément un domaine vers lequel on excelle plus que les autres ».
<b>ENA9</b>	« J'essaie de répartir mon temps entre les différentes tâches qui incombent à un dirigeant mais au final une grande partie de mon temps est consacré à la vente ».
<b>ENA10</b>	« Il y a tellement de compétences importantes, c'est ça le problème. Il [l'entrepreneur]

<b>Tableau 32 – L’entrepreneur face aux rôles entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel : une relation complexe</b>	
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
	<i>faut qu'il sache tout faire, il faut qu'il soit polyvalent ».</i>
<b>EA4</b>	<i>« Une des difficultés majeures c’est le manque de temps, on est devant pour l’opérationnel et derrière avec la gestion ».</i>
<b>EA5</b>	<i>« On a tellement de choses à faire... là aujourd'hui, je dois aider car il manque du personnel ».</i>
<b>EA7</b>	<i>« La problématique, c'est qu'on est beaucoup moins dans la stratégie, on n'a pas le temps de le faire. Une fois qu'on est dedans, la dimension de la boîte fait qu'on s'occupe de tout ».</i>
<b>SdA2</b>	<i>« Etre expert technique [sur le domaine d’activités], ce n'est pas suffisant pour être dirigeant, c'est une situation qu'on retrouve souvent ».</i>
<b>SdA8</b>	<i>« Beaucoup me disent, c'est mon expert-comptable qui gère ».</i>
<b>SdA10</b>	<i>« Ils ont un manque de connaissance sur l'entrepreneuriat. Il y a des vraies décisions à prendre, c'est un métier ».</i>
<b>REP1</b>	<i>« Certains sont de très bons artisans mais ne sont pas gestionnaires. Il peut y avoir de la casse du fait que le créateur n'assume pas l'évolution de l'entreprise ».</i>
<b>JC1</b>	<i>« La difficulté c'est qu'il y a un champ vaste: est-ce que je suis un bon plombier avec 2-3 personnes? Et avec 10? Car je ne fais pas la même chose, avec 10 personnes je vais faire des plannings, du reporting, du contrôle... ».</i>

L’intégralité des catégories d’acteurs que nous avons rencontrés a fait ressortir une **variété du rôle entrepreneurial qui peut être source de difficultés** (EA, EAN, SdA, REP et JC). Le besoin de polyvalence dans les activités de l’entrepreneur nous amène à approfondir l’analyse des résultats à partir de la nomenclature d’activités de l’entrepreneur. Les sous-parties ci-dessous reposent uniquement sur l’analyse des résultats s’appuyant sur deux catégories : les EA et les ENA.

### **5.2.2.1 Examen du domaine « gestion stratégique et direction générale de l’entreprise »**

La partie 2.2.3.2 expose la gestion stratégique en entrepreneuriat à partir de trois étapes : l’analyse stratégique, les choix stratégiques et la planification stratégique au sein de l’entreprise. Dans cette partie, nous énonçons les résultats relatifs à chacune de ces trois étapes, puis, nous proposons un focus de la vision qu’à l’entrepreneur sur son entreprise.

Le **Tableau 33** illustre le besoin des entreprises de notre champ de réaliser une analyse stratégique. Ce besoin semble particulièrement nécessaire face à l'environnement externe de l'entreprise. Celui-ci pourrait aider les dirigeants à anticiper les menaces de leur secteur d'activité afin de limiter les risques pour leur entreprise. Les entrepreneurs disposent d'une vision de leur environnement qu'ils construisent à partir de leurs relations avec leur environnement de proximité. Leur vision apparaît comme non matérialisée à l'écrit et confirme la prédominance de la dimension cognitive qui accentue la difficulté des dirigeants dans la structuration de leur vision. Cette absence de structuration de l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise est une difficulté que nous observons.

<b>Tableau 33 – Le risque d'absence d'une analyse stratégique dans l'entreprise : un besoin d'anticipation face à l'environnement externe</b>	
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>EA5</b>	<i>« Aujourd'hui, on sait qu'on va avoir une obligation de fournir le matériel aux clients, cela va coûter environ 2000€ par client en plus. Je ne peux pas augmenter de 2000€ pour l'entreprise, surtout en ce moment ».</i>
<b>EA5</b>	<i>« Moi cette obligation va me coûter 50 000€ de plus par an, il faut que je trouve des financements ».</i>
<b>ENA10</b>	<i>« Les menaces, c'est plutôt la concurrence on va dire, j'essaie d'y faire face en m'adaptant au marché et en essayant aussi de suivre un petit peu le mouvement, par exemple le fait de créer une enseigne à bas coûts ».</i>
<b>ENA4</b>	<i>« On nous a imposé en février 2009 des murs coupes feu : investissement supplémentaire de 40 000€ auquel on ne s'attendait pas ».</i>
<b>EA2</b>	<i>« J'ai pas tellement regardé la concurrence, je voulais quelque chose qui soit bien pour les enfants et pour les adultes ».</i>

Un seul entrepreneur matérialise sa stratégie. Il se repose sur une réunion d'équipe chaque trimestre :

*« J'ai mis en place un comité de direction fictif, on se voit une fois par trimestre, je leur expose les situations, ma stratégie, le financier, etc. et je leur demande comment ça se passe. J'en ai besoin pour pallier toutes ces difficultés » (EA7).*

Cette absence de sensibilisation des entrepreneurs au développement d'une stratégie globale vis-à-vis de leur entreprise peut s'expliquer par un besoin de connaissance dans ce domaine. Par exemple, le **Tableau 34** présente des verbatim illustrant une restriction de la dimension stratégique à la stratégie commerciale de l'entreprise.

<b>Tableau 34 – Vision restrictive de l’entrepreneur sur le management stratégique</b>	
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>ENA3</b>	<i>« Je me suis lancé sans aucune stratégie, uniquement faire du pas cher pour la prospection, je fabrique mes flyers moi-même ».</i>
<b>ENA7</b>	<i>« On a mis en place une stratégie : être le plus présent possible sur la page : campagne facebook, Ad Words, ... Le travail le plus long c'est ça ».</i>
<b>EA8</b>	<i>« Au début la stratégie était plus écrite, maintenant on en discute plus. Mais la meilleure des stratégies, c'est du porte-à-porte ».</i>
<b>EA9</b>	<i>« La stratégie c'est pour moi qu'est-ce qu'on vend, à qui on le vend, comment on le vend et pourquoi ».</i>
<b>EA10</b>	<i>« Dans ma stratégie, je veux me consacrer à la commercialisation ».</i>

Les choix stratégiques des dirigeants face à la stratégie globale de leur entreprise sont dominés par la dimension cognitive de l’entrepreneur et reposent sur leur interprétation de l’analyse stratégique. Cette interprétation de l’analyse de son environnement peut être erronée à cause d’un manque de structuration de l’analyse stratégique. Mais, comme l’illustre le **Tableau 35**, ces choix stratégiques des entrepreneurs peuvent aussi se révéler connectés à la littérature en management stratégique.

<b>Tableau 35 – Mobilisation implicite de choix stratégiques par l’entrepreneur</b>	
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>EA3</b>	<i>« Ma stratégie, je veux ouvrir d'autres restaurants ».</i>
<b>EA7</b>	<i>« La diversification n'était pas prévue par exemple mais je l'avais dans ma tête ».</i>
<b>EA10</b>	<i>« J'ai pour objectif de vendre en Allemagne ».</i>
<b>ENA10</b>	<i>« Aujourd'hui, l'objectif c'est d'asseoir un petit peu la société et après se développer dans de la rénovation, de se diversifier au niveau des produits qu'on peut proposer ».</i>

Les entrepreneurs disposent d’une stratégie en faveur de leur entreprise et font implicitement référence aux stratégies suivantes : domination par les coûts, diversification d’activités, développement international et croissance interne<sup>199</sup>. Ces choix stratégiques se construisent à partir d’une réflexion cognitive des dirigeants qui semble suffisante pour mettre en place une stratégie au sein de l’entreprise. Même si cette analyse présente un manque de connaissance des entrepreneurs sur la dimension stratégique, nous constatons que les entrepreneurs peuvent, sans connaissance particulière, mobiliser des types de stratégies au sein de leur entreprise. Cependant, la stratégie de l’entrepreneur repose bien

<sup>199</sup> Nous rejoignons les différentes stratégies de développement de l’entreprise (Mayrhofer, 2007).



sur le schéma « *intuition-décision-action* » (Torrès, 1999) qui risque de limiter la qualité de la prise de décision.

Enfin, concernant la mise en œuvre de la stratégie, aucun des 20 entrepreneurs n'a présenté la mobilisation d'un outil de planification stratégique. La mise en œuvre de la stratégie s'avère non structurée. Notre observation directe permet de constater que cela n'empêche pas la réalisation effective de la stratégie au sein de l'entreprise, mais, que cela peut engendrer certaines difficultés telles que le retard dans la mise en œuvre effective de la stratégie.

**IDEE FORCE 9 :**

**L'analyse stratégique, les choix stratégiques et la planification stratégique sont dominés par la dimension cognitive de l'entrepreneur qui provoque une absence de structuration dans le processus de mise en œuvre de la stratégie.**

Il est cependant nécessaire d'approfondir cette dimension en nous interrogeant sur les risques potentiels d'une absence de structuration de l'analyse stratégique, de la formulation des choix stratégiques de l'entrepreneur et de la planification. Un prolongement de cette analyse sera présenté dans la recherche-intervention Etape 2 (partie 6.1.2.6).

**5.2.2.2 Examen du domaine « gestion de la production du produit/service »**

Le management des activités concerne l'organisation de l'entreprise face à son domaine d'activités : la réalisation du produit/service vendu. Nous n'observons pas de difficulté de la part des entrepreneurs face à la réalisation du produit/service : tous disposent de connaissances et/ou d'une expérience dans le domaine d'activités de leur entreprise. Il existe cependant des difficultés organisationnelles relatives à la planification de l'activité. Le **Tableau 36** présente 4 entrepreneurs qui expriment des difficultés.

<b>Tableau 36 – Difficultés de l’entrepreneur face à la planification de l’activité</b>	
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>ENA4</b>	<i>« On avait une désorganisation totale ».</i>
<b>EA9</b>	<i>« Je manque d'organisation : si t'es pas organisé, tu t'en sors pas (être prévoyant, ne pas remettre au lendemain) ».</i>
<b>ENA6</b>	<i>« « Je n'ai pas d'horaires dans l'organisation de mon activité, c'est un peu compliqué ». ».</i>
<b>EA5</b>	<i>« Ce qu'il y a de plus compliqué, c'est le planning, on le gère sur l'année. ».</i>

Seuls 20% de l'échantillon d'entrepreneurs ont exprimé une difficulté face à la gestion de leur activité. Nous observons une certaine hétérogénéité des résultats : certains ne disposent pas de planification tandis que d'autres en réalisent. Cette différence, accordée à la dimension organisationnelle, s'explique par plusieurs facteurs : la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, mais aussi, la volonté du dirigeant à développer cette dimension organisationnelle dans l'entreprise. Concernant ce dernier aspect, nous retrouvons l'influence de la dimension cognitive : l'entrepreneur apparaît seul dans ses choix face à cette responsabilité, le degré accordé à l'organisation est ainsi dépendant de ses propres capacités organisationnelles.

#### **IDEE FORCE 10 :**

**Il y a une hétérogénéité dans les pratiques de management des activités qui est provoquée par des facteurs spécifiques (taille de l'entreprise, secteur d'activité ou volonté d'organisation du dirigeant) qui peuvent générer des dysfonctionnements.**

Nous remarquons le besoin d'une analyse plus approfondie sur le management des activités qui peut être source de dysfonctionnements multiples puisqu'il impulse l'organisation et la réalisation des activités de l'entreprise. Un prolongement de cette analyse est présenté dans la recherche-intervention Etape 2.

#### **5.2.2.3 Examen du domaine « gestion des ressources humaines et management des équipes »**

Le premier constat que nous faisons sur cette dimension porte sur le souhait ou non du dirigeant d'embaucher du personnel. Nous observons deux profils majeurs d'entrepreneurs : un premier qui refuse de recruter du personnel, et un second, qui souhaite en embaucher. Ces

deux choix stratégiques invoquent des raisons explicatives et des difficultés spécifiques que nous allons développer.

Les entrepreneurs qui refusent de recruter du personnel exposent trois raisons explicatives : le refus de développement, la confiance envers le salarié (problématiques managériales) et des risques financiers pour l'entreprise. Le **Tableau 37** illustre des verbatim qui concernent ces raisons explicatives<sup>200</sup>. Ces raisons explicatives d'un refus de recrutement se traduisent par l'absence de recrutement dans l'entreprise et sont contradictoires avec le potentiel que nous observons chez ces entrepreneurs. Elles risquent, à moyen/long terme, d'être en opposition avec leurs intérêts et ceux de l'entreprise.

<b>Tableau 37 – Raisons explicatives du refus de recrutement</b>		
<b>Thèmes</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>Refus de développement</b>	ENA1	<i>« Je n'ai pas envie d'exploser, je suis bien comme ça. Prendre un salarié, il y a trop de contraintes d'organisation salariales ».</i>
<b>Relation de confiance</b>	ENA4	<i>« Il faudrait prendre quelqu'un en qui tu as 100% confiance et c'est rare ».</i>
	ENA9	<i>« J'ai déjà réfléchi à prendre des gens mais c'est une question de confiance car il n'y a que de l'espèce. Ce n'est pas quantifiable car on fait beaucoup de dégustation ».</i>
<b>Risques financiers</b>	ENA7	<i>« Je ne suis pas assez chargé pour prendre quelqu'un et trop pour être seul ».</i>
	ENA9	<i>« Prendre des salariés, ça fait des soucis. Il faut avoir une très bonne trésorerie pour envisager tout ça car il faut racheter tout le matériel pour le nouveau salarié ».</i>

En effet, l'impact que nous observons envers ces entreprises se traduit par une perte de compétitivité : l'entrepreneur stagne ainsi dans une dynamique d'activités assujettie à la dimension « réalisation de la production du produit/service ». Il se voit ainsi limité dans le développement de son entreprise : les activités issues de son rôle entrepreneurial et gestionnaire, sous sa responsabilité, en sont réduites.

#### **IDEE FORCE 11 :**

**Il y a une hétérogénéité dans le choix de l'entrepreneur face au recrutement ou non de personnel ; celle-ci est expliquée par son souhait de développer son entreprise, sa perception face aux problématiques managériales et le facteur risque financier.**

<sup>200</sup> Celui-ci peut être combinée avec les verbatim illustratifs de notre **Tableau 31**.

Nous pouvons tout d'abord présenter la compétence de l'entrepreneur envers cette activité comme une source potentielle du refus d'embauche : l'intégralité des entrepreneurs, qui refuse le recrutement dans leur entreprise, présente un besoin de compétences en management des équipes (savoir et/ou savoir-faire).

D'un autre côté, nous constatons que les entrepreneurs qui ont fait le choix de recruter du personnel expriment tous un souhait de croissance économique de leur entreprise. Par ailleurs, bien que ce ne soit pas exhaustif, la majorité des entrepreneurs dispose d'une ancienne expérience en tant que manager ou d'une base de connaissances acquises dans le cadre de leurs études. Le choix de recruter du personnel est ainsi expliqué, soit par un souhait de la part de l'entrepreneur de voir son entreprise se développer, soit par une détention de compétences sur cette dimension.

**IDEE FORCE 12 :**

**Le souhait de l'entrepreneur de voir l'entreprise se développer et la détention de compétences managériales par ce dernier (connaissances et maîtrise pratique) favorisent le recrutement dans l'entreprise.**

Pour les entreprises qui disposent de salarié(s), nous observons des difficultés pour l'entrepreneur, dans le cadre de son rôle de manager. Les difficultés managériales des entrepreneurs qui ont choisi de recruter, apparaissent comme diverses<sup>201</sup> : recrutement défaillant, absentéisme des salariés, difficultés relationnelles et nécessité de formation en management des individus. **L'Annexe 34** illustre ces difficultés.

**IDEE FORCE 13 :**

**Les entreprises bénéficiant de salarié(s) rencontrent des difficultés managériales diverses : relationnel dirigeant/salarié, recrutement, absentéisme, législation, besoin de compétences managériales.**

Notre observation directe nous permet de constater que l'embauche d'un ou plusieurs salariés dans l'entreprise permet à l'entrepreneur de déléguer deux thématiques d'activités : « réaliser l'activité » (2.2) et/ou « communiquer auprès des acteurs externes » (4.4). Cette délégation de l'entrepreneur vient modifier son rôle dans l'entreprise : le rôle technico-

---

<sup>201</sup> Ces difficultés peuvent être reliées à des thématiques dysfonctionnelles issues de l'ADME (**Annexe 33**) : 202, 205, 207, 301, 302, 308, 502, 607 et 608. Elles seront donc analysées dans l'Etape 2.

fonctionnel se voit réduit dès lors que l'entrepreneur procède à un recrutement. L'entrepreneur oriente ainsi ses activités davantage vers son rôle de gestionnaire<sup>202</sup> : « gestion des ressources humaines et management des équipes » (3), « gestion commerciale et marketing » (4), « gestion financière » (5) et « négociation/vente » (6). Ce constat nous permet de mettre en lumière l'idée force suivante.

**IDEE FORCE 14:**

**L'investissement dans le potentiel humain permet une délégation du rôle technico-fonctionnel de l'entrepreneur qui intègre des tâches issues de son rôle de gestionnaire.**

Les résultats ne nous permettent pas de constater de modification des activités de l'entrepreneur au profit de son rôle entrepreneurial.

**5.2.2.4 Examen du domaine « gestion commerciale et marketing »**

Nous observons une disparité relative à la « gestion commerciale et marketing » chez les entrepreneurs. Bien qu'ils ne témoignent pas de difficultés particulières dans la construction des moyens de communication, ni dans la réalisation de la prospection, certains accordent un intérêt majeur à la communication pour leurs produits/services tandis que d'autres fonctionnent principalement par le « bouche à oreille » :

- « *J'ai seulement fait 500 flyers [depuis la création de l'entreprise]* » (ENA4).
- « *Je mets environ 10 000 flyers par an* » (ENA3).

Au-delà de cette disparité, le degré de communication et marketing alloué par l'entrepreneur à son entreprise est dépendant, ici encore, de son souhait ou non, de ce développement. Ainsi, un entrepreneur, qui ne désire pas se développer, réduit sa communication externe dès lors qu'il a atteint un seuil de clients suffisant pour générer son salaire et payer ses charges. D'un autre côté, nous observons qu'un entrepreneur qui envisage ce développement, consacre davantage de temps à la communication et développe des moyens de communication divers tels que le contact téléphonique, le mailing et la présence sur les réseaux sociaux :

---

<sup>202</sup> Les activités sont énoncées dans la nomenclature d'activités de l'entrepreneur (**Annexe 11**).

- « Grace à ça [Facebook] le nom de notre entreprise est véhiculé presque comme une intraveineuse. C'est encore mieux qu'un site internet » (ENA10).
- « Pour nous le plus dur, c'est le référencement internet, on a fait cette erreur-là. On est à 4 000€ de publicité et on est en 4ème page. On souhaiterait être à la deuxième page » (ENA7).

Nous remarquons, par ailleurs, que le temps alloué au développement commercial est aussi tributaire de la gestion du temps de l'entrepreneur face à son activité.

Ce verbatim illustre nos propos : « Il y a beaucoup de zones qu'on n'a pas encore été voir. On a beaucoup démarché, on le fait moins, on est sur une période d'activité où on a moins de temps. On est déjà sur des acquis » (EA8). Notre réflexion nous permet de proposer l'idée force suivante.

**IDEE FORCE 15 :**

**Le souhait du dirigeant de se développer et la gestion du temps de ses activités influencent le temps accordé à la dimension commerciale et marketing de l'entreprise.**

Nous n'avons pas recueilli d'informations suffisantes capables de contribuer au développement d'une analyse sur les autres activités de cette dimension.

**5.2.2.5 Examen du domaine « gestion financière et administrative »**

Les résultats, vis-à-vis de ce domaine, exposent la gestion financière comme source principale de difficulté. Celle-ci est effectivement délaissée par une majorité d'entrepreneurs : plus de 75% d'entre eux ne réalisent pas d'analyse de la marge commerciale de l'entreprise ou de prévisions financières pour la période à venir. Dans ce sens, les entrepreneurs tendent à déléguer la dimension financière de leur entreprise à leur expert-comptable :

« Le plus important c'est d'avoir un bon comptable pour faire des choix » (ENA3).

Les répercussions de l'absence d'analyse financière ne sont pas obligatoirement perceptibles par les entrepreneurs. Par exemple, l'EA4 dépense des ressources pour vendre des produits/services qui génèrent très peu de marge. Sans cette analyse financière, ce n'est alors

qu'après la réception des résultats comptables de fin d'exercice que l'entrepreneur peut prendre conscience de cette difficulté :

*« La première année on a fait 180 000€ de CA, la 2ème 380 000€, la 3ème 490 000€ et la 4ème 600 000€. Mais on mouline de l'argent qui ne rapporte pas de richesse » (EA4).*

Dans le sens de cette analyse, l'EA3 illustre directement la nécessité d'une analyse financière :

*« Certains attendent le résultat de l'expert-comptable, ils n'ont pas de vision. L'image du pare-brise opaque : si on n'a pas de compétences en gestion, il y a forcément des choses qu'on ne voit pas, moi j'ai besoin de voir la route » (EA3).*

Notre réflexion nous permet de proposer l'idée force suivante.

**IDEE FORCE 16 :**

**Les entrepreneurs délèguent l'analyse financière de leur entreprise à leur expert-comptable et ne disposent pas d'informations financières (à court terme) sur les résultats de leur entreprise.**

Nous observons que cette sensibilisation accordée par l'EA3 au développement de prévisions financières résulte directement de son ancienne expérience professionnelle : *« J'étais directeur dans le groupe « Anonyme ». Ce tableau de bord économique [développé dans sa nouvelle entreprise] me permet d'avoir des pistes d'amélioration pour savoir où je dois m'améliorer. C'est grâce à « Anonyme » que j'ai acquis ça. » (EA3).*

Nous distinguons ici une influence directe de l'ancienne expérience professionnelle de l'entrepreneur sur les actions qu'il réalise au sein de son entreprise, à savoir, ici, l'analyse financière de son activité. Cette détention de savoir et savoir-faire se révèle primordiale puisqu'elle semble permettre d'influencer les représentations mentales de l'entrepreneur.

### **5.2.2.6 Examen du domaine « négociation/vente »**

Les données recueillies ne nous permettent pas de développer une analyse appliquée à cette dimension. Nous pourrions l'approfondir dans l'Etape 2.

Le mode de raisonnement abductif contribue à réduire la subjectivité de l'interprétation de nos résultats face à l'analyse de ces six activités de l'entrepreneur. En effet, nous n'avions pas connaissance de cette structuration en six axes lors de la conduite d'entretiens. Nous constatons la possibilité de mobiliser cette proposition de structuration des activités de l'entrepreneur répartie en six domaines. Ainsi, cette analyse confirme le caractère systémique de ces six activités de l'entrepreneur face aux entreprises en post-naissance.

#### **IDEE FORCE 17 :**

**La nomenclature d'activités de l'entrepreneur intègre toutes les activités de l'entreprise et se révèle connectée aux activités concrètes des entrepreneurs.**

Nous remarquons, sur chacune de ces thématiques, un impact des connaissances ou expériences de l'entrepreneur sur le degré accordé à l'activité en question. Une analyse comparative des EA et ENA pourra contribuer à l'approfondissement de cet aspect.

### **5.2.3 Analyse comparative des entrepreneurs : l'impact de l'effectif salarié de l'entreprise**

Nous allons, désormais, nous intéresser à une analyse comparative des entrepreneurs en nous appuyant sur un outil qui facilite le traitement scientifique des résultats. Afin de faire ressortir une comparaison entre les deux catégories d'entrepreneurs que nous avons rencontrées (EA et ENA), nous mobilisons la grille de convergences-spécificités (Savall et Zardet, 2004 : 346) permettant de mettre en œuvre le principe d'intersubjectivité contradictoire. Cet outil offre une réflexion sur les convergences existantes entre les catégories d'acteurs, mais aussi, sur leurs spécificités. Il participe ainsi à l'approfondissement de notre analyse par une compréhension des causes explicatives profondes de dysfonctionnements connectées à la nomenclature d'activités de l'entrepreneur.



La séparation de l'échantillon d'entrepreneurs EA et ENA relative au critère « accompagnement » est susceptible de nous faire percevoir les impacts de l'accompagnement entrepreneurial et ses éventuelles limites. Cette analyse nous permet de constater que ce critère de séparation de l'échantillon, selon l'accompagnement ou non de l'entrepreneur, ne présente pas de spécificités significatives. En revanche, la construction d'une seconde grille de convergences-spécificités, en séparant l'échantillon en fonction de la présence ou non de salariés dans l'entreprise, laisse percevoir davantage de spécificités.

Dans un premier temps, nous présentons la grille de convergences-spécificités entre ENA et EA, puis, dans un second temps, nous présentons la grille entre les entrepreneurs avec salariés et sans salariés.

### **5.2.3.1 Développement d'une grille de convergences-spécificités entre entrepreneurs accompagnés et non accompagnés**

Cette analyse démontre de nombreuses convergences entre les deux catégories d'acteurs d'entrepreneurs. **L'Annexe 35** présente la grille de convergences-spécificités entre les deux catégories d'entrepreneurs sélectionnées.

Les convergences les plus représentatives s'appliquent au domaine de « gestion stratégique et dimension générale de l'entreprise » : les entrepreneurs disposent d'une vision restrictive de la stratégie de leur entreprise généralement limitée aux modes de communication de l'entreprise. Nous observons aussi la forte dimension cognitive relative au choix ou non de réaliser les différentes activités qui incombent au rôle d'entrepreneur. Ce constat vient conforter et approfondir l'analyse de la littérature qui présente la stratégie de l'entreprise comme un axe majeur de notre champ. En effet, nous constatons un phénomène clé : le pouvoir d'agir de l'entrepreneur dans son entreprise, dotant ce dernier d'une totale liberté d'action en ce qui concerne son organisation du travail, sa gestion du temps et la variété des activités dans l'entreprise.

Ainsi, une autre dimension, commune aux deux catégories d'entrepreneurs et qui se présente comme transversale aux six activités, est la suivante : le besoin d'approfondissement des compétences de l'entrepreneur sur une ou plusieurs activités. Nous avons effectivement pu observer une influence des actions de l'entrepreneur, issue majoritairement de ses

expériences professionnelles et/ou des connaissances qu'il a pu acquérir durant ses études ou formations. Cette notion d'expériences et de connaissances est intégrée dans le cadre conceptuel de la compétence (partie 2.2). Ces expériences et connaissances confirment donc, plus généralement, l'influence du degré de compétences détenues par les entrepreneurs sur le choix de réaliser ou non l'activité en question. Ainsi, chaque recommandation de formation se doit d'être spécifique à chaque entrepreneur et intégrée dans un projet d'accompagnement personnalisé en fonction des compétences qu'il détient.

Cette analyse décèle peu de spécificités relatives à ces deux catégories d'entrepreneurs et nous observons que les seules spécificités dépendent, plus particulièrement, d'un autre critère : l'effectif de l'entreprise. Nous avons précisé que la catégorie d'acteurs EA dispose de 5 salariés en moyenne, contre 1 salarié pour les ENA. Par conséquent, afin de confirmer l'existence réelle de spécificités entre ces deux catégories d'acteurs, il est nécessaire de réaliser une seconde grille de convergence-spécificités en séparant les deux sous-populations EA et ENA selon le critère de l'effectif salarié. Cela nous permet de vérifier l'influence de l'effectif salarié sur le rôle de l'entrepreneur.

Effectivement, trois ENA ont fait le choix de recruter du personnel et présentent des convergences avec les neuf EA qui ont fait ce même choix. Ainsi, nous présentons dans la partie suivante une grille de convergences-spécificités en proposant un nouveau découpage selon l'effectif de l'entreprise.

### **5.2.3.2 Développement d'une grille de convergences-spécificités entre entrepreneurs avec salariés et sans salariés**

Un découpage de l'échantillon en fonction de l'effectif salarié dans l'entreprise nous permet d'observer plusieurs spécificités quant au rôle de l'entrepreneur. **L'Annexe 36** présente la grille de convergences-spécificités entre ces deux nouvelles catégories d'acteurs : les entreprises avec salarié(s) et les entreprises sans salarié.

Tout d'abord, nous observons une première influence majeure entre ces deux catégories quant à la vision que se fait l'entrepreneur sur son entreprise à moyen et long terme. Les entrepreneurs qui recrutent du personnel expriment tous un souhait de croissance économique de leur entreprise. D'un autre côté, les 8 entrepreneurs qui n'ont pas de salariés

présentent deux tendances : soit des réticences face au recrutement (7 entrepreneurs concernés), soit un refus de croissance de l'entreprise (3 entrepreneurs concernés). En revanche, nous percevons une convergence entre ces deux catégories d'entrepreneurs : le besoin de formation sur la dimension « management des équipes ». Celui-ci permettrait, tout d'abord, aux entrepreneurs sans salarié d'envisager le recrutement en réduisant leurs réticences face au recrutement. Puis, il apporterait aux entrepreneurs avec salariés des outils et méthodes permettant de réduire les difficultés managériales qu'ils rencontrent.

Par ailleurs, une différence notable est perçue sur les domaines d'activités « gestion de la production du produit/service » et « gestion commerciale et marketing » : en recrutant du personnel, l'entrepreneur délègue une partie des activités issues de ces deux domaines. L'analyse révèle une évolution du rôle de l'entrepreneur vers le rôle de gestionnaire dès lors que l'effectif de l'entreprise évolue. Cette évolution de l'entreprise provoque chez l'entrepreneur une nécessité de développer l'organisation dans son entreprise, compte tenu de la complexité organisationnelle qui croît. Inversement, sans cette évolution, l'entrepreneur maintient ses activités sur le rôle technico-fonctionnel dans son entreprise et s'ancre dans un système organisationnel excluant de nombreuses activités de gestionnaire et entrepreneuriales, ce qui peut freiner la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Le rôle entrepreneurial demeure, pour sa part, dominé par la dimension cognitive au sein des deux catégories d'entrepreneurs : l'intégralité des EA et ENA présente une influence de cette dimension cognitive sur leurs actions dans l'entreprise. Le facteur explicatif majeur semble être la détention d'expériences et de connaissances par l'entrepreneur. Ainsi, la dimension cognitive se révèle comme majeure dès lors que nous observons le comportement naturel des entrepreneurs à s'orienter vers les activités qu'ils pensent maîtriser grâce à leur ancienne expérience ou connaissance. L'acquisition de compétences influence alors les représentations mentales du dirigeant face à une activité puisqu'il va la considérer subjectivement au sein de son entreprise. Nous tenons cependant à préciser que ce constat ne fait pas l'unanimité ; nous avons ; par ailleurs ; observé des entrepreneurs qui ne maîtrisaient pas certaines activités, tout en voulant s'y orienter. L'explication majeure de ce choix stratégique résulte d'un critère de motivation : le souhait de développer son entreprise.

La partie 5.2 nous permet de constater la rationalité d'actions de l'entrepreneur relative à son rôle dans l'entreprise. Un ensemble de schèmes cognitifs l'amène à prendre des

décisions face à la réalisation ou non d'activités sous sa responsabilité. L'ensemble de notre réflexion nous permet de proposer l'idée force suivante.

**IDEE FORCE 18 :**

**L'entrepreneur a un total pouvoir d'actions dans son entreprise face à son rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel.**

Face à ce pouvoir d'actions, les entrepreneurs consacrent un temps élevé à leur rôle technico-fonctionnel avec notamment la production du produit/service vendu qu'ils perçoivent comme l'activité principale et source première de performance économique à court terme.

**IDEE FORCE 19 :**

**L'entrepreneur favorise son rôle technico-fonctionnel au détriment du rôle de gestionnaire et du rôle entrepreneurial.**

Par ailleurs, nous pouvons constater une forte influence des antécédents et motivations de l'entrepreneur quant aux actions qu'il réalise au sein de son entreprise : l'entrepreneur favorise des activités qu'il maîtrise grâce à son expérience ou à son niveau de connaissance (principalement acquis dans le cadre de ses études) ; cependant, une forte motivation quant au développement de son entreprise peut aussi influencer son activité et le pousser, par exemple, à recruter du personnel.

**IDEE FORCE 20 :**

**La perception de l'entrepreneur, qui s'appuie principalement sur ses expériences et éducation/formation, influence son comportement dans l'entreprise.**

Afin de maîtriser sa direction, dès lors que l'effectif de l'entreprise s'accroît, les entrepreneurs prennent conscience de la nécessité d'évolution de leur propre rôle. Ainsi, nous observons de fortes disparités, dans le rôle de l'entrepreneur, entre ceux qui dirigent une entreprise de plus de 5 salariés et ceux qui en dirigent moins de 3. Ce constat confirme le besoin rationnel d'organisation ressenti par l'entrepreneur lors du développement de l'entreprise.

## Résumé du Chapitre 5

Ce cinquième Chapitre présente, dans un premier temps, les apports de la recherche exploratoire relative à une analyse de l'entrepreneuriat qui a fait émerger deux axes principaux : l'analyse du système français et la représentation de l'accompagnement entrepreneurial. Dans un second temps, ce chapitre présente nos résultats concernant la complexité du métier d'entrepreneur en phase de post-naissance. Cette Etape 1 nous a permis de restreindre notre champ de recherche et de nous orienter vers une problématique centrale de recherche finalisée. Ainsi, face aux premiers résultats qui ont pu émerger de l'Etape 1, les idées forces 1, 3, 4 et 5 sont dominées par l'impact marquant des pouvoirs publics et nécessitent un approfondissement spécifique à part entière. Nous ne les approfondirons pas dans le cadre de l'Etape 2. En effet, ces résultats de recherche renforcent notre positionnement de l'entrepreneuriat et positionnent le métier de l'entrepreneur comme une voie de recherche porteuse, justifiant l'orientation et l'affinage de l'objet de recherche comme suit.

Le positionnement du métier de l'entrepreneur sur un périmètre « inter-organisationnel » s'avère pertinent pour repérer des convergences et spécificités entre les entrepreneurs. Cependant, nous avons remarqué quelques variations, qui peuvent apparaître dans la première étape, sur deux critères: le nombre de salariés dans l'entreprise et l'âge de l'entreprise. Sur le premier point, nous avons pu observer des disparités entre les entrepreneurs de moins de 3 salariés, et, les entrepreneurs avec plus de 5 salariés. Ce constat se justifie par une différence du rôle de l'entrepreneur au sein de son entreprise : il y a un éloignement de celui-ci sur la réalisation du produit/service qui s'explique par la complexité qu'il perçoit face à une nécessité de gestion des salariés et d'organisation dans l'entreprise. Nous avons observé une différence de positionnement du rôle des entrepreneurs entre les entreprises de 3 salariés et moins et les entreprises de 5 salariés et plus. Les échantillons (EA et ENA), ne disposant pas d'entreprise avec un effectif de 4 salariés, nous avons choisi de conserver les MIC jusqu'à quatre salariés.

Sur le critère de l'âge de l'entreprise, nous avons perçu des écarts entre les entreprises de moins de deux ans, qui sortent à peine du processus de pré-création et qui ont pour principal objectif de s'implanter et de se stabiliser sur le marché, et, celles de plus de 2 ans qui peuvent élargir leurs objectifs stratégiques à partir d'une première implantation sur le territoire en se renforçant sur son marché. Les entreprises âgées de plus de 4 ans semblent déjà impactées par le choix stratégique de l'entrepreneur face à l'évolution de son entreprise :

le développement ou la stagnation<sup>203</sup>. La phase d'âge de 2 à 4 ans, à la jonction entre la phase de post-crédation et de pré-développement ou stagnation (**Figure 7**), nous paraît pertinente puisqu'elle se présente comme un tremplin potentiel pour l'entreprise. Cette phase processuelle semble être une période d'analyse clé où le choix de l'entrepreneur peut impacter directement le devenir de l'entreprise.

Enfin, il semble pertinent de nous focaliser sur des entrepreneurs accompagnés par une structure : cette recherche vise à développer une modélisation d'accompagnement entrepreneurial ; cela nous permettra ainsi de repérer des dysfonctionnements existants dans les entreprises de notre champ qui ne sont pas réduits par la dynamique d'accompagnement entrepreneurial.

Cette analyse confirme l'impact fort de l'entrepreneur sur l'évolution de son entreprise et le place comme l'acteur clé qui peut influencer la performance de l'entreprise. L'intégralité des dysfonctionnements potentiels observés sont imputables à la grille de dysfonctionnements en 42 thématiques proposée dans la théorie socio-économique (IF 7). Ces derniers sont dominés par les dimensions « mise en œuvre stratégique », « formation intégrée » et « organisation du travail » (IF 8). Une certaine hétérogénéité des dysfonctionnements est cependant perceptible (IF 10, IF 13, IF 16).

La notion de perception de l'entrepreneur s'est avérée révélatrice de différences comportementales et laisse suggérer une influence révélatrice des activités réalisées par ce dernier dans son entreprise (IF 9, 11, 15, 18) ; ceci justifie le besoin d'un approfondissement de la dimension cognitive par les structures d'accompagnement (IF 6). Cette perception est aussi dépendante de plusieurs variables, telles que l'éducation ou l'expérience de l'entrepreneur (IF 20), attestant de besoins divers et variés de l'entrepreneur (IF2). Cette analyse nous a permis de démontrer une possible explication de ces variables grâce à une thématique majeure sur notre champ : les compétences des entrepreneurs. Plus précisément, les dimensions savoir (connaissance) et savoir-faire (expérience), détenues par l'entrepreneur, influenceraient une troisième variable, ses attitudes. Ces dernières peuvent ainsi être structurées au sein de la CSCE (**Figure 21**) et agir sur le comportement de l'entrepreneur : comme, par exemple, le recrutement d'un salarié (IF12). L'hypothèse fondamentale de la

---

<sup>203</sup> Il convient de préciser que ce choix n'est pas définitif.

théorie socio-économique, à savoir, que l'interaction entre les structures et comportements est une source de dysfonctionnements, se confirme pertinente face à notre champ (Nobre, 1993).

Ainsi, l'ensemble des comportements de l'entrepreneur peut être structuré dans la nomenclature d'activités de l'entrepreneur (IF 17). Le groupe de 20 entrepreneurs privilégie son rôle technico-fonctionnel au détriment du rôle entrepreneurial et gestionnaire (IF 19). L'augmentation de l'effectif salarié dans l'entreprise provoque une modification des activités de l'entrepreneur réduisant son rôle technico-fonctionnel au profit du rôle de gestionnaire (IF 14). A partir de ce résultat, il apparaît intéressant de développer la sous-problématique suivante : quels sont les facteurs critiques d'influence des pratiques de l'entrepreneur ?

Cette Etape 1 revêt de nombreuses limites qu'il convient de souligner. Elle s'intéresse, premièrement, aux dysfonctionnements potentiels perçus par l'ensemble des catégories d'acteurs rencontrés. Mise à part les catégories d'entrepreneurs (EA et ENA), les autres catégories d'acteurs font état de dysfonctionnements potentiels à partir de leurs observations du terrain. Ainsi, nos résultats nécessitent d'être testés sur un nouvel échantillon d'entrepreneurs afin de vérifier si les dysfonctionnements majeurs perçus se révèlent significatifs ou non.

Cette recherche exploratoire se veut, aussi, limitée par son approche systémique : la rencontre, auprès de chacune des catégories d'acteurs, n'a pas fait l'objet unique d'une recherche des dysfonctionnements rencontrés par les entrepreneurs de notre champ, mais, s'est élargie à d'autres thématiques pendant l'entretien. De ce fait, la grille de dysfonctionnements (**Annexe 30**) ne se présente pas comme exhaustive. Par ailleurs, cette analyse se veut exploratoire, l'ADME (**Annexe 33**) nécessite inévitablement d'être approfondie lors de l'Etape 2.

La **Figure 22** expose les problématiques et sous-problématiques qui découlent de cette recherche exploratoire et qui nécessitent ainsi un approfondissement dans la recherche-intervention. **L'Annexe 14** fait référence aux 17 hypothèses qui émergent de la confrontation entre les résultats de l'Etape 1 et l'analyse de la littérature et qui permettent de répondre à la problématique centrale<sup>204</sup>.

---

<sup>204</sup> Parmi elles, nous retrouvons 3 hypothèses prescriptives provenant des résultats de l'Etape 2.

# **CHAPITRE 6**

## **LES SOUBASSEMENTS DES COMPÉTENCES POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMACE GLOBALE ET DURABLE DE L'ENTREPRISE – RÉSULTATS DE LA RECHERCHE- INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE**

Cette Etape 2 repose sur 32 entretiens semi-directifs et directifs réalisés auprès de 16 entrepreneurs de notre champ ainsi qu'un entretien de groupe nommé « effet miroir ». Cette étape nous permet de reprendre certaines idées forces développées dans l'Etape 1 et d'en ajouter de nouvelles pour affiner notre analyse. La première phase d'entretiens semi-directifs vise à confirmer ou infirmer les premiers résultats obtenus lors de l'Etape 1 de recherche. Pour ce faire, nous nous appuyons sur deux outils qui en découlent : l'ADME fondé sur 105 sous-thématiques de dysfonctionnements et la nomenclature d'activités de l'entrepreneur qui concerne 6 domaines d'activités et 24 sous-thématiques.

Dans un premier temps, nous énoncerons les résultats de la recherche-intervention qualimétrique en nous appuyant sur la méthode « *Social, Organisationnel et Financier* » (SOF) et, plus spécifiquement, sur deux de ces trois modules : social et organisationnel. Dans un second temps, nous exposerons les résultats de recherche qui reposent sur le module financier (présenté dans la partie 3.2.1). Troisièmement, nous expliciterons les résultats de l'entretien de groupe : l'effet miroir. Dans un quatrième temps, nous analyserons des relations entre les compétences de l'entrepreneur et les dysfonctionnements perçus. Enfin, à partir de l'ensemble de cette recherche-intervention, nous expliquerons en quoi cette méthodologie se révèle génératrice d'une dynamique de changement chez les entrepreneurs. Structurée en trois phases<sup>205</sup>, elle se révèle comme une méthode de transformation des perceptions de l'entrepreneur permettant un élargissement de son champ d'actions. Nous expliciterons dans quelle mesure elle agit sur la modification de la CSCE. Nous proposerons, dans une dernière

---

<sup>205</sup> Entretiens semi-directifs portant sur les dysfonctionnements, entretiens directifs portant sur les CPC et entretien de groupe « effet miroir ».



partie, la construction d'un projet socio-économique qui vise à modéliser un accompagnement global et personnalisé en faveur des entreprises de notre champ, véritable aboutissement de cette recherche doctorale.

## **6.1 RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC SOCIAL ET ORGANISATIONNEL INTER-ORGANISATION**

Nous avons procédé à une analyse horizontale inter-organisation à partir de deux séries d'entretiens semi-directifs et directifs conduits auprès de 16 entrepreneurs de notre champ. L'objectif de cette approche consiste à présenter les dysfonctionnements perçus par la direction de l'entreprise, à savoir l'entrepreneur. L'analyse sociale nous permet de nous intéresser aux causes des dysfonctionnements élémentaires détectées dans l'analyse. L'analyse organisationnelle favorise l'observation des modes de régulation des entrepreneurs face à ces dysfonctionnements.

Premièrement, nous présentons les résultats relatifs à la détection de dysfonctionnements dans les entreprises à partir de la première série de 16 entretiens semi-directifs. La seconde étape d'analyse (6.1.2) nous permet de mettre en exergue les dysfonctionnements potentiels clés en élargissant l'analyse à d'autres sources d'informations, telles que l'observation directe et l'analyse de documents internes à l'entreprise. Cette seconde étape repose ainsi sur la méthodologie socio-économique qui vise à réaliser un avis d'expert permettant de repérer les points à surveiller dans les phases d'actions ; ceux-ci ne sont pas forcément mis en avant par les acteurs interrogés (Savall & Zardet, 1987). Les points à surveiller seraient :

- « *Des dysfonctionnements actuels mais sur lesquels la Direction semble insensible* » ;
- « *Des dysfonctionnements prévisionnels à haut risque de blocage provenant d'une exacerbation lors de l'intervention de certains dysfonctionnements usuels de l'entreprise* » (ibid. : 283).

Cette analyse approfondie nous permet de comprendre et d'expliquer les différences que nous percevons entre le discours des entrepreneurs et l'avis d'expert.

### 6.1.1 Expérimentation de l'architecture dysfonctionnelle de la micro-entreprise : résultats de l'approche par les dysfonctionnements

Lors des 16 entretiens semi-directifs, nous avons procédé à une analyse des dysfonctionnements en nous appuyant sur l'ADME qui nous a permis de construire le guide d'entretiens de cette première phase de la recherche-intervention, visible dans l'Annexe 21. L'analyse de la première série d'entretiens nous incite à tester la fiabilité de l'ADME qui regroupe 105 sous-thématiques de dysfonctionnements. Les entrepreneurs ont fait émerger 157 verbatim de dysfonctionnements répartis en 29 thématiques. Par ailleurs, nous avons pu approfondir l'analyse et la structurer en 54 idées clés connectées aux sous thématiques de dysfonctionnements.

Nous nous limitons dans un premier temps aux résultats de l'analyse des entretiens en intégrant les dysfonctionnements<sup>206</sup> rencontrés par les entrepreneurs. Le **Tableau 38** expose la répartition des dysfonctionnements en fonction des 6 catégories de performance sociale.

N°	Catégories de performance sociale	Représentation des verbatim en % <sup>207</sup>
1	Conditions de travail	3.2 %
2	Organisation du travail	20.4 %
3	Communication-coordination-concertation	1.3 %
4	Gestion du temps	12.7 %
5	Formation intégrée	4.4 %
6	Mise en œuvre stratégique	58 %

Tout d'abord, 58% des verbatim recensés proviennent de la dimension « mise en œuvre stratégique » et l'intégralité des entrepreneurs est concernée par cette thématique. Quinze sous-thématiques de dysfonctionnements ont été repérées au sein de cette dimension qui se présente comme la thématique clé de cette recherche. Plus de 20% des verbatim recensés sont issus de la dimension « organisation du travail » avec 15 entrepreneurs

---

<sup>206</sup> Ainsi que les dysfonctionnements potentiels. Nous justifions l'intégration de dysfonctionnements potentiels par un écart élevé entre l'analyse d'entretiens et l'avis d'expert. Par ailleurs, notre positionnement inter-organisation nous permet d'intégrer les dysfonctionnements potentiels puisque nous interrogeons les entrepreneurs, dans la série d'entretiens directs, sur ceux qu'ils rencontrent mais aussi sur ceux qui émergent de l'analyse inter-organisation.

<sup>207</sup> Arrondi au dixième.

concernés sur 16. Quatre sous-thématiques de dysfonctionnements ont été repérées au sein de cette dimension. Près de 13% des dysfonctionnements proviennent de la dimension « gestion du temps » avec 11 entrepreneurs concernés sur 16. Deux sous-thématiques ont été repérées dans cette dimension. La formation intégrée recense un peu plus de 4% de l'ensemble des verbatim avec 5 entrepreneurs concernés. Cinq sous-thématiques de dysfonctionnements ont été repérées au sein de cette dimension. La dimension « conditions de travail » représente 3% des verbatim et concerne trois entrepreneurs et deux sous-thématiques. Enfin, la dimension « 3C » représente seulement 1% des verbatim avec deux entrepreneurs concernés et une sous-thématique de dysfonctionnement.

L'**Annexe 37** détaille l'ensemble des verbatim mentionnés par les répondants ainsi que l'intégration de ces verbatim dans les sous-thématiques de dysfonctionnements structurés au sein de 54 idées clés. Cette série d'entretiens confirme le caractère majeur de la dimension stratégique des entreprises de notre champ qui représente à nouveau la majorité des verbatim recueillis<sup>208</sup>. La dimension « organisation du travail » apparaît aussi comme une des dimensions majeures. Ces résultats viennent appuyer partiellement nos premiers résultats développés (IF 8). En effet, il y a une différence significative entre les résultats de l'Etape 1 et de l'Etape 2, relative à la dimension « gestion du temps » qui se révèle dans la recherche-intervention comme la troisième dimension majeure. La dimension « formation intégrée » présente, à l'inverse, nettement moins de verbatim dysfonctionnels. L'analyse de ces dimensions nous permettra d'expliquer nos résultats.

### **6.1.2 Approfondissement des dimensions de la performance sociale de la micro-entreprise**

Nous présentons, dans cette partie, une analyse portant sur chacune des six dimensions à partir des 16 entretiens semi-directifs. Cette analyse nous permet d'améliorer la compréhension des résultats, et, permettra dans une partie ultérieure de mieux comprendre les causes explicatives et les conséquences possibles des dysfonctionnements repérés.

---

<sup>208</sup> Pour rappel, dans l'Etape 1, plus de 51% des verbatim émanent de cette dimension.

### 6.1.2.1 Analyse de la dimension conditions de travail

Deux éléments résultent de la dimension des « conditions de travail » : premièrement, **un besoin d'investissement pour les entrepreneurs**, et deuxièmement, **un volume horaire de travail élevé**.

Sur ce premier point, 12 entrepreneurs ont exprimé ne pas avoir un besoin particulier d'investissement matériel : l'acquisition du matériel nécessaire est, soit en cours, soit déjà réalisée. Par ailleurs, au cours des entretiens, nous observons une évolution dans la capacité de l'entrepreneur à percevoir ou non un besoin d'investissement qui peut permettre le développement de l'entreprise et/ou son amélioration organisationnelle. En effet, plusieurs entrepreneurs ont initialement expliqué n'avoir aucun besoin de matériel, mais ont, au cours de l'entretien, perçu certains besoins en matériel. Par exemple, trois entrepreneurs qui n'avaient pas perçu de besoin particulier au départ ont exprimé un besoin éventuel de matériel au cours de l'entretien (matériel de production ou matériel acheté d'occasion devenu obsolète) sans pour autant présenter ce besoin comme un réel dysfonctionnement potentiel.

Sur le second point, suite à une forte variété de leur activité au sein de l'entreprise, les entrepreneurs expliquent ne pas disposer de temps et se voient obligés de consacrer plus d'heures que prévues pour leur entreprise. Le **Tableau 39** présente le volume horaire de travail des 16 entrepreneurs sur une année.

<b>Représentation de l'échantillon</b>	<b>Volume horaire sur l'année (heures)</b>	<b>Volume horaire par mois (heures)</b>	<b>Volume horaire par semaine (heures)</b>
Minimum	1272	106	24
Maximum	3250	271	62
<b>Moyenne</b>	<b>2395</b>	<b>200</b>	<b>46</b>

Ce sentiment de volume horaire de travail élevé est ressenti par 9 entrepreneurs. Nous pouvons l'explicitier en prenant les exemples suivants. L'E9 a expliqué travailler 10 à 12 heures par jour : « *Moi, le soir je finis à 21-22 heures tous les soirs et le samedi je travaille. Et ça fait 4 ans. Mais on se projette sur le futur* » (E9). Cette surcharge de travail pourrait

---

<sup>209</sup> Ce tableau ne prend pas en considération d'éventuels congés pris par l'entrepreneur. Il repose ainsi sur 12 mois et 52 semaines par an.

devenir un réel poids pour le dirigeant s'il continue dans cette perspective. En effet, l'entrepreneur ajoute en fin d'entretien : « *Je n'ai pas de vie personnelle, je n'ai pas de vie de famille, je n'ai pas d'enfant. Je pourrais mais ma vie elle est comme ça pour l'instant. Mais par contre je pense que si j'en avais, soit la famille souffre, soit ils divorcent* » (E9). Dans ce sens, l'E7 explique que son organisation du temps (personnel et professionnel) est difficile, compte tenu d'un temps de travail élevé : « *Je me rends compte que là j'ai du boulot qui rentre et que ça va être compliqué de garder un équilibre et je ne peux pas embaucher non plus. Donc c'est moi qui fais le tampon* » (E7).

Ces horaires élevés n'ont pas de répercussions financières directes sur leur entreprise<sup>210</sup>. En revanche, ce fort volume consacré à l'entreprise peut facilement se répercuter sur la dimension personnelle de l'entrepreneur qui, à terme, peut s'essouffler. Par exemple, l'entrepreneur 2 présente son activité comme un « *marathon* » : « *C'est un peu un marathon [...] il faut arriver à faire des pauses ou à décrocher un peu pour pouvoir justement retrouver cette énergie* » (E2). Dans ce même sens, l'E3 explique : « *On s'aperçoit que si on ne le prend pas en compte, ce problème-là [distinction entre le temps personnel et professionnel], on se fait bouffer, on ne tient pas la longueur* » (E3).

Il existe ainsi des difficultés quant à l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle de l'entrepreneur. Cependant, 7 entrepreneurs sur 16 expriment ne pas disposer d'un volume de travail élevé ; nous constatons trois raisons explicatives : premièrement, un équilibre de travail facilité par la présence de plusieurs actionnaires travaillant dans l'entreprise ; deuxièmement, une délégation de l'entrepreneur à des salariés ; troisièmement, un positionnement de l'entreprise sur une activité de « *niche* ». Il y a donc une certaine hétérogénéité des résultats qui se justifie par la délégation de l'entrepreneur de certaines activités sous sa responsabilité et par un domaine d'activités situé sur une niche.

---

<sup>210</sup> Aucun entrepreneur réalisant des heures supplémentaires au sein de son entreprise n'est rémunéré pour ces heures. Ainsi, l'entrepreneur effectue des heures de travail non prévues initialement qui ne représentent pas un coût additionnel pour l'entreprise.

### 6.1.2.2 Analyse de la dimension organisation du travail

Nous abordons, dans cette sous-partie, deux thématiques majeures de l'« organisation du travail »: **la forte charge de travail des entrepreneurs** dans l'entreprise et **l'absence de règles et procédures dans l'entreprise**.

Sur ce premier axe, nous observons une hétérogénéité vis-à-vis de la charge de travail des entrepreneurs. Onze entrepreneurs expriment des dysfonctionnements relatifs à leur surcharge de travail. Celle-ci s'explique principalement par la grande variété des activités qui incombent à l'entrepreneur face à ses trois rôles (entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel). **L'Annexe 38** illustre des verbatim représentatifs d'une surcharge de travail pour l'entrepreneur et nous permet d'exposer quatre idées clés :

- La surcharge de travail de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise ;
- Il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle multi-casquettes qui augmente sa charge ;
- La surcharge de travail de l'entrepreneur réduit la capacité de vente de l'entreprise ;
- La surcharge de travail pousse l'entrepreneur à sous-traiter à d'autres entreprises ou à envoyer les clients vers la concurrence.

Cette surcharge de travail chez le dirigeant risque d'influer négativement sur la performance économique de l'entreprise à court et moyen/long terme. En revanche, certains entrepreneurs ont exprimé un équilibre de travail facilité par les trois mêmes facteurs évoqués dans la dimension « conditions de travail »<sup>211</sup>. Premièrement, les entreprises positionnées sur une « niche » permettent aux entrepreneurs de se focaliser sur la production du produit/service sans pour autant qu'ils soient mis en difficulté à court terme. Ainsi, une entreprise positionnée sur une niche peut avoir une incidence positive sur la charge de travail de l'entrepreneur mais elle se révèle effective uniquement si l'entrepreneur ne souhaite pas développer son entreprise. Par exemple, l'E13 est positionné sur une niche et refuse de se développer. Ce dernier a totalement écarté la dimension commerciale dans son entreprise et répond uniquement à la demande de ses clients : il réduit ainsi sa charge de travail. Aussi, ce

---

<sup>211</sup> La présence de plusieurs actionnaires travaillant dans l'entreprise, deuxièmement, une délégation de l'entrepreneur à des salariés, troisièmement, un positionnement de l'entreprise sur une activité de « niche ».

positionnement de niche offre des marges commerciales très satisfaisantes, lui permettant de dégager un salaire confortable, tout en disposant de temps libre pendant la semaine. Deuxièmement, quatre entrepreneurs ont montré un équilibre de travail facilité par la présence de plusieurs actionnaires qui travaillent dans l'entreprise. Leur présence permet de répartir la charge de travail généralement destinée à l'entrepreneur-dirigeant. Troisièmement, les entrepreneurs qui ont embauché du personnel ont tous délégué certaines de leurs tâches. Cette délégation génère une forte réduction de leur surcharge de travail: « *J'essaie de recruter des personnes qui me conviennent et qui répondent en tout cas à certaines de mes attentes, donc je n'ai pas de mal à déléguer et comme je délègue, forcément j'ai du temps* » (E5).

Certains des entrepreneurs présentent une surcharge de travail au sein de leur entreprise face aux nombreuses activités dont ils ont la responsabilité, mais nous pouvons remarquer une disparité dans les résultats dès lors que cette dernière peut se réduire en fonction du secteur d'activité ; elle peut aussi se réduire lorsque l'entrepreneur fait le choix de développer les ressources humaines dans son entreprise.

La deuxième sous-thématique de la dimension « organisation du travail » est l'absence de règles et procédures dans les entreprises qui entraîne de nombreux dysfonctionnements. Huit entrepreneurs ont présenté des dysfonctionnements relatifs à une absence de règles et procédures dans l'entreprise. Cette sous-thématique comporte quatre idées clés :

- Il y a une absence de gestion des stocks dans l'entreprise ;
- Il y a une absence ou défaillance d'organisation des commandes et de la livraison fournisseurs ;
- L'entrepreneur a des difficultés à évaluer la demande client (surplus de stock et invendus) ;
- Le désir de satisfaire le client génère une défaillance organisationnelle de l'entreprise.

Notre observation directe constate un écart entre le discours des entrepreneurs et les difficultés organisationnelles: plusieurs entrepreneurs ont expliqué ne pas avoir de difficultés organisationnelles mais ont montré une absence d'organisation capable de générer des surtemps élevés au sein de l'entreprise. L'entrepreneur ne reconnaît pas ce besoin et l'explique par le faible volume d'activité de l'entreprise. Par exemple, l'E2 ne dispose pas de système de gestion de stock de ses produits: « *En ce moment on ne sait pas combien on a de produit. Donc on fait beaucoup travailler notre mémoire. On a des petites tactiques mais*

*voilà. Pour l'instant on fonctionne comme ça [...] il y a un moment où si on s'agrandit, ça sera compliqué » (E2).*

Nous constatons ainsi des degrés d'organisation différents dans les entreprises. Cette différence dépend directement du choix du dirigeant face aux règles organisationnelles de l'entreprise et, plus particulièrement, de sa perception d'une nécessité d'organisation dans l'entreprise. L'hétérogénéité de nos résultats face au degré d'organisation dans l'entreprise dépend davantage de la capacité d'analyse de l'entrepreneur : certains ont conscience des dysfonctionnements que cela peut engendrer tandis que d'autres ne perçoivent pas cette absence d'organisation dans leur entreprise tel un dysfonctionnement. La phase processuelle dans laquelle s'inscrit l'entrepreneur (post-crédation / pré-développement<sup>212</sup>) explique une absence préalable d'un système organisationnel, dotant l'entrepreneur d'un pouvoir d'actions face à la création du design organisationnel de l'entreprise.

Les dysfonctionnements issus de l'« organisation du travail » révèlent l'importance d'une réflexion de l'entrepreneur sur les pratiques organisationnelles dans l'entreprise. Pour ce faire, l'entrepreneur doit disposer d'une prise de recul face aux activités de l'entreprise et développer une réflexion sur le design organisationnel de son entreprise, ceci afin d'améliorer cette organisation pour réduire d'éventuels surtemps.

### **6.1.2.3 Analyse de la dimension communication-coordination-concertation interne à l'entreprise**

Cette dimension n'apparaît pas comme une dimension dominante. Les entrepreneurs seuls ne sont pas concernés par cette thématique : cinq entrepreneurs de l'échantillon ne disposent pas de salariés et sont seuls à réaliser des activités pour l'entreprise (sans coactionnaire), par conséquent, aucun élément n'apparaît sur cet axe<sup>213</sup>. En revanche, les entreprises qui disposent de salariés et/ou de coactionnaires participant à l'activité expriment certaines difficultés. Bien que seulement deux entrepreneurs aient exprimé des dysfonctionnements présents dans cette catégorie, nous avons pu observer une problématique

---

<sup>212</sup> Ou stagnation.

<sup>213</sup> La communication externe, dans notre architecture dysfonctionnelle, apparaît dans la dimension « mise en œuvre stratégique ».



majeure commune aux 11 entrepreneurs concernés par cette dimension : nous observons une **absence de structuration de la communication interne dans l'entreprise** qui se traduit par une absence d'outils et de méthodes (réunions de groupe, dispositifs d'échanges d'informations). Quatre entrepreneurs mobilisent des moyens de communication dans leur entreprise (voie orale, mail ou téléphone) en revanche, la mobilisation de ces derniers n'apparaît pas structurée. Nous pouvons illustrer l'absence de structuration de la communication avec l'E9 qui explique ne pas réaliser de réunions avec son associé :

*« [La communication] Ça prend du temps, c'est compliqué parce qu'on a trop la tête dans le guidon, normalement ce qu'on devrait faire c'est faire un point, peut-être pas tous les jours mais chaque semaine. Il faudrait qu'on le fasse vraiment, mais on ne le fait pas forcément. C'est plus un point « tiens t'as 5 minutes, regarde ça ». C'est plus dans ce sens-là, en fait » (E9).*

Nous remarquons que le dirigeant réalise la nécessité d'instaurer des méthodes et outils de communication structurés bien qu'il reconnaisse ne pas le faire. Il ajoute et confirme cette absence de structuration de la communication : *« Notre communication n'est pas structurée. On devrait la structurer beaucoup plus et c'est pour ça qu'aujourd'hui on arrive à cette problématique de communication entre lui et moi » (E9).*

Nous pouvons apporter deux explications à ce manque de structuration de la communication interne à l'entreprise. Tout d'abord, le fait que les entrepreneurs n'ont pas obligatoirement conscience de cette nécessité. Par exemple, l'E6 explique que ses deux salariés (un premier intervenant sur l'axe fabrication du produit et le second focalisé sur la vente du produit), présents depuis plus de six mois dans l'entreprise, ne se sont encore jamais rencontrés. Cet exemple illustre, tout d'abord, l'absence de structuration de la communication dans l'entreprise : l'entrepreneur la justifie par un faible effectif. La deuxième explication est résiduelle dans la surcharge de travail de l'entrepreneur. En reprenant l'exemple de l'E9, nous observons que, malgré sa prise de conscience face à cette nécessité de structurer la communication, il n'y consacre pas de temps. C'est la présence d'autres activités sous sa responsabilité, jugées prioritaires, qui vient expliquer le caractère secondaire de la communication interne.

Pour conclure, nous constatons une absence de structuration de la communication pour les entrepreneurs qui n'évoluent pas seuls dans leur entreprise. Certains entrepreneurs ont

conscience du besoin d'amélioration de la communication interne de l'entreprise, tandis que d'autres ne perçoivent pas ce besoin. Dans les deux cas, c'est la perception de l'entrepreneur, face à cette sous-thématique, qui influence ses actions sur cette dernière.

#### 6.1.2.4 Analyse de la dimension gestion du temps

La dimension « gestion du temps » se révèle une dimension clé dans l'analyse de la performance sociale. Nous présentons, dans un premier temps, les deux sous-thématiques qui apparaissent comme des dysfonctionnements majeurs pour le groupe, puis, nous exposons trois observations majeures sur cette dimension. Concernant les dysfonctionnements repérés, deux sous-thématiques apparaissent sur cette dimension.

Nous pouvons d'abord mettre l'accent sur la **défaillance dans la planification des tâches du dirigeant** : 4 ont exprimé des dysfonctionnements potentiels sur cette sous-thématique.

Deuxièmement, l'environnement externe de l'**entreprise perturbe l'emploi du temps de l'entrepreneur** : 9 entrepreneurs ont fait ressortir l'environnement externe de l'entreprise (client et fournisseurs) comme perturbateur de leur emploi du temps. Face à cette perturbation, le dirigeant met en pause son activité en cours pour réaliser ces tâches qu'il juge plus importantes : « *Donc on commence une activité autre et on est obligé d'arrêter tout de suite et de se replonger dans l'activité suivante. Donc même si le temps effectif n'est pas si énorme que ça en termes de changement dans la suite des activités ça va l'être. Parce qu'on est obligé de se replonger. C'est de l'interruption constante en fait* » (E14). Nous constatons que les entrepreneurs privilégient leurs relations avec leur environnement externe plutôt que l'activité qu'ils sont en train de réaliser. Selon cette analyse, la provenance de la perturbation de l'environnement externe provient d'un besoin de structuration organisationnelle entre l'entreprise et ses parties prenantes : les relations développées reposent sur un caractère informel.

Les trois observations que nous faisons peuvent être expliquées comme suit : l'entrepreneur doit faire preuve d'une polyvalence dans ses activités mais montre une faible

diversité dans ses activités ; il apparaît principalement focalisé sur l'activité « réaliser le produit/service ». Nous explicitons ces observations ci-dessous.

La première observation que nous faisons s'appuie sur 7 entrepreneurs qui ont accordé une importance à la variété de leurs tâches dans l'entreprise : **un besoin de polyvalence**. L'E4 ne présente cependant pas cette polyvalence comme une difficulté, il explique s'appuyer sur son expérience professionnelle d'ancien cadre d'entreprise. En revanche, pour l'E10, cette polyvalence représente une difficulté, à savoir, des besoins divers de formation :

*« Quand on est entrepreneur, on a beaucoup de casquettes, et je pense que c'est rare qu'on soit formé à toutes les casquettes qu'on va avoir, surtout dans des petites entreprises. Dans les grandes entreprises, les choses sont plus compartimentées. Mais quand on monte sa petite entreprise, on se retrouve à faire des choses très différentes les unes des autres » (E10).*

Dans ce sens, l'E11 évoque le rôle « multi-casquettes » de l'entrepreneur et fait aussi ressortir cette notion de polyvalence comme primordiale. Les conséquences majeures que nous percevons sont des difficultés dans la gestion du temps des entrepreneurs, compte tenu des nombreuses activités dont ils ont la responsabilité.

#### **IDEE FORCE 21 :**

**La variété du rôle de l'entrepreneur complexifie sa gestion du temps.**

Dans un deuxième temps, nous constatons une **faible variété des tâches réalisées par les entrepreneurs**, en comparaison de l'ensemble des activités qu'il doit gérer (**Annexe 11**) : 6 entrepreneurs ont expliqué manquer de temps pour réaliser l'ensemble de leur activités. Ce manque de temps se traduit par le report de nombreuses tâches de développement pour l'entreprise. Par exemple, l'E3 a évoqué l'objectif de faire de la recherche-développement sur ses produits vendus : *« J'attends de pouvoir me dégager du temps pour faire un peu de recherche et développement. Là j'ai beaucoup de mal parce que j'ai la tête dans le guidon » (E3).*

Dans ce sens, l'E2 exprime le besoin de se dégager du temps, grâce à la délégation. Il prend l'exemple de la comptabilité, qu'il réalisait au départ pour des raisons d'économies financières, mais qu'il a réussi à déléguer : *« c'est ça qui est difficile, c'est qu'au démarrage, vous êtes le nez dans le cambouis, vous passez le balai, vous faites tout quoi. Et c'est plus tard, que petit à petit, on peut déléguer » (E2).* Lors de l'entretien, il fait ressortir un objectif à

court terme qu'il n'arrive pas à mettre en place, à cause d'un « *manque de temps* » : la vente en ligne.

**IDEE FORCE 22 :**

**La nécessité de polyvalence de l'entrepreneur complexifie sa gestion du temps et réduit la présence d'activités destinées au développement de l'entreprise.**

La troisième observation vient conforter la faible variété des activités de l'échantillon d'entrepreneurs : nous observons une **focalisation sur l'axe réalisation du produit/service** pour 6 entrepreneurs. Par exemple, l'E10 explique : « *c'est très difficile de trouver la disponibilité de travailler sur tout le reste, en dehors de la restauration* » (E10). Ce temps élevé, consacré à la production, réduit considérablement la variété des tâches de l'entrepreneur.

Le groupe d'entrepreneurs tend à se focaliser sur une visibilité à très court terme ; il limite la variété des activités sous sa responsabilité avec une dominance sur le rôle technico-fonctionnel. L'absence de structuration des activités se traduit par une réduction de la variété des tâches dans l'entreprise et réduit les activités de développement. L'ensemble de cette réflexion nous permet de proposer l'idée force suivante.

**IDEE FORCE 23 :**

**Il y a une absence de structuration de l'activité de l'entrepreneur qui le maintient dans une vision à court terme.**

#### **6.1.2.5 Analyse de la dimension formation intégrée**

La dimension « formation intégrée » ne se présente pas, selon le discours des entrepreneurs, comme une dimension dysfonctionnelle majeure, compte tenu du peu de verbatim qu'elle recense. Son analyse fait état cependant du caractère fondamental de cette dimension. Nous exposons deux axes dans cette partie : tout d'abord, **un besoin de formation des entrepreneurs** face à plusieurs activités sous leur responsabilité, ensuite, nous détaillons

## **l'influence de l'expérience et des connaissances de l'entrepreneur sur l'ensemble de ses actions dans l'entreprise.**

Les entrepreneurs expriment un besoin de développer des compétences envers plusieurs thématiques (**Annexe 37**) : managériales (502.1), stratégiques (502.12), commerciales (502.15) mais aussi techniques (502.16). Ainsi, les besoins des entrepreneurs se présentent bien comme hétérogènes (IF 2).

### **IDEE FORCE 24 :**

**Le besoin en compétences praxéologiques des entrepreneurs est hétérogène.**

Par ailleurs, nous relevons un écart entre le discours des entrepreneurs et notre observation face à la nécessité d'acquisition de compétences. Ce constat est principalement orienté sur la détention de compétences stratégiques (502.12) qui n'est pas ressentie comme nécessaire pour l'échantillon d'entrepreneurs. Nous avons pu remarquer que l'intégralité des entrepreneurs présente des carences sur cette thématique et vient confirmer les résultats de l'Etape 1 (IF 9) : absence de structuration de l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise, prégnance de la dimension cognitive de l'entrepreneur qui s'appuie sur une interprétation limitée de l'analyse stratégique et mise en œuvre de la stratégie non structurée (absence d'outil de planification de la stratégie dans le temps). Pourtant, seul un entrepreneur a reconnu l'absence de compétences stratégiques comme une difficulté pour son entreprise. Le besoin d'apprentissage de la dimension stratégique n'est pas perçu comme un besoin par le groupe d'entrepreneurs.

Nous présentons, désormais, le deuxième axe de la dimension « formation intégrée » qui vient appuyer l'IF 20. En analysant l'expérience et les connaissances détenues par les entrepreneurs, nous observons que l'intégralité des entrepreneurs a mis à profit son ancienne expérience professionnelle et/ou sa connaissance au profit de son entreprise. Dans ce sens, neuf entrepreneurs disposent de compétences techniques dans le domaine d'activités de leur entreprise, à partir de leur ancienne expérience dans ce même domaine. Par ailleurs, l'intégralité des entrepreneurs mobilise également des expériences professionnelles et des

savoirs divers<sup>214</sup>, au profit de leur entreprise. Ce résultat nous permet de proposer l'idée force suivante.

**IDEE FORCE 25 :**

**Les entrepreneurs mobilisent leurs expériences et connaissances antérieures au profit de l'entreprise.**

Nous allons présenter trois exemples illustratifs. L'E2 a mis en avant l'importance de son ancienne expérience pour son entreprise : « *Il y a plein de choses qui servent, le fait d'avoir une sensibilité artistique, le fait d'avoir travaillé précédemment dans les politiques territoriales, ça sert aussi parce que si je veux communiquer avec des élus, tout ça, je sais le faire* » (E2).

Autre exemple, avec l'E5 qui a mis en avant son expérience dans le management des équipes : « *Alors, je ne sais pas si je me trompe dans ma manière de manager, mais avec l'expérience que je commence à avoir depuis plusieurs années, je pense que j'en ai quand même compris le sens général pour que ça se passe bien* » (E5).

L'E6 met en place un système d'analyse financière et explique clairement que cet axe provient de l'influence de ses études dans la mesure où cela lui permet d'avoir une vision sur son entreprise : « *Je sais très précisément ce que ça me coûte [la fabrication du produit] et ce que ça me rapporte. Bac+5, il fallait que je mette tout sur un petit papier* » (E6).

Nous observons, parallèlement, le phénomène inverse : l'absence d'expérience et de connaissance de l'entrepreneur sur une thématique tend à se traduire par une absence d'activité en relation avec cette thématique. Ce phénomène est observé chez 14 entrepreneurs sur 16, représentant 87.5% de l'échantillon<sup>215</sup>. Par exemple, face au domaine d'activités « gestion stratégique et direction générale », l'E7 explique qu'il n'a pas de stratégie et que celle-ci est dans sa tête. Il justifie l'absence de formalisation et de planification stratégique de sa part par une absence de formation sur cet axe. Il met ce thème en relation avec sa formation académique en expliquant qu'aucune formation n'est fournie sur cet axe-là. La confrontation

---

<sup>214</sup> Qu'ils ont acquis au cours de leur parcours académique.

<sup>215</sup> Ce résultat repose sur combinaison des matériaux de recherche combinant notre analyse verticale de chaque entretien ainsi que les **Annexes 54 et 55** analysant la fréquence et la maîtrise de l'entrepreneur sur chaque activité.

de nos résultats nous permet de constater que ce phénomène se reproduit pour tous les domaines d'activités de l'**Annexe 11**.

Ces exemples confirment l'absence d'une vision systémique de l'entrepreneur sur la gestion de son entreprise, due à l'influence de ses connaissances et expériences. La perception de l'entrepreneur varie sur chaque domaine d'activités puisqu'elle est dépendante de son expérience professionnelle, de ses études et de son expérience de vie. Ces connaissances et expériences acquises par l'entrepreneur déterminent, plus généralement, son niveau de compétence portant sur chaque activité sous sa responsabilité (**Annexe 11**). Ainsi, le degré de détention de compétences face à une activité influe sur la prise de décision du dirigeant sur cette activité.

**IDEE FORCE 26 :**

**L'absence d'expérience ou de connaissance relative à une activité favorise l'absence de cette activité dans l'entreprise.**

Un faible degré de compétence sur une activité provoque une stagnation de la situation, expliquée par l'absence de prise de décision de l'entrepreneur face à l'activité en question. Nous remarquons que certains entrepreneurs ont conscience d'éventuels besoins de formation. Par exemple, l'E10 avance : « *Des besoins en formation, il y en a. Je pense que c'est super important pour sortir la tête du guidon et d'avoir des temps où on s'extrait de l'activité un peu frénétique du quotidien et où on regarde les choses sous un autre angle* » (E10). En revanche, nous observons une difficulté dans la réalisation de la formation. L'E10 exprime « *une vraie volonté de formation* » mais montre une difficulté dans sa réalisation : le manque de temps. Il explique que lorsqu'il est en formation, les tâches à sa charge ne sont pas réalisées ; cela se traduit par la nécessité de réaliser la formation sur son temps personnel, ce qu'il ne souhaite pas. L'E15 évoque la possibilité de formation mais montre aussi une difficulté : « *Après, ce qui est management, commerce, moi je n'ai jamais refait de formation ou de remise à niveau dans ce domaine par manque de temps. Mais j'aimerais* » (E15).

Ainsi, même lorsque l'entrepreneur perçoit un besoin de formation, ce besoin n'est pas satisfait, compte tenu de la difficulté de l'entrepreneur à trouver le temps de réaliser la formation en question.

L'ensemble de cette réflexion nous permet de proposer l'idée force suivante.

**IDEE FORCE 27 :**

**Deux dimensions de la compétence apparaissent comme des thématiques prédominantes de la compétence : le savoir et la pratique de l'entrepreneur.**

**6.1.2.6. Analyse de la dimension mise en œuvre stratégique**

L'analyse de la dimension « mise en œuvre stratégique » nous a permis de faire émerger trois thématiques majeures (**Annexe 37**) : les orientations stratégiques (601.1, 601.2, 601.3, 601.6 et 601.20), les outils de la mise en œuvre stratégique (604.1 et 604.8) et la gestion du personnel (607.1 et 607.3).

**IDEE FORCE 28 :**

**Les difficultés de la dimension stratégique portent sur l'orientation stratégique, les outils de la mise en œuvre stratégique et la gestion du personnel.**

L'ensemble des verbatim relatifs à la dimension stratégique a pu être imputé au sein des 8 thématiques de la dimension « mise en œuvre stratégique » de la théorie socio-économique<sup>216</sup>. Nous allons approfondir ces trois thématiques en exposant l'analyse des sous-thématiques dominantes qui la compose.

***6.1.2.6.1 Un besoin d'« orientations stratégiques » pour l'entrepreneur***

La thématique « orientations stratégiques » présente 8 sous-thématiques de dysfonctionnements. Les résultats placent cette thématique dominante au cœur de l'analyse de la performance sociale. Nous présentons l'analyse de 5 sous-thématiques qui nous permet de réaliser une analyse en profondeur de la thématique « orientations stratégiques » : absence de

---

<sup>216</sup> Précisons que cette structuration se veut différente de celle de la nomenclature d'activités qui repose sur un ensemble d'actions communes. Par exemple, la nomenclature d'activités scinde l'axe stratégique et financier de l'entreprise en deux activités bien distinctes mais cette dimension est intégrée dans la dimension « mise en œuvre stratégique » dans l'analyse des dysfonctionnements.



fixation d'objectifs, absence de formulation de la stratégie, absence de vision à long terme, absence de stratégie de communication et possibilité de développement d'activité.

Premièrement, l'« **absence de fixation d'objectifs** » (601.1) présente peu de dysfonctionnements évoqués par les entrepreneurs. En effet, l'intégralité des objectifs fixés par le groupe d'entrepreneurs repose sur une analyse stratégique non structurée, puisque dominée par la dimension cognitive de ce dernier<sup>217</sup>. Ainsi, bien que les entrepreneurs ne perçoivent pas de dysfonctionnements sur cette sous-thématique, les objectifs stratégiques qu'ils avancent apparaissent, soit trop larges, soit trop précis, soit focalisés sur la dimension personnelle de l'entrepreneur. L'**Annexe 39** illustre la défaillance perçue dans la fixation d'objectifs. Nous observons, d'abord, la stratégie étendue sur un spectre trop large, exprimée par ces entrepreneurs. Cela semble complexifier la mise en place des objectifs dans l'entreprise. Inversement, les objectifs peuvent être trop précis et ainsi réduire la vision systémique de l'entreprise. Enfin, ils peuvent être focalisés sur l'amélioration de la situation de l'entrepreneur et non de l'entreprise. La difficulté commune réside dans l'absence de développement d'une vision à moyen et long terme. Ce constat entraîne un risque de difficulté face à la formulation stratégique et, plus généralement, à l'atteinte des objectifs exprimés. L'**Encadré 7** approfondit l'analyse mettant en relation la vision stratégique de l'entrepreneur avec la mise en place de la stratégie dans l'entreprise.

#### **Encadré 7 – De la vision stratégique de l'entrepreneur à la mise en place de la stratégie dans l'entreprise**

Nous observons une incohérence entre l'orientation stratégique souhaitée et la stratégie mise en place dans l'entreprise pour 6 entrepreneurs. Par exemple, lorsque nous interrogeons l'E13, sur ses trois enjeux prioritaires de développement et d'amélioration, il fait ressortir une contradiction face à l'ensemble de son discours en entretien : « *Et le troisième objectif : de continuer à pérenniser l'activité et se mettre sur d'autres activités pour avoir une marge de secours* » (E13). L'entrepreneur présente un souhait de pérennisation de son activité et même de diversification de son activité alors qu'il a exprimé un refus de développement pendant l'entretien : « *Je ne pourrais peut-être pas doubler mais augmenter de 50% l'activité. [...] Je n'ai pas envie en fait de me développer* » (E13). Ce souhait de pérennisation et de recherche de nouvelles activités (et/ou de nouveaux clients) peut provenir de la

---

<sup>217</sup> Six entrepreneurs ont directement exprimé avoir leur stratégie « dans la tête ».

prise de recul que l'entretien a apporté<sup>218</sup>, mais cela souligne surtout une incohérence dans la stratégie de l'entreprise, expliquée par l'absence d'analyse stratégique structurée du dirigeant sur son entreprise. Autre exemple, l'E14 insiste sur la caractéristique « Made in France » de ses produits offrant une certaine qualité aux clients, qu'il considère comme une différenciation forte face à la concurrence. Mais ensuite, il explique l'idée de proposer une gamme de produits d'origine chinoise pour augmenter sa marge<sup>219</sup> : « *Ça serait envisageable de proposer des produits français à deux jours et des produits chinois à plus long terme. On y pense fortement sur le moyen terme* ». Or, sur la fin de l'entretien, l'entrepreneur annonce qu'il refuse de proposer des produits « Made in China » : « *On sait sur quoi on ne veut pas lâcher en termes d'éthique et stratégie* ».

Nous observons ainsi une incohérence dans le discours de 6 entrepreneurs expliquée par un manque de structuration de l'analyse stratégique : il y a un besoin de structuration de cette analyse stratégique puis des objectifs fixés dans l'entreprise qui sont dominés par la dimension cognitive de l'entrepreneur. De fait, ce dernier se repose sur ses propres perceptions d'ordre cognitif et peut être influencé à court terme par une multiplicité de facteurs complexes à analyser.

Deuxièmement, quinze entrepreneurs sur seize ne réalisent pas de formalisation de leur vision stratégique<sup>220</sup>. Cette « **absence de formulation de la stratégie** » (601.2) vient accentuer l'incohérence entre les orientations stratégiques souhaitées et les actions réalisées réellement dans l'entreprise puisque le choix stratégique n'est pas stabilisé dans la vision stratégique de l'entrepreneur. L'E10 exprime cette difficulté à formaliser une stratégie : « *Hier on a fait une réunion avec mon associé où on a parlé des choses qu'on a envie de mettre en place à partir de septembre. C'est une des premières fois où on arrive à faire ça. On est encore dans des temps qui sont très courts. On a du mal à mettre en place les choses à plus long terme, ça, ça pêche pour nous, on loupe des choses* » (E10). Dans ce sens, l'E1 ne formule pas de stratégie écrite et explique : il n'y a « *pas de stratégie en soi* ». Sa principale stratégie se focalise sur la recherche d'une nouvelle affaire située entre 5000 et 20 000€. Sa stratégie « *mijote dans la tête* » (E1) et il ne fait pas ressortir ce besoin de l'écrire. Pourtant, il reconnaît bien qu'une retranscription écrite de sa stratégie permettrait de générer des idées et d'avoir une réflexion plus approfondie : « *en écrivant on va corriger, adapter les idées qui viennent. C'est vraiment psychologique, faire son chemin, peut-être être mieux dans la tête aussi* » (E1). Nous observons que l'absence de formulation stratégique rompt la connexion

---

<sup>218</sup> Notre partie 6.5.1.1 se focalise sur les impacts induits par la méthodologie d'intervention mobilisée.

<sup>219</sup> Le diagnostic de l'E14 met en lumière la marge de l'entreprise comme la problématique majeure de cette entreprise.

<sup>220</sup> Un entrepreneur réalise des réunions stratégiques hebdomadaires avec son coactionnaire et fait une retranscription écrite de cette réunion qui formalise la stratégie de l'entreprise.

entre le court terme, et, le moyen et long terme, dans l'entreprise. Pour illustrer ce propos, lorsque nous évoquons la stratégie de l'entreprise, l'E10 semble l'avoir en tête mais explique ne pas la formaliser à l'écrit. Les objectifs exprimés à moyen terme ne sont donc pas connectés avec le court terme et leur atteinte s'avère donc plus difficile puisque la stratégie n'est pas organisée : « *on a du mal à être dans une vision à long terme, c'est-à-dire j'ai des visions de ce que je voudrais mais dans la mise en œuvre, on n'anticipe clairement pas assez les choses* » (E10). Dans ce sens, l'E12 explique consacrer beaucoup de temps à la réflexion stratégique mais ne pas formaliser son analyse stratégique : « *Je réfléchis beaucoup dans ma tête. On a du mal à prendre des décisions. On essaie de sonder un peu tout le monde, on n'écrit rien* » (E12). Par ailleurs, aucun des 16 entrepreneurs interrogés ne dispose d'outil stratégique pouvant favoriser la mise en œuvre de la stratégie construite, ce constat vient appuyer l'IF 9. Cette analyse nous permet de mettre en relation cette difficulté avec le besoin de compétences des entrepreneurs sur cette thématique, abordé dans la « formation intégrée ».

Troisièmement, le groupe d'entrepreneurs accuse une « **absence de vision à long terme** » (601.3) ; il demeure un écart élevé entre les dysfonctionnements exprimés par les entrepreneurs et notre observation directe. Neuf entrepreneurs ont reconnu une absence de vision à moyen et long terme pour leur entreprise, mais aucun d'entre eux n'a fait ressortir cet élément comme un réel dysfonctionnement. Cette absence de développement d'une vision stratégique se traduit par une stabilisation de l'entreprise qui reste focalisée sur une perspective à court terme. Nous pouvons expliquer cette focalisation des entrepreneurs sur le court terme par le manque de sensibilisation au besoin de développer une vision à moyen et long terme. Ainsi, 9 entrepreneurs ont avancé ne pas saisir certaines opportunités de marché. Cela peut s'expliquer par le besoin de compétences stratégiques, que nous avons perçu auprès de l'intégralité des entrepreneurs rencontrés. L'absence de temps de l'entrepreneur, pour analyser la saisie ou non des opportunités perçues, est la seconde raison explicative perçue.

Quatrièmement, trois entrepreneurs ont exprimé une « **absence de stratégie de communication** » (601.20) et six entrepreneurs ont exprimés une absence de communication externe de l'entreprise sur ses produits et services<sup>221</sup>. L'absence de stratégie de communication entraîne un manque de cohérence entre la stratégie de communication de l'entreprise et sa capacité réelle de production qui se traduit, dans l'exemple qui suit, par une

---

<sup>221</sup> L'absence de communication externe n'apparaît pas dans l'Annexe 37 car cela provient bien du choix du dirigeant.

« non-production ». L'E8 émet le souhait de trouver un client potentiel qui représenterait 15 000€ de chiffre d'affaires, il explique avoir quelques disponibilités pour travailler : « *Aujourd'hui l'objectif serait de trouver autre chose pour augmenter car j'ai encore quelques jours plus calmes où je me permets de faire des journées plus légères* ». Pourtant il ajoute au cours de l'entretien : « *je ne fais aucune prospection* ». Cet exemple illustre un choix stratégique de développement qui est freiné par le besoin d'une stratégie de communication de l'entrepreneur. Cette stratégie-là offre une structuration des actions à mettre en place et à intégrer ensuite intégrées dans les activités de l'entrepreneur. L'effet inverse est aussi observé auprès de 4 autres entrepreneurs : par exemple, pour l'E9, nous constatons un fort décalage, entre la capacité de production des produits (financière et humaine) et la forte demande de la part des clients, qui résulte d'un excès de communication externe de l'entreprise sur ses produits. Ce décalage se traduit par des retards de livraison pouvant entraîner une insatisfaction de la clientèle voire, dans l'extrême, un refus de vente de l'entrepreneur.

Enfin, nous constatons des possibilités de développement d'activités chez le groupe d'entrepreneurs qui met en lumière une « **absence de saisie d'opportunités** » (601.6). Ce phénomène est exprimé par 8 entrepreneurs qui perçoivent et envisagent un ensemble d'opportunités perçues, mais qu'ils n'exploitent pas. Par exemple l'E2 illustre une absence de saisie d'opportunités liée à l'absence de produits vendus et demandés par les clients : « *Donc si je n'ai pas le produit ce qui est quand même souvent le cas [...] soit je l'oriente vers un autre concurrent du quartier soit je cherche la référence et je lui donne* ». L'entrepreneur ajoute : « *donc ça pour nous si vous voulez quelque part c'est une faiblesse* ». La raison expliquée par l'intégralité des entrepreneurs concernés repose sur le temps limité, alloué à cette saisie d'opportunités, compte tenu des nombreuses autres activités sous sa responsabilité.

La variété du rôle de l'entrepreneur complexifie sa gestion du temps (IF 21) et réduit les activités qui concernent le développement de l'entreprise (IF22). L'absence de structuration de ses activités le maintient ainsi dans une vision à court terme (IF 23). Compte tenu de la variété des tâches sous sa responsabilité directe, le groupe d'entrepreneurs se concentre sur des activités d'ordre « technico-fonctionnel » et certaines activités de « gestion » connectées à ses expériences et savoirs ; il délaisse ainsi leur rôle entrepreneurial (IF 19).

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H5 « l'analyse stratégique de l'entreprise est perturbée par la pluriactivité de l'entrepreneur »**.

Ainsi, l'analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise est dominée par la dimension cognitive de l'entrepreneur. Ce dernier évolue ainsi au sein d'un environnement turbulent où il rencontre une surcharge de travail qui, ajoutée à sa représentation cognitive de l'environnement, provoque une vision opaque du futur de l'entreprise qui réduit la pertinence de ses choix stratégiques et complexifie sa fixation d'objectifs.

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H6 « la stratégie de l'entreprise repose principalement sur la dimension cognitive de l'entrepreneur réduisant la qualité de l'analyse stratégique »**.

La validation de cette hypothèse met en avant la CSCE en tant qu'outil d'analyse explicatif de ses choix stratégiques dans l'entreprise.

#### ***6.1.2.6.2 Un besoin d'« outils de la mise en œuvre stratégique »***

La deuxième thématique qui émerge de la dimension stratégique de l'entreprise est la suivante : « outils de la mise en œuvre stratégique » (604). Nous présentons ci-dessous l'analyse de deux sous-thématiques dominantes : l'absence d'analyse financière (604.1), l'absence d'analyse du design des produits/services vendus (604.8). Ces dysfonctionnements expliquent, plus généralement, l'absence d'analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces, que nous explicitons.

Premièrement, sept entrepreneurs expriment une « **absence d'analyse financière** » (604.1) réduisant ainsi la qualité de la prise de décision. Par exemple, l'E3 explique son « *plus grand besoin* » en terme de pilotage et de gestion, un outil d'analyse financière qui consiste pour lui : « *de savoir très précisément [le montant de] mes ventes, la répartition de mes ventes [en fonction de la marge des produits], les variations de mes ventes* » (E3). L'E8 explique ne pas disposer de compétences en comptabilité, il délègue ainsi cette partie financière à un expert-comptable et ne dispose pas d'outils d'analyse financière : « *je n'ai que mon bilan dans lequel je vois très rapidement où sont les gros coûts* » (E8). Il justifie la non réalisation de cette tâche par le domaine d'activités et la taille de son entreprise : « *Dans mon*

*domaine [...], il n'y a pas forcément besoin d'une analyse financière* ». Pourtant, cette absence d'analyse financière présente bien des conséquences pour l'entreprise : elle se traduit, premièrement par une réduction de la qualité de la prise de décision de l'entrepreneur, puisque celle-ci ne se repose que sur une analyse subjective de sa part. En effet, la seule analyse des comptes de fin d'année, déléguée à l'expert-comptable, traduit une analyse trop tardive : l'entrepreneur n'a pas de vision en temps réel de la marge de ses produits/services vendus et les résultats financiers de fin d'année en sont directement impactés ; ces résultats viennent appuyer l'IF 16. Dans ce sens, l'E4 exprime le caractère tardif des documents comptables de fin d'année et fait ressortir un « *vrai besoin de gestion dans les TPE* » : « *Aujourd'hui un comptable remet le bilan à un entrepreneur trois mois après, pour peu qu'il ait fait une mauvaise année, il a son bilan de l'année précédente fin avril, ben c'est trop tard, surtout s'il n'a aucun tableau de bord. Ça c'est sûr et certain* » (E4). L'E11 explique aussi un manque d'exploitation de son logiciel d'analyse financière : « *on a un logiciel qu'on utilise à 10% mais on est novice* ». Il met directement en relation la non-réalisation de cette tâche avec le besoin de compétences vis-à-vis de cette activité. Nous percevons aussi qu'il réduit le temps accordé à cette activité car il n'apprécie pas cette tâche : « *J'ai toujours repoussé l'informatique cela n'a jamais été ma tasse de thé. Et puis ce n'est pas les chiffres qui m'intéressent* » (E11). Cette absence d'analyse financière est donc engendrée par la perception de l'entrepreneur, ses compétences et son attrait face à l'activité.

Deuxièmement, cinq entrepreneurs pâtissent de l' « **absence d'analyse du design des produits/services vendus** » (604.8), générant une incidence majeure : l'entrepreneur réalise des prestations à titre gratuit pour des clients ou clients potentiels. Pour l'E8, l'offre du produit/service ne semble pas structurée, l'entrepreneur consacre plus de temps que ce qu'il facture : « *Quand je fais d'autres types de missions qui est la partie étude, là par exemple, je juge que pour cette étude il faut 5 jours, c'est sûr que si je ne sais pas bien qualifier mon étude et mes limites et que j'en passe 30, je suis complètement financièrement à la rue. Ce n'est pas lié à l'analyse financière. Il faut juste savoir vendre ce qu'on veut faire : c'est juste l'expérience et le métier* ». Il y a un besoin pour l'entreprise de structurer l'offre de produit/prestation avec, par exemple, une grille de tarification des produits/services (intégrant notamment le temps alloué à la prestation).

Enfin, aucun entrepreneur n'a exprimé de dysfonctionnement sur cette sous-thématique : « **l'absence d'analyse des forces et faiblesses et opportunités et menaces de**

**l'entreprise** » (604.11). Pourtant, l'intégralité de l'échantillon présente une absence ou une défaillance dans l'analyse de son environnement externe et/ou interne de l'entreprise. L'environnement de l'entreprise se présente sous la vision cognitive de l'entrepreneur, construite au cours de ses autres activités. Ainsi, l'entrepreneur perçoit des opportunités et menaces pour son entreprise (ou problématiques d'un point de vue interne), mais ces dernières demeurent dans sa pensée stratégique (**Figure 8**) et ne sont pas matérialisées dans un outil d'analyse stratégique. Nous percevons plusieurs conséquences majeures : l'absence d'action de sa part pour saisir l'opportunité, faire face à la menace perçue, mobiliser ses forces ou réduire ses faiblesses, ou réduire les problématiques internes rencontrées. L'entrepreneur risque ainsi d'être contraint à rester dans une situation de stagnation de son entreprise sur l'étape de survie (**Figure 18**) provoquée par un besoin de prise de décision au sein du processus de saisie d'opportunités ou de résolution des problèmes (**Figure 9**).

L'absence d'outils (d'analyse financière, d'analyse de la structuration de l'offre et, plus généralement, d'outils d'analyse des forces et faiblesses et opportunités et menaces de l'entreprise) provoque une vision de l'entrepreneur non représentative de la réalité de l'environnement externe et interne de son entreprise. Ainsi, les choix stratégiques de l'entrepreneur s'appuient sur ses propres perceptions de l'environnement et non sur une analyse objective, provoquant le risque de réduire la qualité de la prise de décision, voir de provoquer une absence de prise de décision.

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H7 « la défaillance dans l'analyse stratégique influence les choix stratégiques de l'entrepreneur »**.

La principale conséquence que nous observons face à ce résultat est l'absence d'action de l'entrepreneur face à la situation actuelle de son entreprise, qui se place comme un choix stratégique : la stagnation de la situation. Il y a une sous-exploitation des opportunités/forces et une stagnation de la situation face aux menaces/faiblesses de l'entreprise. L'absence d'outils d'analyse stratégique présente un risque pour l'entreprise, la réduction de sa performance économique à court, moyen et long terme : faible marge de l'entreprise, absence de saisie d'opportunités, offre de produit/service non structurée générant des surtemps.

### **6.1.2.6.3 L'entrepreneur face à la « gestion du personnel »**

La troisième thématique qui émerge de l'analyse de la dimension stratégique de l'entreprise est la « gestion du personnel » (607). Quatre entrepreneurs présentent des difficultés managériales : « **recrutement du personnel défaillant** » (607.1) et « **défaillance dans la gestion du personnel** » (607.3). L'Annexe 40 se focalise sur l'analyse de ces sous-thématiques. Nous observons, par ailleurs, un refus d'embaucher du personnel auprès de 5 entrepreneurs. Ce refus d'embaucher n'est pas perçu comme un dysfonctionnement, puisqu'il provient du choix stratégique de l'entrepreneur ; cependant, nous allons approfondir cet aspect afin de mieux comprendre les raisons explicatives de ce choix stratégique (des verbatim illustratifs sont visibles dans l'Annexe 41). Nous observons deux freins dans le choix d'embauche du groupe d'entrepreneurs : tout d'abord, un blocage face au premier recrutement, puis, un blocage face à l'élargissement de l'équipe. Ce résultat vient confirmer un résultat de la recherche exploratoire : l'existence d'un refus de développement de l'entrepreneur, face à l'embauche de salarié(s) dans son entreprise. Parallèlement, 11 entrepreneurs ne sont pas réfractaires au recrutement. Ce résultat confirme l'hétérogénéité du choix de l'entrepreneur face au recrutement (IF 11). Trois explications, exprimées par les répondants, permettent d'expliquer ce choix stratégique de l'entrepreneur: le profil de l'entrepreneur (l'âge de l'entrepreneur), l'adéquation entre l'axe personnel et professionnel (refus de développement de l'entreprise) et l'ancienne expérience professionnelle de l'entrepreneur (en management des équipes).

Pour conclure, cette première série d'entretiens auprès d'un échantillon de 16 cas d'entreprises confirme la difficulté que nous avons rencontrée dans l'Etape 1 (auprès des EA et ENA) : les entrepreneurs n'ont pas de représentation précise quant à un fonctionnement souhaité au sein de leur entreprise et, de ce fait, l'« orthofonctionnement » dans les entreprises de notre champ est difficilement perceptible par les acteurs.

#### **IDEE FORCE 29 :**

**L'entrepreneur n'a pas de représentation quant à un fonctionnement souhaité.**



Nous pouvons expliquer ce constat par la liberté de pouvoir d'actions de l'entrepreneur ; ce dernier est inscrit au sein d'un processus entrepreneurial qui ne dispose pas, initialement, de structure organisationnelle. Ce phénomène complexifie la mise en œuvre de cette recherche puisque les entrepreneurs peuvent ne pas avoir réellement conscience de la présence de certains dysfonctionnements dans leur entreprise. Dans ce sens, certains dysfonctionnements stratégiques, tels que l'« absence de formalisation de la stratégie » (601.2), se révèlent comme des dysfonctionnements pour certains : « *Un chef d'entreprise doit être dans l'anticipation, toujours avoir cette longueur d'avance sur ce que les salariés réalisent le jour J, et c'est le chef d'entreprise qui va devoir anticiper ce qui va se passer dans 3 mois, 6 mois, 2 ans. C'est quelque chose que j'aimerais mettre en place* » (E10). En revanche, cette absence de formalisation se présente, parallèlement, comme non nécessaire pour d'autres entrepreneurs, elle n'apparaît pas tel un dysfonctionnement. Ajoutons à ceci la particularité de notre champ de recherche : l'entrepreneur évolue sur une activité professionnelle multidimensionnelle intégrant un rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel, qui complexifie sa représentation des dysfonctionnements de son entreprise. Nous percevons ainsi un écart important entre le traitement des entretiens semi-directifs et l'avis d'expert. Celui-ci justifie le caractère majeur de la dimension cognitive de l'entrepreneur et le rôle clé de l'accompagnateur ou de l'intervenant-chercheur dans le processus de post-crédation / pré-développement ou stagnation.

Nos résultats confirment la présence d'une hétérogénéité des dysfonctionnements provenant de la dimension externe (marché, secteur d'activité) et interne (performance sociale) de l'entreprise. Le besoin en compétences sur les domaines d'activités du groupe d'entrepreneurs est hétérogène (IF 24) et dépend des compétences détenues par chacun. L'expérience et les connaissances détenues par l'entrepreneur influencent les actions de ce dernier (IF 25 et IF 26) et placent la notion de compétence, et plus particulièrement de savoirs et pratiques, comme un facteur clé d'influence de l'entrepreneur dans sa configuration stratégique cognitive (IF 20 et IF 27).

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H4 « Il y a une hétérogénéité des dysfonctionnements dans les entreprises de notre champ »**.

La validation de cette hypothèse H4 justifie le besoin d'un accompagnement global et personnalisé (IF 2). Ensuite, à l'exception d'une nouvelle sous-thématique de

dysfonctionnement, l'intégralité de ces dysfonctionnements a pu être imputée dans l'ADME. Cela confirme l'adéquation de la nomenclature dysfonctionnelle de la TSE (IF 7).

Ces résultats nous permettent de valider partiellement l'**hypothèse H1** « *l'ADME intègre la diversité des dysfonctionnements rencontrés dans les entreprises de notre champ* ».

L'ADME (**Annexe 33**) est très flexible, elle autorise une vision cumulative des cas traités, compte tenu de l'hétérogénéité des dysfonctionnements dans les entreprises. L'accumulation de recherches, qui portent sur ce même champ de recherche, pourrait permettre de l'étoffer dans l'objectif qu'elle soit la plus exhaustive possible.

Dans nos résultats, les activités du groupe d'entrepreneurs sont largement dominées par le rôle technico-fonctionnel, au détriment du rôle gestionnaire et entrepreneurial (IF 19) pour plusieurs raisons, toutes pouvant être reliées à la CSCE (IF 9). En effet, la CSCE influe sur sa conception d'un futur désiré (pensée stratégique), puis sur ses choix et sa planification stratégique, plaçant la dimension stratégique comme la principale source de dysfonctionnements. L'analyse stratégique est donc dominée par cette dimension cognitive directement connectée aux choix stratégiques, puis aux actions de l'entrepreneur. Ce résultat justifie le besoin d'accroître la place de la dimension cognitive dans l'accompagnement entrepreneurial (IF6).

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H2** « **la dimension « mise en œuvre stratégique » se présente comme une dimension dysfonctionnelle générique clé** ».

Plus généralement, la prégnance du rôle technico-fonctionnel de l'entrepreneur émane bien de son pouvoir d'actions dans l'entreprise (IF 18), mais aussi du degré de compétences détenues par l'entrepreneur sur chaque activité. Bien que tous les entrepreneurs n'ont pas fait ressortir de besoin de formation, notre observation directe fait bien apparaître un besoin de formation pour l'ensemble du groupe d'entrepreneurs sur une des activités sous leur responsabilité : la dimension stratégique concerne l'intégralité de l'échantillon.

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H3** « **le degré de compétence sur les différents domaines d'activités se présente comme un dysfonctionnement générique** ».

Nous allons désormais observer s'il est possible de percevoir des répercussions économiques des dysfonctionnements.

## **6.2 RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC FINANCIER INTER-ORGANISATION**

Le diagnostic financier vise à rechercher le prix et les coûts unitaires des composants de régulation et à évaluer leurs incidences économiques (Savall et Zardet, 1987). Dans le cadre d'une recherche-intervention « inter-organisations », nous avons conduit la deuxième série d'entretiens en insistant sur les dysfonctionnements mis en évidence par l'entreprise rencontrée, mais aussi sur les dysfonctionnements potentiels identifiés lors de l'analyse sociale et organisationnelle « inter-organisation ». La construction du guide d'entretiens directifs repose sur les résultats obtenus lors des entretiens semi-directifs de la recherche-intervention, celui-ci est visible en **Annexe 22**<sup>222</sup>. Nous présentons, dans un premier temps, les résultats financiers de l'échantillon de 16 entreprises puis, dans un deuxième temps nous analysons ces résultats.

### **6.2.1 Résultats de l'analyse financière**

Nous présentons dans un premier temps les résultats qui relèvent du calcul de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Charges Variables (CHVACV) puis, dans un deuxième temps, nous analysons les répercussions économiques des dysfonctionnements perçus : les CPC.

#### **6.2.1.1 Présentation de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'échantillon**

---

<sup>222</sup> Chaque entreprise a fait l'objet d'un ciblage plus approfondi sur les propres dysfonctionnements qu'elle rencontre.

Le calcul de la CHVACV permet de mettre en évidence la valeur économique générée par une unité de temps de travail<sup>223</sup>. Nous avons présenté la définition de cet indicateur dans la partie 3.1.4.2 qui se présente comme un outil d'analyse de la capacité de survie-développement de l'entreprise. Il s'agit d'un indicateur d'alerte stratégique, quelle que soit son origine : « *baisse de la demande, augmentation des prix externes, baisse de la productivité ou de la qualité interne - car la CHVACV est une valeur moyenne, résultante de multiples actions et interactions au sein de l'entreprise et de ses relations avec son environnement* » (Savall & Zardet, 2008 : 74). Ainsi, cet outil intègre les critères externes et internes des facteurs de création de valeur. Nous devons mobiliser la méthode de calcul de la CHVACV pour mesurer la situation des entreprises de notre champ. Dans cette perspective, nous avons calculé la CHVACV « *en réel* » (ibid.) en nous reposant sur les résultats comptables et le volume horaire, soit de l'année en cours, soit de l'année écoulée.

Cet indicateur repose, tout d'abord, sur le nombre d'heures totales effectuées au sein de l'entreprise. Afin de mesurer le volume horaire total de l'entreprise (incluant le volume horaire de travail des entrepreneurs), nous avons procédé à une récupération des données vérifiées en trois temps : une première fois lors du premier entretien semi-directif ; une seconde lors de l'envoi à l'entrepreneur d'un fichier d'informations après ce premier entretien ; puis, enfin, lors d'une vérification finale au moment de l'entretien directif. Cet indicateur repose, par ailleurs, sur les résultats comptables de l'entreprise (compte de résultat, soldes intermédiaires de gestion). Nous avons recueilli l'intégralité des documents comptables de fin d'année (en version papier ou informatique) nécessaires à l'analyse. Ces deux modes de récupération et de validation des données nous permettent de répondre aux critères de sincérité et de fiabilité de l'information recueillie. L'**Annexe 42** fournit des données financières qui reposent sur l'échantillon. Pour des raisons de confidentialité, nous présentons uniquement les fourchettes minimum, maximum, les moyennes et écarts-types de ces données. Le **Tableau 40** renseigne les résultats de l'indicateur CHVACV.

<b>Tableau 40 – Résultats financiers : l'indicateur CHVACV des 16 entreprises</b>								
-	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>
<b>CHVACV</b>	7.98 €	7.26 €	8.72 €	31.37 €	19.59 €	14.95 €	15.74 €	46.80 €
-	<b>E9</b>	<b>E10</b>	<b>E11</b>	<b>E12</b>	<b>E13</b>	<b>E14</b>	<b>E15</b>	<b>E16</b>
<b>CHVACV</b>	15.09 €	4.38 €	10.09 €	11.88 €	50.34 €	3.62 €	21.30 €	7.46 €

<sup>223</sup> Nous avons sélectionné comme unité une heure de travail.

L'analyse fait ressortir une CHVACV oscillant de 3.62€ à 50.34€ avec une moyenne de 17.29€ et un écart-type de 14.11. Ajoutons que nous avons précédemment constaté un volume horaire élevé de la part des entrepreneurs (partie 6.1.2.1) qui vient impacter directement l'indicateur CHVACV. La comparaison, entre cette étude et la fourchette internationale montre une faible CHVACV pour les entreprises de notre champ : « *Sa valeur [la CHVACV] dans les pays industrialisés se situe dans une fourchette de 26 à 53 euros* » (Savall & Zardet, 1987, 2010 : 174). Cet indicateur est présenté comme un baromètre de l'état de santé de l'entreprise, il laisse apparaître des difficultés pour notre champ de recherche, face à l'efficacité économique globale (Savall et al., 2017).

### **6.2.1.2 Ciblage des coûts-performances cachés**

La théorie socio-économique définit la notion de CPC comme un coût qui « *n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'information de l'entreprise tels que le budget, la comptabilité générale et analytique ou les tableaux de bord usuels* » (Savall & Zardet, 1987, 2010 : 17). Les CPC sont la conséquence économique des dysfonctionnements présents dans les entreprises, générés par l'interaction entre les comportements humains et les structures de l'entreprise. Un exemple de calcul des CPC est visible en **Annexe 43** et permet de comprendre la méthodologie de calcul pour l'ensemble de l'échantillon.

Les six dimensions de dysfonctionnements que nous avons analysées créent « *cinq symptômes de coûts cachés qui sont mesurables* » (Savall & Zardet, 2005) : l'intégralité des CPC perçus au sein de l'échantillon de 16 entreprises porte sur le symptôme : écart de productivité physique directe. Le **Tableau 41** synthétise les résultats sous l'angle économique à partir de plusieurs indicateurs clés d'analyse de la situation stratégique de l'entreprise (Savall et al., 2017).

<b>Tableau 41 – Résultats financiers : les indicateurs clés d’analyse de la situation stratégique de l’entreprise</b>				
<b>Indicateurs</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart Type</b>
<b>CHVACV (€)</b>	3.62	50.34	17.29	14.11
<b>CPC (€)</b>	2 641	29 827	15 361	9 777
<b>CPC par personne (€)</b>	1984	29 827	8 325	7 553
<b>CPC / Chiffre d’affaires (%)</b>	1.17	24.06	8.75	6.72
<b>CPC / VACV (%)</b>	3.51	217.97	40	55.69
<b>CPC / Coûts de production (%)</b>	1.27	97.35	19.34	23.85

La fourchette des CPC par personne et par an varie de 1 984€ à 29 827€ avec une moyenne de 8 325€ et un écart-type de 7 553. Ce montant n’apparaît pas élevé face aux recherches de l’ISEOR, le situant sur une fourchette de 20 000€ à 70 000€ et une moyenne de 36 000€ (Savall et al., 2017). Nous pouvons l’expliquer par la mobilisation d’une méthodologie d’intervention horizontale, visant à interroger uniquement le dirigeant de l’entreprise et à recueillir ainsi une majorité de CPC relatifs à son rôle dans l’entreprise. De ce fait, nos résultats ne peuvent que minimiser les CPC dans l’entreprise. Par ailleurs, ils légitiment l’existence de CPC causés par le rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel de l’entrepreneur au sein de l’entreprise<sup>224</sup>.

Le ratio CPC / Chiffre d’affaires (CA) informe sur le pourcentage que représente le montant des CPC dans l’entreprise en comparaison de son chiffre d’affaires. Le ratio CPC / coûts de production permet de rendre compte de la représentation des CPC sur l’ensemble des coûts de production supportés par l’entreprise. Ces ratios se présentent approximatifs puisque la structure du chiffre d’affaires et des coûts de production est dépendante des choix stratégiques variés des entrepreneurs. Ces ratios donnent cependant une représentation simple, illustrative des CPC dans les entreprises de notre champ (Savall et al., 2017).

Le ratio sur le pourcentage que représente le montant des CPC dans l’entreprise en comparaison de sa valeur ajoutée sur charge variable apparaît pertinent. Ce ratio permet en effet de mesurer l’impact des CPC sur l’activité courante de l’entreprise. Sa moyenne de 40% indique un niveau relativement élevé des CPC face à la valeur ajoutée sur charges variables.

---

<sup>224</sup> La partie 6.4.2.2 approfondit cette relation entre les CPC et les compétences de l’entrepreneur en mesurant les CPC face à la défaillance envers l’activité de l’entrepreneur.

L'écart-type de 55.69 présente une hétérogénéité des résultats que nous expliquons par la variété des cas étudiés.

Ces résultats nous permettent de reconnaître le montant élevé des CPC face au volume d'activités des entreprises de cet échantillon. Nos résultats démontrent ainsi les signes d'une défaillance processuelle (Crutzen & Van Caillie, 2009), partant de l'origine de difficultés entraînant des symptômes qui viennent provoquer la défaillance économique par une destruction de ressources financières et peuvent, dans la pire configuration, causer un risque de faillite de l'entreprise (**Figure 18**). Cet état des entreprises de notre champ provient éventuellement de la jeunesse de l'entreprise, mais, il présente bien le risque d'un processus de défaillance dès la phase post-naissance.

L'**Annexe 44** met en relation les CPC avec les dysfonctionnements perçus. Elle nous permet d'avoir une représentation, en pourcentage, des catégories de dysfonctionnements rencontrés par les 16 entreprises, entraînant des pertes économiques : le montant global des CPC sur les 16 entreprises est de 245 777€. Cette Annexe présente aussi la répartition des CPC des 16 entreprises par sous-thématique et idée clé. Nous analysons dans l'**Encadré 8** les résultats de chaque dimension de la performance sociale.

#### **Encadré 8 – Mise en relation entre les dysfonctionnements et les CPC**

La dimension « mise en œuvre stratégique » représente plus de 56% des CPC avec 100% des entreprises impactées par des CPC au sein de cette dimension. Nous pouvons, par ailleurs, remarquer que plus de 50% des CPC sont reliés à la thématique 601 « orientations stratégiques » de l'entreprise : 14 entreprises sont concernées par cette thématique de dysfonctionnements. Les sous-thématiques 601.6 « absence de saisie d'opportunités » (15.45%), 601.12 « faible prix du produit/service vendu » (11.14%) et 601.20 « absence d'une stratégie de communication » (6.13%) apparaissent comme les sources principales de pertes économiques accusées par les entreprises.

La dimension « organisation du travail » constitue plus de 31% des CPC. L'axe « organisation du travail » constitue un axe non négligeable : 13 entrepreneurs ont exprimé une incidence économique issue de cette dimension. La sous-thématique 206.4 « absence de règles et procédures » explique plus de 10% de la valeur totale des CPC perçus. La sous-thématique 205.2 « surcharge de travail » explique 9.54% des CPC. La sous-thématique 201.1 « absence ou la défaillance dans la planification de l'activité » représente aussi un sous-thème majeur expliquant 8.11% de l'ensemble des CPC.

La dimension « conditions de travail » représente près de 5% des CPC. Ce sont le « manque de matériel » (102.2) et les « pannes de matériel » (102.3) qui engendrent des CPC auprès de 10 entreprises. Malgré le nombre élevé d'entreprises concernées par cette dimension, nous pouvons remarquer que les répercussions économiques sont relativement faibles en comparaison des autres dimensions.

La dimension « gestion du temps » représente près de 4% des CPC. Les CPC sont provoqués par une « perturbation de l'environnement externe » (404.2) : 3 entreprises sont concernées par cette dimension qui se présente comme faible en comparaison des autres dimensions.

La dimension « 3C » représente 3% des CPC. Les CPC sont engendrés par l' « absence de dispositifs 3C » (308.1) : 3 entreprises sont concernées par cette dimension peu représentative, en comparaison des autres.

La dimension « formation intégrée » n'impacte pas les CPC compte tenu de la complexité des répercussions diverses provoquées par l'absence de formation de l'entrepreneur ou des salariés de l'entreprise.

Les résultats confirment la répercussion économique des dysfonctionnements perçus auprès de l'intégralité des entrepreneurs de l'échantillon. Ceci permet de déduire l'existence de répercussions de la performance sociale sur la performance économique. Ce phénomène est justifié scientifiquement par la théorie des coûts-performances cachés, se révélant innovante et mobilisable pour les entreprises de notre champ.

Ces résultats nous permettent de valider partiellement l'**hypothèse H9** « **les dysfonctionnements perçus diminuent la performance économique de l'entreprise** ».

Par ailleurs, les CPC sont représentés au sein de six composants : sursalaires, surtemps, surconsommations, non production, non création de potentiel et risques. L'**Annexe 45** présente le détail des CPC perçus par les entreprises relatif aux idées clés<sup>225</sup>. Elle éclaire aussi les effets au plan économique : les composants de la performance économique. Le **Tableau 42**, nous permet d'analyser la répartition des CPC par composant.

---

<sup>225</sup> Il s'agit des idées clés illustrées dans l'**Annexe 37**.



<b>Effet économique</b>	<b>Montant CPC</b>	<b>Représentation en %</b>
Sursalaires	3997.76 €	1.55%
Surtemps	39 598.14 €	16.11%
Surconsommations	17 524.53 €	7.13%
Non-production	69 982.37 €	28.47%
Non création de potentiel	103 874.61 €	42.26%
Risques	11 000 €	4.48%
<b>TOTAL</b>	<b>245 977.41€</b>	<b>100%</b>

Les composants les plus représentatifs des CPC apparaissent comme une « non création de potentiel » à hauteur de 42%, une « non-production » à hauteur de 28% et un « surtemps » à hauteur de 16%. La « non création de potentiel » est expliquée par l'absence de saisie d'opportunités perçues par l'entrepreneur. Cette dernière a une incidence économique sur l'entreprise à moyen et long terme qui limite ainsi sa capacité de développement. La « non-production » est justifiée par un besoin d'analyse des prix des produits/services vendus et par des difficultés organisationnelles diverses ; elle est justifiée également par une réduction du temps d'ouverture de l'entreprise due à une surcharge de travail de l'entrepreneur. Cela impacte le chiffre d'affaires à court terme de l'entreprise et limite aussi sa capacité de développement, à moyen et long terme. Les faibles CPC, liés aux sursalaires, s'expliquent par une rémunération des dirigeants qui se veut équivalente, voire inférieure à celle de leur(s) salarié(s). De ce fait, les glissements de fonction éventuels ne se traduisent pas par un coût supplémentaire pour l'entreprise mais engendrent bien des répercussions sur la performance sociale de l'entreprise, pouvant alourdir la charge de travail de l'entrepreneur, et, favoriser son manque de temps face à l'ensemble des activités sous sa responsabilité provoquant ainsi d'autres dysfonctionnements dans l'entreprise.

Ces résultats sur l'analyse financière des 16 entreprises viennent conforter l'analyse sociale et organisationnelle qui place les dimensions « mise en œuvre stratégique » et « organisation du travail » comme prioritaires pour les entreprises de notre champ. Du fait de la présence inévitable de dysfonctionnements dans les entreprises, l'objectif n'est pas de réduire entièrement les CPC. L'intérêt de cette analyse réside dans la révélation aux entrepreneurs, lors de l'effet miroir, de la perte économique accusée dans leurs entreprises. Cet éclaircissement de la situation socio-économique peut favoriser « *la pertinence, l'efficacité et l'efficience des décisions* » (op. cit.) des entrepreneurs, à partir de l'étape d' « effet miroir ». L'analyse des CPC permet d'améliorer l'environnement interne de

l'entreprise par une prise en considération des CPC observés. Cette analyse des CPC se présente comme un éclairage sur les sources de dysfonctionnements qui pourront être améliorées, selon les décisions prises par l'entrepreneur, suite à la restitution du diagnostic SOF<sup>226</sup>.

## **6.2.2 Analyse des résultats financiers**

Cette analyse fait émerger certains dysfonctionnements perçus auprès de l'échantillon qui n'ont pas pu être évalués par la méthodologie des CPC, alors qu'ils se présentent comme significatifs. Cette difficulté d'évaluation financière est causée par la difficulté de l'entrepreneur à évaluer certaines des répercussions générées par les dysfonctionnements (en temps ou en valeur économique). Ces dysfonctionnements, bien que leurs répercussions ne soient pas évaluables financièrement par la méthodologie des CPC, représentent bien une perte de compétitivité pour l'entreprise. Nous allons dans un premier temps présenter l'analyse de ces pertes de compétitivité concernant l'échantillon de 16 entreprises synthétisée dans l'**Annexe 46**. Dans un second temps nous présentons l'analyse des sources de compétitivité pour l'entreprise synthétisée dans l'**Annexe 47**.

### **6.2.2.1 Repérage des pertes de compétitivité**

L'analyse constate la présence de dysfonctionnements qui n'ont pu être traduits en CPC. Cette difficulté d'évaluation peut s'expliquer par la méthodologie visant à interroger les entrepreneurs sur des dysfonctionnements clés que nous avons considérés par hypothèse, comme génériques. Ainsi, les entrepreneurs n'ont pu apporter d'informations précises sur les répercussions de certains dysfonctionnements, pourtant bien existants. Ces dysfonctionnements, perçus lors de la phase de conduite d'entretiens directifs peuvent être structurés en cinq thématiques de dysfonctionnements ; leur analyse est présentée dans le **Tableau 43**.

---

<sup>226</sup> Il convient de préciser qu'un entrepreneur peut stratégiquement faire le choix de conserver certains CPC dans son entreprise.

<b>Tableau 43 – Exposition des pertes de compétitivité du groupe d’entrepreneurs</b>				
<b>N°</b>	<b>Dimension</b>	<b>Thématique</b>	<b>Sous-thématique</b>	<b>Analyse</b>
<b>1</b>	Condition de travail	102- Matériel et fournitures	102.2- Manque de matériel	5 entrepreneurs ont fait ressortir une absence de matériel de production dans l’entreprise pouvant impacter la performance économique sans pour autant être dans la capacité d’évaluer les répercussions économiques.
<b>2</b>	Organisation du travail	205- Charge de travail	205.2- Surcharge de travail pour l’entrepreneur	7 entrepreneurs rencontrent une surcharge de travail qui les empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise sans que nous puissions mesurer l’impact financier de ce dysfonctionnement.
<b>5</b>	Formation intégrée	502- Besoin de formation	Voir Annexe 46 pour visualiser les sous-thématiques de la rubrique 502.	11 entrepreneurs ont fait ressortir des besoins de formation divers et variés dont les répercussions financières n’apparaissent pas évaluables : management des salariés (4), compétences liées au Domaine d’activités Stratégique (DAS) (4), management stratégique (4), gestion commerciale (2) et gestion de site internet (2).
<b>6</b>	Mise en œuvre stratégique	601- Orientations stratégiques	601.6- Absence de saisie d’opportunités	9 entrepreneurs ont exprimé des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d’affaires de l’entreprise mais qu’ils n’exploitent pas.
		607- Gestion du personnel	607.4- Absence de délégation	5 entrepreneurs expriment qu’ils pourraient déléguer certaines tâches qu’ils réalisent permettant d’élargir leur éventail d’activités.

Bien que nous ne soyons pas parvenus à évaluer financièrement ces dysfonctionnements par la méthode des CPC, nous ne pouvons négliger, dans cette analyse, l’impact négatif de ces derniers sur la performance socio-économique à moyen et long terme des entreprises : réduction de l’efficacité et réduction du potentiel de chiffre d’affaires. Nous retrouvons l’orientation stratégique comme thématique clé, mais aussi, la capacité de délégation de l’entrepreneur, pour réduire sa surcharge de travail et élargir ses activités (de gestion et entrepreneuriales). Enfin, l’axe « formation intégrée » nécessite des besoins de formation très hétérogènes chez le groupe d’entrepreneurs.

### 6.2.2.2 Repérage des sources de compétitivité

Cette recherche-intervention nous a également permis de repérer des sources de compétitivité mobilisées par les entrepreneurs. Nous souhaitons les analyser car leur présentation, lors de l'étape « effet miroir », s'est révélée profitable aux entrepreneurs. Nous pouvons classer ces sources de compétitivité en 12 axes visibles dans le **Tableau 44**. Le détail des sources de compétitivité pour chaque entreprise est visible dans l'**Annexe 47**.

<b>Tableau 44 – Exposition des sources de compétitivité du groupe d'entrepreneurs</b>	
<b>Axes de compétitivité</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>1- Capacité de négociation de l'entrepreneur</b>	« Mais on a pu négocier des remises au moins à 40%, ce qui est bien, ce qui est vraiment le maximum pour nous. Et des échéances de paiement très longues » (E2).
<b>2- Recrutement d'un stagiaire cofinancé par l'Etat</b>	« elle [la stagiaire] nous a vraiment apporté une aide. Ça permet de réduire par deux le devis de l'imprimeur » (E2).
<b>3- Analyse financière</b>	« même si on n'a pas fait un chiffre exceptionnel, [mais] compte tenu que, malgré tout, on fait des marges correctes, j'ai encore de la trésorerie » (E4).
<b>4- Mobilisation outil de gestion du temps</b>	« Sans ça [outil de gestion du temps], c'était tout le temps en train de se bousculer dans ma cervelle, là je sais que c'est marqué et que j'arrive le lundi, je regarde et je sais ce que j'ai à faire. Donc je peux déconnecter facilement. C'est un bon outil ça, en tout cas pour moi c'est un bon outil » (E7).
<b>5- Communication externe</b>	« Ce qui marche très bien justement, c'est cette histoire de newsletter, je récupère les cartes des gens, et tous ces gens-là, je les rentre dans mon Outlook et quand on a une newsletter on l'envoie à tout le monde » (E7).
<b>6- Réflexion stratégique</b>	« Parce que c'est toujours bien d'avoir des avis différents pour éviter d'avoir la tête dans le guidon. Avoir un regard extérieur et de voir l'évolution de manière un peu plus globale ... » (E14).
<b>7- Management des équipes</b>	« Il faut que je prenne ma place de direction, on va faire des réunions pour, qu'à des moments, on mette des choses à plat et qu'on se dise les choses. [...] Ça permet de recalibrer les choses de manière assez sobre, presque un peu magique je trouve parfois. Ça paraît tellement simple mais, quand on les fait, ça change la vie » (E10).
<b>8- Capacité de délégation</b>	« Je commence à m'organiser de cette façon-là [fixer des temps pour la gestion administrative] grâce à « salarié X », je peux me le permettre » (E6).
<b>9- Réflexion sur l'organisation pour une perspective d'amélioration du fonctionnement</b>	« Il y a des nécessités d'organisation, il se trouve que par exemple moi je les récupère [matières premières] sur le marché, le samedi, [...] c'est pratique pour tout le monde en fait. Il n'y a pas de déplacement en plus. Donc après c'est de l'organisation » (E6).

<b>Tableau 44 – Exposition des sources de compétitivité du groupe d’entrepreneurs</b>	
<b>Axes de compétitivité</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>10- Ciblage de partenaires clés</b>	« Une fois, je suis allée présenter le projet à une assemblée de personnes âgées et là on a énormément de gens après cette présentation qui sont venus manger au restaurant » (E10).
<b>11- Intégration dans des réseaux ciblés</b>	« Du coup il y a des clubs de chefs d’entreprise j’ai postulé à certains. [...] Ça c’est de l’investissement hebdomadaire » (E7).
<b>12- Positionnement de l’entreprise sur une activité de niche peu concurrentielle</b>	Observation directe (E13).

Les sources de compétitivité que nous observons au sein de l’entreprise sont directement impulsées par les entrepreneurs. Nous avons repéré, dans cette analyse, que les entrepreneurs, dans leur intégralité, ont pu faire émerger des sources de compétitivité variées, justifiant leur impact élevé sur la performance de l’entreprise. Par ailleurs ces sources varient d’une entreprise à l’autre mais possèdent bien une contingence : il s’agit d’actions mises en place par l’entrepreneur. Ainsi, le socle commun qui justifie ces sources de compétitivité résulte des compétences détenues par l’entrepreneur et qui sont mises à profit pour l’entreprise. L’acquisition de compétences spécifiques de l’entrepreneur résulte de son expérience ou de ses connaissances acquises antérieurement. Celles-ci sont mises en application par l’entrepreneur dans l’entreprise. L’hétérogénéité des sources de compétitivité que nous observons est justifiée par la variété des expériences professionnelles, de vie et des connaissances des entrepreneurs, appuyant à nouveau l’IF27. L’intégration de cette dimension dans la présentation de l’effet miroir nous permettra d’observer l’impact de ce constat chez les entrepreneurs.

Le diagnostic financier confirme l’impact de dysfonctionnements spécifiques et communs au groupe d’entrepreneurs sur la performance économique et sociale de chacune des entreprises de l’échantillon. Ceux-ci entraînent des répercussions économiques à court terme (résultats immédiats) et à moyen et long terme (création de potentiel). La dimension « mise en œuvre stratégique » demeure la plus représentative, elle représente plus de 56% des CPC et touche l’intégralité de l’échantillon. Les résultats montrent aussi une hétérogénéité des répercussions économiques sur les 6 dimensions de la performance sociale, cela laisse suggérer le besoin d’un effet miroir propre à chaque entreprise. Cette analyse reconnaît aussi la présence de pertes et de ressources économiques et sociales non évaluables mais bien existantes qui peuvent avoir des conséquences sur l’entreprise à moyen et long terme.

### **6.3 RÉSULTATS DE L'ENTRETIEN DE GROUPE « EFFET MIROIR »**

Cette étape repose sur la présentation des résultats du diagnostic SOF au collectif d'entrepreneurs, réunis pour en débattre. La présentation des résultats intègre des verbatim visant à illustrer les dysfonctionnements majeurs qui émergent du discours des entrepreneurs. Cette séance « effet miroir », d'une durée de 2h10 d'animation, et à laquelle 7 entrepreneurs sur 16 ont pu participer<sup>227</sup>, nous a permis d'obtenir des résultats convaincants. Cette étape apporte une remarquable évolution des perceptions et des représentations des entrepreneurs en les aidant à modifier de façon notable, leur dynamique entrepreneuriale. Ainsi, cet « effet miroir » constitue une étape cruciale dans l'évolution des attitudes de l'entrepreneur : les perceptions qu'il a de l'entrepreneuriat et des dimensions qui le composent se voient modifiées grâce à la présentation du diagnostic SOF. Ces perceptions sont modifiées, également, grâce à cette dynamique de groupe d'entrepreneurs qui se révèle comme pertinente pour favoriser l'intention de changement. Afin de justifier ces propos, nous analysons quatre perceptions majeures de l'entrepreneur qui ont évolué à la suite à cette étape.

Premièrement, les entrepreneurs prennent conscience au cours de cette étape que leur volume horaire ne peut être conservé dans l'état à moyen et long terme pour ne pas impacter leur vie personnelle. Les entrepreneurs disposent d'une représentation de leur volume horaire hebdomadaire, mais n'en n'ont pas sur une année entière : moyenne de 46 heures hebdomadaires sur 52 semaines (sans congés). Nous observons la portée de ce résultat lors de l'entretien de groupe : les entrepreneurs, en considérant leur volume horaire de travail élevé, prennent conscience de leur capacité de travail limitée par la dimension temporelle et de leur surcharge de travail dans l'entreprise.

#### **IDEE FORCE 30 :**

**Par la méthodologie d'intervention S-E (étape « diagnostic »), l'entrepreneur prend simultanément conscience de sa capacité d'action limitée par la dimension temporelle et de sa surcharge de travail.**

Face à ce constat, les entrepreneurs ont rapidement évoqué une solution envisageable : l'embauche de salariés, tout en exprimant des difficultés face au recrutement. Dans un

---

<sup>227</sup> Il s'agit des entrepreneurs : E1, E4, E7, E9, E11, E15, E16.

premier temps, les entrepreneurs ont réagi en qualifiant cette solution de difficilement réalisable. Ils évoquent les difficultés du recrutement, la question de la confiance, ainsi que des coûts élevés à l'embauche : « *on ne peut pas embaucher, ça prend du temps, c'est difficile* » ou encore « *il faut savoir déléguer mais embaucher c'est trop compliqué* ». Ainsi, le groupe d'entrepreneurs a exprimé un besoin de recrutement tout en montrant des difficultés qui les freinent pour passer à l'action.

Deuxièmement, la présentation du diagnostic financier s'est révélée être la phase la plus déterminante de l'intention de changement du groupe d'entrepreneurs. La présentation des CPC apporte au groupe une visibilité sur les conséquences financières des dysfonctionnements qu'ils rencontrent. Un des résultats majeurs confirme la mobilisation de la théorie des CPC en tant que méthodologie favorisant l'intention de changement : aucun entrepreneur n'a contesté, au cours de l'effet miroir, les dysfonctionnements présentés et les répercussions financières qui en découlent. Au contraire, les ratios d'analyse financière sont révélateurs pour les entrepreneurs qui prennent réellement conscience de la représentation des CPC en fonction de leur activité courante. Cette connexion entre le cœur de leur activité et les répercussions financières confirme l'impact non négligeable de la méthodologie d'intervention socio-économique directement connectée aux activités de l'entreprise. Lors de l'effet miroir, nous observons de la part des entrepreneurs une prise de conscience de l'impact des dysfonctionnements sur la performance économique de leur entreprise.

**IDEE FORCE 31 :**

**Lors de la présentation du diagnostic financier, l'entrepreneur prend conscience des répercussions économiques des dysfonctionnements qu'il rencontre.**

En reliant les dysfonctionnements à des répercussions économiques directes invoquées par les entrepreneurs lors de la deuxième série d'entretiens, cette phase a généré une prise de conscience des dysfonctionnements par le groupe. Les entrepreneurs ont ainsi perçu l'impact des critères de performance sociale (principalement d'ordre stratégique) sur la performance économique de leur entreprise. Ils élargissent ainsi leur vision sur la performance de l'entreprise à d'autres critères que la stricte performance économique : la performance sociale. C'est donc, dans la compréhension et la clarification des critères de performance sociale, structurés en six dimensions, et, dans leur connexion avec la performance économique, que les entrepreneurs perçoivent le gisement de ressources sur lequel ils reposent. Cette

modification de la perception de l'entrepreneur face à son entreprise provoque un désir de changement qui se traduit par un souhait de recrutement au sein du groupe : un nouvel échange du groupe a suivi la présentation des CPC, plaçant le besoin de délégation de l'entrepreneur comme le cœur de la solution, pour celui-ci.

**IDEE FORCE 32 :**

**L'analyse des CPC permet d'instaurer un désir de changement chez l'entrepreneur.**

Troisièmement, nous avons pu observer, lors de cette étape, des effets positifs de la dynamique de groupe. Celle-ci apporte en effet une richesse dans les échanges entre les entrepreneurs. Chaque entrepreneur vient, par exemple, confirmer l'existence de dysfonctionnements dès lors qu'il se sent concerné. Deux phénomènes en découlent : tout d'abord, le fait que l'entrepreneur ne soit pas le seul à rencontrer un dysfonctionnement vient renforcer son approbation face au caractère majeur de ce dysfonctionnement dans l'entreprise ; ensuite, l'échange créé par la dynamique de groupe permet de faire émerger des solutions. Lors de la mise en avant des principaux dysfonctionnements, des entrepreneurs ont rapidement exprimé leur incapacité à les résoudre. Pourtant, certains entrepreneurs, parfois non concernés par un dysfonctionnement, ont pu proposer des moyens de résolution mobilisables pour ceux concernés par ce dysfonctionnement. Par exemple, face à un « recrutement du personnel défaillant »<sup>228</sup> évoqué par plusieurs entrepreneurs lors de l'effet miroir, un entrepreneur a révélé son procédé de recrutement : la délégation à un consultant en recrutement. Cette expérience s'est traduite par une concrétisation du souhait d'embauche qui s'est révélée être un succès, un an plus tard. Le groupe, surpris par ce fonctionnement a modifié sa perception face au recrutement : « *la délégation, c'est important, je m'en rends compte* » ou encore « *il faut recruter* ». Prenons un autre exemple : un entrepreneur a réagi face à la difficulté évoquée par le groupe quant à la planification des activités de l'entrepreneur (gestion du temps). Il a présenté une formation, qu'il a réalisé, lui permettant aujourd'hui d'améliorer la planification de ses activités dans l'entreprise. Ce second témoignage a révélé l'existence de solutions envisageables pour résoudre cette difficulté. Les perceptions du groupe d'entrepreneurs se modifient à nouveau et enlèvent ainsi le caractère inéluctable de fatalité des dysfonctionnements que ceux-ci rencontrent.

---

<sup>228</sup> Ou à une crainte liée à un recrutement défaillant.



**IDEE FORCE 33 :**

**L'évolution des représentations mentales est favorisée par la dynamique du groupe d'entrepreneurs.**

Enfin, notre observation confirme la reconnaissance des entrepreneurs quant à la nécessité d'évolution de leur rôle de dirigeant : la réduction des dysfonctionnements passe, d'une part, par un élargissement à des activités entrepreneuriales et gestionnaires, et, d'autre part, une réduction de son rôle technico-fonctionnel dans l'entreprise. La réalisation de l'effet miroir s'est révélée comme un véritable choc pour les entrepreneurs qui ont pris conscience de la valeur de ces activités, comme le montre ce verbatim illustratif, acquiescé par l'ensemble du groupe : « *une restitution comme ça, ça fait prendre conscience de la valeur que les dysfonctionnements représentent, il faut les traiter tout de suite* ». Trois entrepreneurs sur sept ont notamment exprimé le souhait d'aller plus loin en sollicitant un diagnostic plus approfondi, propre à leur entreprise.

Cette séance d'animation confirme l'intention d'une dynamique de changement chez les entrepreneurs et donne tout son sens à la méthodologie d'intervention mobilisée.

**IDEE FORCE 34 :**

**La phase d'effet miroir favorise l'intention d'une dynamique de changement de l'entrepreneur.**

L'intention d'une dynamique de changement est provoquée par l'amélioration de deux dimensions de la compétence qui sont relatives à l'axe du savoir : le savoir quoi et le savoir pourquoi (Durand, 2006). En effet, les trois phases de l'intervention permettent aux entrepreneurs d'avoir une représentation structurée des dysfonctionnements qu'ils rencontrent, répondant ainsi au « quoi » tandis que l'effet miroir, qui impulse une dynamique de groupe par notre positionnement « inter-organisations », apporte une réponse aux entrepreneurs à la question : « pourquoi ». L'entrepreneur, par ce processus d'intervention, prend conscience des impacts socio-économiques des dysfonctionnements qu'il rencontre, mais aussi, de la stagnation de sa situation professionnelle et de son entreprise dès lors qu'il ne met pas en place de dynamique de changement pour répondre au processus de résolution des problèmes et/ou de saisie d'opportunités (**Figure 9**).

### **IDEE FORCE 35 :**

**La méthodologie d'intervention socio-économique (étape « diagnostic ») apporte une évolution des représentations mentales de l'entrepreneur sur son entreprise.**

La nécessité de pilotage de l'entreprise par le dirigeant est l'un des axes majeurs mis en avant par Savall et Zardet (2008). Les auteurs avancent : « *la qualité du pilotage apparaît comme le facteur déterminant du niveau de coûts-performances cachés et, partant, du niveau de performances économiques durables de l'entreprise* » (Savall & Zardet, 2008 : 67). L'effet miroir permet au dirigeant d'insuffler une dynamique de changement qui pourrait améliorer le pilotage de son activité à partir de ses décisions stratégiques.

Nous proposons, dans la partie suivante, de développer l'avis d'expert qui permet d'approfondir les relations de cause à effet des dysfonctionnements pour cerner les causes profondes de leur existence.

#### **6.4 LA MICRO-ENTREPRISE ET LE PHÉNOMÈNE DE PROPAGATION DES DYSFONCTIONNEMENTS : APPROFONDISSEMENT DE L'AVIS D'EXPERT**

L'objectif de cette étude consiste à créer un modèle d'accompagnement qui favoriserait la modification du rôle de l'entrepreneur au sein de son entreprise, ceci par la reconversion ou le recyclage des coûts de dysfonctionnements. Dans un premier temps, nous développons de manière approfondie l'avis d'expert en nous intéressant aux relations de cause à effet entre les sous-thématiques de dysfonctionnements. Ce processus d'analyse vise à faire émerger les causes profondes et racines de dysfonctionnements. Une cause profonde est un dysfonctionnement « caché » dans l'entreprise interrogeant les comportements de l'entrepreneur. Une cause racine peut être représentée par un dysfonctionnement qui provient d'un manque de « règles du jeu » dans l'entreprise (Savall et al., 2015). La mise en lumière de causes profondes et racines se révèle donc primordiale dans cette étude puisque leur réduction permettrait une réduction du phénomène de propagation des dysfonctionnements dans l'entreprise, et ainsi, une amélioration de sa performance socio-économique. Dans un deuxième temps, nous développons la relation entre les compétences de l'entrepreneur et les dysfonctionnements de l'entreprise.

#### **6.4.1 Analyse des relations dysfonctionnelles pour l'émergence de causes profondes de dysfonctionnements**

Dans cette partie, nous développons une analyse des relations entre les sous-thématiques de dysfonctionnements du diagnostic SOF, en effet, nous avons pu percevoir des relations entre elles. Nous proposons d'approfondir l'explication de ces relations qui nous a permis de faire émerger 5 sous-thématiques racines présentées ci-dessous. Nous allons premièrement nous focaliser sur les causes explicatives des dysfonctionnements avant de nous intéresser aux conséquences que ceux-ci entraînent. Cette analyse des relations de cause à effet vise à faire émerger les causes racines et profondes des dysfonctionnements.

Afin de réaliser cette analyse, nous avons procédé à une étude approfondie de chaque cas d'entreprises (analyse verticale), mais aussi, à une analyse transversale des cas étudiés, qui nous permet de déceler les conséquences des dysfonctionnements. L'analyse des causes explicatives des dysfonctionnements repose sur le discours des entrepreneurs, tandis que l'analyse des conséquences des dysfonctionnements repose sur la confrontation de nos matériaux de recherche (analyse d'entretiens, observation directe et analyse de documents). Ainsi, les dysfonctionnements peuvent avoir un impact sur la performance économique de l'entreprise, que l'on décèle grâce à la théorie des CPC ; cependant ils peuvent parallèlement se propager dans l'entreprise et entraîner d'autres sous-thématiques de dysfonctionnements : cette analyse a fait émerger le caractère racine de 5 sous-thématiques visibles dans l'**Encadré 9**.

##### **Encadré 9 – Sources de dysfonctionnements racines dans la micro-entreprise**

- 1- « Défaillance dans la planification de l'activité » (201.1) ;
- 2- « Surcharge de travail de l'entrepreneur » (205.2) ;
- 3- « Absence de règles et procédures » (206.4) ;
- 4- « Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant » (402.2) ;
- 5- « Absence de saisie d'opportunités » (601.6).

Nous abordons ces 5 sous-thématiques de dysfonctionnements racines qui se révèlent être centrales. Dans un premier temps, nous exposons l'analyse des causes explicatives de ces

principaux dysfonctionnements repérés puis nous mettant en lumière l'apparition de 5 sous-thématiques de dysfonctionnements profonds.

#### **6.4.1.1 Analyse des causes explicatives des principaux dysfonctionnements repérés**

Premièrement, nous nous sommes centrés sur les causes explicatives de ces 5 sous-thématiques de dysfonctionnements qui apparaissent comme majeures dans l'analyse. Cette partie repose sur une analyse verticale de chaque entretien semi-directif. La présentation des causes explicatives des 5 sous-thématiques racines de dysfonctionnements est visible dans l'**Annexe 48**. L'**Annexe 49** présente l'analyse portant sur chacune des 5 sous-thématiques évoquées ci-dessus. Nous avons pu percevoir que l'analyse des causes explicatives d'un dysfonctionnement s'explique par la présence de plusieurs sous-thématiques, complexifiant notre compréhension face aux relations entre les dysfonctionnements de l'entreprise. Cette analyse nous permet de confirmer la dominance des dimensions « mise en œuvre stratégique » et « organisation du travail ».

#### **6.4.1.2 Analyse des conséquences des dysfonctionnements repérés sur la performance sociale**

En procédant à une analyse des conséquences de chaque dysfonctionnement perçu, nous avons aussi pu remarquer que certains entraînent d'autres sous-catégories de dysfonctionnements dans l'entreprise. Dans ce sens, nous nous sommes aperçus de l'existence de nouvelles relations entre les sous-thématiques de dysfonctionnements, pouvant être reliées aux 5 sous-catégories de dysfonctionnements évoquées. Ces relations établies n'auraient pu être perçues sans cette analyse où nous nous sommes focalisés sur les sous-thématiques de dysfonctionnements qui entraînent comme conséquence l'une de 5 sous-thématiques racines. Cette analyse est visible dans l'**Annexe 50**. L'**Annexe 51** présente l'analyse explicative qui illustre de ces effets. Nous distinguons également une forte variété de dysfonctionnements qui entraînent comme conséquences ces 5 sous-thématiques de dysfonctionnements racines :

celles-ci sont issues de 5 dimensions de la performance sociale<sup>229</sup>. Nous observons aussi le caractère transversal de la dimension stratégique qui vise à développer une réflexion sur chacune des autres dimensions et thématiques qui la composent. Ainsi, la réflexion stratégique et le choix stratégique de l'entrepreneur sont placés comme la source à l'émanation du design organisationnel de l'entreprise.

En nous limitant à l'analyse des causes explicatives de 5 sous-thématiques de dysfonctionnements racines (et à ceux qui provoquent ces sous-thématiques), nous allons désormais présenter l'étude des cause et effet de ces dernières dans l'entreprise. C'est pourquoi, nous avons premièrement réalisé une analyse qui présente les conséquences directes des dysfonctionnements racines mais nous avons aussi procédé à une analyse des dysfonctionnements qui trouvent leurs causes explicatives dans ces sous-catégories de dysfonctionnements. Cette méthode d'analyse nous permet d'élargir et de percevoir des connexions non décelées préalablement. La présentation de ces résultats est visible dans **l'Annexe 52**. L'analyse qui s'applique à chacune de ces 5 sous-thématiques est visible dans **l'Annexe 53**. Nous observons ici aussi une variété des dimensions explicatives de la présence de ces 5 sous-thématiques de dysfonctionnements : celles-ci sont issues de 5 dimensions de la performance sociale<sup>230</sup>. Cette variété soulève le besoin d'une réflexion sur chacune des dimensions et thématiques de dysfonctionnements. Elle confirme le caractère primordial de la réflexion stratégique et du choix stratégique de l'entrepreneur. Ces 5 sous-thématiques entraînent principalement des dysfonctionnements au sein de deux dimensions : « mise en œuvre stratégique » et « organisation du travail ».

L'analyse des relations de cause à effet nous apporte plusieurs résultats majeurs. Elle nous permet tout d'abord de cerner des dysfonctionnements profonds. Il est nécessaire de se focaliser sur ces dysfonctionnements afin d'améliorer la performance socio-économique des entreprises de notre champ. Nous percevons, dans cette analyse, le phénomène de propagation des dysfonctionnements d'une sous-thématique à une autre. Ce phénomène nous pousse à nous intéresser aux dysfonctionnements profonds qui émergent de l'avis d'expert, afin de

---

<sup>229</sup> A savoir : « conditions de travail », « organisation du travail », « gestion du temps », « formation intégrée » et « mise en œuvre stratégique ».

<sup>230</sup> A savoir : « conditions de travail », « organisation du travail », « gestion du temps », « formation intégrée » et « mise en œuvre stratégique ».

limiter cette propagation qui entache la performance économique de l'entreprise à moyen et long terme, sans que l'entrepreneur en ait réellement conscience<sup>231</sup>.

Cette analyse permet de constater l'écart entre les dysfonctionnements rencontrés par les entrepreneurs et l'avis d'expert. De nombreux dysfonctionnements n'ont pas été évoqués par les entrepreneurs et sont pourtant présents dans leur entreprise. Face à ce constat, l'analyse des relations de cause à effet positionne la notion de pilotage de l'entreprise au cœur du phénomène entrepreneurial.

**IDEE FORCE 36 :**

**Le manque de connaissance de l'entrepreneur sur l'hétérogénéité de ses activités crée des difficultés liées à la gestion et au pilotage de son entreprise.**

Dans ce sens, les dysfonctionnements figurant dans l'**Encadré 10** se présentent comme des causes profondes de réduction de la performance socio-économique pour cet échantillon d'entrepreneurs.

**Encadré 10 – Sources de dysfonctionnements profonds dans la micro-entreprise**

- 1- « Absence de fixation d'objectifs » (601.1),
- 2- « Absence de formulation stratégique » (601.2),
- 3- « Absence de vision à long terme » (601.3),
- 4- « Absence de l'analyse des Forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise » (604.11).
- 5- « Absence de pilotage de l'entrepreneur » (608.4).

Ces dysfonctionnements se révèlent comme des causes profondes puisqu'ils permettent de favoriser la réflexion stratégique et ainsi d'améliorer les choix stratégiques des entrepreneurs qui concernent l'ensemble de l'environnement externe et interne de l'entreprise. La complexité de ces dysfonctionnements, pour les entrepreneurs, est intensifiée dès lors qu'ils n'apparaissent pas directement reliés à l'analyse des CPC, compte tenu de la difficulté d'évaluation de leurs répercussions économiques. Pourtant, ils conditionnent bien le design

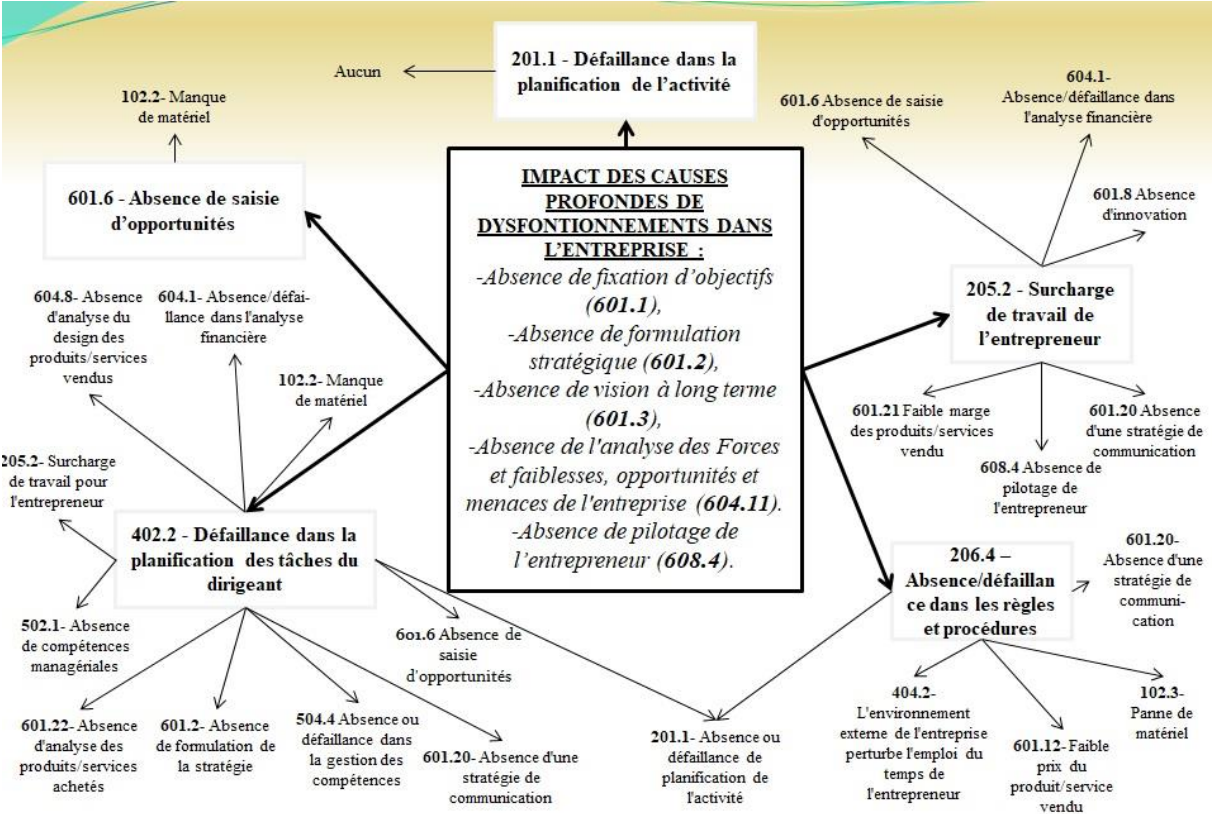
---

<sup>231</sup> Ajoutons que ces résultats n'apparaissent pas dans les documents comptables de fin d'exercice de l'entreprise.

organisationnel de l'entreprise intégrant son environnement externe et interne et ils sont directement reliés au rôle entrepreneurial du dirigeant. Ce rôle se place ainsi à la source de l'ensemble des dysfonctionnements perçus, compte tenu du phénomène de propagation. Ce constat souligne le caractère transversal de ces causes profondes, ainsi qu'une forte dimension cognitive. Dans ce sens, nous avons pu observer que certains dysfonctionnements ne font pas l'objet de régulation au sein de l'entreprise. Cette absence de régulation dépend de l'entrepreneur qui n'a pas forcément conscience des dysfonctionnements en question ; cela l'amène donc à rester dans cette situation dysfonctionnelle qui demeure inchangée à court terme mais qui est pourtant bien révélée au cours du processus d'intervention.

Cette analyse nous permet de proposer la **Figure 24** qui illustre le phénomène de propagation des 5 causes profondes provoquant 5 sous-thématiques de dysfonctionnements racines du rôle entrepreneurial et gestionnaire de l'entrepreneur.

**Figure 24 – Phénomène de propagation des dysfonctionnements dans la micro-entreprise**



Ce schéma ne vise pas à représenter ces relations de cause à effet comme communes à toutes les entreprises ; en revanche, il nous permet d'illustrer le phénomène de propagation

des dysfonctionnements dans l'entreprise, dus à 5 causes profondes, issues du rôle entrepreneurial, tout particulièrement auprès des 5 sous-thématiques racines.

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H8 « il y a des causes profondes de dysfonctionnements dans l'entreprise, sources d'un phénomène de propagation des dysfonctionnements dans les six thématiques de la performance sociale »**.

Nous avons observé le caractère transversal de la dimension stratégique relatif au caractère cognitif de l'entrepreneur mais aussi aux actions, d'ordre stratégique, à réaliser. Une autre dimension se révèle transversale et nécessite d'être approfondie dans la partie suivante afin d'améliorer notre compréhension du phénomène : les compétences de l'entrepreneur.

#### **6.4.2 Développement de la relation entre compétences et dysfonctionnements**

L'analyse des causes explicatives, focalisée sur le discours des entrepreneurs, ne nous permet pas de reconnaître la dimension « formation intégrée » comme un dysfonctionnement profond. En effet, elle dépend fortement de la capacité de recul du répondant, qui peut difficilement percevoir ses propres besoins de formation et, elle se complexifie par la multidisciplinarité du rôle de l'entrepreneur. Cette dimension se confirme être une perspective de réduction des dysfonctionnements. Nous allons développer, dans cette partie, une relation entre les compétences de l'entrepreneur, à partir de ses activités (Coulet, 2011), et les dysfonctionnements de l'entreprise. Nous ne sommes pas parvenus à évaluer financièrement les dysfonctionnements de la dimension formation intégrée par la méthode des CPC, mais nous pouvons tenter de mesurer l'impact de ces derniers sur la performance économique, à moyen et long terme, de l'entreprise. A cet égard, il est nécessaire d'avoir une vision des pratiques des entrepreneurs dans leur rôle de dirigeant. Afin de mesurer le rôle des entrepreneurs au sein de leur entreprise, nous nous reposons sur la nomenclature d'activités de l'entrepreneur (**Annexe 11**). Nous avons proposé le questionnaire (**Annexe 23**), à la fin de l'entretien directif, auprès de chacun des entrepreneurs en intégrant les deux questions suivantes :



1- En moyenne, cette année, quelle fréquence avez-vous accordé aux activités suivantes : aucun / moins d'une fois par mois / une à deux fois par mois / trois à quatre fois par mois / plus de quatre fois par mois ;

2- Votre maîtrise concernant les activités suivantes est : tout à fait satisfaisante / assez satisfaisante / peu satisfaisante / pas du tout satisfaisante.

Ce questionnaire porte sur 24 thématiques, il nous permet de percevoir le degré de compétence perçu par l'entrepreneur face à chacune des activités sous sa responsabilité. Il met aussi en relief la fréquence que ce dernier accorde à chacune de ces activités, sur une année. Plus généralement, il nous permet de percevoir les activités insuffisamment développées dans l'entreprise ou sources de difficultés suite à un manque de compétences de l'entrepreneur. Ainsi la « fréquence allouée aux activités » nous permet d'analyser le comportement de l'entrepreneur par son choix de réaliser ou non certaines activités. Les connaissances et savoir-faire sont analysés à partir de la « maîtrise de l'activité ». Ces deux critères se placent comme sources de défaillance dans l'entreprise qui peuvent entacher sa performance à court, moyen et long terme.

Dans un premier temps nous présentons les résultats portant sur l'analyse des activités de l'entrepreneur puis nous développons une relation entre les dysfonctionnements perçus et les activités de l'entrepreneur.

#### **6.4.2.1 Expérimentation de la nomenclature d'activités de l'entrepreneur**

Pour avoir une compréhension approfondie des pratiques de l'entrepreneur, nous nous focalisons sur deux aspects : la maîtrise de l'activité en question et la fréquence moyenne mensuelle allouée à cette activité. Pour disposer de ces informations, nous avons distribué ce questionnaire complémentaire à la fin des entretiens directs. Ce questionnaire a donc été expliqué et présenté aux entrepreneurs afin de réduire le risque de non compréhension de certains thèmes ou sous-thèmes d'activités. Notre présence nous a permis de répondre aux questionnements éventuels de l'entrepreneur. Nous avons ajouté la question suivante en fin d'entretien : « Y-a-t-il d'autres activités que vous réalisez et qui ne seraient pas spécifiées dans le questionnaire ? ». L'intégralité des entrepreneurs a répondu « non » à cette

question. Ce résultat place la nomenclature des activités proposée comme suffisamment systémique ; elle intègre toutes les activités de l'entreprise et se révèle connectée aux activités concrètes des entrepreneurs (IF 17).

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H10 « la variété des activités de l'entrepreneur peut être structurée dans la nomenclature d'activités de l'entrepreneur »**.

Malgré la pluriactivité à laquelle doit faire face l'entrepreneur, nous pouvons structurer son rôle en six domaines d'activités (et 24 thématiques) apportant une vision systémique de l'étendue de la dimension praxéologique de l'entrepreneur dans son entreprise (**Figure 20**). La fréquence allouée à chaque activité sur un mois nous permet de mettre en exergue les activités qui peuvent être considérées comme insuffisantes dans l'entreprise. Ainsi, une activité est insuffisante dès lors que l'entrepreneur ne la pratique pas ou qu'il la pratique moins d'une fois par mois. Les résultats de la fréquence des activités de l'entrepreneur sont visibles dans l'**Annexe 54**.

D'autre part, le degré de maîtrise perçu par l'entrepreneur sur chaque activité nous permet de mettre en exergue les activités qui peuvent être considérées comme défaillantes dès lors que l'entrepreneur perçoit sa maîtrise comme : pas du tout satisfaisante ou peu satisfaisante. Cette faible maîtrise perçue peut générer une perte d'efficacité, d'efficience et d'effectivité dans l'entreprise, trois concepts relatifs à la performance (Paturel, 2000). Les résultats de la perception que les entrepreneurs se font de leur maîtrise des activités sous leur responsabilité sont visibles dans l'**Annexe 55**.

Nous avons, ensuite, procédé à une analyse visant à combiner les entreprises concernées par une insuffisance de temps alloué aux activités, et/ou, un manque de maîtrise de ces activités par l'entrepreneur. L'**Annexe 56** présente les activités sources de défaillance. Le **Tableau 45** met en exergue les activités sources de défaillance du groupe d'entrepreneurs. Ces résultats corroborent avec l'analyse SOF en plaçant le domaine « gestion stratégique et direction générale de l'entreprise » comme une source de défaillance majeure du groupe d'entrepreneurs avec 9 sous-thématiques concernées. La plus représentative est « développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme » avec 62% d'entrepreneurs concernés. Ce résultat confirme en effet le risque d'un développement limité pour les entreprises de notre champ.

<b>Tableau 45 – Eclairage sur les activités sources de défaillance du groupe d'entrepreneurs<sup>232</sup></b>					
<b>N°</b>	<b>Domaines d'activités</b>	<b>Thématiques</b>	<b>Sous thématiques</b>	<b>Représentation de la défaillance en %</b>	
<b>1</b>	Gestion Stratégique et direction générale de l'entreprise	1.2. Développer votre entreprise	1.2.1. Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme	62.50%	
			1.2.2. Mettre en place de nouvelles idées commerciales	56.25%	
			1.2.3. Fixer des objectifs (à l'oral ou par écrit)	37.50%	
				1.3. Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise	37.50%
		1.4. Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	1.4.1. Analyser son secteur d'activité (politique, économique, législatif, environnemental, social)	56.25%	
			1.4.2. Analyser ses concurrents	37.50%	
			1.4.3. Analyser les forces et faiblesses de son entreprise	50%	
			1.4.4. Analyser ses pratiques de tarification	43.75%	
		1.7. Diagnostiquer les problèmes rencontrés	1.7.1. Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise	50%	
<b>3</b>	Gestion des ressources humaines et management des équipes	3.3. Gérer le personnel	3.3.1. Mettre en œuvre une politique de rémunération	37.50%	
<b>4</b>	Gestion commerciale et marketing	4.1. Faire une étude de marché		68.75%	
		4.2. Mettre en place un système de fidélisation		81.25%	
		4.3. Construire et améliorer l'offre pour des produits/services vendus		37.50%	
		4.4. Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)		68.75%	
<b>5</b>	Gestion administrative et Financière	5.1. Gérer la trésorerie		37.50%	
		5.2. Réaliser une analyse financière		81.25%	
		5.3. S'occuper de la gestion administrative		50%	
<b>6</b>	Négociation / vente	6.2. Vendre et négocier avec les parties prenantes		37.50%	
		6.3. Créer et développer des partenariats		62.50%	

<sup>232</sup> Dans ce Tableau, nous nous sommes limités aux activités concernées à plus de 33% par notre échantillon, signifiant qu'au moins un tiers de l'échantillon est concerné. L'Annexe 56 présente l'intégralité des résultats.

Aucune sous-thématique du domaine « production du produit/service » ne représente plus de 33% de l'échantillon. Ce domaine est perçu comme maîtrisé par le groupe qui y alloue un temps élevé dans le cadre de ses activités. Cela confirme les résultats de l'analyse SOF qui place le rôle technico-fonctionnel comme dominant face aux rôles gestionnaire et entrepreneurial.

Sur le domaine de « gestion des ressources humaines et management des équipes », plus de 37% présentent un risque de défaillance sur la sous-thématique « mettre en œuvre une politique de rémunération ».

Le domaine « gestion commerciale et marketing » fait apparaître 4 thématiques qui portent un risque de défaillance pour le groupe. L'activité « mettre en place un système de fidélisation » est la plus représentative. Elle porte un risque financier : 81% du groupe ne s'emploient pas suffisamment à fidéliser ses clients ou maîtrisent peu cette activité. Ce résultat présente un risque de perte de chiffre d'affaires vis-à-vis de la « revente » de ses produits/services vendus.

En ce qui concerne le domaine de la « gestion administrative et financière », trois thématiques marquent un risque majeur de défaillance. Plus de 81% de l'échantillon présentent un risque de défaillance sur l'« analyse financière » qui peut agir sur la rentabilité à court terme de l'entreprise : faible marge des produits/services vendus ou mobilisation de ressources élevées pour des produits/services avec une faible marge.

Le domaine « négociation / vente » constitue un risque à partir de deux thématiques. La sous-thématique « créer et développer des partenariats » est une source de défaillance pour plus de 62% de l'échantillon et constitue un risque sur le développement de l'entreprise à moyen et long terme.

Nous présentons ci-dessous les résultats indiquant le taux d'activités représentant les sources de défaillance par domaine d'activités. L'**Annexe 57** détaille ces résultats. Le **Tableau 46** est une synthèse selon les six domaines d'activités.

<b>Tableau 46 – Généralisation des résultats de la défaillance par domaine d'activités</b>		
<b>N°</b>	<b>Domaines d'activités</b>	<b>Représentation de l'échantillon concerné par la défaillance</b>
<b>1</b>	Gestion Stratégique et direction générale de l'entreprise	87.50%
<b>2</b>	Production du produit/service	31.25%
<b>3</b>	Gestion des ressources humaines et management des équipes	50%
<b>4</b>	Gestion commerciale et marketing	93.75%
<b>5</b>	Gestion administrative et Financière	81.25%
<b>6</b>	Négociation / vente	75%

Ces résultats confirment l'hétérogénéité des activités sous la responsabilité de l'entrepreneur. De nombreuses activités apparaissent comme sources de défaillance dans l'entreprise et justifient d'autant plus le besoin d'un accompagnement global, personnalisé et centré sur les activités sources de défaillances de l'entrepreneur dans l'entreprise. Ainsi, malgré les apports permis par l'approche inter-organisation, nous observons le besoin d'ajouter un effet miroir propre à chaque entreprise afin de cibler précisément ses propres dysfonctionnements et activités sources de défaillances.

Nous constatons, cependant, une homogénéité des résultats quant aux défaillances dans les activités stratégiques, commerciales et marketing ainsi qu'administratives et financières. Le domaine d'activités « gestion stratégique et direction générale de l'entreprise » reste le domaine le plus représentatif avec 9 thématiques sources de défaillances pour au moins 33% de l'échantillon. Cependant, les thématiques provenant des dimensions « gestion commerciale et marketing » et « gestion administrative et financière » sont toutes touchées par au moins 33% de l'échantillon. Elles mettent en exergue le besoin d'une évolution du rôle de gestionnaire de l'entrepreneur.

Ces résultats nous permettent de valider partiellement l'**hypothèse H11 « les activités liées à la dimension stratégique sont les principales sources de défaillance des activités de l'entrepreneur »**.

Les résultats confirment l'analyse SOF et placent le rôle entrepreneurial du dirigeant comme un premier axe de changement nécessaire dans les entreprises observées puisqu'il peut provoquer une modification de l'ensemble de ses activités et ainsi accroître la fréquence accordée aux activités de gestionnaire.

#### **6.4.2.2 Liaisons conceptuelles entre la nomenclature d'activités de l'entrepreneur et l'architecture dysfonctionnelle de la micro-entreprise**

A partir de l'analyse SOF, nous avons sélectionné tous les dysfonctionnements sources de CPC ainsi que les dysfonctionnements profonds et racines provenant de l'avis d'expert (**Figure 24**). Ce processus nous a permis de faire émerger 27 sous-thématiques de dysfonctionnements majeurs pour cette étude. Nous allons tenter d'analyser les connexions entre ces sous-thématiques et les activités des entrepreneurs. Pour ce faire, nous avons procédé à une imputation des activités issues de la nomenclature d'activités au sein des 27 sous-thématiques de dysfonctionnements, en procédant à une imputation par mots clés. L'**Annexe 58** présente la mise en relation entre les dysfonctionnements qui émergent de l'analyse SOF et les pratiques de l'entrepreneur. Cette connexion apporte un intérêt managérial majeur puisqu'elle propose de mettre en avant les activités qui influent sur les dysfonctionnements rencontrés (en les accentuant ou en les réduisant). Compte tenu de la faible taille de l'échantillon, cette analyse nécessite d'être approfondie et testée lors de recherches ultérieures. A partir de cette mise en relation établie, nous pouvons proposer de nous centrer sur les dysfonctionnements profonds et racines qui émergent de cette étude<sup>233</sup>. Une focalisation sur les activités afférentes à ces dysfonctionnements permettrait de réduire le phénomène de propagation de ces derniers dans l'entreprise.

Nous observons que les entrepreneurs n'ont pas obligatoirement conscience de certaines de leurs carences. Le risque pour l'entreprise se situe dans l'absence de traitement des dysfonctionnements rencontrés provoquant un phénomène de propagation qui agit dès la phase de post-création / pré-développement.

Le développement de cette relation entre les dysfonctionnements et les pratiques de l'entrepreneur peut permettre à ce dernier d'avoir une représentation des activités à réaliser ou à maîtriser en fonction des dysfonctionnements qu'il rencontre dans son entreprise. Cette relation justifie le caractère clé de la notion de compétence, intégrant le comportement de l'entrepreneur, relatif ici à la fréquence allouée aux différentes activités, mais aussi le savoir et le savoir-faire qui reflètent la qualité de réalisation pratique de l'activité. Ainsi, le développement de compétences pratiques de l'entrepreneur, connectées aux

---

<sup>233</sup> Ces derniers sont indiqués en couleur verte dans l'**Annexe 58**.

dysfonctionnements majeurs de l'entreprise (**Annexe 58**), devrait faciliter l'orientation de formations dans l'objectif de réduire ces dysfonctionnements et d'améliorer la performance globale et durable de l'entreprise. La mise en relation de ces deux outils facilite la sélection des compétences nécessaires à l'entrepreneur face aux principaux dysfonctionnements et CPC de l'entreprise.

L'ensemble de cette analyse nous permet de proposer, dans la partie suivante, une modélisation de l'accompagnement de la micro-entreprise en situation de post-création/pré-développement.

### **6.5 CONSTRUCTION DU PROJET SOCIO-ÉCONOMIQUE POUR UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET PERSONNALISÉ DES ENTREPRISES EN PHASE DE POST-NAISSANCE**

La théorie socio-économique structure l'intervention socio-économique en quatre temps : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation. Nous avons, dans les parties précédentes de ce chapitre, présenté la première étape de l'intervention socio-économique : le diagnostic. Nous allons désormais présenter notre proposition de projet socio-économique destiné aux entreprises de notre champ à partir de la recherche-intervention « inter-organisations » réalisée auprès de 16 entrepreneurs. L'objectif consiste à proposer un modèle d'accompagnement qui favorise la modification du rôle de l'entrepreneur au sein de son entreprise par la reconversion ou le recyclage des coûts de dysfonctionnements. Dans un premier temps, nous nous reposons sur le modèle conceptuel en revenant sur l'impact des trois phases de la méthodologie d'intervention socio-économique, en explicitant le processus d'évolution cognitive qu'elle induit chez l'entrepreneur. Dans un second temps nous proposons une méthodologie d'accompagnement qui agit simultanément sur les compétences génériques et appliquées de l'entrepreneur, ceci afin de favoriser son rôle entrepreneurial au sein de l'entreprise. Dans un troisième temps, nous présentons cette méthodologie d'accompagnement dans son articulation pertinente au sein de méthodologies d'accompagnement existantes.

### **6.5.1 Modification de la configuration cognitive stratégique de l'entrepreneur pour l'intention de changement dans l'entreprise**

Dans cette partie, nous exposons, tout d'abord, l'analyse des caractéristiques de la CSCE sur ses choix stratégiques. Dans un second temps, nous analysons les impacts perçus de la méthodologie d'intervention en trois phases sur la CSCE avant d'approfondir notre réflexion sur le processus d'évolution cognitive de l'entrepreneur induit par cette méthodologie.

#### **6.5.1.1 Analyse de l'influence de la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur sur ses choix stratégiques**

L'ensemble de la recherche-intervention nous permet d'analyser l'influence des caractéristiques de la CSCE sur ses choix stratégiques (**Figure 10**). Nous avons pu observer trois caractéristiques d'influence majeures sur l'échantillon.

Les « compétences perçues par l'entrepreneur sur un domaine d'activités » (croyances de contrôle) apparaissent comme la première caractéristique d'influence de l'entrepreneur. Deux constats sont mis en évidence : premièrement, l'intégralité du groupe d'entrepreneurs mobilise ses compétences (provenant de leur ancienne expérience et éducation/formation) au sein de l'entreprise (IF 20) ; deuxièmement, l'absence de compétences sur un domaine d'activités provoque une absence d'action sur ce domaine en question, dès lors qu'il n'est pas obligatoire d'un point de vue législatif (IF 26). Ce phénomène est observé chez 14 entrepreneurs. En ce qui concerne la formation/éducation, l'E7 explique : « *Je n'ai pas fixé de « dans deux ans... » je n'ai pas cette culture-là, je sais que c'est bien de le faire mais on ne m'a pas inculqué ça et du coup je n'ai pas le réflexe de le faire* ».

Ainsi, l'impact de l'expérience et de la formation/éducation sur la désirabilité et la faisabilité de l'entrepreneur se présente comme une voie pertinente : il s'agit bien d'une dynamique d'accumulation d'expériences et de formations de l'entrepreneur dans le temps qui provoque une « *expertise et une logique dominante à partir desquelles l'entrepreneur prend ses décisions et agit* » (Grazzini & Boissin, 2013: 54). Nous sommes ainsi en relation avec la notion de compétences génériques proposée par Toutain et Fayolle (2008). La notion de



compétences appliquées, levier actionnable des compétences génériques est une mise en application dans la vie réelle (Avenier, 2000 ; Le Boterf, 2005) ; elle justifie l'intérêt d'une focalisation sur les activités de l'entrepreneur (Coulet, 2011) structurées dans la nomenclature d'activités de l'entrepreneur.

La seconde caractéristique porte sur les « autres facteurs de motivation et de démotivation » (croyances comportementales) : 12 entrepreneurs<sup>234</sup> ont exprimé une influence face au(x) 6 domaine(s) d'activités selon qu'ils les apprécient ou non, soit 75% de l'échantillon. Par exemple, l'E10 explique organiser le travail avec son co-dirigeant en allouant des tâches appréciées par chacun : *« Et moi j'aime bien tout ce qui est gestion d'entreprise, la paperasse et ça, c'est une manière très naturelle de se répartir les choses comme cela. Ma collègue, c'est sûr que la gestion d'entreprise, ce n'est vraiment pas son truc. Dès qu'elle voit un papier administratif, elle a de l'urticaire »*. Dans ce sens, l'E9 réalise des plaquettes de communication et explique : *« Vous voyez cette plaquette, on l'a faite entièrement. Moi j'adore tout ce qui est travail visuel j'ai fait un BEP/CAP chaussures maroquinerie, ben je suis dans la création. J'aime le côté créatif »*. Un autre exemple illustratif est le verbatim suivant exprimé par l'E4 : *« Quand on est seul, on fait ce qui nous plaît le plus, personne ne le dit mais c'est comme cela que ça se passe. Ce qui nous gêne, on le reporte. C'est difficile de se regarder dans une glace »*.

Le phénomène inverse se produit, lorsque l'entrepreneur n'apprécie pas un domaine d'activités, il risque de ne pas l'intégrer dans son rôle de dirigeant. Nous observons ce phénomène auprès de 11 entrepreneurs<sup>235</sup>, soit 68.75% de l'échantillon. L'E2, par exemple, souhaite développer un site internet depuis un certain temps, il ajoute : *« Je ne suis pas ultra motivée pour le faire, parce que c'est des mails, c'est aller à La Poste, le contact client il n'est pas le même, moi ça ne me fait pas vibrer »*. Dans ce sens, l'E7 explique qu'il ne souhaite pas se développer, en effet, il veut conserver son activité sur le terrain, parce qu'il apprécie cette activité: *« Parce qu'après je ne ferai plus que de la gestion du personnel, plus que de la gestion des grandes lignes des projets et je ne pourrai plus m'occuper autant de mes projets. Et je fais quand même ce métier parce que j'aime bien concevoir, suivre des chantiers, voir mes clients »*. L'E13, sur la gestion financière explique : *« Mon comptable m'est d'une grande aide. J'ai entièrement confiance en lui. Parce que moi la paperasse*

---

<sup>234</sup> Il s'agit de : E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11 et E14.

<sup>235</sup> Il s'agit de : E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13 et E14.

*[exprimé sous l'angle comptabilité] ce n'était vraiment pas mon truc. C'était le truc qui me faisait un peu peur ».*

L'appréciation ou non de l'entrepreneur, face à un domaine d'activités, est perçu auprès de 81.25% de l'échantillon. Ce constat représente un risque puisque cela se répercute sur ses actions dans l'entreprise et provoque une absence d'action sur certaines activités non appréciées<sup>236</sup>. Ce constat s'accroît par une caractéristique du champ de recherche : le pouvoir d'actions détenu par l'entrepreneur face à son rôle dans l'entreprise (IF 18) qui laisse le choix à l'entrepreneur de réaliser l'activité ou non.

L'environnement de proximité (croyances normatives) est la troisième caractéristique qui influence le groupe d'entrepreneurs. Quatre entrepreneurs ont exprimé une influence de leur environnement sur leurs choix stratégiques auprès d'acteurs externes (famille et compagnonnage) ; par ailleurs, l'intégralité des entrepreneurs dispose dans ses représentations d'une influence provenant de la structure d'accompagnement, le domaine le plus représentatif étant la gestion financière de l'entreprise.

Nous observons la possibilité d'accumulation des caractéristiques de la CSCE face à un choix stratégique ; ce phénomène conforte le choix de l'entrepreneur dans sa prise de décision. Par exemple, l'E8 explique : *« Il y a des gens qui aiment [évoluer avec des collaborateurs] ou qui l'ont déjà fait dans leurs anciennes expériences. Dans ma tête, je savais que je n'allais pas le faire mais j'ai été conforté par ces échanges [avec d'autres entrepreneurs] »*. Sur cet exemple, le choix de refus de recrutement est justifié par l'accumulation de caractéristiques de sa dimension stratégique cognitive qui favorise ce refus de recrutement : ancienne expérience négative, faibles compétences perçues dans le domaine et environnement de proximité défavorable à l'embauche. Au départ, ce choix de ne pas recruter provient des caractéristiques « autres facteurs de motivation » (non appréciation de l'activité managériale) et de faibles compétences perçues sur cette activité. Puis, ce choix a été confirmé par l'E8 après sa rencontre avec d'autres entrepreneurs. Cet exemple nous permet de constater que la CSCE, face à une prise de décision, vient se renforcer dès lors que plusieurs de des caractéristiques de la CSCE confortent son choix stratégique.

---

<sup>236</sup> Nous observons aussi, dans l'exemple de l'E9, une relation entre l'acquisition de compétences sur un domaine (acquises à partir de son ancienne éducation/formation) et le fait qu'il apprécie cette activité. Cette relation entre les compétences de l'entrepreneur et le fait qu'il apprécie l'activité nous permet de souligner l'évolution possible de l'appréciation de l'entrepreneur sur une activité par le développement de compétences sur celle-ci.

Le pouvoir d'actions détenu par l'entrepreneur dans son rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel (IF 18), accentue l'influence de sa configuration stratégique cognitive envers l'orientation de ses actions dans l'entreprise et propulse ainsi le rôle technico-fonctionnel au premier rang au détriment du rôle entrepreneurial et gestionnaire (IF 19).

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse H12 « les choix stratégiques de l'entrepreneur dans l'entreprise sont influencés par plusieurs caractéristiques de sa configuration stratégique cognitive »**.

La dynamique d'accumulation des caractéristiques de la CSCE se présente comme un levier qui actionne ses choix stratégiques dans l'entreprise. Nous allons désormais analyser l'influence de la méthodologie d'intervention socio-économique en trois phases sur la CSCE.

### 6.5.1.2 Une intervention socio-économique en trois phases : les impacts induits de la méthodologie d'intervention sur la dimension cognitive de l'entrepreneur

La première phase d'entretiens semi-directifs s'est révélée comme une première étape qui permet à l'entrepreneur de prendre du recul sur son rôle de dirigeant et d'envisager, ainsi, une première nécessité de changement au sein de l'entreprise. Le **Tableau 47** présente des verbatim illustratifs d'une prise de recul des entrepreneurs lors du premier entretien semi-directif. Nous avons observé cette prise de recul auprès de l'intégralité des entrepreneurs.

<b>Tableau 47 – L'entretien semi-directif : une prise de recul de l'entrepreneur sur ses activités</b>	
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
E14	« De refaire comme ça un bilan complet on met le doigt sur plein de choses, même en termes de formation, effectivement on a des lacunes dessus... c'est-à-dire qu'on ne s'est jamais attelé aux problèmes c'est-à-dire qu'on a la tête dans le guidon. Ce genre d'entretien ça nous permet de sortir un peu la tête de l'eau parce que c'est ce qu'on a du mal à faire, souvent ».
E10	« C'est quelque chose que j'aime bien de prendre le temps de poser un regard sur ce qu'on fait et de ne pas toujours être dans l'action. Je trouve cela intéressant ».
E5	« Ca [l'entretien] m'a permis de réfléchir aussi à mon job d'aujourd'hui, à ce que je suis, à ce que je fais, c'est bien de faire ça finalement, on se pose, on s'accorde un peu d'analyse qu'on ne fait pas forcément parce qu'on est pris par un rythme un peu fou aujourd'hui, c'est vrai. Donc c'était bien ».

Cette première phase contribue à une prise de recul chez l'entrepreneur ; celle-ci est provoquée par l'approche systémique de l'entreprise qui génère une première intention de changement chez le groupe d'entrepreneurs. Suite à l'analyse verticale de chaque entretien, nous observons 10 entrepreneurs qui expriment un souhait de changement dans l'entreprise, suite à cet entretien semi-directif. Celui-ci est justifié par le besoin ressenti de l'entrepreneur d'une amélioration de la structure interne de l'entreprise, mais aussi, par un besoin de formation pour l'entrepreneur : « *Après, ce qui est management, commerce, moi je n'ai jamais refait de formation ou de remise à niveau dans ce domaine par manque de temps. Mais j'aimerais* » (E11).

La seconde phase, représentée par l'entretien directif, vient appuyer la prise de recul de l'entrepreneur et son intention de changement, bien qu'elle reste limitée par des questions fermées et précises. Ces dernières visent en effet à mesurer l'impact des dysfonctionnements sur le plan économique et réduisent la compréhension de l'entrepreneur qui n'a pas connaissance des modalités de calcul des CPC.

C'est sur la troisième phase que l'intention de changement s'intensifie. L'effet miroir se révèle comme une étape cruciale quant au désir de changement de l'entrepreneur qui prend conscience des dysfonctionnements rencontrés et de leurs répercussions financières. Cette prise de conscience est impulsée par l'effet miroir qui est renvoyé à l'entrepreneur sur son activité, mais aussi, par la dynamique de groupe qui provoque l'échange entre les entrepreneurs. Ces derniers admettent, ensemble, l'existence de dysfonctionnements génériques et la nécessité de les réduire : l'acceptation du groupe vient renforcer le désir de changement auprès de chacun d'entre eux et permet une évolution des représentations mentales ; celle-ci est renforcée par la dynamique de groupe qui confirme les résultats présentés (IF 33).

L'ensemble de ces trois phases contribue à une évolution des perceptions et des représentations de l'entrepreneur sur son entreprise (IF 35) modifiant sa vision quant aux critères de performance globale et durable de celle-ci. L'intervention agit, par une méthode processuelle, sur le développement du « stock d'expérience » de l'entrepreneur (Grazzini & Boissin, 2013), et, l'accompagne dans l'évolution de sa perception, sa vision et son interprétation des dimensions du réel, qui lui permet d'intégrer ces nouvelles représentations pour mieux « *concevoir son agir entrepreneurial et stratégique* » (Filion, 2012: 35). Cette

méthodologie d'intervention socio-économique en trois phases impulse ainsi une énergie chez l'entrepreneur et favorise la dynamique de changement dans l'entreprise (IF 34).

Ces résultats nous permettent de valider les **hypothèses H13 et H14** :

- « **L'intervention socio-économique en trois phases agit sur la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur** » (H13).

- « **La modification de la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur provoquée par l'intervention socio-économique impulse une intention de changement sur son rôle dans l'entreprise** » (H14).

En revanche, cette méthodologie nécessite d'être renforcée par le projet socio-économique que nous proposons : bien que les résultats confirment l'impact sur le désir de changement de l'entrepreneur, nous constatons la nécessité de concrétiser ce désir par la mise en œuvre d'un projet socio-économique. Nous allons tenter d'explicitier de manière plus approfondie ce processus d'évolution cognitive dans le temps, en précisant les critères sur lesquels la méthodologie opère.

### **6.5.1.3 Explicitation du processus d'évolution cognitive de l'entrepreneur**

L'ensemble des résultats nous permet d'explicitier les critères clés qui favorisent l'évolution cognitive de l'entrepreneur, à partir de ses croyances comportementales, normatives et de contrôle.

Au niveau des croyances comportementales, les facteurs « push » et « pull » jouent un rôle explicatif d'une dynamique de changement qui se traduit par le passage à l'action de l'entrepreneur. Notre observation nous permet de confirmer le souhait d'une évolution financière des entrepreneurs de notre champ ainsi qu'une situation actuelle acceptée, mais considérée comme temporaire, compte tenu d'un volume hebdomadaire de travail élevé. Ainsi, les facteurs de difficultés financières et le fort volume de travail peuvent être des critères d'insatisfaction pour l'entrepreneur qui favorisent son désir de changement. Parallèlement, le processus d'intervention en trois phases permet de générer une prise de conscience des opportunités envisageables et des problématiques à résoudre, tant d'un point

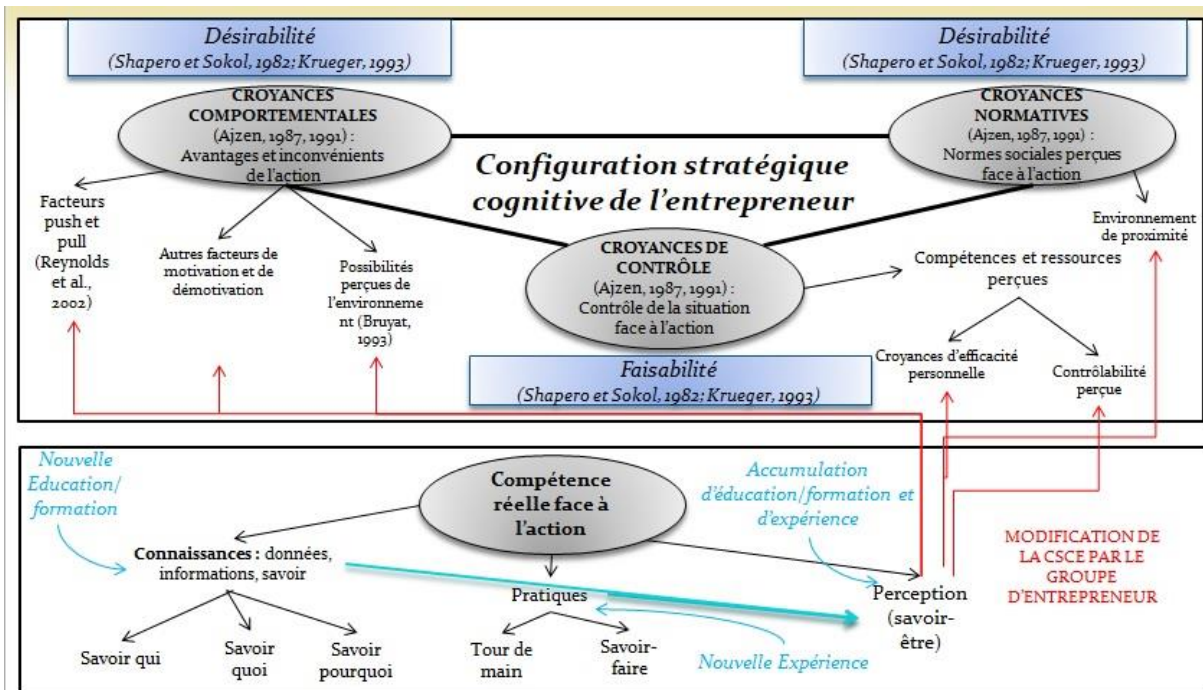
de vue interne qu'externe à l'entreprise. Leur prise en compte améliore ainsi la situation économique de l'entreprise et, in fine, la situation de l'entrepreneur. Ce processus d'intervention soulève, par ailleurs, une possibilité de réduire cette surcharge de travail par la délégation de certaines tâches actuellement supportées par l'entrepreneur. Ainsi, les facteurs d'améliorations financières et de réduction de la charge de travail sont des critères de satisfaction face à une situation future désirée et peuvent agir sur le souhait de changement. Dans ce sens, l'effet miroir, présentant 47% de CPC en « non création de potentiel » agit sur les possibilités perçues par l'entrepreneur sur son environnement, telles que des perspectives de développement perçues mais non exploitées par l'entrepreneur.

Les croyances normatives des entrepreneurs évoluent grâce à la dynamique d'intervention socio-économique en trois phases qui intègrent la présence de l'intervenant-chercheur, mais aussi de pairs entrepreneurs. Tout d'abord, l'acceptation du groupe face aux résultats de l'effet miroir vient modifier les croyances normatives de l'entrepreneur: le groupe d'entrepreneurs exprime une acceptation commune des dysfonctionnements clés présentés lors de l'effet miroir. Cette dynamique de groupe vient renforcer les croyances normatives de l'entrepreneur accentuant le besoin perçu de réduire ces dysfonctionnements. Par ailleurs, l'intervenant-chercheur joue aussi un rôle dans l'évolution des croyances normatives de l'entrepreneur, puisque c'est lui qui réalise les entretiens: l'approche systémique de l'entreprise, directement connectée à la réalité des activités de l'entrepreneur, renforce sa légitimité.

Au niveau des croyances de contrôle, l'expérience et l'éducation de l'entrepreneur influent sur ses activités et peuvent, par leur absence, freiner l'entrepreneur dans son passage à l'action. Des difficultés perçues dans la faisabilité de réalisation d'une activité freinent son intention à l'action. Ainsi, le projet socio-économique doit favoriser le sentiment de faisabilité de l'entrepreneur par le développement de savoir et savoir-faire face à l'activité défaillante concernée. Cette montée en compétence va agir sur la croyance d'efficacité personnelle de l'entrepreneur ainsi que sur sa contrôlabilité perçue face à une activité qu'il considère maîtriser.

En reprenant la **Figure 21**, nous illustrons dans la **Figure 25** les caractéristiques qui ont permis d'agir sur la CSCE, à partir de l'intervention, puis sur son intention de changement.

**Figure 25 – Impact de l'intervention socio-économique face à l'évolution de la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur**



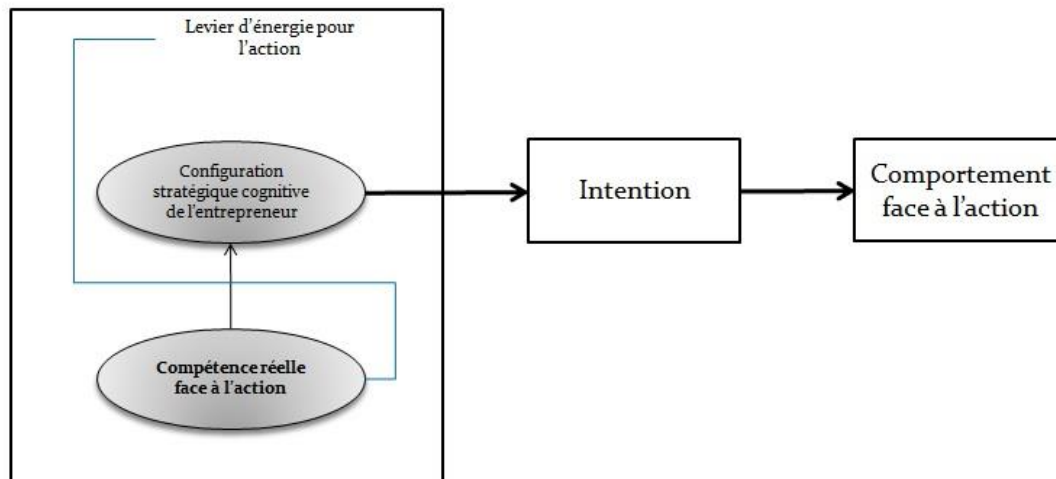
L'intervention en trois phases agit comme une « formation » et améliore les connaissances de l'entrepreneur face aux critères de performance globale et durable de l'entreprise et son besoin de pilotage. En revanche, elle n'agit pas sur l'expérience pratique de l'entrepreneur qui pourrait permettre d'améliorer son tour de main et son savoir-faire face aux modalités de pilotage de l'entreprise.

La méthodologie d'intervention en trois phases offre une compréhension sur les modes de réflexion et d'interprétation de l'entrepreneur. Plusieurs caractéristiques cognitives apparaissent évolutives : les croyances d'efficacité personnelle, la contrôlabilité perçue, des facteurs « push » et « pull », des possibilités de l'environnement perçu et l'environnement de proximité. L'intérêt de cette méthodologie d'accompagnement consiste donc à agir sur une multiplicité de ces facteurs d'influence cognitive à « logique dominante » (Bettis & Prahalad, 1995; Grazzini & Boissin, 2013; Prahalad & Bettis, 1986) afin de favoriser la dynamique de changement dans l'entreprise.

Ainsi, le développement des compétences réelles de l'entrepreneur, face aux activités sources de défaillance dans l'entreprise, peut conduire « à des actions et à des décisions mieux informées ou éclairées » (Grazzini & Boissin, 2013 : 54). La vision de l'entrepreneur, face à l'activité, peut encourager son intention d'action et générer une énergie qui peut lui

permettre d'avoir un comportement adapté aux besoins de l'entreprise : une performance globale et durable. La **Figure 26** illustre notre raisonnement.

**Figure 26 - – La compétence réelle de l'entrepreneur comme levier d'énergie pour l'action**



L'hétérogénéité des résultats (relatifs aux dysfonctionnements et activités des entrepreneurs) et le caractère multidimensionnel du métier de l'entrepreneur confirment le besoin de cibler le projet socio-économique vers les activités défaillantes propres à chaque entrepreneur. En effet, l'amélioration de ses connaissances et pratiques, face à une activité, peut influencer les facteurs de désirabilité et de faisabilité sur l'activité en question. La notion de compétences doit ainsi être connectée à un domaine d'activités si l'on veut agir simultanément sur la dimension praxéologique et cognitive de l'entrepreneur, et, favoriser l'existence de ce domaine d'activités dans l'entreprise. Une intervention dynamique, qui agit par accumulation sur les caractéristiques de la CSCE, peut permettre d'envisager un changement de son rôle dans l'entreprise. A partir de cette analyse, nous pouvons poser l'hypothèse prescriptive suivante.

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse HP15 « le développement de compétences (savoir et savoir-faire) de l'entrepreneur face à un domaine d'activités va modifier le rôle de celui-ci et provoquer la réalisation d'actions issues de ce domaine d'activités au sein de l'entreprise ».**



L'évolution de sa capacité d'interprétation et de réflexion modifie l'intention de l'entrepreneur face à l'action. Cette évolution cognitive peut alors influencer ce dernier dans sa prise de décision de passage à l'acte, représentée comme la première source d'énergie pour l'action.

### **6.5.2 Modélisation pratique du projet socio-économique**

Nous proposons une modélisation pratique du projet socio-économique construite à partir des résultats de la recherche-intervention. Les résultats présentent des dysfonctionnements racines génériques mettant en exergue la dimension stratégique comme difficulté majeure pour l'entreprise. Dans ce sens, nous observons un rôle technico-fonctionnel trop présent en comparaison du rôle de gestionnaire et entrepreneurial du dirigeant dans le cadre de ses fonctions. Mais, les résultats présentent aussi des dysfonctionnements spécifiques à chaque entreprise qui viennent entacher sa performance économique et qu'il convient de prendre en considération. Nous avons pu observer une relation entre la notion de compétences et de dysfonctionnements grâce à la nomenclature d'activités de l'entrepreneur et l'ADME. Dans un premier temps, nous explicitons la nécessité de développer des compétences génériques par un processus d'apprentissage permettant le développement de la vision stratégique de l'entrepreneur sur son entreprise ; nous approfondissons, aussi, la notion de compétences appliquées, propre à chaque entrepreneur, et connecté à l'analyse SOF intra-organisation. Dans un deuxième temps, nous présentons des outils de pilotage issus de la TSE qui facilitent le pilotage de l'entreprise par l'entrepreneur et peuvent permettre de réduire les dysfonctionnements racines de son entreprise.

#### **6.5.2.1 Acquisition de compétences génériques et appliquées**

La compétence générique se constitue par l'accumulation d'une combinaison d'expériences de l'individu, tandis que la compétence appliquée représente un levier actionnable dans la vie réelle (Durand, 2006; Le Boterf, 2005). La compétence générique peut ainsi agir sur la conception de l'entrepreneur d'un futur désiré, sa pensée stratégique

(Verstraete, 2001), dominée par la dimension cognitive (**Figure 8**). La recherche-intervention confirme les dysfonctionnements stratégiques suivants comme profonds et communs à l'ensemble du groupe: « Absence de fixation d'objectifs » (601.1), « absence de formulation stratégique » (601.2) et « absence de vision à long terme » (601.3), « absence d'analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise » (604.11) et « absence de pilotage de l'entrepreneur » (608.4). Cela nous permet de proposer l'IF suivante.

**IDEE FORCE 37 :**

**Il existe des compétences clés nécessaires à tout entrepreneur de notre champ : les compétences stratégiques.**

Ainsi, l'homogénéité de résultats de la recherche-intervention porte sur la difficulté du rôle entrepreneurial du dirigeant et sur sa pensée stratégique, quel que soit son profil ou son secteur d'activité. Dans ce sens, face au rôle entrepreneurial, la thématique « gestion stratégique et direction générale de l'entreprise » est une source de défaillance pour 81% de l'échantillon, les thématiques d'activités les plus impactées constituent en : « développer votre entreprise » (1.2) et « analyser l'environnement externe et interne de l'entreprise », représentant respectivement 81% et 62% de l'échantillon<sup>237</sup>. La complexité des entrepreneurs à développer une vision à court, moyen et long terme obère sévèrement l'entreprise par l'absence de saisie d'opportunités, pourtant perçues par les entrepreneurs.

Nous avons présenté la dimension stratégique (partie 2.2.3.1) comme polysémique dès lors qu'elle présente simultanément une dimension cognitive (pensée stratégique) et un ensemble d'actions à réaliser par l'entrepreneur (rôle entrepreneurial) pour faciliter le développement d'une vision stratégique. Les résultats confirment le besoin, pour les entrepreneurs de notre champ, de développer une vision stratégique. Cette nécessité d'évolution de la vision stratégique de l'entrepreneur porte sur la dimension cognitive : il est nécessaire de faire évoluer sa perception sur son rôle entrepreneurial pour espérer des répercussions concrètes dans l'entreprise qui se traduiraient par une évolution du comportement de l'entrepreneur. Pour ce faire, bien que la méthodologie d'intervention en trois phases présente une forte influence sur l'intention de changement de l'entrepreneur dans son entreprise, il s'avère nécessaire de mettre en place un système de formation-concertation entre l'entrepreneur et l'intervenant-chercheur, ceci afin de favoriser l'évolution de la

---

<sup>237</sup> Ces résultats sont présentés dans l'Annexe 56.

dimension cognitive et praxéologique de l'entrepreneur face à la dimension stratégique. Sur cet aspect, nous proposons deux modes de fonctionnement, à titre prescriptif et expérimental, qui permettrait simultanément de développer les compétences génériques et appliquées de l'entrepreneur :

1- Formation-concertation individuelle entre l'entrepreneur et l'intervenant-chercheur : une rencontre régulière permettant de personnaliser l'accompagnement sur les besoins de l'entreprise;

2- Formation collective sur la dimension stratégique : une formation permettrait aux dirigeants d'approfondir leurs compétences stratégiques en développant leurs connaissances et leur savoir-faire sur cette activité. L'objectif consiste à proposer à l'entrepreneur un mode de « *gestion socio-économique innovatrice* » qui repose sur un management global de l'entreprise intégrant l'ensemble de ses dimensions sociales et économiques (Savall & Zardet, 1987, 2010).

Ces deux types de formations proposent, par une variété des échanges avec l'intervenant-chercheur et d'autres entrepreneurs, une combinaison d'expériences pour l'entrepreneur qui favoriserait le développement de ses compétences génériques, tout en lui apportant une méthodologie pratique. Cette méthodologie doit être réellement applicable dans l'entreprise, pour répondre au développement d'une « *gestion socio-économique innovatrice* ». Pour renforcer ce principe de globalisation, le concept de Système d'Informations Organisationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes (SIOFHIS) favorise la gestion socio-économique par une synchronisation des actions dans l'entreprise, principal facteur d'efficacité (Zardet, 1986). Cette synchronisation des actions repose sur la nomenclature d'activités de l'entrepreneur qui intègre l'articulation de ses trois rôles : entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel (**Annexe 11**).

Ce système de formation, en deux axes, agit sur la dimension cognitive de l'entrepreneur par une dynamique d'apprentissage principalement orientée sur la dimension du savoir intégrant : le « savoir quoi » et le « savoir pourquoi ». Le « savoir quoi » apporte à l'entrepreneur une base approfondie qui favorise la mise en place d'une stratégie en faveur de sa réalisation tandis que le « savoir pourquoi » agit sur la dimension cognitive de l'entrepreneur qui perçoit les intérêts socio-économiques du développement de son rôle entrepreneurial dans l'entreprise. Ce système d'apprentissage doit, en effet, permettre un

approfondissement de la vision de l'entrepreneur concernant les critères de performance globale et durable de l'entreprise, ceci, tout en lui apportant des réponses sur la réalisation pratique : la mise en place du rôle entrepreneurial au sein de l'entreprise et son intégration dans ses activités quotidiennes.

**IDEE FORCE 38 :**

**L'accompagnement doit favoriser la prise de conscience de l'entrepreneur sur le besoin d'une gestion socio-économique de l'entreprise, intégrant le concept SIPFHIS.**

Les résultats de la recherche-intervention exposent, aussi, une hétérogénéité des dysfonctionnements rencontrés par les entrepreneurs. Ces dysfonctionnements spécifiques doivent être présentés et discutés dans le cadre d'un effet miroir propre à chaque entreprise. Celui-ci permet d'instaurer un projet personnalisé, décidé par l'entrepreneur, et, adapté précisément à ses besoins réels. Dans ce sens, les résultats présentent un besoin d'approfondissement de l'analyse SOF, propre à chaque entreprise : 3 entrepreneurs ont souligné le besoin et le désir d'une analyse SOF spécifique à leur entreprise. Des actions de formation pourront venir compléter le projet socio-économique : ces formations doivent porter sur l'un des six domaines d'activités de l'entrepreneur (**Annexe 11**) connectées aux dysfonctionnements de l'entreprise. Elles pourront permettre une évolution de la vision de l'entrepreneur sur l'activité qui se présente comme défailante dans l'entreprise, mais elles pourront aussi permettre une amélioration de sa pratique. L'hétérogénéité des dysfonctionnements provenant du rôle de gestionnaire et technico-fonctionnel, suggère une personnalisation de l'accompagnement, en l'adaptant aux besoins de l'entrepreneur. L'impact de ce dispositif de formation personnalisé agit principalement sur les compétences appliquées de l'entrepreneur, concentré sur la « *mise en application dans la vie réelle* » (Toutain et Fayolle, 2008). Compte tenu de l'hétérogénéité des profils d'entrepreneurs, ces formations nécessitent d'être spécifiques à chacun et peuvent ainsi porter sur les 5 autres thématiques de la nomenclature d'activités : production du produit/service, gestion des ressources humaines et management des équipes, gestion commerciale et marketing, gestion administrative et financière et négociation/vente.

### **6.5.2.2 Des outils de pilotage stratégique et opérationnel à destination de l'entrepreneur**

Afin de faciliter la mise en pratique de ses compétences stratégiques, l'entrepreneur peut mobiliser plusieurs outils stratégiques facilitant le pilotage de son entreprise. Ces outils, que nous préconisons à partir des résultats de la recherche, requièrent une formation sur leur utilisation.

Au niveau de l'analyse stratégique, l'objectif pour les entrepreneurs consiste à projeter des possibilités stratégiques en adéquation avec leur vision et le potentiel de ressources de l'entreprise. Nous proposons un appui méthodologique basé sur le classique modèle de Harvard<sup>238</sup>, articulant l'analyse externe (basée sur les opportunités et menaces de l'environnement) et interne (basée sur les forces et faiblesses de l'entreprise), pour faciliter la vision stratégique du dirigeant. Ce modèle apparaît intéressant puisqu'il peut intégrer d'autres méthodes d'analyses telles que l'analyse de l'environnement concurrentiel (Porter, 1980) ou l'analyse de l'environnement politique, économique, social, technologique, environnemental et légal du ou des secteurs d'activité de l'entreprise. Ces modèles apportent une vision systémique de l'environnement de la micro-entreprise et sont mobilisables dans la pratique (Nobre, 1993). Dans l'objectif d'un approfondissement de la dimension interne de l'entreprise, nous proposons d'y intégrer l'approche par les dysfonctionnements intégrant les 6 dimensions de la performance sociale. Cette analyse établit la base de conception de la réflexion stratégique en réduisant l'approche intuitive du dirigeant dans ses choix stratégiques. Elle l'éclaire sur des critères externes et internes clés, provoquant ainsi une modification de sa configuration stratégique cognitive.

Au niveau de la planification de la stratégie, nous proposons ensuite la mobilisation d'un « Plan d'Actions Stratégique Interne Externe » (PASINTEX) et d'un « Plan d'Actions Prioritaires » (PAP), deux outils de mise en œuvre de la stratégie (Savall & Zardet, 1987). Le PASINTEX permet de construire une « image » de la situation de l'entreprise à moyen et long terme, et, le PAP présente le détail des objectifs sur le semestre. Ces deux outils, interconnectés, vont apporter une stimulation à l'entrepreneur dès lors que les objectifs fixés se traduisent en actions concrètes à réaliser au sein de l'entreprise (ibid.).

---

<sup>238</sup> Ce modèle est discuté dans la partie 2.2.3.2.

Dans la partie 3.2.2.2, nous avons présenté le modèle « *coût-valeur des activités* » qui propose un outil d'analyse de gestion et d'aide à la décision opérationnelle et stratégique. Dans ce modèle, la qualité du pilotage de l'entreprise est au centre de la réflexion ; deux outils d'amélioration du pilotage de l'activité sont mobilisables par les entrepreneurs : la grille d'auto-analyse de gestion du temps et la nomenclature d'activités (Savall & Zardet, 2008). Cette dernière est représentée par la nomenclature d'activités de l'entrepreneur que nous proposons pour notre champ. Cet outil peut se subdiviser en plusieurs fiches d'activités polyvalentes dès lors qu'il y a plusieurs personnes au sein de l'entreprise qui, ensemble, répondront à l'intégralité de la nomenclature d'activités. Cet outil apporte à l'entrepreneur « *système d'information et de pilotage opérationnel et stratégique* »<sup>239</sup> construit en six thématiques d'activités.

Dans l'approche socio-économique, l'ensemble de ces outils peut être intégré au sein d'un dernier outil de pilotage de l'entreprise : le « *tableau de bord de pilotage* » de l'entrepreneur qui intègre un ensemble d'indicateurs avec une orientation à court, moyen et long terme, et, permet à l'entrepreneur de prendre des décisions et d'agir dans l'entreprise.

Cette présentation d'outils mobilisables en faveur de l'entrepreneur n'est pas exhaustive, mais vise à répondre aux dysfonctionnements génériques perçus. Chaque entrepreneur pourra soulever des besoins d'outils particuliers (gestion des compétences, gestion financière, GRH, gestion commerciale et marketing, gestion de la production du produit/service,) qu'il conviendra de satisfaire pour faciliter la réduction des difficultés rencontrées.

Nos résultats nous permettent de proposer la modélisation du projet socio-économique dans la **Figure 27**. La méthodologie d'intervention (diagnostic socio-économique) en quatre étapes permet une accumulation de la dynamique d'apprentissage de l'entrepreneur par effet de synergie :

1- Elle permet, tout d'abord, d'améliorer sa compréhension de l'entrepreneuriat (Hytti, 2002; Schieb-Bienfait, 2013) face aux quatre paradigmes qui la compose : opportunité, création d'une organisation, innovation et création de valeur. Ce processus en quatre étapes agit sur deux dimensions du savoir : le savoir quoi et le savoir pourquoi. Il lui apporte une explication concrète et connectée à son activité qui justifie le besoin de changement au sein de

---

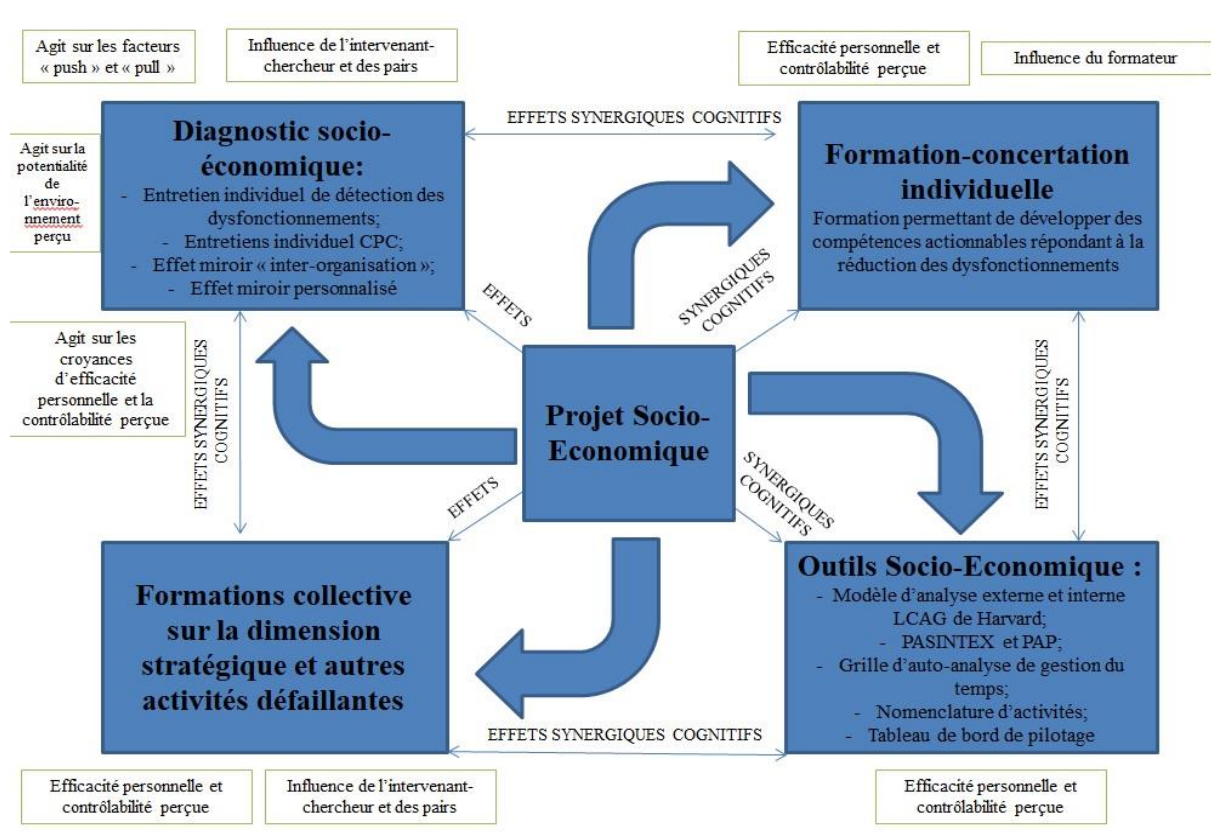
<sup>239</sup> Savall & Zardet (2008 : 80), « *Système de pilotage opérationnel et stratégique par les coûts-valeurs des activités* », Figure 4.

l'entreprise. La quatrième étape que nous ajoutons résulte du besoin d'un effet miroir propre à l'entreprise qui permet à l'entrepreneur d'approfondir le Diagnostic SOF de chacune d'elle ;

2- Elle favorise le développement du rôle entrepreneurial qui aide l'entrepreneur à « devenir entreprenant » (op.cit.) par un processus de résolution des problèmes et de saisie d'opportunités. Elle peut permettre d'instaurer un processus de « *désapprentissage* »<sup>240</sup> des premières routines acquises par l'entrepreneur, principalement centré sur son rôle technico-fonctionnel, « *pour initier une conduite du changement* » dans l'entreprise provoqués par une modification des logiques et comportements (Nobre, 2013).

3- Elle agit sur le « *learning by doing* » en s'appuyant sur l'expérience du dirigeant qui évolue par le biais de cette intervention, tout en répondant aux besoins de gestion de l'entreprise par la pratique. Sammut (2005) insiste particulièrement sur l'importance de cette expérience qui apporte davantage qu'une formation formelle puisqu'elle répond aux besoins liés à la gestion d'une entreprise.

**Figure 27 – Modélisation du projet socio-économique**



<sup>240</sup> Lemaire et Nobre (2013: 110) dans leur étude entendent le « désapprentissage » au sens de Prahalad et Bettis (1986 : 498), que nous traduisons : « un processus par lequel les entreprises éliminent leurs anciennes logiques et comportements et en créent de nouveaux ».

A partir de cette proposition de projet socio-économique, nous pouvons proposer les deux hypothèses prescriptives suivantes.

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse HP16** : « **Le projet socio-économique propulse l'intention de changement en une réelle dynamique de changement portée par l'entrepreneur** » (HP16).

L'IF 2 admet les besoins divers et variés des entrepreneurs qui justifient le besoin d'un accompagnement global et personnalisé. L'IF 6 présente le besoin d'une approche cognitive de l'entrepreneur dans l'accompagnement entrepreneurial. La mise en place du projet socio-économique que nous proposons à destination d'un groupe d'entrepreneurs peut permettre de répondre aux besoins réels de ceux-ci : l'ADME et la nomenclature des activités apportent toutes deux une vision systémique de l'entreprise et du rôle de l'entrepreneur en son sein. Ce projet propose un apprentissage pour l'entrepreneur quant au développement d'une « *gestion socio-économique innovatrice* » (Savall et Zardet, 1987, 2010) favorisant ainsi le pilotage de l'entrepreneur et, par conséquent, sa pensée stratégique et son rôle entrepreneurial.

Les limites de l'accompagnement entrepreneurial, mises en avant dans les résultats de la recherche exploratoire (partie 5.1.2.2), ont fait apparaître la « formation » comme ne constituant pas un apport de l'accompagnement entrepreneurial perçu par les entrepreneurs. Or, les résultats de la recherche-intervention reconnaissent le caractère primordial du développement des compétences des entrepreneurs sur les activités sources de défaillances dans l'entreprise. La dimension cognitive nécessite également d'être davantage prise en considération (IF 6), compte tenu du besoin d'une vision systémique des activités de l'entrepreneur et des critères de performance globale et durable de l'entreprise.

Ces résultats nous permettent de valider l'**hypothèse HP17** : « **Le projet socio-économique répond à un besoin de développement des compétences des entrepreneurs non satisfait par l'accompagnement entrepreneurial** » (HP17).

Ce projet socio-économique se positionne comme une méthodologie pouvant venir en complément aux structures d'accompagnement, en répondant aux besoins des entrepreneurs, sans pour autant remplacer les structures d'accompagnement : celles-ci disposent d'une multiplicité d'apports en ressources. Ce projet permet de répondre aux besoins d'évolution des comportements humains entrepreneuriaux en transformant l'intention de changement en dynamique réelle portée par l'entrepreneur. L'intention d'une dynamique de changement est



perceptible dès la phase de diagnostic de l'intervention socio-économique. Le projet socio-économique<sup>241</sup> propose de fortifier cette intention en vue d'une dynamique de changement réelle, à partir de formations collectives et individuelles. Il permet ainsi une évolution des représentations mentales de l'entrepreneur sur son entreprise expliquées à partir du modèle de CSCE qui favorise l'intention d'une dynamique de changement (diagnostic), puis, impulse l'énergie pour l'action.

---

<sup>241</sup> Le projet socio-économique que nous proposons intègre la phase de diagnostic car cette dernière agit sur l'intention de l'entrepreneur (6.5.1.1), elle se présente ainsi comme le socle de base provoquant le phénomène d'évolution de la CSCE par une connexion avec la réalité des problématiques de l'entrepreneur.

## Résumé du Chapitre 6

Ce sixième chapitre expose, premièrement, les résultats de cette étude concernant sur le diagnostic social et organisationnel qui s'appuie sur l'ADME (**Annexe 33**). Les résultats obtenus mettent en exergue 54 idées clés structurées en 29 sous-thématiques de dysfonctionnements, eux-mêmes répartis au sein des 6 dimensions de la performance sociale, qui justifient l'hétérogénéité des dysfonctionnements rencontrés par les entreprises de notre champ (**Annexe 37**). Par ailleurs, la majorité des dysfonctionnements résulte de la dimension « mise en œuvre stratégique » (58% des verbatim) qui se révèle comme la dimension clé dans cette étude. Les difficultés de cette dimension concernent l'orientation stratégique, les outils de la mise en œuvre stratégique et la gestion du personnel (IF 28). La particularité de ce champ de recherche se situe dans l'absence de représentation de l'entrepreneur quant à un fonctionnement souhaité (IF 29). La dimension stratégique est alors majoritairement concernée par la dimension cognitive de l'entrepreneur qui influence fortement ses actions au sein de l'entreprise. L'impact cognitif prégnant de l'entrepreneur sur ses actions, ajouté à la variété du métier de l'entrepreneur (**Figure 8**), et, plus particulièrement à une hétérogénéité de son rôle dans l'entreprise (IF21), accentuent la difficulté de celui-ci dans sa gestion du temps et réduisent les activités portant sur le développement de l'entreprise (IF22). Ainsi, l'entrepreneur est maintenu dans une vision à court terme (IF23).

Les dysfonctionnements perçus au sein de la dimension « formation intégrée » nous permettent de reconnaître le besoin hétérogène des entrepreneurs sur les compétences praxéologiques (IF 24), compte tenu de la forte mobilisation de leurs expériences et éducation/formations acquises (IF 25) et de leurs variations d'un entrepreneur à l'autre. Nos résultats permettent de constater que l'absence d'expérience ou de connaissance sur une activité favorise l'absence de cette activité au sein de l'entreprise (IF 26). Ceci justifie du caractère dominant du savoir et de la pratique de l'entrepreneur (IF 27). Parallèlement, nous observons un manque de connaissance de l'entrepreneur sur l'hétérogénéité de ses activités ce qui entraîne des difficultés dans la gestion et le pilotage de l'entreprise (IF 36). L'acquisition et le développement de compétences stratégiques sont essentiels à tout entrepreneur de notre champ (IF 37).

Ensuite, ce chapitre présente les résultats du diagnostic financier qui confirment l'existence de répercussions économiques des dysfonctionnements qui proviennent principalement d'une non création de potentiel dans l'entreprise (47%) et qui justifient le

besoin d'actions stratégiques au sein de l'entreprise. L'analyse a mis en évidence une CHVACV oscillant de 3.62€ à 50.34€ avec une moyenne de 17.29€ et un écart-type de 14.11. La fourchette des CPC, par personne et par an, varie de 1 984€ à 29 827€ avec une moyenne de 8 325€ et un écart-type de 7 553. Ce faible montant s'explique par la méthodologie d'intervention horizontale qui vise à recueillir les CPC portant sur leur rôle dans l'entreprise. A cet égard, nos résultats minimisent les CPC dans l'entreprise et justifient l'existence de CPC causés par le rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel de l'entrepreneur dans l'entreprise. La mise en relation entre les CPC et les dysfonctionnements perçus confirme le caractère déterminant de la dimension « mise en œuvre stratégique » : 56% de l'ensemble des CPC avec l'intégralité des entreprises impactées par des CPC au sein de cette dimension.

L'avis d'expert amène un approfondissement des relations de cause à effet entre les dysfonctionnements mettant en lumière 5 sous-thématiques de dysfonctionnements profonds. La **Figure 24** illustre le phénomène de propagation des dysfonctionnements dans l'entreprise à partir de ces 5 sous-thématiques qui justifie le besoin d'agir sur la dimension stratégique portée par l'entrepreneur.

L'analyse de la nomenclature d'activités de l'entrepreneur (**Annexe 11**) nous permet de mettre en lumière les sources de défaillances de ses activités (à partir des **Annexes 54, 55, 56 et 57**). Les résultats confirment un besoin de compétence sur la gestion stratégique et la direction générale de l'entreprise, ils font ressortir le caractère primordial du rôle entrepreneurial. Les résultats font aussi apparaître le rôle de gestionnaire comme une source de défaillances avec une certaine hétérogénéité des résultats, justifiée par le degré de compétence fluctuant des entrepreneurs sur chaque domaine d'activités.

La méthodologie d'intervention socio-économique, et plus précisément l'étape diagnostic, structurée en trois phases (entretiens semi-directifs, directifs et « effet miroir »), engendre une évolution des représentations mentales de l'entrepreneur sur son entreprise (IF 35). L'entretien semi-directif favorise une prise de recul de l'entrepreneur provoquée par une approche systémique de l'entreprise. Ceci génère une première intention de changement, renforcée par l'entretien directif. L'effet miroir se révèle comme la phase cruciale quant au désir de changement de l'entrepreneur qui prend conscience des dysfonctionnements rencontrés et de leurs répercussions financières. Cette intention de changement est provoquée par l'étape diagnostic de la méthodologie d'intervention socio-économique, au cours de

laquelle l'entrepreneur prend simultanément conscience de deux phénomènes : sa capacité de travail limitée et sa surcharge de travail (IF 31). La retranscription des CPC perçus dans l'étude permet de consolider le désir de changement de l'entrepreneur qui prend conscience des répercussions économiques des dysfonctionnements qu'il rencontre (IF 31, 32 et 34). Nous constatons une évolution des représentations mentales de l'entrepreneur qui se voit renforcée par la dynamique du groupe d'entrepreneurs (IF 33). Plus généralement, la méthodologie d'intervention socio-économique entraîne une évolution des perceptions et des représentations de l'entrepreneur et agit bien sur sa connaissance des critères de performance globale et durable. Elle lui apporte, ainsi, une vision systémique de son entreprise. Cette évolution de la connaissance de l'entrepreneur impulse aussi son intention de changement face à son rôle dans l'entreprise. Plusieurs caractéristiques de la CSCE se présentent comme évolutives : les croyances d'efficacité personnelle, la contrôlabilité perçue, des facteurs « push » et « pull », des possibilités de l'environnement perçu et l'environnement de proximité. L'intérêt de cette méthodologie d'accompagnement est donc d'agir sur une multiplicité de ces facteurs d'influence cognitive à « *logique dominante* » (Bettis & Prahalad, 1995; Grazzini & Boissin, 2013; Prahalad & Bettis, 1986) pour pouvoir générer une intention de changement dans l'entreprise.

Pour conclure ce chapitre, nous présentons le projet socio-économique qui découle du diagnostic SOF et qui agit simultanément sur les compétences génériques et appliquées de l'entrepreneur. Nous proposons une mise en relation conceptuelle entre 27 sous-thématiques de dysfonctionnements et les activités de l'entrepreneur issues de la nomenclature d'activités ; celle-ci peut permettre de cibler les activités défaillantes à partir de l'approche par les dysfonctionnements (**Annexe 58**). La modélisation conceptuelle illustrant les facteurs impactant la CSCE est présentée dans la **Figure 25**. La modélisation du projet socio-économique est présentée dans la **Figure 27**.



## CONCLUSION GENERALE

La littérature met en lumière des perspectives de recherche en entrepreneuriat que nous avons structurées en trois thématiques (4.1.1.1).

La première est, la sensibilisation à une culture entrepreneuriale pour que les individus puissent être « *entrepreneurs de leur vie* » (Leger-Jarniou, 2013).

La deuxième est, l'élargissement du strict objectif de performance financière et économique à une dimension humaine et sociale (Nakara & Fayolle, 2012; Zahra & al., 2013). L'analyse de la performance en entrepreneuriat ainsi que le succès et l'échec, comme des résultats du processus entrepreneurial, est en accord avec ce besoin d'élargir la performance financière à une performance globale. La **Figure 13** présente une cartographie de la performance sur le champ de l'entrepreneuriat, la **Figure 15** synthétise les variables clés de l'échec (Khelil et al., 2012 ; Shepherd, 2000 ; Storey, 1994) et la **Figure 17**, les variables clés du succès entrepreneurial (Churchill & Lewis, 1983 ; Hofer & Sandberg, 1987 ; Scott & Bruce, 1987 ; Storey, 1994). L'ensemble de ces variables est principalement orienté sur la dimension humaine et sociale et intègre : l'entrepreneur et l'entreprise. La théorie socio-économique répond à ce besoin d'élargir la notion de performance en proposant une performance globale et durable de l'entreprise à partir d'une performance sociale et économique.

La troisième perspective s'appuie sur les théories de la compétence dans le domaine de l'entrepreneuriat (Man, Lau, & Snape, 2008; Toutain & Fayolle, 2008). Garcia et al. (2015 : 281) soulèvent l'intérêt d'une recherche visant à qualifier le travail de l'entrepreneur en se focalisant sur « *un ensemble de choses à faire* ». Nous nous rapprochons ainsi de l'approche des compétences à partir des activités réalisées par un individu ou un groupe d'individus (Coulet, 2011). Face à cette perspective, l'**Annexe 11** propose de structurer la nomenclature d'activité de l'entrepreneur en six domaines et 24 thématiques. La recherche-intervention a permis d'expérimenter cette structuration des activités de l'entrepreneur. La dialogique individu/organisation se place au cœur de toute la logique de survie-développement de l'organisation impulsée, c'est bien le rôle que l'entrepreneur occupe qui va influencer le devenir de l'organisation.

Cet intérêt porté aux activités ne doit pas pour autant négliger la dimension cognitive de l'entrepreneur (Grazzini & Boissin, 2013). L'action humaine ne peut être approchée sans un approfondissement de cette dimension qui agit sur la dimension praxéologique de l'entrepreneur et de ses collaborateurs, et structurale de l'entreprise. Le phénomène entrepreneurial (Ph E) comprend la dimension cognitive, structurale et praxéologique qui repose sur le couple entrepreneur et organisation (Verstraete, 2001). Il se présente comme un cadre structuré que nous avons approfondi avec la théorie socio-économique, la théorie de la compétence et la théorie du comportement planifié. Ainsi, à l'instar de Nobre (1993), nos résultats confirment l'interaction entre les structures et comportements mise en avant au sein de la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1987). Cette relation se révèle pertinente puisque c'est bien elle qui génère l'orthofonctionnement et les dysfonctionnements au sein de l'entreprise, et, connecte, par ailleurs, la dimension sociale à la dimension économique par la méthodologie des CPC.

La théorie de la compétence nous permet de mettre l'accent sur le savoir, la pratique et le savoir-être de l'entrepreneur (Durand, 2006) ; chacune de ces trois dimensions est en interaction avec les deux autres. La théorie du comportement planifié nous apporte un cadre d'analyse structuré confrontant les croyances de l'entrepreneur face à l'ensemble des actions sous sa responsabilité, à partir de trois variables : sa perception face aux avantages et inconvénients que produit le comportement (croyances comportementales), sa perception face aux normes sociales de son environnement de proximité (croyances normatives) et sa perception du contrôle de la situation qui fait référence aux capacités perçues par l'entrepreneur face à la réalisation de l'action (croyances de contrôle).

Cette conclusion énonce, dans un premier temps, les résultats de cette recherche qui permet de répondre à la problématique centrale, avant d'exposer les principaux apports théoriques, méthodologiques et managériaux de la recherche. Ensuite, nous présentons les limites méthodologiques et conceptuelles. Enfin, nous soumettons les perspectives majeures qui en découlent.

## LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

L'introduction de la thèse fait ressortir deux problématiques paralysant les réels impacts socio-économiques de l'entrepreneuriat. Premièrement, des taux de disparition d'entreprises qui demeurent élevés en France : une entreprise sur trois à 3 ans et une entreprise sur deux à 5 ans (Taugourdeau & Verdier, 2013). Deuxièmement, un faible développement des créations d'entreprises sur leur effectif salarié : seuls 4% des entreprises pérennes à 5 ans créent des emplois (ibid.). Se pose ainsi une problématique liée à la survie de ces entreprises mais aussi à leur développement : les entreprises semblent majoritairement stagner sur l'étape de survie de la **Figure 18**, qui illustre le processus de développement (ou non) de l'entreprise en situation de post-naissance, adapté de Churchill et Lewis (1983) et repris par Scott et Bruce (1987).

La confrontation entre la recherche qualitative exploratoire et l'analyse de la littérature nous a permis de nous orienter vers trois thématiques : la performance en entrepreneuriat, les compétences de l'entrepreneur et l'accompagnement entrepreneurial. Ces deux étapes, intégrées dans notre processus de recherche scientifique, nous ont permis de restreindre notre champ de recherche et d'affiner l'objet de cette recherche. Nous avons présenté la problématique centrale de recherche :

### **Problématique de recherche**

**Comment instaurer une méthodologie d'accompagnement visant à modifier l'intention de l'entrepreneur quant aux actions qu'il réalise dans son entreprise?**

Cette problématique centrale se subdivise en 5 problématiques. La recherche exploratoire (Etape 1) confrontée à l'analyse de la littérature apporte des premiers résultats auprès des quatre premières problématiques. La recherche-intervention valide entièrement ou partiellement nos premiers résultats et apporte un approfondissement sur la cinquième problématique. Nous allons répondre synthétiquement à chacune d'entre elles.

#### **1- Quelles sont les thématiques prédominantes dans notre champ de recherche ?**

L'analyse qui confronte la littérature et les résultats de recherche de l'Etape 1 confirme l'impact décisif de l'entrepreneur sur l'évolution de son entreprise et le place comme l'acteur clé qui peut influencer la performance globale et durable de l'entreprise



(Chandler & Jansen, 1992 ; Loué, 2011, 2012 ; Man & Lau., 2000 ; Man et al., 2008 ; Nakara & Fayolle, 2012 ; Omrane et al., 2011, Sammut, 2015 ; Verstraete, 2001). Les différences comportementales observées chez les entrepreneurs placent la notion de perception comme une source majeure d'influence des activités réalisées par l'entrepreneur dans son entreprise. Nous avons aussi pu remarquer que cette perception est, elle-même, dépendante de plusieurs variables que nous avons intégrées dans la CSCE, adaptée de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987, 1991).

L'analyse de la littérature nous a permis de percevoir une relation entre l'ensemble des variables d'influence de la perception de l'entrepreneur et une thématique clé de notre champ : les compétences des entrepreneurs. Dans ce sens, la notion de compétences est une source profonde qui permet de modifier la perception de l'entrepreneur (Ajzen, 1991; Boissin et al., 2007, 2009). Les dimensions savoir (connaissance) et savoir-faire (pratique) détenues par l'entrepreneur présentent une influence majeure sur la troisième : le savoir-être caractérisé, dans cette étude, par les attitudes de l'entrepreneur. Ainsi, la notion d'attitude, définie comme « *le degré d'évaluation, plus ou moins favorable, qu'un individu développe au sujet d'un comportement* » (Grazzini & Boissin, 2013 s'appuyant sur Ajzen & Fishbein, 1980), peut être intégrée dans la théorie de la compétence au sein du « savoir-être ». Cette relation ouvre une voie s'intéressant à la CSCE qui intègre toutes les variables d'influence de ses choix stratégiques dans l'entreprise. Mobilisée en phase de post-naissance, la CSCE propose d'intégrer la dimension stratégique à cet ensemble. Elle apporte un approfondissement innovant sur l'explication des choix stratégiques des entrepreneurs ainsi que sur leur rôle dans l'entreprise. Nous pouvons observer ce rôle à partir de chaque domaine d'activités et ses thématiques afférentes. Développer les compétences de l'entrepreneur, face à ses activités défailtantes, semble constituer un levier managérial essentiel (Grazzini & Boissin, 2013) pour inciter les dirigeants à modifier leur rôle au sein de l'entreprise.

Enfin, l'Etape 1 confirme l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur la survie-développement des nouvelles entreprises (**Tableau 28 et 29**) ; les résultats sont en accord avec la littérature (Arlotto et al., 2012; Cuzin & Fayolle, 2013; Nakara & Fayolle, 2012; Siegel, 2006; Vedel, 2008). L'accompagnement entrepreneurial dispose cependant de limites qui réduisent ses impacts (**Tableau 6**).

## **2- Existe-t-il des dysfonctionnements communs aux entreprises de notre champ ?**

La partie 5.2 propose une Architecture Dysfonctionnelle de la Micro-Entreprise (ADME) combinant l'analyse de la littérature avec les résultats de l'Etape 1 (**Annexe 33**). Les résultats présentent simultanément une hétérogénéité des dysfonctionnements rencontrés, spécifiques à l'entreprise ou à un petit groupe d'entreprises, et, des dysfonctionnements communs au groupe d'entrepreneurs. Nous avons pu constater trois dimensions clés dans cette Etape 1: l'organisation du travail, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. L'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique reconnaît l'interaction entre les structures et comportements comme source de dysfonctionnements. Elle s'avère pertinente face à notre champ ; de surcroît, l'intégralité des dysfonctionnements perçus a pu être intégrée dans la nomenclature dysfonctionnelle proposée par la TSE (**Annexe 12**).

L'Etape 2 confirme partiellement l'**hypothèse H1 « l'ADME intègre la diversité des dysfonctionnements rencontrés dans les entreprises de notre champ »**. Une nouvelle sous-thématique de dysfonctionnements a émergé de la recherche-intervention. Ainsi, cette architecture se veut évolutive, compte tenu de l'hétérogénéité des dysfonctionnements : des recherches cumulatives sur ce même champ pourraient permettre de l'enrichir. L'ADME se présente comme un véritable outil pour l'analyse interne des entreprises de notre champ, mobilisable dans une perspective d'accompagnement entrepreneurial. Elle permet, aussi, d'être élargie à la seule vision de l'entrepreneur puisqu'elle est construite à partir d'une hétérogénéité d'acteurs de l'entrepreneuriat : elle distingue, ainsi, l'entrepreneur de son organisation.

L'analyse des dysfonctionnements dans l'Etape 1 a mis en évidence une première thématique prioritaire : la dimension stratégique de l'entreprise. Les résultats présentent l'analyse stratégique, les choix stratégiques et la planification stratégique principalement construits par la dimension cognitive de l'entrepreneur qui provoque une absence de structuration dans le processus de mise en œuvre de la stratégie (IF 9). Les résultats de l'Etape 2 confirment le caractère dysfonctionnel générique de la dimension stratégique sur le groupe d'entrepreneurs et valident l'**hypothèse H2 « la dimension « mise en œuvre stratégique » se présente comme une dimension dysfonctionnelle générique clé »**. Cela s'explique par une prégnance du rôle technico-fonctionnel chez le groupe d'entrepreneurs, au détriment du rôle gestionnaire et entrepreneurial (IF 19). La CSCE apporte une explication à cette situation (IF 9) puisqu'elle influence les choix stratégiques de l'entrepreneur et, notamment, la dimension

structurale de l'entreprise : les actions de l'entrepreneur dans l'entreprise. Ainsi les structures mentales de l'entrepreneur agissent sur la structure organisationnelle de l'entreprise.

L'Etape 1 a mis en évidence une seconde thématique prioritaire : les compétences de l'entrepreneur. La notion de perception de l'entrepreneur est révélatrice de différences comportementales et laisse supposer que la perception de l'entrepreneur influence les activités réalisées par ce dernier dans son entreprise (IF 9, 12, 18, 20). D'après nos investigations, les dimensions savoir (connaissance) et savoir-faire (expérience), possédées par l'entrepreneur sur une activité, influencent majoritairement une troisième variable, le savoir-être et, plus particulièrement, les attitudes de l'entrepreneur dans son entreprise, puis son comportement, sur cette activité.

La prégnance du rôle technico-fonctionnel résulte du pouvoir d'actions de l'entrepreneur dans son entreprise (IF 18), mais aussi, du degré de compétences détenues par l'entrepreneur sur chaque activité sous sa responsabilité, plaçant la notion de compétences comme la logique dominante « *conduisant aux actions et à des décisions mieux informées et mieux éclairées* » (Grazzini & Boissin, 2013 : 57). Par ailleurs, l'Etape 2 valide l'**hypothèse H3** : « **le degré de compétence sur les différents domaines d'activités se présente comme un dysfonctionnement générique** ». Le besoin de compétence sur la « gestion stratégique et direction générale de l'entreprise », par exemple, concerne l'intégralité de l'échantillon, bien qu'il ne soit pas toujours exprimé par l'entrepreneur. Le besoin de compétences stratégiques apparaît fondamental puisqu'il agit sur la perception et l'interprétation du dirigeant sur les dimensions du réel dans l'objectif de « *mieux concevoir son agir entrepreneurial et stratégique* » (Filion, 2012: 35).

Les résultats de l'Etape 1 et de l'Etape 2 confirment la présence d'une hétérogénéité des dysfonctionnements et nous permettent de valider l'**hypothèse H4** « **il y a une hétérogénéité des dysfonctionnements dans les entreprises de notre champ** ». Ces dysfonctionnements apparaissent comme variés et nécessitent un effet miroir personnalisé, directement connecté aux problématiques de chaque entreprise.

### 3- Comment peut-on expliquer la présence de dysfonctionnements génériques dans les entreprises de notre champ ?

Les résultats valident l'existence de causes profondes de dysfonctionnements, d'ordre stratégique, dans l'entreprise, visibles ci-dessous.

- « Absence de fixation d'objectifs » (601.1),
- « Absence de formulation stratégique » (601.2),
- « Absence de vision à long terme » (601.3),
- « Absence de l'analyse des Forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise » (604.11).
- « Absence de pilotage de l'entrepreneur » (608.4).

Ces dysfonctionnements sont à l'origine d'un réseau de causalité de dysfonctionnements, pas toujours identiques, causés de façon profonde par les mêmes relations structures-comportements (H8), illustrées dans la **Figure 24**. Ces dysfonctionnements s'expliquent par **une analyse stratégique de l'entreprise perturbée par la pluriactivité de l'entrepreneur (H5)** et donc **dominée par sa dimension cognitive réduisant la qualité de l'analyse (H6)**, et, la clarté de sa vision des dimensions du réel (externes et internes). Les entrepreneurs de notre champ évoluent donc sous une « logique effectuale » (Sarasvathy & Dew, 2005) qui représente un risque car la **défaillance d'analyse stratégique influence les choix stratégiques de l'entrepreneur (H7)**. En effet, ces derniers sont dominés par la CSCE et l'instabilité des caractéristiques qui la compose. Cela provoque un risque de propagation vers des dysfonctionnements racines : défaillance dans la planification de l'activité (201.1), une surcharge de travail de l'entrepreneur (205.2), une absence/défaillance dans les règles et procédures (206.4), une défaillance dans la planification des tâches du dirigeant (402.2) et une absence de saisie d'opportunités (601.6). Ces dysfonctionnements racines vont, à leur tour, générer d'autres dysfonctionnements. Ce phénomène de propagation présente des effets négatifs sur la performance économique de l'entreprise.

L'Etape 2 fait ressortir une CHVACV oscillant de 3.62€ à 50.34€ avec une moyenne de 17.29€ et un écart-type de 14.11 ; elle laisse paraître une situation économique fragile des entreprises. Sur les 16 recherches-interventions que nous avons réalisées, la fourchette des CPC varie de 2 641€ à 29 827€ avec une moyenne de 15 361€ et un écart-type de 9 777. La fourchette des CPC par personne et par an varie de 1 984€ à 29 827€ avec une moyenne de 8

325€ et un écart-type de 7 553. La moyenne de 40% du ratio CPC / VACV indique un niveau relativement élevé des CPC face à la valeur ajoutée sur charges variables. L'écart-type de 55.69 présente une hétérogénéité des résultats qui s'explique par la variété des cas étudiés. Les résultats issus du diagnostic financier nous permettent de valider l'**hypothèse H9 « les dysfonctionnements perçus diminuent la performance économique de l'entreprise »**. En procédant à une analyse des CPC par catégorie de dysfonctionnements, la dimension « mise en œuvre stratégique » apparaît la plus représentative avec 56% des CPC : l'intégralité des entreprises est impactée financièrement par cette dimension. Par ailleurs, plus de 50% des CPC sont reliés à la thématique « orientations stratégiques » de l'entreprise : 14 entreprises sont concernées par cette thématique de dysfonctionnements. Les résultats de l'analyse financière confirment l'influence dominante de la dimension stratégique de l'entreprise sur la performance globale et durable de l'entreprise.

#### **4- Quelles sont les activités sources de défaillance réalisées par l'entrepreneur ?**

L'Etape 1 nous a permis de mettre en exergue l'IF 17 pour répondre à cette problématique : la nomenclature d'activités de l'entrepreneur intègre toutes les activités de l'entreprise et se révèle connectée à ses activités concrètes. L'Etape 2 a permis de tester cette nomenclature que nous proposons. Les résultats n'ont pas fait émerger de nouvelle thématique et sous-thématique d'activité et nous permettent de valider l'**hypothèse H10 « la variété des activités de l'entrepreneur peut être structurée dans la nomenclature d'activités de l'entrepreneur »**. L'analyse des sources de défaillance des activités de l'entrepreneur présente une homogénéité des résultats quant aux défaillances dans les activités stratégiques, commerciales et marketing ainsi qu'administratives et financières. Le domaine d'activités « Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise » est le plus représentatif avec 9 thématiques sources de défaillances pour au moins 33% de l'échantillon. Ce résultat nous permet de valider partiellement l'**hypothèse H11 « les activités liées à la dimension stratégique sont les principales sources de défaillance des activités de l'entrepreneur »**. En effet, les thématiques issues des dimensions « Gestion commerciale et marketing »<sup>242</sup> et « Gestion administrative et financière »<sup>243</sup> sont toutes concernées par au moins 33% de

---

<sup>242</sup> La sous-thématique 4.2 « Mettre en place un système de fidélisation » est une source de défaillance pour 81.25% de l'échantillon.

<sup>243</sup> La sous-thématique 5.2 « Réaliser une analyse financière » est une source de défaillance pour 81.25% de l'échantillon.

l'échantillon et mettent en exergue le besoin d'une évolution du rôle entrepreneurial, mais aussi, gestionnaire de l'entrepreneur.

Nous observons une complexité du métier de l'entrepreneur (**Figure 8**) plaçant la problématique stratégique au centre de nos préoccupations. La CSCE (**Figure 10**) s'intéresse à la structure de pensée systémique de l'entrepreneur face à aux actions qu'il réalise dans son entreprise. Ses choix d'actions (délibérés ou non) sont d'ordre stratégique puisqu'ils constituent l'articulation des trois rôles de l'entrepreneur au sein de l'entreprise (entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel) et se répercutent sur la performance de l'entreprise à court, moyen et long terme. La notion d'attitudes apporte une connexion cohérente entre la CSCE, qui approfondit la dimension psychologique de l'entrepreneur à partir de trois types de croyances, et la théorie de la compétence, adaptée à l'entrepreneuriat et structurée en trois axes (le savoir, la pratique et le savoir-être). Une accumulation d'éducation/formations et d'expériences de l'entrepreneur, faisant référence à ses compétences génériques, agit, de façon consciente ou non, sur ses perceptions. Ainsi, de nouvelle(s) éducation/formation(s) et/ou expériences face à un domaine d'activités vont agir sur la connaissance et la maîtrise pratique, qui elles-mêmes, accumulées, influencent ses attitudes, puis son intention et son comportement (l'action). La CSCE apporte un approfondissement des représentations mentales de l'entrepreneur face à l'action, et, explique quelles dimensions cognitives peuvent impacter l'intention et le comportement de l'entrepreneur en situation de post-naissance. La partie 6.5.1.1 analyse les caractéristiques d'influence de la CSCE sur ses choix stratégiques et fait émerger trois logiques d'influence dominantes: premièrement les compétences perçues par l'entrepreneur sur un domaine d'activités, observées auprès de l'intégralité de l'échantillon. Deuxièmement, les « autres facteurs de motivation et de démotivation » et troisièmement l'« environnement de proximité ». Ces résultats, obtenus au cours de l'Etape 2, valident l'**hypothèse H12 « les choix stratégiques de l'entrepreneur dans l'entreprise sont influencés par plusieurs caractéristiques de sa configuration stratégique cognitive »** et justifient le besoin, pour une structure d'accompagnement, d'agir sur une multiplicité des caractéristiques de la CSCE pour espérer son intention de changement.

## **5- Comment développer les compétences de l'entrepreneur pour modifier son rôle dans l'entreprise?**

La CSCE apporte, aussi, une explication sur les impacts de **l'intervention socio-économique en trois phases**. Les résultats confirment que cette dernière **agit sur la modification de la CSCE (H13)** et, plus particulièrement, sur les caractéristiques suivantes : facteurs « push » et « pull », potentialité de l'environnement perçu, croyances d'efficacité personnelle et contrôlabilité perçue et influence de l'intervenant-chercheur et des pairs. Les résultats valident aussi **l'hypothèse H14 « la modification de la CSCE provoquée par l'intervention socio-économique impulse une intention de changement sur son rôle dans l'entreprise »**. Ce phénomène a été perçu chez 10 entrepreneurs dès le premier entretien, puis, s'est accentué lors de l'effet miroir : l'intégralité des entrepreneurs présents révèlent une intention de changement.

Les résultats illustrent une influence majeure de l'expérience et éducation/formation du groupe d'entrepreneurs et nous permettent de proposer **l'hypothèse prescriptive HP15: « le développement de compétences (savoir et savoir-faire) de l'entrepreneur face à un domaine d'activités va modifier le rôle de l'entrepreneur et provoquer la réalisation d'actions issues de ce domaine d'activités au sein de l'entreprise »**. Ainsi, le projet socio-économique que nous proposons apporte à l'entrepreneur une compréhension systémique du phénomène entrepreneurial nécessaire dans une dynamique d'accompagnement (Shieb-Bienfait, 2013). Il apporte une vision globale du phénomène entrepreneurial intégrant les quatre paradigmes qui le compose: l'opportunité, la création d'une organisation, l'innovation et la création de valeur.

Ce processus, en quatre phases, agit principalement sur deux dimensions du savoir concernant la dimension stratégique de l'entreprise : le savoir quoi et le savoir pourquoi. Face au « savoir-quoi », l'entrepreneur peut s'appuyer sur une connaissance de l'activité stratégique qu'il réalise, reconnaissant son savoir sur l'activité, mais aussi, son intuitivité (Durand, 2006). La connaissance de l'entrepreneur se traduit ainsi par une assimilation et une intégration de l'ensemble des informations nécessaires à son activité stratégique intégrant le pilotage de son entreprise à partir des quatre axes du projet socio-économique.

Par ailleurs, le processus d'intervention apporte à l'entrepreneur une explication concrète du « pourquoi » par une mise en avant des critères de performance globale et durable

de l'entreprise impulsée dès l'étape du diagnostic inter et intra-organisation. L'axe diagnostic, associé à une formation collective sur la dimension stratégique, à la formation-concertation individuelle ainsi qu'à la mobilisation d'outils socio-économiques, permet à l'entrepreneur de comprendre et d'expliquer pourquoi son « *tour de main et sa technique fonctionnent* » (Durand, 2006) dans l'action. Le « savoir-pourquoi » apporte une compréhension stratégique et cohérente pour l'individu qui a conscience de ce qui est nécessaire de faire au sein de son entreprise. Le projet socio-économique soutient le développement du rôle entrepreneurial permettant à l'entrepreneur, par cette dynamique d'accompagnement, de « *devenir entreprenant* »<sup>244</sup>. L'entrepreneur développe un esprit d'entreprendre perçu par les praticiens comme la « *capacité à résoudre soi-même les problèmes sans attendre que d'autres s'en chargent* » (Arzeni, 2013 : 383). Enfin, il agit sur le « *learning by doing* » en s'appuyant sur l'expérience du dirigeant tout au long de l'intervention puisque le projet socio-économique est bien en étroite connexion avec la réalité de l'entreprise et le rôle de l'entrepreneur.

La modélisation pratique du projet socio-économique en quatre axes (**Figure 27**) agit sur une multiplicité de caractéristiques d'influence de la CSCE (facteurs « push » et « pull », potentialité de l'environnement perçu, environnement de proximité, sentiment d'efficacité personnelle et de contrôlabilité), et, encourage la dynamique de changement dans l'entreprise. Ce constat nous permet de proposer **l'hypothèse prescriptive HP16 « le projet socio-économique propulse l'intention de changement en une réelle dynamique de changement portée par l'entrepreneur »**. L'ADME et la nomenclature d'activités apportent, toutes deux, à l'entrepreneur, une vision systémique de l'entreprise et du rôle de l'entrepreneur. Ce projet propose l'apprentissage d'une « *gestion socio-économique innovatrice* » (Savall & Zardet, 1987, 2010) qui insiste sur le pilotage de l'entrepreneur, et par conséquent, sur son rôle entrepreneurial. Il s'attache, par ailleurs, au besoin d'apprentissage de l'entrepreneur face au design organisationnel de l'entreprise (Blake et al., 1964; Blake et al., 1968) structuré dans la nomenclature d'activités de l'entrepreneur. Les résultats de l'Etape 1, sur l'accompagnement entrepreneurial, révèlent la nécessité pour les structures d'accompagnement de s'intéresser à la formation de l'entrepreneur tout en approfondissant sa dimension cognitive. Ainsi, le « **projet socio-économique répond à un besoin de développement des compétences des entrepreneurs non satisfait par l'accompagnement entrepreneurial** » (**HP17**).

---

<sup>244</sup> Hytti (2002) cité par Shieb-Bienfait (2013) insiste sur ce besoin de devenir entreprenant.



## LES APPORTS DE LA RECHERCHE

Nous présentons, dans un premier temps, les apports théoriques, puis les apports méthodologiques et enfin les apports managériaux de cette recherche.

### **Apports théoriques**

L'un des apports théoriques de cette recherche réside dans le rapprochement conceptuel proposé entre la théorie de la compétence qui intègre le savoir, le savoir-faire et le savoir être (Durand, 2006), et, la théorie du comportement planifié qui repose sur un ensemble de croyances comportementales, normatives et de contrôle (Ajzen, 1987, 1991). Les attitudes de l'entrepreneur peuvent être connectées à un ensemble de caractéristiques d'influence cognitives : la CSCE structure l'ensemble des caractéristiques d'influence de ses perceptions. Ces caractéristiques ne se présentent pas comme statiques et peuvent évoluer dans le temps, elles justifient la possible évolution des choix stratégiques de l'entrepreneur sur le développement socio-économique de son entreprise.

Le deuxième apport théorique se situe dans la connexion de la notion de compétences des entrepreneurs aux actions concrètes qu'il réalise dans l'entreprise (Coulet, 2011). La nomenclature d'activités que nous proposons (**Annexe 11**), construite à partir de l'analyse de la littérature, se présente comme novatrice de par son exhaustivité et sa stricte connexion aux actions des entrepreneurs dans l'entreprise. L'intérêt que nous accordons aux actions de l'entrepreneur ne réduit pas l'attachement que nous portons à la dimension psychologique de ce dernier par le biais de ses attitudes.

Troisièmement, l'analyse de la CSCE (partie 6.5.1) démontre que c'est par une dynamique d'accumulation des variables d'influence du modèle que nous pouvons constater un impact sur sa dynamique de changement dans l'entreprise. Cette recherche confirme l'impact de trois caractéristiques majeures d'influence sur son intention de changement de son rôle dans l'entreprise: des facteurs « push » et « pull » (articulation vie professionnelle/personnelle et rémunération), l'environnement de proximité et le sentiment d'efficacité personnelle et de contrôlabilité. L'éducation et l'expérience sont deux variables

qui viennent conforter les croyances d'efficacité personnelle et de contrôlabilité de l'entrepreneur face aux actions à réaliser. Ces variables se développent par l'acquisition d'un savoir et d'un savoir-faire sur l'action et conditionnent le degré réel de compétence de l'entrepreneur face à cette action. Ainsi, la CSCE peut être observée sur chaque activité de la nomenclature d'activités. Le développement d'un savoir et d'un savoir-faire sur une activité, telle que la dimension stratégique par exemple, agit sur le développement de compétences réelles ainsi que sur les croyances d'efficacité personnelle face à la dimension stratégique de l'entreprise. Cet apprentissage provoque une intention d'action de l'entrepreneur sur cette activité.

Quatrièmement, la CSCE connecte la vision de l'entrepreneur à la stratégie de son entreprise. La dimension stratégique se présente comme une perspective clé dans nos résultats de recherche puisqu'elle intègre le besoin d'une analyse globale (externe et interne) de l'entreprise. L'analyse stratégique se présente comme le point névralgique générateur des choix stratégiques et d'une éventuelle planification stratégique dans l'entreprise. Ces trois éléments de la dimension stratégique impactent inéluctablement la situation de survie ou de développement de l'entreprise en phase de post-naissance. L'analyse stratégique repose uniquement sur les perceptions de l'entrepreneur : il est nécessaire de réduire cette dimension cognitive de l'analyse stratégique pour que l'entrepreneur bénéficie d'une vision plus éclairée sur la situation socio-économique de son entreprise.

Enfin, la théorie socio-économique se confirme être une théorie pertinente pour les entreprises en phase de post-naissance ; elle nous apporte une vision globale et structurée de la performance de l'entreprise, à partir de six dimensions de la performance sociale et de deux dimensions de la performance économique. Plusieurs études ont auparavant mis en avant la possibilité de sa mobilisation en entrepreneuriat (Combaudon, 2015; Nobre, 1993). Le premier apport de cette recherche se situe dans la construction d'une ADME spécifique à notre champ de recherche. Celle-ci apporte un éclaircissement sur l'ensemble des problématiques des entrepreneurs. Le second apport réside dans l'approfondissement de l'analyse de l'impact de l'intervention socio-économique (étape diagnostic) sur l'intention d'une dynamique de changement de l'entrepreneur, observée par le filtre de sa configuration stratégique cognitive. Les facteurs d'influence d'une dynamique de changement, impulsée par l'intervention socio-économique, sont : les croyances comportementales (facteurs « push » et « pull », potentialité de l'environnement), les croyances normatives (environnement de

proximité) et les croyances de contrôle (croyances d'efficacité personnelle et contrôlabilité perçue).

### **Apports méthodologiques**

Le premier apport méthodologique de cette recherche réside dans la solidité scientifique du processus de recherche, structuré en deux étapes terrain : Etape 1 et Etape 2. Notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique et le mode de raisonnement abductif nous ont permis de proposer un ensemble d'hypothèses, suite à l'analyse de l'Etape 1, ensuite confrontée à l'analyse de la littérature. Cette Etape 1 détient ainsi un rôle crucial dans la restriction de notre champ de recherche et dans l'affinement de l'objet de recherche, étroitement connecté aux besoins perçus des entrepreneurs ainsi qu'à la littérature récente en entrepreneuriat. Cette Etape 1 a donc permis de nous focaliser sur trois thématiques clés ainsi que sur la construction des hypothèses expérimentées dans l'Etape 2. L'Etape 1 et l'analyse de la littérature ont notamment permis de développer une ADME et une nomenclature d'activités de l'entrepreneur, toutes deux testées dans l'Etape 2. L'Etape 2 valide entièrement ou partiellement les hypothèses et confirme les résultats de l'Etape 1.

Le second apport répond au critère de validité externe de cette recherche qui permet d'étendre la validité des connaissances développées à un échantillon plus large (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Dans cette perspective, nous avons essayé de mettre en place une rigueur méthodologique dans la présentation de notre méthodologie afin de faciliter sa reproduction (Savall & Zardet, 2004). Le critère de reproductibilité, auquel nous avons tenté de répondre dans cette recherche-intervention, ouvre la possibilité de recherches cumulatives qui pourront permettre de venir confirmer ou infirmer les résultats et ainsi potentiellement répondre au critère de contingence générique de la recherche (ibid.).

Le troisième apport illustre l'impact de la méthodologie de recherche-intervention qui contribue à réaliser une analyse en profondeur du comportement de l'entrepreneur. Cette méthodologie permet d'apporter des résultats sur les structures de connaissances mobilisées par les entrepreneurs dans leur prise de décision (Mitchell et al., 2002, 2007). Bird et al. (2012) justifient le besoin d'utiliser une diversité dans les méthodologies de recherche pour une meilleure compréhension du comportement entrepreneurial. Dans ce sens, la recherche-

intervention se place comme une perspective nouvelle dès lors que les approches quantitatives sont privilégiées sur ce champ (ibid.). Elle apporte une compréhension approfondie des modes de pensée et des comportements des entrepreneurs au sein de leur entreprise.

Le quatrième apport méthodologique se situe dans l'approche « inter-organisation » que nous mobilisons (Savall & Zardet, 2004). Le fait de rencontrer un groupe d'entrepreneurs apparaît fructueux, cela nous permet premièrement de confronter les résultats de l'analyse SOF portant sur chaque cas. Cela permet aussi d'interroger les entrepreneurs sur les dysfonctionnements potentiels existants dans l'entreprise mais pas obligatoirement perçus par l'entrepreneur. Enfin, cette méthodologie nous a permis de réaliser un effet miroir inter-organisation qui illustre les résultats du groupe d'entrepreneurs et permet d'analyser l'impact des interactions cognitives entre les participants sur l'intention de changement.

### **Apports managériaux**

La modélisation pratique que nous proposons, structurée au sein du projet socio-économique, se présente comme le principal apport managérial de cette recherche. Elle est articulée en quatre axes. Le premier intègre le diagnostic socio-économique que nous avons réalisé en trois phases<sup>245</sup> ; celui-ci agit sur la CSCE de l'entrepreneur. Le deuxième axe est une formation-concertation individuelle avec l'entrepreneur permettant de se focaliser sur la réduction des dysfonctionnements de l'entreprise et de solidifier l'acquisition de compétences stratégiques. Le troisième axe est une formation collective sur la dimension stratégique de l'entreprise qui permet d'approfondir le développement des connaissances et savoir-faire de l'entrepreneur sur cet axe. Enfin, le quatrième axe est l'apport d'outils socio-économiques qui facilite le pilotage de l'entreprise. Ce projet socio-économique agit sur une multiplicité des caractéristiques d'influence de la CSCE. C'est donc bien par l'activation d'une dynamique d'accumulation, qui agit sur une multiplicité de caractéristiques, que l'entrepreneur va modifier sa perception générale des critères de performance globale et durable de son entreprise et qu'il va ainsi envisager de modifier son rôle au sein de l'entreprise en favorisant le rôle entrepreneurial et gestionnaire au rôle technico-fonctionnel.

---

<sup>245</sup> A laquelle nous avons ajouté une quatrième: l'effet miroir personnalisé à l'entreprise.

L'ADME et la nomenclature d'activités de l'entrepreneur se présentent comme des outils mobilisables sur notre champ quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise ou le profil de l'entrepreneur. Ces deux outils génériques permettent d'approfondir l'intervention. La nomenclature d'activités propose une « *gestion socio-économique innovatrice* » qui favorise la vision systémique de l'entrepreneur et le pilotage de son entreprise, en mettant en lumière l'ensemble des activités sous sa responsabilité<sup>246</sup>. Les activités mises en avant se révèlent suffisamment claires pour la compréhension des acteurs et précises pour permettre la réalisation d'actions dans l'entreprise. Par ailleurs, cet outil offre la possibilité de réaliser un bilan de compétences pour les entrepreneurs dans l'objectif de développer les compétences clés à détenir. Le diagnostic SOF et l'avis d'expert apportent une connexion entre les principaux dysfonctionnements, sources de CPC dans l'entreprise, et les compétences clés afférentes.

Enfin, ce projet ne vise pas à alourdir davantage le paysage de l'accompagnement avec le développement d'une nouvelle structure d'accompagnement et ne prétend pas à remplacer les nombreux apports de l'accompagnement entrepreneurial à l'entrepreneur. En effet, il se révèle applicable dans le cadre d'une collaboration avec une structure d'accompagnement. Une collaboration, en étroite relation avec les différentes catégories de structures d'accompagnement qui s'intéressent aux acteurs de notre champ, apparaît effectivement envisageable puisque ce projet socio-économique se veut générique et vise bien tout type de secteurs d'activité et tout profil d'entrepreneur. Il vient ainsi en complément des apports proposés par les structures d'accompagnement et porte un focus la dimension interne de l'entreprise et le rôle de l'entrepreneur en son sein, intégrant ainsi le besoin de développement de compétences génériques et appliquées tout en prenant en considération la dimension cognitive de ce dernier.

---

<sup>246</sup> Elles sont sous la responsabilité de l'entrepreneur mais peuvent bien être déléguées à des collaborateurs ou sous-traitées selon le choix stratégique de l'entrepreneur.

## **LES LIMITES DE LA RECHERCHE**

### **Limites méthodologiques**

La principale limite méthodologique de cette recherche réside dans l'intérêt que nous accordons à la dimension systémique de l'entreprise et au rôle de l'entrepreneur. Cette recherche d'une vision globale nous pousse à nous orienter vers un ensemble de disciplines de la gestion (management stratégique, management des équipes, gestion financière, négociation/vente, marketing) complexifiant la recherche scientifique. A ceci, nous ajoutons la dimension psychologique de l'entrepreneur qui vient renforcer cette difficulté. Ce choix méthodologique est en cohérence avec notre positionnement au sein du paradigme épistémologique constructiviste. Cette vision systémique du phénomène entrepreneurial face aux entreprises de notre champ facilite notre compréhension du fonctionnement du réel. En apportant une vision systémique, nous tentons d'intégrer l'ensemble des variables du phénomène, réduisant ainsi certains risques de biais. Enfin, des recherches cumulatives pourront venir solidifier, confronter ou approfondir ces résultats de recherche.

### **Limites managériales**

La nécessité de tester le projet socio-économique est la principale limite managériale de cette recherche qui confirme une intention de changement de l'entrepreneur mais ne permet pas de valider sa transformation en une dynamique réelle de changement dans l'entreprise. Cette recherche, en deux étapes terrain, a permis de proposer un projet socio-économique qu'il convient de mettre en application afin de mesurer sa mobilisation et ses effets réels.

## **Limites conceptuelles**

Sur le plan conceptuel, premièrement nous avons perçu deux caractéristiques qui peuvent influencer les choix stratégiques des entrepreneurs : les aptitudes et les émotions. Nous n'avons pas abordé ces dimensions pour plusieurs raisons. Concernant les aptitudes, nous avons expliqué la complexité de leur analyse car elles sont difficilement identifiables et mesurables. Elles nécessitent aussi d'être contextualisées car la mobilisation d'une aptitude sur un domaine d'activités ne signifie pas obligatoirement que cette aptitude est mobilisée sur une autre<sup>247</sup>. Pour les émotions, l'analyse de l'état de l'art n'a pas fait émerger cette dimension. L'exclusion des attitudes et émotions ne constitue pas un biais d'interprétation pour cette recherche, compte tenu de l'hypothèse de la dynamique d'accumulation des variables d'influence de la CSCE. En effet, un questionnaire intéressant porte sur leur(s) positionnement(s) au sein du processus cognitif et comportemental de l'entrepreneur.

Deuxièmement, la recherche-intervention horizontale interroge uniquement la direction de l'entreprise et exclu de l'analyse la vision des salariés. Elle repose ainsi sur une seule catégorie d'acteurs : l'entrepreneur. De ce fait, l'analyse réalisée sous-estime les dysfonctionnements des entreprises et les CPC qui en découlent. L'intégration de cette catégorie d'acteurs permettrait d'étoffer l'ADME.

## **LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

Pour clore ces travaux de recherche, nos investigations laissent place à plusieurs perspectives de recherche théoriques et empiriques que nous exposons ci-dessous. Sur un plan théorique, des recherches ultérieures peuvent porter sur une analyse approfondie des variables d'influence de la CSCE, ceci dans l'objectif de détecter celles qui paraissent dominantes et pourraient favoriser la création d'une dynamique de changement chez l'entrepreneur.

Il semble également intéressant de développer une recherche qui permettrait de positionner les aptitudes et les émotions comme caractéristiques intégrées (ou non) à la

---

<sup>247</sup> La mobilisation d'aptitudes (consciente ou inconsciente), par l'entrepreneur, peut être dépendante de ses motivations face à l'activité.

CSCE. Leur impact potentiel sur les choix stratégiques de l'entrepreneur peut faire l'objet de perspectives de recherche, dans la continuité de celle-ci.

Sur le plan empirique, la principale perspective de cette recherche est la mise en application du projet socio-économique proposé. Une recherche-intervention, réalisée auprès d'un nouvel échantillon, permettrait d'observer l'intention de changement de l'entrepreneur, et, si elle se transforme réellement en dynamique de changement dans l'entreprise, par le biais du projet socio-économique que nous proposons. Par ailleurs, l'indicateur CHVACV permettrait de mesurer financièrement l'impact de la modification du rôle de l'entrepreneur dans l'entreprise sur sa performance économique, à posteriori, par la dernière étape de l'intervention socio-économique (Savall & Zardet, 1987) : l'évaluation. L'accumulation de ces résultats permettrait aussi de confirmer, entièrement ou partiellement, ou de rejeter les hypothèses de cette recherche.

Une seconde piste de recherche empirique est la mise en place d'une analyse quantitative basée sur un échantillon de grande taille afin d'analyser le rôle de l'entrepreneur dans l'entreprise à partir de la nomenclature d'activités de l'entrepreneur. Cette perspective permettrait d'élargir les hypothèses H10 et H11 à partir d'un échantillon plus large.

Enfin, la relation entre les activités de l'entrepreneur et les dysfonctionnements perçus dans l'entreprise peut aussi être approfondie par la méthodologie de recherche-intervention intégrant les deux outils que nous proposons : l'ADME et la nomenclature d'activités de l'entrepreneur.





# BIBLIOGRAPHIE

- Ackelsberg, R. A., & Arlow, P. (1985). "Small Businesses Do Plan and It Pays Off". *Long Range Planning*, 18(5), 61- 67.
- Ajzen, I. (1987). "Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology". *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 1- 63.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179- 211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.
- Aldrich, H. E. (2005). "Entrepreneurship". In *Handbook of Economic Sociology*, Smelser, N. & Swedberg, R., Princeton University Press, 451- 477.
- Allard-Poesi, F., & Marechal, C. (1999). "Construction de l'objet de la recherche". In *Méthodes de recherche en management*, Thietart, R-A.. Paris, Dunod, 34-56.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. Wiley.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy* (1<sup>ère</sup> Ed.). McGraw-Hill Inc.
- Aouni, Z., & Surlemont, B. (2007). "Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive". Présenté à 5e Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 1-21.
- Argyris, C. (1995, 2003). *Savoir pour agir Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Dunod.
- Arlotto, J., Sahut, J.-M., & Teulon, F. (2012). "Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ?" *Gestion 2000*, 29(6), 31- 43.

- Avenier, M. (2011). "Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?" *Management & Avenir*, 3(43), 372- 391.
- Avenier, M.-J. (2000). *INGENIERIE DES PRATIQUES COLLECTIVES: La Cordée et le Quatuor*. Editions L'Harmattan.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). "Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique". In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Gavard-Perret, M-L, Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2ème Ed.). Pearson France, 11-62.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2008). "Définition de l'entrepreneuriat social: revue de la littérature sur la base des critères géographiques et thématique". Présenté au *9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Louvain-la-Neuve, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 1-25.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). "Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences". *Management & Avenir*, (39), 149- 162.
- Bamberger, I. (1989). "Developing competitive advantage in small and medium-sized firms". *Long Range Planning*, 22(5), 80- 88.
- Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review*, 84(2), 191- 215.
- Bandura, A. (1982). "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency". *American Psychologist*, 37(2), 122- 147.
- Barth, I., & Géniaux, I. (2010). "Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage". *Management & Avenir*, 6(36), 316- 339.

- Basso, O., & Pheulpin, S. (2013). "L'intrapreneuriat: pour surmonter le déclin des grandes entreprises". In *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Léger-Jarniou, C., Dunod, 63-79.
- Baumol, W. J. (1983). "Toward operational models of entrepreneurship". In *Entrepreneurship*, Ronen, J., *Lexington Book*, 29- 47.
- Belet, D. (1993). "Vers un processus andragogique du management". Présenté à CREGE, IAE Bordeaux, Travaux de recherche, n°I, 9304.
- Bellier, S. (1999). "La compétence". In *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Carré, P. & Gaspar, P. (Eds), Dunod, 223- 244.
- Bernácer, G. (1916). *Sociedad y felicidad. - Ensayo de Mecánica Social*. Madrid: Ed. Beltrán.
- Bernácer, G. (1922). La teoría de las disponibilidades como interpretación de las crisis y del problema social. *Revista nacional de economía*, (40), 47-72.
- Berryman, J. (1983). "Small Business Failure and Survey of the Literature". *International Small Business Journal*, 1(4), 47- 59.
- Bertrel, M. (2013). "La SCOP, d'un idéal social à un modèle entrepreneurial". *Entreprendre & Innover*, (17), 57- 71.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). "The Dominant Logic: Retrospective and Extension". *Strategic Management Journal*, 16(1), 5- 14.
- Bird, B. (1995). "Toward a theory of entrepreneurial competency". *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 2, 51- 72.
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). "Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(5), 889- 913.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). "Change by Design Not by Default". *SAM Advanced Management Journal*, 35(2), 29- 34.

- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. (1964). "Breakthrough in Organization Development". *Harvard Business Review*, 42(6), 133- 155.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Sloma, R. L., & Loftin, B. P. (1968). "A Second Breakthrough in Organization Development". *California Management Review*, 11(2), 73- 78.
- Boissin, J.-P. (2014). "Propositions sur le statut national Etudiant-Entrepreneur, sur l'accompagnement par les Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) et sur la charte nationale du diplôme d'établissement ETUDIANT-ENTREPRENEUR". réalisé par le Coordinateur National Monsieur Jean-Pierre Boissin sous la responsabilité du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, 17 pages.
- Boissin, J.-P., Chollet, B., & Emin, S. (2007). "Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise". *Revue française de gestion*, (180), 25- 43.
- Boissin, J.-P., Chollet, B., & Emin, S. (2009). "Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique". *M@n@gement*, 12(1), 28- 51.
- Boissin, J.-P., Grazzini, F., & Weil, G. (2011). "Psychologie du dirigeant face à l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans un contexte d'hyper croissance". *Gestion 2000*, 28(4), 81- 102.
- Boissin, J.-P., & Janssen, F. (2015). "Norris F. Krueger, Jr. La cognition de l'entrepreneur" (p. 193- 210). In *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Léger-Jarniou, C., Dunod, 193-210.
- Bollecker, M. (2007). "Vers des systèmes de mesure des performances sociétales". *Revue française de gestion*, (180), 89- 102.
- Boncler, J., Hlady Rispal, M., & Papin, C. (2013). "L'entrepreneuriat social : en quête d'un équilibre entre marché, état et solidarité". In *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Léger-Jarniou, C., Dunod, 321-340.

- Bornard, F. (2007). *La représentation de l'objet entreprise par son créateur : Quelles influences sur le processus entrepreneurial ?* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie, 377 pages.
- Boussaguet, S., & Haddad, L. (2013). "De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement". *Entreprendre & Innover*, (17), 18- 23.
- Boutillier, S., & Dokou, G. A. K. (2006). "L'accompagnement familial à la création de PME : un mode de construction des compétences entrepreneuriales". *Marché et organisations*, (2), 3- 21.
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2001). "L'utilité marginale de l'entrepreneur". *Innovations*, 13(1), 17- 42.
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2013). "L'entrepreneur". In *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Léger-Jarniou, C., Dunod, 25-42.
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2015). "Joseph Aloïs Schumpeter L'entrepreneur force vive du capitalisme". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. & Torrès, O., EMS Management & Société, 88-104.
- Bracker, J. S., & Pearson, J. N. (1986). "Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms". *Strategic Management Journal*, 7(6), 503- 522.
- Bréchet, J.-P., & Schieb-Bienfait, N. (2011). "L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project-Based View". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(2), 29- 44.
- Brenet, P. (2013). "L'extrapreneuriat: quand les salariés deviennent entrepreneurs". In *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Léger-Jarniou, C., Dunod, 99-115.
- Bruno, A. V., & Leidecker, J. K. (1988). "Causes of New Venture Failure: 1960s vs. 1980s". *Business Horizons*, 31(6), 51- 56.

- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contribution épistémologiques et modélisation*.  
Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, 429 pages.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2001). "Defining the field of research in entrepreneurship".  
*Journal of Business Venturing*, 16(2), 165- 180.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1991). "Foreign Market Servicing Strategies and  
Competitiveness". *Journal of General Management*, 17(2), 34- 46.
- Burg, P., & Jardillier, P. (2007). *Psychologie et management* (4<sup>ème</sup> Ed.). Que sais-je.
- Busenitz, L. W., West III, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A.  
(2003). "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future  
Directions". *Journal of Management*, 29(3), 285- 308.
- Bygrave, W. D. (1989). "The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its  
Research Methodologies". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14(1), 7- 26.
- Bygrave, W. D., Hay, M., Lopez-Garcia, P., & Reynolds, P. D. (2001). "The Global  
Entrepreneurship Monitor (GEM) Model for Economic Growth". Présenté à *Frontiers  
of entrepreneurship research*, Babson College, 1-14.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). "Theorizing about Entrepreneurship".  
*Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(2), 13- 22.
- Cantillon, R. (1757). *Essai sur la nature du commerce en général*. P. Guillyn.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). "Differentiating  
Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization". *The Academy of  
Management Review*, 9(2), 354- 359.
- Carré, J.-J., Dubois, P., & Malinvaud, E. (1972). *La croissance française. Un essai  
économique causale de l'après guerre*. Paris: Editions du Seuil.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance".  
*The Academy of Management Review*, 4(4), 497- 505.

- Casson, M. C. (1991). *L'entrepreneur*. Economica.
- Chabaud, D., Estay, C., & Louart, P. (2008). "Editorial". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), I- XVIII.
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010). "Le paradigme de l'opportunité - Des fondements à la refondation". *Revue française de gestion*, (206), 93- 112.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). "Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study". *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391- 408.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). "The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance". *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223- 236.
- Chaston, I., & Mangles, T. (1997). "Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management*, 35(1), 47- 57.
- Chawla, S. K., Pullig, C., & Alexander, F. D. (1997). "Critical Success Factors from an Organizational Life Cycle Perspective: Perceptions of Small Business Owners from Different Business Environments". *Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(1), 47- 58.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). "The five stages of small business growth". *Harvard Business Review*, 61(3), 30- 50.
- Combaudon, C. (2015). *L'amélioration conjointe des structures et des comportements, facteurs de survie-développement des entreprises en phase de création*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Auvergne Clermont 1, 326 pages.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1986). "Entrepreneurship and Paths to Business Ownership". *Strategic Management Journal*, 7(1), 53- 68.
- Cooper, A. C., Dunkelberg, W. C., & Woo, C. Y. (1988). "Entrepreneurs' Perceived Chances for Success". *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97- 108.



- Cooper, A. C., Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1991). "A resource-based Prediction of New Venture Survival and Growth". *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 68- 72.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation: une perspective cognitiviste*. Saint-Nicolas, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Coulet, J.-C. (2011). "La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences". *Le travail humain*, 74(1), 1- 30.
- Cour des comptes. (2012). "Rapport d'évaluation Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises Tome 1". *Communication au président de l'Assemblée Nationale pour le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques*, Présidé par Monsieur LEVY, 153 pages.
- Cragg, P. B., & King, M. (1988). "Organizational Characteristics and Small Firms' Performance Revisited". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13(2), 48- 64.
- Cressy, R. (2006). "Why Do Most Firms Die Young ?". *Small Business Economics*, 26(2), 103- 116.
- Creswell, J. W. (1997). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications, Inc.
- Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2009). "Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance: un focus sur les micros et petites entreprises en difficulté". *Revue internationale PME*, 22(1), 103- 128.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2013). "Quel appui à la création d'entreprise?" *L'Expansion Management Review*, (120), 92- 97.
- David, A. (2000). "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées". In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R., Paris, Vuibert, 83- 109.

- Davidsson, P. (1991). "Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth". *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405- 429.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301- 331.
- De Serres, O. (1605). *Théâtre d'agriculture et mesnage des champs* (3ème). A. Sangrain, Paris.
- Deakin, E. B. (1972). "A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure". *Journal of Accounting Research*, 10(1), 167- 179.
- Degeorge, J.-M. (2015). "Scott Shane Une (re)définition du champ de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 289-309.
- Dejoux, C. (2008). "La gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variés". In *Management et gestion des compétences*, Dupuich-Rabasse F., L'Harmattan.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2003). "Growth Motivation and Growth: Untangling Causal Relationships". Présenté à *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management, H1-H6.
- Deschamps, B., & Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise - De l'intention à l'intégration du repreneur*. Dunod.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). "Hrm Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study". *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49- 56.
- Dougherty, D. (2002). "Grounded theory research methods". *The Blackwell companion to organizations*, 849-866.

- Dubost, J., & Lévy, A. (2002, 2016). "Recherche-action et intervention. Positions et références". In *Vocabulaire de psychologie*, Barus-Michel, J., Enriquez, E. & Levy, A., ERES, 408-433.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dunkelberg, W. C., & Cooper, A. C. (1982). "Patterns of Small Business Growth". Présenté à *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management, 409-413.
- Durand, T. (2006). "L'alchimie de la compétence". *Revue française de gestion*, 160(1), 261- 292.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eseinhardt". *Academy of Management Review*, 16(3), 613- 619.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *The Academy of Management Review*, 14(4), 532- 550.
- Emin, S. (2004). "Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 1- 20.
- Emin, S., & Philippart, P. (2015). "David Clarence Mc Clelland La motivation de l'entrepreneur". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. & Torrès, O., EMS Management & Société, 171-192.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). "Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche". *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 86- 99.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale* (Réédition). Dunod.
- Fayolle, A. (2003). *Le métier de créateur d'entreprise*. Editions d'Organisations.
- Fayolle, A. (2007). *L'art d'entreprendre*. Les Echos Village Mondial.

- Fayolle, A. (2012). "Enseignez, enseignez l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose!". *Entreprendre & Innover*, (11- 12), 147- 158.
- Fayolle, A. (2013). "Le sens caché d'un engouement : des mots et des choses". *Entreprendre & Innover*, (17), 12- 17.
- Fayolle, A., & Messeghem, K. (2011). "La recherche en entrepreneuriat entre 2008 et 2009". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 53- 72.
- Ferreira, N. (2012). "Entrepreneuriat responsable et territoire". *Marché et organisations*, (7), 52- 60.
- Filion, L. J. (2012). "Méthodologie de modélisation systémique, Abstract". *Revue internationale de psychosociologie*, XVIII(44), 29- 70.
- Filion, L. J. (2015). "Jean-Baptiste Say Les premiers fondements de l'exercice du métier d'entrepreneur". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 67-85.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Addison-Wesley.
- Gabarret, I., & Vedel, B. (2015). "Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale". *La Revue des Sciences de Gestion*, (271), 13- 20.
- Gallego-Roquelaure, V. (2015). "Paul Reynolds Activité entrepreneuriale et croissance". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 311-324.
- Garcia, E., Hernandez, F., & Verstraete, T. (2015). "William B. Gartner". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 271-287.
- Garcia, M. (2012). "Leviers de performance et transmission d'entreprise : l'apparition des compétences mutationnelles". Présenté à *4ème Colloque et Séminaire Doctoral*

- International sur le Développement Organisationnel et la conduite du Changement*, France, 1-17.
- Garcia, M., & Delattre, M. (2016). "Capitalisme et responsabilité : de l'individualisme à l'engagement durable". Présenté au 13<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE organisé par l'ISEOR, "La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur", Lyon, 1-14.
- Garcia, M., & Delattre, M. (2017). "Externalités et dysfonctionnements : des rapprochements sont-ils possibles?" Présenté au 15<sup>ème</sup> Congrès de l'Institut International des Coûts et 4<sup>ème</sup> Congrès Transatlantique de comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts, "Vers des pratiques comptables, de contrôle, d'audit et de gestion des coûts plus citoyens?", Lyon, 1-24.
- Gartner, W. B. (1985). "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, 10(4), 696- 706.
- Gartner, W. B. (1989). "« Who is an Entrepreneur? » Is the Wrong Question". *American Journal of Small Business*, 13(4), 47- 68.
- Gartner, W. B. (1990). "What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?". *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15- 28.
- Gartner, W. B. (1993). "Words Lead to Deeds: Towards an Organizational Emergence Vocabulary". *Journal of Business Venturing*, 8(3), 231- 239.
- Gasse, Y. (2005). "Sensibilisation à l'entrepreneuriat : construction et validation empirique d'un outil pratique". Présenté à Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sénat, Paris, 1-22.
- Gasse, Y., & D'Amours, A. (2000). *Profession: entrepreneur : avez-vous le profil de l'emploi?* Les Editions Transcontinental inc. et la Fondation de l'Entrepreneurship.

- Gasse, Y., Kokou Dokou, G., & Drapeau, M.-J. (2015). "Les intervenants économiques, leurs perceptions et leurs pratiques dans l'accompagnement des entrepreneurs : une étude comparative Québec/France". *Gestion 2000*, 32(2), 103- 127.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Helme-Guizon, A., Herbert, M., & Ray, D. (2012). "Collecter les données par l'enquête". In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2<sup>ème</sup> Ed.), Gavard-Perret, M-L, Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A., PEARSON, 107-164.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2<sup>ème</sup> Ed.), PEARSON.
- Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2012). "Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative". In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2<sup>ème</sup> Ed.), Gavard-Perret, M-L, Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A., PEARSON, 276-308.
- Géniaux, I., & Mira Bonnardel, S. (2001). "La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique". *Revue internationale P.M.E.*, 14(2), 41- 65.
- Géniaux, I., & Mira-Bonnardel, S. (2003). "Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire". *Revue française de gestion*, 143(2), 129- 144.
- Gilbert, P. (2005). "La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines". Présenté aux *Actes du Séminaire - Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Paris.
- Gilmore, F. F. (1971). "Formulating strategy in smaller companies". *Harvard Business Review*, 49(3), 71- 81.

- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). "Spécifier l'objet de recherche". In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2<sup>ème</sup> Ed.), Gavard-Perret, M-L, Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A., PEARSON, 63-105.
- Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2013). "Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME". *M@n@gement*, 16(1), 49- 87.
- Grazzini, F., Boissin, J.-P., & Malsch, B. (2009). "Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise". *Revue internationale P.M.E.*, 22(3- 4), 139- 164.
- Greenberger, D. B., & Sexton, D. L. (1988). "An Interactive Model of New Venture Initiation". *Journal of Small Business Management*, 26(3), 1- 7.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Londres, SAGE.
- Guillot, B. (2009). *Contribution a une méthodologie d'évaluation des compétences entrepreneuriales – l'exemple des étudiants des Grandes écoles Françaises*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Auvergne, 339 pages.
- Hayat, P. (2012). "Pour un new deal entrepreneurial Créer des entreprises de croissance". *Rapport de mission à l'intention de Mme Fleur Pellerin Ministre Déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie Numérique*, 48 pages.
- Hernandez, E. M. (2007). "Entre entrepreneuriat et salariat: la parasubordination". In *L'art d'entreprendre*, Fayolle, A., Les Echos Village Mondial, 79-85.
- Herron, L., & Robinson, R. B. (1993). "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance". *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281- 294.
- Hofer, C. W., & Sandberg, W. R. (1987). "Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success". *American Journal of Small Business*, 12(1), 11- 25.

- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Hughes, K. D. (2003). "Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership". *Gender, Work & Organization*, 10(4), 433- 454.
- Hytti, U. (2002). "State-of-art of enterprise education in Europe". *Results from the ENTREDU project*, Turku School of Economics and Business Administration, Finland, 1- 65.
- INSEE. (2014). Sirene, Répertoire des Entreprises et des Etablissements (REE).
- INSEE. (2016a). "Bilan économique 2015 – Auvergne Rhône-Alpes".
- INSEE. (2016b). "Les créateurs d'entreprises en 2014 : moins de chômeurs et des projets plus modestes qu'en 2010. n°1600".
- INSEE. (2016c). "Les entreprises en France". Dirigé par Tavernier.
- INSEE. (2016d). "Tableaux de l'économie française. dirigé par Tavernier", Collection Insee
- Références.
- INSEE. (2017). "Les créations d'entreprises en 2016". Dirigé par Tavernier, n°1631.
- ISEOR. (2001). *Recherche-Intervention et création d'entreprises (accompagnement et évaluation)*. Economica.
- Jones, W. D. (1982). "Characteristics of Planning in Small Firms". *Journal of Small Business Management*, 20(3), 15- 19.
- Julien, P.-A. (2015). "Olivier de Serres Ménageur et entrepreneur". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. & Torrès, O., EMS Management & Société, 29-47.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1988). *La Petite entreprise: principes d'économie et de gestion*. Ed. G. Vermette.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1996). *L'Entrepreneuriat* (2<sup>ème</sup> Ed.). Economica.



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*. Editions d'Organisations.
- Keats, B. W., & Bracker, J. S. (1988). "Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model". *American Journal of Small Business*, 12(4), 41- 58.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*. Jossey-Bass.
- Khelil, N. (2011). *Contribution à la compréhension de l'échec entrepreneurial : vers une taxonomie empirique axée sur la dialogique entrepreneur/nouvelle entreprise*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen, 300 pages.
- Khelil, N., Smida, A., & Zouaoui, M. (2012). "Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 39- 72.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. The University of Chicago.
- Klotz, A. C., & Neubaum, D. O. (2016). "Research on the Dark Side of Personality Traits in Entrepreneurship: Observations from an Organizational Behavior Perspective". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, p. 7- 17.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and profit*. Dover Publications, Inc Mineola, New York.
- Koenig, G. (1998). *Les théories de la firme* (2<sup>ème</sup> Ed.). Economica.
- Koenig, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*. Economica.
- Koenig, G. (2006). "Théories mode d'emploi". *Revue française de gestion*, no 160(1), 9- 27.
- Kotey, B., & Meredith, G. g. (1997). "Relationships among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance". *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37- 64.

- Krueger, N. (1993). "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(1), 5- 22.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Flammarion, Collection Champs.
- LABEX Entreprendre. (2014). *Livre Blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France – Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance*, 162 pages.
- Landström, H., Thurik, R., & Lash, F. (2015). "David Storey Un pont entre recherche et politique en faveur des petites entreprises". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 387-408.
- Lans, T., Biemans, H., Mulder, M., & Verstegen, J. (2010). "Self-awareness of mastery and improvability of entrepreneurial competence in small businesses in the agrifood sector". *Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 147- 168.
- Laviolette, E. M., & Loué, C. (2006). "Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel". Présenté à *8ème Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME)*, 1- 15.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*. Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2005). *Construire les compétences individuelles et collectives: Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions* (7<sup>ème</sup> Ed.). Editions Eyrolles.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les Epistémologies constructivistes* (3e Ed.), Paris, PUF.
- Le Roy, F., & Landström, H. (2015). "Arnold Cooper La contribution d'A. Cooper à la recherche en entrepreneuriat". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 249-270.
- Leger-Jarniou, C. (2013). *Le grand livre de l'entrepreneuriat*. Dunod.

- Lemaire, C., & Nobre, T. (2013). "Désapprendre pour être institutionnellement performant". *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(47), 105- 124.
- Levratto, N. (2012). Firm insolvency. In *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and entrepreneurship*, Carayannis, E.G., Springer, Berlin.
- Lorrain, J., Bellay, A., & Dussault, L. (1998). "Les compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)". Présenté à 4ème CIFPME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, Metz, 1-16.
- Loué, C. (2012). "« Art'titude » : développer son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale par la pratique de l'art et du sport". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 11- 37.
- Loué, C., & Baronet, J. (2011). "Quelles compétences pour l'entrepreneur? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel". *Entreprendre & Innover*, (9- 10), 50- 58.
- MacMillan, I. C. (1975). "Strategy and Flexibility in the Smaller Business". *Long Range Planning*, 8(3), 62- 63.
- Maela, P. (2002). "L'accompagnement: une nébuleuse". *Education permanente*, 153, 43- 56.
- Mahé de Boislandelle, H. M. de. (1988). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Economica.
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). "Entrepreneurial Competencies of Sme Owner/Manager in the Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis". *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235- 254.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & K.F. Chan. (2002). "The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies". *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123- 142.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). "Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a

- Framework of Competitiveness". *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 257- 276.
- Marchesnay, M. (1991). "De la théorisation en sciences de gestion". *Economies et sociétés*, 17, 195- 209.
- Marchesnay, M. (2015). "Richard Cantillon Du « berceau de l'économie » au « père de l'entrepreneuriat »". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 49-66.
- Marchesnay, M. (2017). *L'entrepreneuriat Des logiques aux pratiques d'action*. Travail & Gouvernance.
- Margolinas, C. (2014). "Connaissance et savoir. Concepts didactiques et perspectives sociologiques ?". *Revue française de pédagogie*, (188), 13- 22.
- Mathot, P. (2010). "Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance". *Rapport de mission confiée par Monsieur Herve NOVELLI, Secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation*, 69 pages.
- Mayrhofer, U. (2007). *Management stratégique*. Editions Bréal.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. (1987). "Characteristics of successful entrepreneurs". *Journal of Creative behavior*, 21(3), 219- 233.
- Messeghem, K. (2015). "Howard Stevenson Du management entrepreneurial à l'éthique entrepreneuriale". In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 441-462.
- Messeghem, K., Noguera, F., & Sammut, S. (2010). "GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés". *Management & Avenir*, 9(39), 87- 95.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*. Éditions Management et Société.

- Messeghem, K., & Sammut, S. (2013). "L'accompagnement entrepreneurial Facteur de réussite". In *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Léger-Jarniou, C., Dunod, 271-285.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). "L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance?". *Management international*, 17(3).
- Messeghem, K., & Torrès, O. (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. Editions EMS.
- Messeghem, K., & Verstraete, T. (2009). "La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 91- 105.
- Miller, D. (2015). "A Downside to the Entrepreneurial Personality?". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39(1), 1- 8.
- Miller, D. (2016). "Response to « Research on the Dark Side of Personality Traits in Entrepreneurship: Observations From an Organizational Behavior Perspective »". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19- 24.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm". *Academy of Management Journal*, 25(3), 465- 499.
- Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I., & Serraféro, P. (2012). "Naissance d'un écosystème d'affaires Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant". *Revue française de gestion*, 3(222), 123- 134.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). "Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93- 104.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Gaglio, C. M., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). "The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1- 27.

- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). "The Case for Qualitative Research". *Academy of Management Review*, 5(4), 491- 500.
- Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. M. (2006). "The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221- 244.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). "Measuring Performance in Entrepreneurship Research". *Journal of Business Research*, 36(1), 15- 23.
- Nakara, W. A., & Fayolle, A. (2012). "Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise". *Revue française de gestion*, (228- 229), 231- 251.
- Nash, L., & Stevenson, H. (2004a). *Just Enough: Tools for Creating Success in Your Work and Life*. John Wiley & Sons.
- Nash, L., & Stevenson, H. (2004b). "Success That Lasts". *Harvard Business Review*, 82(2), 102- 109.
- Nobre, T. (1993). *La structuration des entreprises en phase de post-création / pré-développement. L'apport de l'intervention socio-économique – Cas d'expérimentations*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 647 pages.
- Nobre, T. (2013). "Désapprendre ce qui n'a pas été appris". *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(47), 151- 163.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, New York: Oxford University Press.

- Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi-BenSlimane, O. (2011). "Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique". *La Revue des Sciences de Gestion*, (251), 91- 100.
- Paturel, R. (2000). "Externalisation et entrepreneuriat". In *Histoire d'entreprendre: les réalités de l'entrepreneuriat*, Verstraete, T., EMS Management & Société, 173-186.
- Paturel, R., & Berger-Douce, S. (2008). "La responsabilité sociétale d'entreprise : portraits croisés de deux entrepreneurs". *Revue Sciences de Gestion*, (64), p.187-207.
- Peirce, C. S. (1940). *Philosophical Writings of Peirce*. Courier Corporation.
- Pellerin, F. (2013). "Clôture des Assises de l'entrepreneuriat". Rédigé par Madame la Ministre déléguée auprès du Ministre du Redressement productif, chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Economie Numérique, 7 pages.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (Edition revisitée). Oxford University Press.
- Perroux, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles - Révision de la théorie de l'équilibre général*. Dunod.
- Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal field research on change theory and practice". *Organisation Science*, 1, 267- 292.
- Piaget, J. (1936). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant* (9ème). Delachaux et Niestlé.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris, Editions Gallimard.
- Piaget, J. (1981). *Epistémologie des sciences de l'homme*. Paris, Editions Gallimard.
- Plane, J.-M. (2000). *Méthode de recherche-intervention en management*. L'Harmattan.
- Pluchart, J.-J. (2013). "Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial". *Vie & sciences de l'entreprise*, (193), 93- 113.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York : Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance". *Strategic Management Journal*, 7(6), 485- 501.
- Randerson, K., & Fayolle, A. (2010). "Management et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ?". *Management & Avenir*, 9(39), 124- 135.
- Réseau Entreprendre. (2013). "Action & impacts de réseau entreprendre panorama 2015", *Réseau Entreprendre*, 31 pages.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1999). "Understanding The Consequences of Founders' Experience". *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30- 45.
- Reynolds, P. D. (1993). "Déterminants régionaux de la création de petites entreprises: une comparaison entre plusieurs pays". OCDE, Paris, 66 pages.
- Reynolds, P. D. (1997). "Who Starts New Firms? Preliminary Explorations of Firms-in-Gestation". *Small Business Economics*, 9(5), 449- 462.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., & Hay, M. (2002). "Global Entrepreneurship Monitor. 2002 Executive report". *Babson College*, 51.
- Rice, M. P. (2002). "Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study". *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163- 187.
- Richez-Battesti, N., & Gianfaldoni, P. (2005). "Gouvernance territoriale et réseaux". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), 621- 644.
- Riggs, W. E., & Bracker, J. S. (1986). "Operations Management and Financial Performance". *American Journal of Small Business*, 10(3), 17- 23.
- Robinson Jr., R. B., & Pearce II, J. A. (1984). "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning". *Academy of Management Review*, 9(1), 128- 137.



- Robinson, R. (1979). "Forecasting and Small Business: A Study of the Strategic Planning Process". *Journal of Small Business Management*, 17(3), 19- 27.
- Robinson, R. B., Logan, J. E., & Salem, M. Y. (1986). "Strategic Versus Operational Planning in Small Retail Firms". *American Journal of Small Business*, 10(3), 7- 16.
- Robinson, S., & Stubberud, H. A. (2014). "Teaching Creativity, Team Work and Other Soft Skills for Entrepreneurship". *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(2), 186- 197.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). "Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance". *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47- 67.
- Sammut, S. (2003). "L'accompagnement de la jeune entreprise". *Revue française de gestion*, n°144(3), 153- 164.
- Sammut, S. (2005). "Entre former et accompagner, faut-il choisir?". *L'Expansion Management Review*, (116), 50- 53.
- Sammut, S. (2015). Saras D. Sarasvathy. In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Messeghem, K. et Torrès, O., EMS Management & Société, 221-226.
- Sanchez, R. (1997). "Managing Articulated Knowledge in Competence-Based Competition". In *Dynamics of Competence-Based Competition*, Sanchez, R., Heene, A. & H. Thomas, H., Elsevier, Londres, 163-187.
- Sarasvathy, S. D. (2001). "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*, 26(2), 243- 263.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). "New market creation through transformation". *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533- 565.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.

- Savall, H. (1974-1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations [Work and people: An economic evaluation of job enrichment]*. Paris, Dunod.
- Savall, H. (2003). "An updated presentation of the socio-economic management model". *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33.
- Savall, H., Péron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*. France, Editions Management & Société.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2010). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. (5<sup>ème</sup> Ed.), Paris, Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique Observer l'objet complexe*. Paris, Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). "Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable : cas évalués d'entreprises et d'organisations". *Gestion* 2000, 22(5), 199- 227.
- Savall, H., & Zardet, V. (2008). "Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations". *Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, (64), 61- 89.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014). *Reconstruire l'entreprise - Les fondements du management socio-économique*. Paris, Dunod.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2009). *Management socio-économique Une approche innovante*. Paris, Economica.
- Savall, H., Zardet, V., Voyant, O., & Ennajem, C. (2017). "Mesure et analyse spectrale des réserves de productivité socio-économique: les coûts cachés. 101 cas". Présenté au 13<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE organisé par l'ISEOR, "La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur", Lyon, 1-35.

- Schieb-Bienfait, N. (2013). "L'entrepreneuriat chez les jeunes: apprendre à entreprendre". In *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Léger-Jarniou, C., Dunod, 191-209.
- Schieb-Bienfait, N., & Clergeau, C. (2005). "Les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise ou l'économie sociale au secours de l'économie de marché". Présenté au 4ème Congrès Académie de l'entrepreneuriat, Paris, 1-30.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Théorie de l'évolution économique* (2<sup>ème</sup> Ed.). Dalloz-Sirey.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles* (Vol. 1). Mc Graw-Hill, New York.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). "Five Stages of Growth in Small Business". *Long Range Planning*, 20(3), 45- 52.
- Shane, S. (2000). "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities". *Organization Science*, 11(4), 448- 469.
- Shane, S. (2012). "Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research". *Academy of Management Review*, 37(1), 10- 20.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field research". *Academy of Management Review*, 25(1), 217- 226.
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). "The Social Dimensions of Entrepreneurship". In *Encyclopaedia of entrepreneurship*, Kent, C., Sexton, D. & Vesper, K., 72- 90.
- Shepherd, D. A. (1997). "New Venture Entry Strategy: To Pioneer or Not to Pioneer". Présenté à *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Academy of Management, 108-112.
- Shepherd, D. A. (1999). "Venture Capitalists' Assessment of New Venture Survival". *Management Science*, 45(5), 621- 632.

- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). "New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies". *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 394- 410.
- Siegel, D. (2006). "Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?". *La Revue des Sciences de Gestion*, (219), 35- 44.
- Simon, H. A. (1959). "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science". *American Economic Review*, 49(3), 253- 283.
- Simon, H. A. (1991). "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*, 2(1), 125- 134.
- Smith, N. R. (1967). *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan : Michigan State University Press.
- Smith, N. R., & Miner, J. B. (1983). "Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory". *Strategic Management Journal*, 4(4), 325- 340.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning*. Free Press.
- Stervinou, S., & Noël-Lemaître, C. (2008). "Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable". *Management & Avenir*, (20), 65- 86.
- Stevenson, H. H. (2000). "Why Entrepreneurship has won !". (p. 1- 8). Présenté à Coleman White paper, USASBE, 1-8.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, 11(4), 17- 27.
- Stoner, C. R. (1987). "Distinctive Competence and Competitive Advantage". *Journal of Small Business Management*, 25(2), 33- 39.

- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Thomson Learning.
- St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). "La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33- 52.
- Taugourdeau, J. C., & Verdier, F. (2013). "Evaluation des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprises – Trente propositions pour favoriser et accompagner la création d'entreprises". *Assemblée Nationale, Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques*, 21 pages.
- Taylor, F. W. (1911). *The principle of Scientific Management*. Project Gutenberg.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1989). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Plano, TX: Business Publications Inc.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Flammarion, Collection DOMINOS.
- Toutain, O., & Fayolle, A. (2008). "Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation". *Marché et organisations*, (6), 31- 72.
- Trendel, O., & Werle, C. (2012). "Collecter les données par l'expérimentation". In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2<sup>ème</sup> Ed.), Gavard-Perret, M-L, Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A., PEARSON, 207-244.
- Vedel, B. (2008). *Le processus d'incubation des entreprises en création : proposition d'un module explicatif*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II, 321 pages.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *The Academy of Management Review*, 11(4), 801- 814.

- Verstraete, T. (2001). "Entrepreneuriat: modélisation du phénomène". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5- 23.
- Verstraete, T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*. Les Editions de L'ADREG.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). "Paradigmes et entrepreneuriat". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33- 52.
- Weber, M. (1922). *Economie et Société* (Réédition). Pocket.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2<sup>ème</sup> Ed.). Random House.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). "Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities". *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919- 1941.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.
- Zahra, S. A., Randerson, K., & Fayolle, A. (2013). "Part I: The Evolution and Contributions of Corporate Entrepreneurship Research". *M@n@gement*, 16(4), 362- 380.
- Zardet, V. (1986). *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise, cas d'expérimentation*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 466 pages.
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence* (2<sup>ème</sup> Ed.). Edition Liaisons.

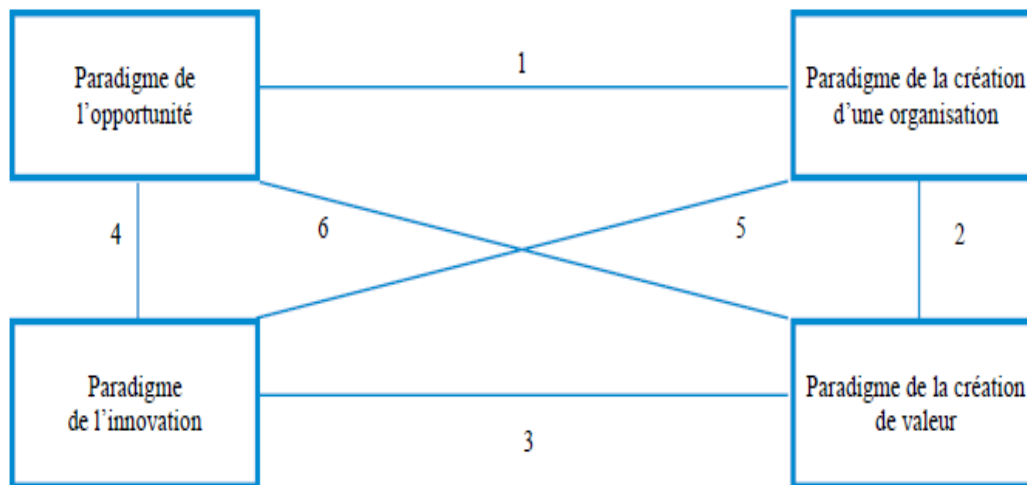


# **ANNEXES**



## ANNEXE 1 - Explication des relations entre les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat

Figure 2. Représentation des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et de leurs liens



« Figure 2. Représentation des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et de leurs liens »  
Verstraete et Fayolle (2005 : 44)

Nous présentons ci-dessous les liens évoqués par Verstraete et Fayolle.

Pour le premier lien, les auteurs expliquent que la saisie d'une opportunité d'affaires nécessite une allocation de ressources diverses qui « *se cristallisent en une organisation* ».

Pour le second lien, l'organisation créée doit permettre de satisfaire les parties prenantes en leur apportant la valeur attendue.

Pour le troisième lien, les auteurs expliquent qu'une forte création de valeur est souvent générée par une innovation organisationnelle, technique ou commerciale.

Pour le quatrième lien, une innovation peut se présenter comme « *la construction d'une opportunité mise sur le marché* ».

Pour le cinquième lien, les auteurs avancent que toute exploitation d'une innovation nécessite une organisation.

Pour le sixième lien, les auteurs avancent qu'une opportunité sera saisie dès lors qu'elle sera susceptible, pour celui qui l'a identifiée, de générer de la valeur.

## ANNEXE 2 - Analyse de définitions de l'entrepreneuriat

**Définition 1** (Verstraete, 2001: 7): « *Au sein des sciences de Gestion, l'entrepreneuriat apparaît ainsi comme un **phénomène organisationnel** conduisant à l'apparition de formes organisées à finalité **socio-économique** et nécessitant un **pilotage** pour arriver au futur désiré par ceux qui en ont la **responsabilité et/ou la gouvernance** ».*

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : organisation, socio-économique, pilotage, responsabilité.

**Définition 2** (Fayolle and Messeghem, 2011 : 53): « *un **processus** de recherche, de poursuite, et d'exploitation d'opportunités, effectué par un **entrepreneur** ou une **équipe** entrepreneuriale qui, dans le cadre d'une **création**, d'une **reprise** ou d'un **développement** d'activités, développe une **organisation** mettant en œuvre une **vision stratégique** et contribuant à **créer de la valeur** (Messeghem and Sammut, 2011) ».*

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : processus, entrepreneur, équipe, création, reprise, développement, organisation, vision stratégique, création de valeur.

**Définition 3** (Gallego-Roquelaure, 2015 : 317): « *l'entrepreneuriat a été défini comme le **processus** généré par **une ou plusieurs personnes**, visant à la **création d'une nouvelle entreprise** de manière indépendant ou avec l'aide d'un employeur (Bygrave et al., 2001) ».*

Cette définition s'appuie sur le GEM<sup>248</sup>. Elle nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : processus, action humaine, création d'une nouvelle entreprise.

**Définition 4** (Leger-Jarniou, 2013 : 8): « *phénomène associé à l'activité entrepreneuriale, **action humaine** consistant à entreprendre pour **générer de la valeur** en créant ou en développant des **activités économiques** grâce à l'identification et à l'exploitation de nouveaux **produits, processus ou marchés** (OCDE, 2012, p.9) ».*

Leger-Jarniou s'appuie sur le programme d'indicateurs de l'entrepreneuriat OCDE-Eurostat pour définir l'entrepreneuriat. Cette définition nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : action humaine, création de valeur, activité économique, produit, processus, marché.

---

<sup>248</sup> Global Entrepreneurship Monitor (GEM) créé en 1999 par Paul Reynolds est un moteur de collecte de données internationales sur l'entrepreneuriat (Messeghem and Torrès, 2015)

### ANNEXE 3 - Analyse de définitions de l'entrepreneur

Les travaux de Carland et al. (1984) proposent une définition de l'entrepreneur :

**Définition 1** (Carland et al. cité par Gartner, 1989)<sup>249</sup> : « Un entrepreneur est un individu qui établit et **gère une entreprises** à des **fins économiques** et de **croissance**. L'entrepreneur se caractérise principalement par des **comportements innovants** et emploiera des **pratiques de gestion stratégique** dans l'entreprise ».

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : gestion d'entreprise, finalité économique, croissance, comportement innovant, gestion stratégique, entreprise, pratique.

**Définition 2** (Gartner, 1989)<sup>250</sup> : « Les entrepreneurs organisent, les peintres peignent, les danseurs dansent, les enseignants enseignent, etc. Ma réponse à ceux qui me demandent « suis-je un entrepreneur ? » est : « si vous êtes **créez une organisation**, vous êtes un entrepreneur, sinon vous n'en n'êtes pas, » Nous sommes ce que nous **faisons** ».

Focalisée sur le **rôle de l'entrepreneur**, cette définition nous permet de faire ressortir les mots clés suivants: création d'une organisation, action.

**Définition 3** (Boutillier et Uzunidis, 2013)<sup>251</sup> : l'entrepreneur est « quelqu'un de **spécialisé** qui **prend des décisions** réfléchies relatives à la **coordination de ressources** rares ».

Cette définition, s'appuyant sur les travaux de Casson (1991), présente **la dimension stratégique** comme étroitement liée à l'entrepreneur. Elle nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : spécialisation, prise de décision, ressource.

**Définition 4** (Emin et Philippart, 2015) : « C'est un individu doté d'un fort **besoin d'accomplissement** (prise de risque modérée, esprit d'innovation, prise de responsabilité, recherche de mesures concrètes du succès de son action) dont la **compétence entrepreneuriale** s'acquiert plus qu'elle n'est innée ».

Cette définition sous une **approche psychologique**, s'appuie sur les travaux de McClelland. Elle nous permet de faire ressortir les mots clés suivants : besoin d'accomplissement, compétence.

---

<sup>249</sup> Traduit de l'anglais.

<sup>250</sup> Traduit de l'anglais.

<sup>251</sup> In Leger-Jarniou, (2013).

## ANNEXE 4 - Modèle Théorique du comportement planifié

46

ICEK AJZEN

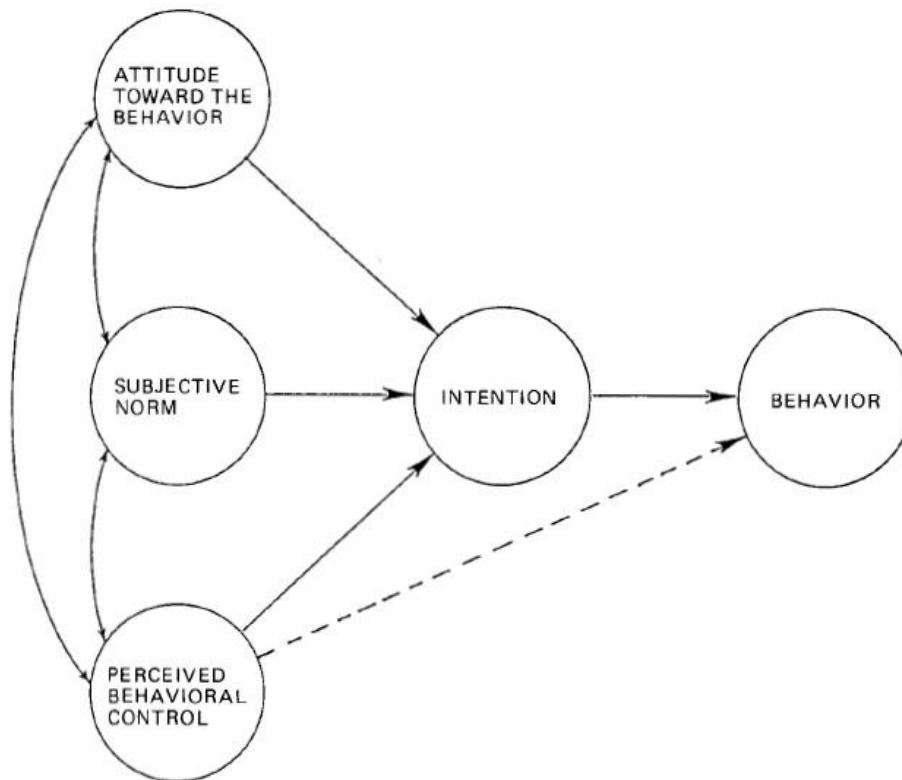


Fig. 1. Theory of planned behavior.

Fig. 1. Théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987 : 46)

## ANNEXE 5 - Analyse de définitions de l'accompagnement entrepreneurial

Nous procédons à une analyse des mots clés que constituent chacune de ces définitions.

**Définition 1** (LABEX Entreprendre, 2014) : « Un **processus** organisé par une **tierce partie**, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) **entrepreneur(s)** de bénéficier d'une **dynamique d'apprentissage** (formation, conseil...), d'un **accès à des ressources** (financières, informationnelles...), d'une **mise en réseau, de services** (administratifs, hébergement...) et d'une **aide à la décision** (coaching, mentorat, ...) ».

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots suivants comme clés : processus, tierce partie, entrepreneur, dynamique d'apprentissage, ressource, réseau, service, aide à la décision.

**Définition 2** (Cuzin & Fayolle, 2013) : « L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un **entrepreneur** et un **individu externe au projet de création** ».

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots suivants comme clés : aide à la création d'entreprise, durée, entrepreneur, individu externe, projet de création.

**Définition 3** (Pluchart, 2013) : « Le concept d'accompagnement entrepreneurial recouvre un ensemble de **relations** et/ou de **médiations**, inscrites dans le temps et dans l'espace, visant à apporter les **ressources matérielles et immatérielles** nécessaires au **créateur** ou au **repreneur** d'entreprise ».

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots suivants comme clés : relation, médiation, durée, ressource, créateur, repreneur.

**Définition 4** Messeghem et Sammut (2013)<sup>252</sup> : « L'accompagnement est un **processus** co-construit engagé entre un **accompagné** et un ou plusieurs **accompagnants**. Le processus implique non seulement un **bénéfice** en termes de **connaissances acquises, maîtrisées et organisées**, mais aussi en termes de **légitimité renforcée** au regard des parties prenantes (Messeghem & Sammut, 2011) ».

Cette définition nous permet de faire ressortir les mots suivants comme clés : processus, accompagné, accompagnant, acquisition de connaissances, maîtrise des connaissances, organisation.

---

<sup>252</sup> In Leger-Jarniou (2013: 274).

**ANNEXE 6 – Exposition des variables déterminantes de l'échec entrepreneurial**

<b>Sources</b>	<b>Champ d'étude</b>	<b>Dimensions clés de l'échec</b>	<b>Approfondissement des caractéristiques de l'échec entrepreneurial</b>	<b>Analyse de l'échec sous sa dimension processuelle</b>
<b>Exposition du modèle de Shepherd et al. (2000)</b>	Nouvelles entreprises	<b>Compétences, entrepreneur, environnement</b>	<p><b>1- Nouveauté dans le marché :</b> confiance du client</p> <p><b>2- Nouveauté dans la production :</b> maîtrise de la technologie de production,</p> <p><b>3- Nouveauté dans le management :</b> compétences en affaires, informations sur le secteur d'activité.</p>	-
<b>Exposition du modèle de Khelil et al. (2012)</b>	Nouvelles petites entreprises ex nihilo	<b>Ressources et compétences, motivation, environnement</b>	<p><b>1- Carences en ressources :</b> manque d'expertise (6 variables), fragilité du réseau relationnel (7 variables) et sous-capitalisation financière (3 variables) ;</p> <p><b>2- Manque de motivation :</b> motivation de nécessité (5 variables), externalité de la localisation de contrôle (3 variables), manque d'attachement à la nouvelle entreprise (6 variables), orientation individualiste ou entrepreneuriale (3 variables) ;</p> <p><b>3- Echec entrepreneurial :</b> défaillance économique (2 variables), déception entrepreneuriale (3 variables), discontinuité entrepreneuriale (3 variables) ;</p> <p><b>4- Contraintes contextuelles :</b> obstacles institutionnels (8 variables), difficultés d'accès aux ressources externes (3 variables), vivacité de la concurrence (2 variables).</p>	<p>7 cartes cognitives :</p> <p>1- Echec total ;</p> <p>2- Sortie avec déception de l'entrepreneur ;</p> <p>3- Sortie avec destruction des ressources ;</p> <p>4- Survie marginale ;</p> <p>5- Survie avec déception de l'entrepreneur ;</p> <p>6- Survie avec destruction des ressources ;</p> <p>7- Sortie pour éviter une destruction des ressources.</p>

Sources	Champ d'étude	Dimensions clés de l'échec	Approfondissement des caractéristiques de l'échec entrepreneurial	Analyse de l'échec sous sa dimension processuelle
<p><b>Exposition du modèle de Storey (1994: 92)</b></p>	<p>Petites entreprises</p>	<p><b>Expérience de l'entrepreneur, variables statutaires et financières de l'entrepreneur et de l'entreprise</b></p>	<p><b>1- Taille</b> : effectif salariés ;  <b>2- Age</b> : âge de l'entrepreneur ;  <b>3- Possession de l'entreprise</b> : parts au capital ;  <b>4- Secteur(s) d'activité(s) de l'entreprise</b> ;  <b>5- Performances passées</b> : croissance, effectif ;  <b>6- Conditions macro-économiques</b> ;  <b>7- Ressources humaines (entrepreneur)</b> : antécédents professionnels, familiaux, caractéristiques professionnelles, éducation, expérience dans la possession d'entreprise, expérience professionnelle;  <b>8- Emplacement de l'entreprise</b> : zones urbaines et zones rurales ;  <b>9- Subventions allouées par l'état</b> ;  <b>10- Statut d'entreprise</b> : franchises, SARL, coopératives,...  <b>11- Temps.</b></p>	<p>Individu : faillite, sortie, insolvabilité ;  Entreprise : insolvabilité, liquidations, faillite, décès, radiation, cessation, fermeture.</p>

**ANNEXE 7 – Exposition des variables déterminantes du succès entrepreneurial**

Sources	Champ d'étude	Approfondissement des caractéristiques du succès entrepreneurial	Analyse du succès sous sa dimension processuelle
<p align="center"><b>Exposition du modèle de Churchill &amp; Lewis, 1983</b></p>	<p align="center">Petites entreprises</p>	<p align="center"><u><i>Catégorie 1 : les variables reliées à l'entreprise</i></u></p> <p><b>1- Ressources financières</b> (« financial resources ») : trésorerie et capacité d'emprunt ;</p> <p><b>2- Ressources personnelles</b> (« personnel resources ») : nombre de salariés, compétences détenues ;</p> <p><b>3- Ressources du système</b> (« systems resources ») : récupération et transmission des informations, planification, contrôle ;</p> <p><b>4- Ressources de travail</b> (« business resources ») : relation client et fournisseur, part de marché, processus de fabrication et de distribution, technologie et réputation.</p> <p align="center"><u><i>Catégorie 2 : les variables reliées à l'entrepreneur</i></u></p> <p><b>1- Objectifs de l'entrepreneur</b> : personnel et pour l'entreprise.</p> <p><b>2- Capacité opérationnelle de l'entrepreneur</b> : marketing, innovation, production, distribution.</p> <p><b>3- Capacité de gestion de l'entrepreneur</b> : gestion, délégation, management des individus.</p> <p><b>4- Capacité stratégique de l'entrepreneur</b> : vision au-delà du court-terme, relation entre les objectifs fixés et les forces et faiblesses de l'entreprise.</p>	<p align="center">Etape 1 : existence Etape 2 : survie Etape 3 : décollage Etape 4 : succès Etape 5 : maturité</p>



Sources	Champ d'étude	Approfondissement des caractéristiques du succès entrepreneurial	Analyse du succès sous sa dimension processuelle
<b>Exposition du modèle de Scott &amp; Bruce (1987)</b>	Petites entreprises	<p><b>1- Crises majeures étape 1</b> : profit (rentabilité de l'entreprise, générer une trésorerie positive), gestion administrative (formalisation et tenue de dossiers), augmentation de l'activité (modification du rôle de l'entrepreneur, délégation) ;</p> <p><b>2- Crises majeures étape 2</b> : maîtrise du développement (« overtrading »), gestion de la distribution (restructuration de l'entreprise, modification du rôle de l'entrepreneur, accentuation de la délégation), ressource, compétence, arrivée de nouveaux concurrents, système d'informations ;</p> <p><b>3- Crises majeures étape 3</b> : comparaison avec des concurrents de taille sur le marché, diversification, modification du rôle de l'entrepreneur ;</p> <p><b>4- Crises majeures étape 4</b> : décentralisation, modification du rôle de l'entrepreneur ;</p> <p><b>5- Crises majeures étape 5</b> : différenciation. contrôle des dépenses, productivité, recherche de croissance, pression des actionnaires.</p>	<p>Etape 1 : début</p> <p>Etape 2 : survie</p> <p>Etape 3 : croissance</p> <p>Etape 4 : expansion</p> <p>Etape 5 : maturité</p>
<b>Exposition du modèle de Storey (1994 : 121-123)<sup>253</sup></b>	Petites entreprises	<p><b>1- Les ressources de l'entrepreneur (15 variables)</b> : motivation, chômage, éducation, expérience en gestion, nombre de fondateurs, emploi antérieur, antécédents familiaux, marginalité sociale, compétence fonctionnelle, formation, âge, expérience en défaillance d'entreprise, expérience antérieure sur le même secteur, expérience sur la même taille de l'entreprise, sexe.</p> <p><b>2-L'entreprise (6 variables)</b> : l'âge, le secteur d'activité, la forme légale, le lieu de localisation de l'entreprise, la taille et les parts détenus au capital par l'entrepreneur.</p> <p><b>3- Stratégie (14 variables).</b></p>	<p>Etape 1 : début</p> <p>Etape 2 : survie</p> <p>Etape 3 : croissance</p> <p>Etape 4 : expansion</p> <p>Etape 5 : maturité</p>

<sup>253</sup> Storey (1994 : 123), « Table 5.6 Factors influencing growth in small firms ».

Sources	Champ d'étude	Approfondissement des caractéristiques du succès entrepreneurial	Analyse du succès sous sa dimension processuelle
<p><b>Exposition du modèle de Hofer et Sandberg (1987)</b></p>	<p>Nouvelles entreprises</p>	<p><b>1- Les caractéristiques du secteur d'activité :</b> le degré de stabilité du secteur d'activité, la position concurrentielle du secteur, stade d'évolution du secteur, barrière à l'entrée et la nature des produits ou services.</p> <p><b>2- La stratégie d'entreprise :</b> différenciation des produits, qualité, service et prix, domination du marché, innovation (particulièrement nouveaux produits) et méthode de croissance.</p> <p><b>3- Les caractéristiques de l'entrepreneur :</b> variables démographiques (environnement familial, âge, éducation, expérience), variables psychologiques (besoin d'accomplissement, de pouvoir, de réussite, l'attitude envers le risque et la tolérance à l'ambiguïté) et des variables comportementales (initiative, énergie et motivation, confiance en soi, persistance, réalisme, ouverture à la critique).</p>	<p>-</p>

## **ANNEXE 8 - Analyse des variables de l'échec entrepreneurial selon Storey (1994)**

Storey (1994), en s'appuyant sur l'analyse de recherches scientifiques structure les variables de l'échec entrepreneurial en trois axes : les ressources de l'entrepreneur, l'entreprise et la stratégie.

Storey analyse 15 variables qui se réfèrent à l'axe « ressources de l'entrepreneur », l'analyse de 18 recherches scientifiques fait émerger quatre variables clés disposent compte tenu de leur relation positive avec la croissance de l'entreprise :

### **Variables clés de l'échec sur l'axe des « ressources de l'entrepreneur »**

- L'éducation (8 relations positives) ;
- Le nombre de créateurs (6 relations positives) ;
- L'expérience en gestion (4 relations positives) ;
- La motivation (4 relations positives).

Storey analyse 6 variables qui se réfèrent à l' « entreprise », l'analyse de 18 recherches scientifiques fait émerger trois variables clés disposent d'une relation positive avec la croissance de l'entreprise :

### **Variables clés de l'échec sur l'axe de l' « entreprise »**

- Le secteur d'activité (8 relations positives) ;
- Le statut légal (5 relations positives) ;
- L'emplacement (4 relations positives).

Storey analyse 14 variables qui se réfèrent à la « stratégie », l'analyse de 12 recherches scientifiques fait émerger quatre variables clés qui disposent d'une relation positive avec la croissance de l'entreprise :

### **Variables clés de l'échec sur l'axe de l' « stratégie »**

- Capitaux extérieurs (4 relations positives) ;
- Positionnement sur le marché (5 relations positives) ;
- Introduction de nouveaux produits (5 relations positives) ;
- Recrutement du personnel (4 relations positives).

## ANNEXE 9 - Les stades de croissance selon Scott et Bruce (1987)

48

Long Range Planning Vol. 20

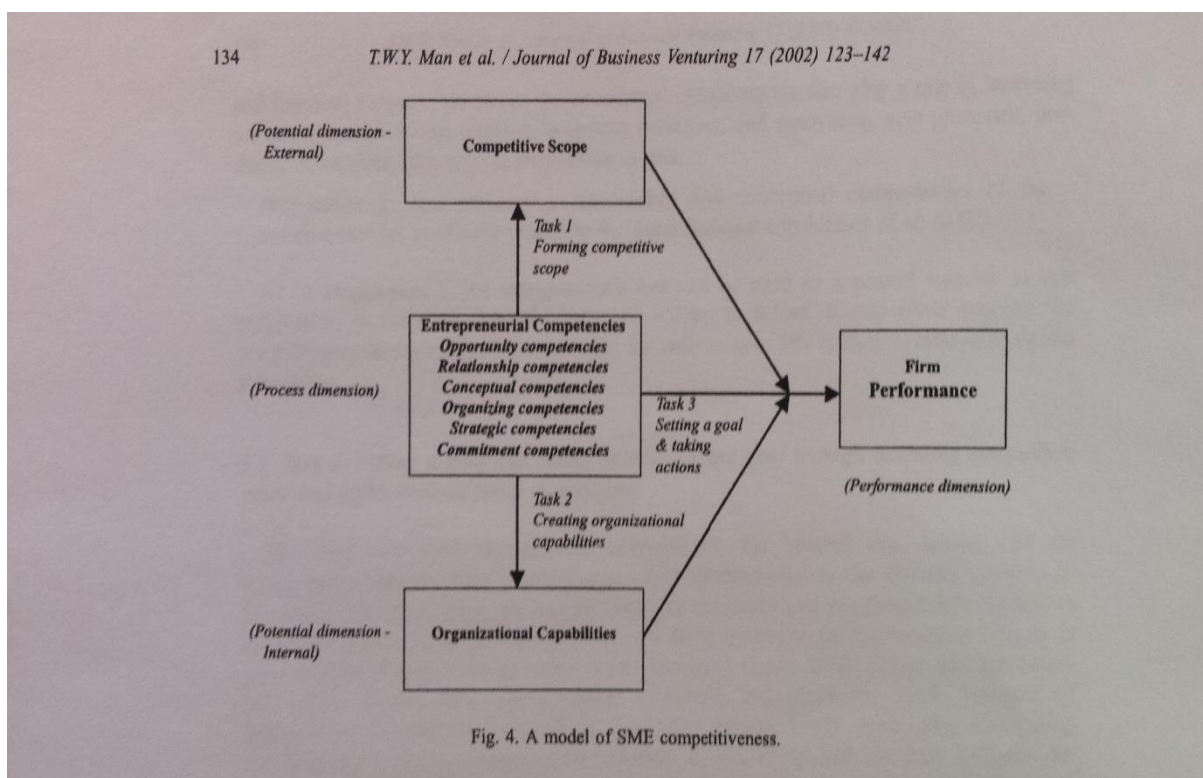
June 1987

Table 1. A model for small business growth

	Stage 1. Inception	Stage 2. Survival	Stage 3. Growth	Stage 4. Expansion	Stage 5. Maturity
Stage of industry	Emerging, fragmented	Emerging, fragmented	Growth, some larger competitors, new entries	Growth, shakeout	Growth/shakeout or mature/declining
Key issues	Obtaining customers, economic production	Revenues and expenses	Managed growth, ensuring resources	Financing growth, maintaining control	Expense control, productivity, niche marketing if industry declining
Top management role	Direct supervision	Supervised supervision	Delegation, co-ordination	Decentralization	Decentralization
Management style	Entrepreneurial, individualistic	Entrepreneurial, administrative	Entrepreneurial, co-ordinate	Professional, administrative	Watchdog
Organization structure	Unstructured	Simple	Functional, centralized	Functional, decentralized	Decentralized functional/product
Product and market research	None	Little	Some new product development	New product innovation, market research	Production innovation
Systems and controls	Simple bookkeeping, eyeball control	Simple bookkeeping, personal control	Accounting systems, simple control reports	Budgeting systems, monthly sales and production reports, delegated control	Formal control systems, management by objectives
Major source of finance	Owners, friends and relatives, suppliers leasing	Owners, suppliers, banks	Banks, new partners, retained earnings	Retained earnings, new partners, secured long-term debt	Retained earnings, long-term debt
Cash generation	Negative	Negative/breakeven	Positive but reinvested	Positive with small dividend	Cash generator, higher dividend
Major investments	Plant and equipment	Working capital	Working capital, extended plant	New operating units	Maintenance of plant and market position
Product-market	Single line and limited channels and market	Single line and market but increasing scale and channels	Broadened but limited line, single market, multiple channels	Extended range, increased markets and channels	Contained lines, multiple markets and channels

« Tableau 1. Un modèle pour la croissance des petites entreprises » (Scott et Bruce, 1987 :48)

## ANNEXE 10 - Modèle de compétitivité des petites et moyennes entreprises selon Man et al. (2002)



« Fig. 4. Un modèle de compétitivité des petites et moyennes entreprises » Man et al. (2002 : 134)

Cette Figure illustre la relation de l'impact des compétences entrepreneuriales sur la performance de l'entreprise.

La première tâche (« *Task 1* ») concerne l'impact des compétences entrepreneuriales sur l'environnement externe. Les résultats de l'étude permettent de faire émerger la proposition 1 suivante que nous avons traduite : « *les compétences d'opportunités, relationnelles et conceptuelles de l'entrepreneur sont positivement reliées à la portée concurrentielle de la petite ou moyenne entreprise* » (Man et al., 2002 : 135).

La deuxième tâche (« *Task 2* ») concerne l'impact des compétences entrepreneuriales sur les capacités internes de l'entreprise. Les résultats de l'étude permettent de faire émerger la proposition 2 : les compétences organisationnelles, relationnelles et conceptuelles influencent positivement la dimension interne de l'entreprise.

La troisième tâche (« *Task 3* ») relie l'environnement externe, les capacités internes de l'entreprise et les compétences entrepreneuriales à la performance de l'entreprise. Les résultats de l'étude permettent de faire émerger la proposition 4 présentant l'impact de

l'interaction des capacités internes, externes et des compétences entrepreneuriales stratégiques et d'engagements sur la performance de l'entreprise à long terme.

Nous retrouvons dans ce modèle une considération de la dimension temporelle avec la notion de performance à long terme ainsi qu'une distinction entre les grandes et les petites entreprises. Ce modèle place au premier plan le rôle de l'entrepreneur pour l'amélioration de la performance de son entreprise.

### ANNEXE 11 – Nomenclature d’activités de l’entrepreneur

Domaines d’activités	Thèmes	Sous-Thèmes	Nombre sources	Sources <sup>254</sup>
<b>1- Gestion Stratégique et direction générale de l'entreprise (rôle entrepreneurial)</b>	1.1. Organiser son temps (pour l'entrepreneur)	-	3	Loué et Baronet (2011); Man et al. (2008); Man et Lau (2000).
	1.2. Développer son entreprise	1.2.1. Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme	15	Allouche et al. (2015) in Messeghem et Torrès; Loué et Baronet (2011); Omrane et al. (2011); Man et Lau, (2000); Lans et al. (2010); Picq (2007) in Fayolle; Guillot (2009); MacMillan (1975); Combaudon (2015); Boutillier et Kokou Dokou (2006); Chandler et Jansen (1992); Laviolette et Loué (2006); Man et al. (2008); Guillot (2009) ; Boissin (2014).

<sup>254</sup> Cette étude repose sur 27 sources issues de la littérature. Nous avons dû stopper l’analyse au cours du processus de recherche dans l’objectif d’expérimenter cette nomenclature.

<b>Domaines d'activités</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre sources</b>	<b>Sources<sup>254</sup></b>
<b>1- Gestion Stratégique et direction générale de l'entreprise (rôle entrepreneurial)</b>	1.2. Développer son entreprise	1.2.2. Mettre en place de nouvelles idées commerciales	8	Schieb-Bienfait et Clergeau (2005); Loué et Baronet (2011); Laviolette et Loué (2006); Guillot (2009); Man et Lau (2000); Picq (2007) in Fayolle; Chalus-Sauvannet (2007) in Fayolle ; Robinson et Stubberud (2014).
		1.2.3. Fixer des objectifs (planification)	7	Loué et Baronet (2011); Man et Lau (2000); Man et al. (2008); Lans et al. (2010); Jardillier et Burg (2007); Paturel et Berger-Douce (2007) ; Boissin (2014).
	1.3. Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise	-	5	Schieb-Bienfait et Clergeau (2005); Chandleret Jansen (1992); Allouche et al. (2015) in Messeghem et Torrès; Man et al. (2008); Man et Lau (2000).



Domaines d'activités	Thèmes	Sous-Thèmes	Nombre sources	Sources <sup>254</sup>
<b>1- Gestion Stratégique et direction générale de l'entreprise (rôle entrepreneurial)</b>	1.4. Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	1.4.1. Analyser son secteur d'activité (politique, économique, social, technologique, environnemental, légal)	9	Chandler et Jansen (1992); Loué et Baronet (2011) ; Laviolette et Loué (2006); Man et Lau (2000); Man et al. (2008); Jones (1982);Chalus-Sauvannet (2007); Robinson (1979) ; Boissin (2014).
		1.4.2. Analyser ses concurrents	3	Loué et Baronet (2011); Chalus-Sauvannet (2007) ; Boissin (2014).
		1.4.3. Analyser les forces et faiblesses de son entreprise	5	Cooper et al. (1988); Loué et Baronet (2011); Man et Lau (2000); Man et al. (2008); Robinson (1979).
		1.4.4. Analyser ses pratiques de tarification	1	Loué et Baronet (2011).

<b>Domaines d'activités</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre sources</b>	<b>Sources<sup>254</sup></b>
<b>1- Gestion Stratégique et direction générale de l'entreprise (rôle entrepreneurial)</b>	1.5. Gérer ses ressources	1.5.1. Réfléchir à l'organisation de ses ressources (humaines, financières, matérielles,...)	6	Laviolette et Loué (2006); Lans et al. (2010) ; Omrane et al. (2011) ; Man et al. (2008); Chandler et Jansen (1992); MacMillan (1975).
	1.6. Se former	-	1	Man et al. (2008).
	1.7. Diagnostiquer les problèmes rencontrés	1.7.1. Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise	3	Cooper et al. (1988); Lans et al. (2010) ; Gilmore (1971).

<b>Domaines d'activités</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre sources</b>	<b>Sources<sup>254</sup></b>
<b>2- Gestion de la production du produit/service (rôle technico-fonctionnel)</b>	2.1. Planifier l'activité	2.1.1. Organiser/planifier les tâches de l'activité	12	Chandler et Jansen (1992); Loué et Baronet (2011); Robinson (1979); Lavolette et Loué (2006) ; Omrane et al.. (2011); Man et al. (2008); Lans et al. (2010); Paturel et Berger-Douce (2007); Robinson et Pearce (1984); Cragg et King (1988); Chandler et Jansen (1992); Man et Lau (2000).
	2.2. Réaliser l'activité	2.2.1. Fabriquer et livrer les produits / réaliser la prestation	4	Schieb-Bienfait et Clergeau (2005); Loué et Baronet (2011) ; Lavolette et Loué (2006) ; Picq (2007) in Fayolle.
	2.3. Gérer les commandes	-	1	Riggs et Bracker (1986).
	2.4. Analyser les stocks	-	1	Riggs et Bracker (1986).

<b>Domaines d'activités</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre sources</b>	<b>Sources<sup>254</sup></b>
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes (rôle de gestionnaire)</b>	3.1. Recruter du personnel	-	3	Loué et Baronet (2011); Laviolette et Loué (2006); Guillot (2009).
	3.2. Gérer les compétences des salariés	3.2.1. Analyser les compétences des collaborateurs	4	Loué et Baronet (2011); Laviolette et Loué (2006); Bakkali et al. (2010) ; Combaudon (2015).
		3.2.2. Développer les compétences des salariés	5	Laviolette et Loué (2006); Loué et Baronet (2011); Lans et al. (2010); Bakkali et al. (2010); Combaudon (2015).
	3.3. Gérer le personnel	3.3.1. Mettre en œuvre une politique de rémunération	2	Loué et Baronet (2011); Laviolette et Loué (2006).

<b>Domaines d'activités</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre sources</b>	<b>Sources<sup>254</sup></b>
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes (rôle de gestionnaire)</b>	3.3. Gérer le personnel	3.3.2. Réfléchir sur la motivation des salariés	5	Chandler et Jansen (1992); Laviolette et Loué (2006); Loué et Baronet (2011); Man et Lau (2000); Man et al. (2008).
		3.3.3. Contrôler le travail des salariés	3	Man et Lau (2000); Loué et Baronet (2011); Man et al. (2008).
		3.3.4. Communiquer avec ses salariés (réunion, écrits,...)	8	Laviolette et Loué (2006); Man et Lau (2000); Man et al. (2008) ; Lans et al. (2010); Chalus-Sauvannet (2007); Chandler et Jansen (1992); Loué et Baronet (2011); Guillot (2009).
<b>4- Gestion commerciale et marketing (rôle de gestionnaire)</b>	4.1. Faire une étude de marché	-	4	Pinard-Legry (2007) in Fayolle; Laviolette et Loué (2006); Loué et Baronet (2011); Chalus-Sauvannet, (2007).
	4.2. Mettre en place un système de fidélisation	-	1	Loué et Baronet (2011).

<b>Domaines d'activités</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre sources</b>	<b>Sources<sup>254</sup></b>
<b>4- Gestion commerciale et marketing (rôle de gestionnaire)</b>	4.3. Construire et améliorer l'offre des produits/services vendus	-	3	Laviolette et Loué (2006); Loué et Baronet (2011); Boissin (2014).
	4.4. Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)	-	4	Laviolette et Loué (2006); Man et Lau (2000); Omrane et al. (2011); Boissin (2014).
<b>5- Gestion Financière (rôle de gestionnaire)</b>	5.1. Gérer la trésorerie	-	5	Laviolette et Loué (2006); Schieb-Bienfait, et Clergeau (2005); Loué et Baronet (2011) ; Chalus-Sauvannet (2007); Boutillier et Kokou Dokou (2006).
	5.2. Réaliser une analyse financière	-	3	Laviolette et Loué. (2006); Loué et Baronet (2011) ; Boissin (2014).
	5.3. S'occuper de la gestion administrative	-	1	Boissin et al. (2007).

<b>Domaines d'activités</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Nombre sources</b>	<b>Sources<sup>254</sup></b>
<b>6- Négociation / vente (rôle de gestionnaire)</b>	6.1. Développer et maintenir des relations avec des personnes clés <sup>255</sup>	-	8	Man et Lau (2000); Loué et Baronet (2011); Omrane et al. (2011); Man et al. (2008); Lans et al. (2010); Pinard-Legry (2007) in Fayolle; Laviolette et Loué (2006) ; Chandler et Jansen (1992).
	6.2. Vendre et négocier avec les parties prenantes	-	7	Loué et Baronet (2011); Guillot (2009); Man et Lau (2000); Man et al. (2008); Laviolette et Loué (2006); Schieb-Bienfait et Clergeau (2005); Omrane et al. (2011).
	6.3. Créer et développer des partenariats	-	2	Loué et Baronet (2011); Omrane et al. (2011).

<sup>255</sup> Verstraete (2003 : 89-93) présente sept catégories de parties prenantes qui peuvent être caractérisées comme des personnes clés : clients, fournisseurs, prêteurs de capitaux, famille, Etat et/ou structures d'accompagnement et autres parties prenantes. Nous excluons la septième catégorie, les « salarié » internes à l'entreprise, intégrée dans le domaine d'activité « gestion des ressources humaines / management des équipes ».

**ANNEXE 12 - Nomenclature en 42 thématiques de dysfonctionnements selon Savall et Zardet (1987, 2010)**

<b>Nomenclature dysfonctionnelle en 42 thématiques</b>	
<b>1- CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	101 – Aménagement et agencement des locaux 102 – Matériel et fournitures 103 – Nuisances 104 – Conditions physiques de travail 105 – Charge physique de travail 106 – Horaires de travail 107 – Ambiance de travail
<b>2- ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	201 – Répartition des tâches, des missions, des fonctions 202 – Régulation de l'absentéisme 203 – Intérêt du travail 204 – Autonomie dans le travail 205 – Charge de travail 206 – Règles et procédures 207 - Organigramme
<b>3- COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION</b>	301 – 3C interne au service 302 – Relations avec les services environnants 303 – 3C entre réseau et siège 305 – 3C entre maison-mère et filiale 306 – 3C au niveau de l'équipe de Direction 307 – 3C entre élus et fonctionnaires 308 – Dispositifs de 3C 309 – Transmission des informations 310 – 3C verticale 311 – 3C horizontale
<b>4- GESTION DU TEMPS</b>	401 – Respect des délais 402 – Planification, programmation des activités 403 – Tâches mal assumées 404 – Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
<b>5- FORMATION INTÉGRÉE</b>	501 – Adéquation formation – emploi 502 – Besoins de formation 503 – Compétences disponibles 504 – Dispositifs de formation 505 – Formation et changement technique
<b>6- MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE</b>	601 – Orientations stratégiques 602 – Auteurs de la stratégie 603 – Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique 604 – Outils de la mise en œuvre stratégique 605 – Système d'information 606 – Moyens de la mise en œuvre stratégique 607 – Gestion du personnel 608 – Mode de management

Adapté de la « Figure 31 ter – Les 3534 types de dysfonctionnements identifiés » Savall et Zardet (1987, 2010 : 179)



### ANNEXE 13 - Elaboration d'une architecture dysfonctionnelle issue de la littérature

Catégories	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thématiques de dysfonctionnements	Sources	Nombre extraits
<b>I- Conditions de travail</b>	<b>101- Aménagement et agencement des locaux</b>	Organisation des locaux non optimisée	Combaudon (2015).	1
	<b>102- Matériel et fournitures</b>	Absence de mobilisation de nouvelles technologies dans l'entreprise	Storey (1994) ; Churchill et Lewis (1983).	4
		Manque de matériel	Combaudon (2015).	1
	<b>107- Ambiance de travail</b>	Mauvaise ambiance de travail	Combaudon (2015).	1
<b>II- Organisation du travail</b>	<b>201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions</b>	Absence ou défaillance de planification de l'activité	Cragg et King (1988); Robinson (1979); Verstraete (2001); Shepherd (1997); Shepherd et al. (2000); Churchill et Lewis (1983); Scott et Bruce (1987) ; Combaudon (2015) ; Nobre (1993).	10

<b>Catégories</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Sources</b>	<b>Nombre extraits</b>
<b>II- Organisation du travail</b>	<b>201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions</b>	Difficultés dans la mise en place de nouvelles tâches organisationnelles	Shepherd (1997); Shepherd et al. (2000).	2
		Certaines activités réalisées en doublon	Combaudon (2015).	1
	<b>204- Autonomie dans le travail</b>	Absence de structure informelle	Shepherd (1997, 1999); Shepherd et al. (2000).	3
	<b>205- Charge de travail</b>	Forte amplitude de travail des collaborateurs	Combaudon (2015).	1
	<b>206- Règles et procédures</b>	Difficultés dues à une abondance de formalité dans l'entreprise	Ackelsberg (1985).	1
		Absence ou défaillance dans la formalisation des systèmes administratifs	Scott et Bruce (1987).	1
		Absence ou défaillance dans la tenue des dossiers administratifs	Scott et Bruce (1987).	1
		Absence de règles et procédures	Nobre (1993).	1
	<b>207- Organigramme</b>	Absence d'organigramme dans l'entreprise	Combaudon (2015).	1
		Absence de structure hiérarchique	Nobre (1993).	1
		Absence de modification de la structure organisationnelle / accroissement de l'activité	Scott et Bruce (1987).	1

<b>Catégories</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Sources</b>	<b>Nombre extraits</b>
<b>III- Communication-coordination-concertation</b>	<b>301- 3C interne au service</b>	Absence de travail en équipe	Savall et al. (2009); Cooper et al. (1998).	2
	<b>302- Relations avec les services environnants</b>	Faible coordination entre les services	Nobre (1993).	1
	<b>308- Dispositifs de 3C</b>	Absence de dispositifs 3C	Combaudon (2015).	1
		Dispositifs 3C peu contractualisés	Combaudon (2015).	1
		Dispositifs 3C peu suivis	Combaudon (2015).	1
<b>IV- Gestion du temps</b>	<b>402- Planification, programmation des activités</b>	Faible allocation de temps pour formaliser les règles et les procédures	Combaudon (2015).	1
	<b>403- Tâches mal assumées</b>	Faible capacité d'apprentissage de l'entrepreneur	Dunkelberg et al. (1982); Bruyat (1993).	2

Catégories	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thématiques de dysfonctionnements	Sources	Nombre extraits
<b>V- Formation intégrée</b>	<b>501- Adéquation formation-emploi</b>	Absence d'éducation de l'entrepreneur	Cooper et al. (1991); St-Pierre et Cadieux (2011); Man et al. (2008); Dunkelberg et Cooper (1982); Chandler et Jansen (1992); Hofer et Sandberg (1987); Boutillier et Kokou-Dokou (2006); Vedel (2008); Cooper et al. (1988); Storey (1994).	23
		Absence d'expérience professionnelle de l'entrepreneur	Cooper et al. (1991); St-Pierre et Cadieux (2011); Man et al. (2008); Dunkelberg et Cooper (1982); Man et al. (2002); Chandler et Jansen (1992); Hofer et Sandberg (1987); Chalus-Sauvannet (2007); Boutillier et Kokou Dokou (2006); Cooper et al. (1988); Khelil et al. (2012); Storey (1994).	13
		Faible expérience entrepreneuriale de l'entrepreneur	Cooper et al. (1988); St-Pierre Cadieux (2011); Chandler et Jansen (1992); Vedel (2008); Khelil et al. (2012); Storey (1994).	10

<b>Catégories</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Sources</b>	<b>Nombre extraits</b>
<b>V- Formation intégrée</b>	<b>501- Adéquation formation-emploi</b>	Faible expérience dans les grandes entreprises	Cooper et al. (1988); Storey (1994).	2
		Faible expérience dans les entreprises de taille similaires	Storey (1994).	2
	<b>502- Besoin de formation</b>	Absence de compétence managériale	Chandler et Hanks (1993); Man et al. (2002); Cooper et al. (1991); Bruyat (1993); Verstraete (2001); Storey (1994) ; Dunkelberg et Cooper (1982); Shepherd (1997); Shepherd et al. (2000).	13
		Absence ou manque de compétence de l'entrepreneur dans le même secteur d'activité	Cooper et al. (1988); Dunkelberg et Cooper (1982); Man et al. (2002); Chandler et Jansen (1992) ; Bruyat (1993); Storey (1994); Khelil et al. (2012), Nobre (1993).	11
		Nécessité de développer les compétences des collaborateurs	Combaudon (2015).	1
		Absence ou manque de compétence en gestion administrative	Boutillier et Kokou Dokou (2006); Scott et Bruce (1987).	2

Catégories	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thématiques de dysfonctionnements	Sources	Nombre extraits
<b>V- Formation intégrée</b>	<b>502- Besoin de formation</b>	Absence ou manque de compétence en gestion financière	Boutillier et Kokou Dokou (2006); Shepherd (1997); Shepherd et al. (2000).	3
		Faible capacité à convaincre les parties prenantes	Verstraete (2001).	1
		Absence de capacité à s'insérer dans les réseaux	Verstraete (2001); Siegel (2006).	2
		Absence de capacité à repérer les opportunités d'affaires	Verstraete (2001).	1
		Nécessité de formation en gestion	Storey (1994).	3
		Main d'œuvre non formée	Storey (1994).	1
		Faible formation de l'entrepreneur aux produits/services vendus	Shepherd et al. (2000).	1
		Absence de formation en management stratégique	Combaudon (2015).	1
		Manque de compétence de l'entrepreneur en marketing	Churchill et Lewis (1983).	1
		Manque de formation de l'entrepreneur dans les normes de sécurité au travail	Combaudon (2015).	1
		<b>504- Dispositifs de formation</b>	Absence de dispositif formalisé de gestion des compétences	Nobre (1993).
	Manque d'outils d'analyse des compétences		Nobre (1993).	1
	Manque d'outils liés à la mise en œuvre des compétences		Nobre (1993).	1
	Absence ou défaillance dans la gestion des compétences		Bakkali et al. (2010)	1

<b>Catégories</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Sources</b>	<b>Nombre extraits</b>
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	<b>601- Orientations stratégiques</b>	Absence de fixation d'objectif	Keatsset Bracker (1988); Combaudon (2015); Nobre (1993).	3
		Absence de formulation de la stratégie	Keats et Bracker (1988).	1
		Absence de vision à long terme	Guillot (2009); MacMillan (1975); Combaudon (2015); Boutillier et Kokou Dokou (2006); Hofer et Sandberg (1987); ISEOR (2001).	6
		Faible relation avec les partenaires	Cooper et al. (1991); Verstraete (2001).	2
		Faible nombre de partenaires de l'entreprise	Cooper et al. (1988).	1
		Absence de développement de nouveaux produits	Cragg et King (1988); Storey (1994) ; Nobre (1993).	8
		Faible qualité des produits/services vendus	Man et al. (2002); Hofer et Sandberg (1987) ; Nobre (1993).	3
		Absence d'innovation	Guillot (2009); Lans et al. (2010); Cressy (2006); Shepherd (1997, 1999); Churchill et Lewis (1983), Scott et Bruce (1987).	9

Catégories	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thématiques de dysfonctionnements	Sources	Nombre extraits
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	<b>601- Orientations stratégiques</b>	Absence/Refus de recherche de croissance	Lans et al. (2010); Hofer et Sandberg (1987).	2
		Non-renouvellement/réajustement de la stratégie	Lans et al. (2010); Ackelsberg (1985); Cragg et King (1988); Shepherd (1997); Shepherd et al. (2000).	3
		Absence d'hétérogénéité du produit vendu	Hofer et Sandberg (1987).	1
		Faible prix du produit vendu	Hofer et Sandberg (1987).	1
		Absence d'offre de service accompagnée au produit vendu	Hofer et Sandberg (1987).	1
		Non amélioration continue des produits existants	Hofer et Sandberg (1987).	1
		Emplacement de l'entreprise non adéquate	Storey (1994).	4
		Absence d'exportation	Storey (1994).	2
		Absence de cohérence entre les objectifs de l'entreprise et ses forces et faiblesses	Churchill et Lewis (1983).	1
		Absence de différenciation des produits	Scott et Bruce (1987) ; Nobre (1993).	2
		Absence de saisie d'opportunités	Nobre (1993).	1



<b>Catégories</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Sources</b>	<b>Nombre extraits</b>
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	<b>603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique</b>	Absence ou défaillance dans la planification stratégique	Keats et Bracker (1988); Robinson et Pearce (1984); Cragg et King (1988); Riggs et Bracker (1986); Robinson (1979); Storey (1994); Shepherd (1997); Shepherd et al. (2000).	14
		Absence ou défaillance dans la mise en œuvre stratégique	Robinson (1979); Shepherd (1997); Shepherd, et al. (2000); Combaudon (2015), Bruno, Leidecker (1988).	5
		Absence ou défaillance du contrôle de la planification	Robinson (1979).	1
	<b>604- Outils de la mise en œuvre stratégique</b>	Absence d'analyse des résultats de l'entreprise (ventes)	Keats et Bracker (1988); Cragg et King (1988).	3

Catégories	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thématiques de dysfonctionnements	Sources	Nombre extraits
VI- Mise en œuvre stratégique	604- Outils de la mise en œuvre stratégie	Absence de gestion du fond de roulement	Storey (1994).	1
		Aucune réalisation de projections financières	Keats et Bracker (1988); Scott et Bruce (1987).	2
		Aucune réalisation de budgets fonctionnels	Keats et Bracker (1988).	1
		Absence de prévisions des ventes	Cragg et King (1988); Riggs et Bracker (1986).	3
		Absence de prévisions mensuelles des créances douteuses	Cragg et King (1988).	1
		Absence de projections mensuelles des flux de trésorerie	Cragg et King (1988).	1
		Absence d'examen annuel des coûts de la main d'œuvre	Cragg et King (1988).	1

Catégories	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thématiques de dysfonctionnements	Sources	Nombre extraits
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	<b>604- Outils de la mise en œuvre stratégique</b>	Absence de prévisions sur la marge brute d'auto-financement	Cragg et King (1988).	1
		Absence d'analyse du prix des produits/services vendus	Man et al. (2002)	1
		Absence d'examen périodique des stocks	Cragg et King (1988).	1
		Absence d'évaluation de la performance organisationnelle	Keats et Bracker (1988).	1
		Absence de contrôle des procédures	Keats et Bracker (1988); Churchill et Lewis (1983).	2
		Absence de correction des procédures	Keats et Bracker (1988).	1
		Absence de plan d'affaire pour les nouveaux projets	Cragg et King (1988).	3
		Absence de prévisions mensuelles du matériel nécessaire (investissement)	Cragg et King (1988)	1
		Absence de dispositifs de la formulation stratégique	Combaudon (2015) ; Nobre (1993) ; Robinson et Pearce (1984).	3

<b>Catégories</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Sources</b>	<b>Nombre extraits</b>
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	<b>604- Outils de la mise en œuvre stratégique</b>	Absence d'analyse du design des produits/services vendus	Man et al. (2002).	1
		Absence d'analyse d'alternatives dans les choix stratégiques	Cragg et King (1988).	1
		Faible capacité ou absence d'outil de traitement de l'information	Cooper et al. (1991).	2
		Absence de l'analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise	Keats et Bracker (1988); Cragg et King (1988); Ackelsberg (1985); Keats et Bracker (1988); Cooper, et al. (1991); Jones (1982); Man et al. (2002); Shepherd (1997, 1999).	11
		<b>605- Système d'information</b>	Absence d'analyse de la concurrence	Man et al. (2002); Shepherd (1997, 1999); Cragg et King (1988).
	Absence d'analyse de la demande du marché	Shepherd (1997, 1999); Cragg et King (1988).	3	
	Absence d'analyse des technologies du secteur	Shepherd (1997, 1999).	2	

<b>Catégories</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Sources</b>	<b>Nombre extraits</b>	
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	<b>605- Système d'information</b>	Absence d'information et de conseil externe	Storey (1994).	3	
		Absence ou défaillance du système d'information dans l'entreprise	Churchill et Lewis (1983).	1	
	<b>607- Gestion du personnel</b>	Recrutement du personnel défaillant	Storey (1994).	4	
		Difficulté dans la gestion des conflits	Shepherd (1997); Shepherd et al.(2000).	1	
		Difficultés dans la gestion du personnel	Churchill et Lewis (1983).	1	
		Absence de délégation de la prise de décision	Cragg et King (1988); Scott et Bruce (1987); Kets de Vries (1985), Combaudon (2015).	5	
	<b>608- Mode de management</b>	Absence de modification du style de gestion lors de l'accroissement de l'activité	Scott et Bruce (1987).	2	
		Manque de rigueur dans les méthodes de travail de l'équipe de direction	Nobre (1993).	1	
		Style de direction non adapté	Nobre (1993).	1	
		Absence de pilotage de l'entrepreneur	Combaudon (2015).	1	
	<b>TOTAL EXTRAITS RECUEILLIS (à partir de 44 sources issues de la littérature)</b>				<b>284</b>

**ANNEXE 14 - Exposition des hypothèses face aux problématiques de la recherche**

N° Hypothèse	PRESENTATION DES HYPOTHESES
-	<b>1- QUELLES SONT LES THEMATIQUES PREDOMINANTES SUR NOTRE CHAMP DE RECHERCHE?</b>
-	<b>1.1- Quels sont les thématiques prédominantes qui apparaissent dans la littérature?</b>
	Aucune hypothèse.
-	<b>1.2- Ces thématiques correspondent-elles aux besoins perçus sur le terrain?</b>
	Aucune hypothèse.
-	<b>1.3- Quelle(s) théorie(s) peut répondre aux thématiques ciblées?</b>
	Aucune hypothèse.
-	<b>2- EXISTE-T-IL DES DYSFONCTIONNEMENTS COMMUNS AUX ENTREPRISES DE NOTRE CHAMP?</b>
-	<b>2.1- Quels sont les dysfonctionnements repérés dans les entreprises?</b>
H1	L'ADME intègre la diversité des dysfonctionnements rencontrés dans les entreprises de notre champ.
H2	La dimension « mise en œuvre stratégique » se présente comme une dimension dysfonctionnelle générique clé.
H3	Le degré de compétence sur les différents domaines d'activités se présente comme un dysfonctionnement générique.
-	<b>2.2- Quels sont les résultats face aux thématiques de la performance sociale ?</b>
H4	Il y a une hétérogénéité des dysfonctionnements dans les entreprises de notre champ.

N° Hypothèse	PRESENTATION DES HYPOTHESES
-	<b>3- COMMENT PEUT-ON EXPLIQUER LA PRESENCE DE DYSFONCTIONNEMENTS GENERIQUES DANS LES ENTREPRISES DE NOTRE CHAMP?</b>
-	<b>3.1- Quelle sont les sources explicatives des dysfonctionnements génériques perçus?</b>
H5	L'analyse stratégique de l'entreprise est perturbée par la pluriactivité de l'entrepreneur.
H6	La stratégie de l'entreprise repose principalement sur la dimension cognitive de l'entrepreneur réduisant la qualité de l'analyse stratégique.
H7	La défaillance dans l'analyse stratégique influence les choix stratégiques de l'entrepreneur.
H8	Il y a des causes profondes de dysfonctionnements dans l'entreprise, sources d'un phénomène de propagation des dysfonctionnements dans les six thématiques de la performance sociale.
-	<b>3.2- Existe-t-il un impact économique de ces dysfonctionnements pour l'entreprise?</b>
H9	Les dysfonctionnements perçus diminuent la performance économique de l'entreprise.
-	<b>4- QUELLES SONT LES ACTIVITES SOURCES DE DEFAILLANCE REALISEES PAR L'ENTREPRENEUR?</b>
-	<b>4.1- Quelles sont les activités qui constituent le rôle de l'entrepreneur?</b>
H10	La variété des activités de l'entrepreneur peut être structurée dans la nomenclature d'activités de l'entrepreneur.
H11	Les activités liées à la dimension stratégique sont les principales sources de défaillance des activités de l'entrepreneur.
-	<b>4.2- Quels sont les facteurs critiques d'influence des pratiques de l'entrepreneur?</b>
H12	Les choix stratégiques de l'entrepreneur dans l'entreprise sont influencés par plusieurs caractéristiques de sa configuration stratégique cognitive.

N° Hypothèse	PRESENTATION DES HYPOTHESES
-	<b>5- COMMENT DEVELOPPER LES COMPETENCES DE L'ENTREPRENEUR POUR MODIFIER SON RÔLE DANS L'ENTREPRISE?</b>
-	<b>5.1- Peut-on envisager une évolution cognitive de la vision stratégique de l'entrepreneur ?</b>
H13	L'intervention socio-économique en trois phases agit sur la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur.
H14	La modification de la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur provoquée par l'intervention socio-économique impulse une intention de changement sur son rôle dans l'entreprise.
-	<b>5.2- Quelles sont les compétences clés qu'un entrepreneur doit détenir pour améliorer la performance globale et durable de son entreprise?</b>
HP15	Le développement de compétences (savoir et savoir-faire) de l'entrepreneur face à un domaine d'activités va modifier le rôle de celui-ci et provoquer la réalisation d'actions issues de ce domaine d'activités au sein de l'entreprise.
-	<b>5.3- Quelles mesures d'accompagnement entrepreneurial permettent de répondre à la réduction des dysfonctionnements perçus?</b>
HP16	Le projet socio-économique propulse l'intention de changement en une réelle dynamique de changement portée par l'entrepreneur.
HP17	Le projet socio-économique répond à un besoin de développement des compétences des entrepreneurs non satisfait par l'accompagnement entrepreneurial.



## ANNEXE 15 - Exposition des idées forces de la recherche

N° Idée force (IF)	<b>PRESENTATION DES IDEES FORCES</b>
IF 1	L'administration française représente une surcharge administrative et une surréglementation pour les acteurs de l'entrepreneuriat.
IF 2	Les entrepreneurs ont des besoins variés justifiant la nécessité d'un accompagnement global et personnalisé.
IF 3	Il y a un manque de communication-coordination-concertation entre les politiques publiques et les structures d'accompagnement.
IF 4	Le nombre élevé de structures d'accompagnement en Rhône-Alpes complexifie la vision de l'entrepreneur et réduit le taux d'entreprises accompagnées.
IF 5	La difficulté de coordination sur le territoire pousse les structures d'accompagnement à une spécialisation afin qu'elles n'évoluent pas sur un marché concurrentiel.
IF 6	La dimension cognitive de l'entrepreneur nécessite d'être approfondie dans l'accompagnement entrepreneurial.
IF 7	L'intégralité des dysfonctionnements potentiels perçus sont imputables à la nomenclature dysfonctionnelle en 42 thématiques.
IF 8	Les dimensions « mise en œuvre stratégique », « formation intégrée » et « organisation du travail » se présentent comme les thématiques dominantes, sources de dysfonctionnements dans l'entreprise.
IF 9	L'analyse stratégique, les choix stratégiques et la planification stratégique sont dominés par la dimension cognitive de l'entrepreneur qui provoque une absence de structuration dans le processus de mise en œuvre de la stratégie.
IF 10	Il y a une hétérogénéité dans les pratiques de management des activités qui est provoquée par des facteurs spécifiques (taille de l'entreprise, secteur d'activité ou volonté d'organisation du dirigeant) qui peuvent générer des dysfonctionnements.
IF 11	Il y a une hétérogénéité dans le choix de l'entrepreneur face au recrutement ou non de personnel ; celle-ci est expliquée par son souhait de développer son entreprise, sa perception face aux problématiques managériales et le facteur financier.

<b>N° Idée force (IF)</b>	<b>PRESENTATION DES IDEES FORCES</b>
IF 12	Le souhait de l'entrepreneur de voir l'entreprise se développer et la détention de compétences managériales par ce dernier (connaissances et maîtrise pratique) favorisent le recrutement dans l'entreprise.
IF 13	Les entreprises bénéficiant de salarié(s) rencontrent des difficultés managériales diverses : relationnel dirigeant/salarié, recrutement, absentéisme, législation, besoin de compétences managériales.
IF 14	L'investissement dans le potentiel humain permet une délégation du rôle technico-fonctionnel de l'entrepreneur qui intègre des tâches issues de son rôle de gestionnaire.
IF 15	Le souhait du dirigeant de se développer et la gestion du temps de ses activités influencent le temps accordé à la dimension commerciale et marketing de l'entreprise.
IF 16	Les entrepreneurs délèguent l'analyse financière de leur entreprise à leur expert-comptable et ne disposent pas d'informations financières (à court terme) sur les résultats de leur entreprise.
IF 17	La nomenclature d'activités de l'entrepreneur intègre toutes les activités de l'entreprise et se révèle connectée aux activités concrètes des entrepreneurs.
IF 18	L'entrepreneur a un total pouvoir d'actions dans son entreprise face à son rôle entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel.
IF 19	L'entrepreneur favorise son rôle technico-fonctionnel au détriment du rôle de gestionnaire et du rôle entrepreneurial.
IF 20	La perception de l'entrepreneur, qui s'appuie principalement sur ses expériences et éducation/formation, influence son comportement dans l'entreprise.
IF 21	La variété du rôle de l'entrepreneur complexifie sa gestion du temps.
IF 22	La nécessité de polyvalence de l'entrepreneur complexifie sa gestion du temps et réduit la présence d'activités destinées au développement de l'entreprise.
IF 23	Il y a une absence de structuration de l'activité de l'entrepreneur qui le maintient dans une vision à court terme.
IF 24	Le besoin en compétences praxéologiques des entrepreneurs est hétérogène.
IF 25	Les entrepreneurs mobilisent leurs expériences et connaissances antérieures au profit de l'entreprise.

<b>N° Idée force (IF)</b>	<b>PRESENTATION DES IDEES FORCES</b>
IF 26	L'absence d'expérience ou de connaissance relative à une activité favorise l'absence de cette activité dans l'entreprise.
IF 27	Deux dimensions de la compétence apparaissent comme des thématiques prédominantes de la compétence : le savoir et la pratique de l'entrepreneur.
IF 28	Les difficultés de la dimension stratégique portent sur l'orientation stratégique, les outils de la mise en œuvre stratégique et la gestion du personnel.
IF 29	L'entrepreneur n'a pas de représentation quant à un fonctionnement souhaité.
IF 30	Par la méthodologie d'intervention S-E (étape « diagnostic »), l'entrepreneur prend simultanément conscience de sa capacité d'action limitée par la dimension temporelle et de sa surcharge de travail.
IF 31	Lors de la présentation du diagnostic financier, l'entrepreneur prend conscience des répercussions économiques des dysfonctionnements qu'il rencontre.
IF 32	L'analyse des CPC permet d'instaurer un désir de changement chez l'entrepreneur.
IF 33	L'évolution des représentations mentales est favorisée par la dynamique du groupe d'entrepreneurs.
IF 34	La phase d'effet miroir favorise l'intention d'une dynamique de changement de l'entrepreneur.
IF 35	La méthodologie d'intervention socio-économique (étape « diagnostic ») apporte une évolution des représentations mentales de l'entrepreneur sur son entreprise.
IF 36	Le manque de connaissance de l'entrepreneur sur l'hétérogénéité de ses activités crée des difficultés liées à la gestion et au pilotage de son entreprise.
IF 37	Il existe des compétences clés nécessaires à tout entrepreneur de notre champ : les compétences stratégiques.
IF 38	L'accompagnement doit favoriser la prise de conscience de l'entrepreneur sur le besoin d'une gestion socio-économique de l'entreprise intégrant le concept SIPFHIS.

## ANNEXE 16 - Architecture thématique du guide d'entretiens – Etape 1

Thèmes	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes	Questions/remarques
<b>PRESENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWEE</b>	PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR	Etudes	-
		Expérience professionnelle	-
	MOTIVATIONS À LA CRÉATION	Motivations face au passage à l'acte	-
	PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE <sup>256</sup>	Historique	-
		Effectif actuel	-
		Matériels	-
		Environnement de l'entreprise : clients, fournisseurs, partenaires, concurrents,...	-
<b>DYSFONCTIONNEMENTS RENCONTRES PAR L'ENTREPRENEUR<sup>257</sup></b>	CONDITIONS DE TRAVAIL	Moyens / besoins matériels, immatériels, locaux,...	Y a-t-il d'autres dysfonctionnements ou difficultés que vous souhaitez faire ressortir ?
	ORGANISATION DU TRAVAIL	Organisation, planning, fonctionnement de l'activité	
	COMMUNICATION -COORDINATION- CONCERTATION	Moyen de communication en interne	
	GESTION DU TEMPS	Organisation personnelle	
	FORMATION INTÉGRÉE	Besoin de formation	
	MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE	Stratégie, planification, communication externe, management des équipes	

<sup>256</sup> Entreprise, organisation publique, association.

<sup>257</sup> Sur cette thématique, pour les autres acteurs que les EA et ENA, pour des contraintes de temps, nous avons réduit la thématique à la question suivante : Quels sont les principaux facteurs clés de dysfonctionnements que vous avez pu repérer chez les entrepreneurs?

<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Sous-sous-thèmes</b>	<b>Questions/remarques</b>
<b>SYSTEME DE REGLEMENTATION FRANÇAIS</b>	ACTIONS DE L'ÉTAT	Aides aux entreprises	Connaissez-vous des aides aux entreprises? Les utilisez-vous? L'objectif est d'avoir un retour de l'entrepreneur sur la création d'entreprise en France
		Fonctionnement des entreprises en post-crédation	Comment jugez-vous le système Français en lien avec la création d'entreprise?
<b>ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL</b>	DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT	Système d'accompagnement	Quelle est votre vision du système d'accompagnement en France?
		Modalités de contact avec la structure	Comment avez-vous rencontré cette structure d'accompagnement? Qu'est-ce qui vous a donné envie de faire appel à cette structure?
	MÉTHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT	Méthodes : individuelle, collective, outils, formation,...	Quelle est la méthodologie d'accompagnement? Quelle est la fréquence des rencontres avec la structure/entrepreneur?
	EVALUATION	-	Comment évaluez-vous la méthodologie d'accompagnement ? Quels sont les points forts de cette structure? Quels sont ses points faibles? Avez-vous encore un lien avec cette structure?

**ANNEXE 17 - Explicitation des objectifs face à chaque catégorie d'acteurs de l'Etape 1**

<b>Catégories d'acteurs</b>	<b>Nombre de demandes</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Principaux objectifs recherchés sur la catégorie</b>	<b>Modalités de prise de contact</b>	<b>Périodes d'entretiens</b>
Entrepreneurs non accompagnés (ENA)	15	10	-Repérer les difficultés des entrepreneurs ; -Réaliser une analyse comparative entre EA et ENA.	Prise de contact téléphonique, entrepreneurs provenant de notre réseau personnel et professionnel	Octobre 2013 à décembre 2013
Entrepreneurs accompagnés (EA)	71	10	-Repérer les difficultés des entrepreneurs ; -Réaliser une analyse comparative entre EA et ENA.	Prise de contact téléphonique, entrepreneurs sélectionnés à partir d'une même structure d'accompagnement	Octobre 2014 à avril 2015
Structures d'accompagnement (SdA)	20	10	-Repérer les difficultés des entrepreneurs ; -Comprendre le rôle de l'accompagnement.	Prise de contact par mail puis relance téléphonique	Juin 2014 à mars 2015
Responsables économiques du domaine public (REP)	49	11	-Repérer les difficultés des entrepreneurs ; -Comprendre la vision des politiques sur l'entrepreneuriat ; -Analyser le rôle des prises de décisions politiques face à l'entrepreneuriat.	Prise de contact par mail puis relance téléphonique	Juin à septembre 2014
Juges du Tribunal de commerce (JC)	2	2	-Repérer les difficultés des entrepreneurs ; -Comprendre la notion de défaillance.	Prise de contact par mail puis relance téléphonique	Février à avril 2016

**ANNEXE 18 – Présentation de l'échantillon de recherche : catégories d'acteurs EA et ENA – Etape 1**

<b>ECHANTILLON DES ENTREPRISES NON ACCOMPAGNEES (ENA)</b>												
<b>ENTRETIENS</b>		<b>PROFILS DES ENTREPRENEURS</b>			<b>PROFILS DES ENTREPRISES</b>							
<b>N° entretien</b>	<b>Durée de l'entretien (minutes)</b>	<b>Age</b>	<b>Sexe</b>	<b>Niveau d'études</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Statut<sup>258</sup></b>	<b>Date de création</b>	<b>Age de l'entreprise (année)</b>	<b>Code Postal</b>	<b>Nombre d'associés</b>	<b>Parts détenues au capital</b>	<b>Nombre de salariés<sup>259</sup></b>
<b>1</b>	100	35	M	Bac	Commerce	SARL	2011	2	26	2	51%	0
<b>2</b>	70	45	M	Aucun	Restauration	SARL	2013	1	26	2	51%	2
<b>3</b>	80	52	M	Aucun	Commerce	EURL	2012	1	26	1	100%	0
<b>4</b>	90	48	M	Bac	Artisanat	EURL	2011	2	26	1	100%	0
<b>5</b>	90	26	M	Bac+2	Service	EURL	2009	4	26	1	100%	0
<b>6</b>	110	33	M	Bac+3	Service	SARL	2009	4	26	3	33%	1

<sup>258</sup> Les statuts sont présentés sous leurs acronymes : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL), Société à Responsabilité Limitée (SARL), Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU), Société par Actions Simplifiée (SAS).

<sup>259</sup> Nombre de salariés en « équivalent temps plein » dans l'entreprise, hors entrepreneur.

**ECHANTILLON DES ENTREPRISES NON ACCOMPAGNEES (ENA)**

<b>ENTRETIENS</b>		<b>PROFILS DES ENTREPRENEURS</b>			<b>PROFILS DES ENTREPRISES</b>							
<b>N° entretien</b>	<b>Durée de l'entretien (minutes)</b>	<b>Age</b>	<b>Sexe</b>	<b>Niveau d'études</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Statut<sup>258</sup></b>	<b>Date de création</b>	<b>Age de l'entreprise (année)</b>	<b>Code Postal</b>	<b>Nombre d'associés</b>	<b>Parts détenues au capital</b>	<b>Nombre de salariés<sup>259</sup></b>
<b>7</b>	60	29	M	Bac+2	Commerce	SARL	2013	1	26	2	40%	0
<b>8</b>	80	26	M	Bac+5	Service	EURL	2011	2	26	1	100%	0
<b>9</b>	60	28	M	Aucun	Artisanat	EURL	2012	2	26	1	100%	0
<b>10</b>	60	35	M	Bac+5	Service	SASU	2011	2	26	1	100%	9
<b>Moyenne</b>	80	36	<b>Niveau Bac ou +</b>	70,00%			<b>Moyenne</b>	2,10		<b>Moyenne</b>	77,50%	1,20
<b>Min</b>	60	26	<b>Niveau premier Cycle</b>	30,00%			<b>Min</b>	1,00		<b>Min</b>	33,00%	0
<b>Max</b>	110	52	<b>Niveau second cycle</b>	20,00%			<b>Max</b>	4,00		<b>Max</b>	100,00%	10



PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DES ENTREPRISES ACCOMPAGNEES (EA)												
ENTRETIENS		PROFILS DES ENTREPRENEURS			PROFILS DES ENTREPRISES							
N° entretien	Durée de l'entretien (minutes)	Age	Sexe	Niveau d'étude	Secteur d'activité	Statut <sup>260</sup>	Date de création	Age de l'entreprise <sup>261</sup>	Code Postal	Nombre d'associés	Parts détenues au capital	Nombre de salarié <sup>262</sup>
1	95	50	M	Bac+5	Service	SARL	2010	3	26	5	65%	1
2	120	41	M	Bac+3	Service	SAS	2013	1	26	2	98%	7
3	100	45	M	Bac	Restauration	SARL	2013	1	26	2	70%	9
4	85	38	M	CAP	Artisanat	SARL	2010	3	26	2	51%	10
5	95	40	F	Bac+2	Service	EURL	2012	2	26	1	100%	6
6	100	55	M	Aucun	Commerce	EURL	2009	5	26	1	100%	9

<sup>260</sup> Les statuts sont présentés sous leurs acronymes : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL), Société à Responsabilité Limitée (SARL), Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU), Société par Actions Simplifiée (SAS).

<sup>261</sup> Age de l'entreprise correspondant à la date de l'entretien.

<sup>262</sup> Nombre de salariés dans l'entreprise hors entrepreneur.

**PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DES ENTREPRISES ACCOMPAGNEES (EA)**

<b>ENTRETIENS</b>		<b>PROFILS DES ENTREPRENEURS</b>			<b>PROFILS DES ENTREPRISES</b>							
<b>N° entretien</b>	<b>Durée de l'entretien (minutes)</b>	<b>Age</b>	<b>Sexe</b>	<b>Niveau d'étude</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Statut</b> <small>260</small>	<b>Date de création</b>	<b>Age de l'entreprise</b> <small>261</small>	<b>Code Postal</b>	<b>Nombre d'associés</b>	<b>Parts détenues au capital</b>	<b>Nombre de salarié</b> <small>262</small>
<b>7</b>	75	40	M	Bac+3	Commerce	SARL	2012	2	26	3	90%	1
<b>8</b>	80	47	F	Bac+3	Restauration	SARL	2013	1	26	2	50%	5
<b>9</b>	100	51	M	Bac+5	Service	SAS	2013	1	26	3	45%	3
<b>10</b>	60	47	F	Bac	Artisanat	SARL	2009	5	26	4	40%	0
<b>Moyenne</b>	91	45	<b>Niveau Bac ou +</b>	80,00%			<b>Moyenne</b>	2,40		<b>Moyenne</b>	70,90%	5,10
<b>Min</b>	60	38	<b>Niveau 1er cycle</b>	60,00%			<b>Min</b>	1,00		<b>Min</b>	40,00%	0
<b>Max</b>	120	55	<b>Niveau second cycle</b>	20,00%			<b>Max</b>	5,00		<b>Max</b>	100,00%	10

**ANNEXE 19 – Présentation de l'échantillon de recherche : catégories d'acteurs SdA – Etape 1**

<b>DUREE DES ENTRETIENS</b>		<b>PROFILS DES INTERVIEWES</b>		<b>PROFILS DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT</b>		
<b>Numéro entretien</b>	<b>Durée de l'entretien (minutes)</b>	<b>Fonction</b>	<b>Sexe</b>	<b>Catégorie d'accompagnement</b>	<b>Services proposés</b>	<b>Moyenne d'entreprises accompagnées dans une année</b>
1	80	Présidente directrice générale	F	Entreprises	Services comptables, réunions individuelles et collectives, plateforme d'analyse financière, formations.	200
2	95	Responsable financement et suivi des TPE	M	Associations et réseaux spécialisés	Financement, parrainage, suivi individuel, réunions collectives	95
3	60	Directeur général	M	Associations et réseaux spécialisés	Diffusion de l'esprit d'entreprendre	NC
4	60	Directrice	F	Associations et réseaux spécialisés	Financement, parrainage, suivi individuel, réunions collectives	18
5	90	Chargée de mission	F	Associations et réseaux spécialisés	Financement, parrainage, suivi individuel, réunions collectives	24
6	55	Délégué national	M	Associations et réseaux spécialisés	Financement, conseil, réunions collectives, accompagnement par les pairs	30

<b>DUREE DES ENTRETIENS</b>		<b>PROFILS DES INTERVIEWES</b>		<b>PROFILS DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT</b>		
<b>Numéro entretien</b>	<b>Durée de l'entretien (minutes)</b>	<b>Fonction</b>	<b>Sexe</b>	<b>Catégorie d'accompagnement</b>	<b>Services proposés</b>	<b>Moyenne d'entreprises accompagnées dans une année</b>
7	40	Président national	M	Associations et réseaux spécialisés	Financement, conseil, réunions individuelles et collectives, accompagnement par les pairs	NC
8	80	Responsable d'agence	F	Chambres consulaires (Chambre de Commerce et de l'Industrie)	Financement, formations, suivi individuel et collectif	250
9	90	Responsable d'agence	M	Chambres consulaires (Chambre de Commerce et de l'Industrie)	Financement, formations, suivi individuel et collectif	270
10	100	Conseil entreprise	F	Chambres consulaires (Chambre de Commerce et de l'Industrie)	Financement, formations, suivi individuel et collectif	250
<b>Moyenne</b>	75					
<b>Min</b>	40					
<b>Max</b>	100					

## ANNEXE 20 - Informations complémentaires sur les entretiens – Etape 2

<b>Informations sur les entretiens semi-directifs et directifs<sup>263</sup></b>					
<b>Numéro d'entretien</b>	<b>Date de l'entretien semi-directif (2016)</b>	<b>Durée de l'entretien semi-directif (minutes)</b>	<b>Date de l'entretien directif (2016)</b>	<b>Durée des entretiens directifs (minutes)</b>	<b>Durée totale des entretiens (minutes)</b>
E1	31/05	90	08/09	55	145
E2	02/06	140	29/08	154	294
E3	08/06	102	22/08	85	187
E4	09/06	65	03/08	70	135
E5	15/06	107	12/09	113	220
E6	16/06	114	16/08	91	205
E7	16/06	100	30/08	71	171
E8	20/06	88	02/09	78	166
E9	20/06	95	06/09	80	175
E10	28/06	112	21/09	71	183
E11	24/06	140	07/09	105	245
E12	02/07	140	31/08	97	237
E13	04/07	75	13/09	58	133
E14	05/07	97	01/09	80	177
E15	12/07	81	29/08	85	166
E16	13/07	61	08/09	62	123
<b>Moyenne (minutes)</b>		<b>100</b>	-	<b>85</b>	<b>185</b>
<b>Minimum (minutes)</b>		61	-	55	123
<b>Maximum (minutes)</b>		140	-	154	294
<b>Durée totale en entretiens (heures)</b>					<b>49</b>

<sup>263</sup> Contrairement à l'Etape 1, nous avons fait le choix de réaliser un enregistrement magnétique pour plusieurs raisons. Premièrement, nous nous inscrivons dans une recherche-intervention en partenariat avec une structure d'accompagnement, nous avons pu profiter de la relation de confiance établie par la structure d'accompagnement avec les entrepreneurs interviewés. Par ailleurs nous souhaitons réaliser un diagnostic vertical de chaque entreprise afin d'analyser en profondeur les effets de l'intervention socio-économique pour chaque répondant.

## ANNEXE 21 - Guide d'entretiens semi-directifs– Etape 2 : première phase

### INTRODUCTION :

#### *1. Présentation du chercheur.*

#### *2. Présentation générale :*

Cette recherche se focalise sur les **problématiques réelles que vous rencontrez** dans le cadre de votre activité de gérant. L'intérêt est de **pouvoir réduire ces difficultés de manière significative**. **L'intégralité de l'entretien est strictement confidentielle**, votre nom et celui de votre entreprise **et toutes les données seront anonymes**.

#### *3. Champ de recherche :*

Entrepreneurs actionnaires d'une très petite entreprise ayant la fonction de dirigeant, en situation de post-crédation (de 2 à 4 ans après la création).

#### *4. Objectif :*

L'intérêt de cette recherche est double : elle vise premièrement à **repérer et réduire les difficultés que vous rencontrez** mais elle s'inscrit aussi dans une **perspective sociale forte** puisque cette recherche pourrait ultérieurement servir à d'autres entrepreneurs.

**Informations générales:**

<b>I- INFORMATIONS SUR LES ASPECTS JURIDIQUES</b>	
1-Nom de l'entreprise	
2-Statut (EIRL, EURL,...)	
3-Date de création de l'entreprise	
4- Code postal de l'entreprise	
5-Nombre d'associés/actionnaires	
6-Parts détenues au capital de l'entreprise (%)	
7- Statut dans l'entreprise (TNS ou Gérant Salarié)	
8-Taille- Nombre de salarié(s) à la création	
9-Taille- Nombre de salarié(s) aujourd'hui	
<b>II- INFORMATIONS FINANCIERES (basées sur l'année N-1)</b>	
1- Nombre de collaborateur(s)	
2- Total jours travaillés dans l'année par les salariés de l'entreprise (entrepreneur compris)	
3-Nombre d'heures de travail par jour	
4-Chiffre d'affaires annuel (HT)	
5-Montant des salaires bruts avec charges patronales (salaire entrepreneur compris)	
6-Nombre de salariés équivalent temps plein	
7-Nombre de salariés à temps partiels et % du temps de travail	
8- Charges variables annuelles <sup>264</sup> (HT) (Achats, Services extérieurs, Autres)	
9- Capital social	
<b>III- INFORMATIONS SUR L'ENTREPRENEUR</b>	
<i>1-Age</i>	
<i>2-Sexe (M ou F)</i>	
<i>3-Niveau d'études (BEP, CAP, Bac, Bac+2, Bac+3, Bac+5, Bac+8)</i>	

---

<sup>264</sup> Les charges de personnel étant considérées fixes, à l'exclusion des heures supplémentaires liées à un surcroît d'activité + Généralement les comptes 60-61-62

**ARCHITECTURE THEMATIQUE DU GUIDE D'ENTRETIENS**

<p><b>IV- GESTION DU TEMPS</b></p>	<p align="center"><b>1-COMMENT ORGANISEZ-VOUS VOTRE TEMPS DANS L'ENTREPRISE ?</b></p> <p align="center">-Rencontrez-vous des difficultés ?</p> <p align="center">-Allouez-vous du temps à la formalisation des règles et procédures dans l'entreprise ?</p> <p align="center">-Comment s'organise votre gestion administrative ?</p>
<p><b>VI-MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE</b></p>	<p align="center"><b>Formulation de la stratégie :</b></p> <p align="center"><b>2-FORMULEZ-VOUS UNE STRATEGIE POUR VOTRE ENTREPRISE ? SUR QUELLE DUREE ?</b></p> <p align="center">-Avez-vous des objectifs prédéfinis ? Lesquels ?</p> <p align="center"><b>Développement de l'entreprise :</b></p> <p align="center"><b>3-AVEZ-VOUS DES PARTENAIRES ? COMMENT DEFINIRIEZ-VOUS VOS RELATIONS AVEC VOS PARTENAIRES ?</b></p> <p align="center"><b>4-SOUHAITEZ-VOUS DEVELOPPER VOTRE ENTREPRISE ?</b></p> <p align="center">-Souhaitez-vous vendre prochainement de nouveaux produits/services ?</p> <p align="center">-Votre offre a-t-elle (va-t-elle) évoluer ?</p> <p align="center"><b>5- DEVELOPPEZ-VOUS UNE STRATEGIE MARKETING (ANALYSE OFFRE/DEMANDE) ? UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION ?</b></p> <p align="center">-Pourriez-vous vendre sur un secteur géographique où vous n'êtes pas actuellement ?</p> <p align="center">-Vos produits/services sont-ils différenciés de la concurrence ?</p> <p align="center"><b>6- ENVISAGEZ-VOUS DE RECRUTER ? POURQUOI ?</b></p> <p align="center"><b>Analyse de l'activité :</b></p> <p align="center"><b>7-ANALYSEZ-VOUS LES PRIX QUE VOUS PROPOSEZ ? LE DESIGN DU PRODUIT/SERVICE VENDU ?</b></p> <p align="center"><b>Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique :</b></p> <p align="center"><b>8- RENCONTREZ-VOUS DES DIFFICULTES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE VOTRE STRATEGIE ?</b></p> <p align="center">-Pensez-vous déléguer suffisamment ? Que déléguez-vous dans votre entreprise ?</p> <p align="center">-Pensez-vous atteindre les résultats espérés ?</p> <p align="center"><b>Outils de la mise en œuvre stratégique :</b></p> <p align="center"><b>Analyse :</b></p>



<p><b>VI-MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE</b></p>	<p><b>9- DISPOSEZ-VOUS D'UN (OU DES) OUTIL(S) D'ANALYSE(S) FINANCIERE(S) ? SI OUI, LESQUELS ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réalisez-vous une analyse de vos ventes ?</li> <li>-Avez-vous déjà mal apprécié certains coûts ?</li> <li>- Rencontrez-vous des difficultés de fond de roulement ?</li> <li>-Avez-vous une projection (mensuelle) des flux de trésorerie ? Du coût de la main d'œuvre ?</li> <li>-Examinez-vous les flux de stocks ?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Prévisions :</b></p> <p><b>10-AVEZ-VOUS DES PREVISIONS DE VOS VENTES ?</b></p> <p><b>11-AVEZ-VOUS RENCONTRE DES DIFFICULTES SUITE A DES CREANCES DOUTEUSES ?</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Système d'information dans l'entreprise :</b></p> <p><b>12-RENCONTREZ-VOUS DES OPPORTUNITES OU MENACES SUR VOTRE SECTEUR ? COMMENT Y FAITES-VOUS FACE ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Avez-vous des difficultés à faire face à la concurrence ?</li> <li>-Passez-vous du temps à rechercher de nouvelles opportunités ?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Gestion du personnel :</b></p> <p><b>13-DES PROBLEMATIQUES LIEES A LA GESTION DU PERSONNEL ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comment fonctionne le recrutement ? Des difficultés ?</li> <li>-Avez-vous des problématiques liées à la gestion des conflits dans votre entreprise ?</li> </ul>
<p><b>II- ORGANISATION DU TRAVAIL</b></p>	<p><b>14- RENCONTREZ-VOUS DES DIFFICULTES DANS LA REPARTITION DES TACHES ET DES MISSIONS ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comment votre structure est-elle organisée ?</li> </ul> <p><b>15-DISPOSEZ-VOUS DE REGLES ET PROCEDURES DANS VOTRE ENTREPRISE ? QUELLES SONT-ELLES ?</b></p> <p><b>16-AVEZ-VOUS DES PROBLEMES LIES A L'ABSENTEISME DES SALARIES ?</b></p> <p style="text-align: center;">Comment y faites-vous face ? Quelles répercussions cela entraîne ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Quel est le degré d'autonomie de vos salariés dans leur poste ?</li> </ul>
<p><b>I-CONDITIONS DE TRAVAIL</b></p>	<p><b>17-PENSEZ-VOUS DISPOSER DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL (MATERIEL, ORGANISATION DES LOCAUX,...) ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manquez-vous de matériel ?</li> <li>-Mobilisez-vous d'éventuelles nouvelles technologies dans votre entreprise ?</li> <li>-Comment définiriez-vous l'ambiance de travail ?</li> </ul>

<p align="center"><b>III- COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION</b></p>	<p align="center"><b>18-COMMENT FONCTIONNEZ-VOUS DANS LE CADRE DU TRAVAIL EN EQUIPE ?</b></p> <p align="center">-Mobilisez-vous des outils particuliers pour communiquer ? -Rencontrez-vous des difficultés?</p>
<p align="center"><b>V-FORMATION INTEGREE</b></p>	<p align="center"><b>19- AVEZ-VOUS DES COMPETENCES A APPROFONDIR DANS LE DOMAINE D'ACTIVITE ?</b></p> <p align="center">-Quelles sont-elles ? -Avez-vous pu mettre à profit votre expérience professionnelle pour votre entreprise ?</p> <p align="center"><b>20-VOS SALARIES MANQUENT-ILS DE COMPETENCES NECESSAIRES A LEUR POSTE ?</b></p> <p align="center">-Comment vous y prenez-vous pour analyser les compétences des salariés ? -Disposez-vous d'outils de gestion des compétences ?</p> <p align="center"><b>21-AVEZ-VOUS DES DIFFICULTES A VOUS INSERER DANS LES RESEAUX ?</b></p> <p align="center">-Rencontrez-vous des difficultés à convaincre les parties prenantes de votre entreprise ?</p> <p align="center"><b>22-PENSEZ-VOUS MANQUER DE CERTAINES COMPETENCES QUI POURRAIENT VOUS ETRE NECESSAIRES ? LESQUELLES ? QUELS SONT LES IMPACTS , SELON VOUS, SUR VOTRE ENTREPRISE ?</b></p>
<p align="center"><b>SYNTHESE</b></p>	<p align="center"><b>23-QUELS SERAIENT VOS 3 ENJEUX PRIORITAIRES DE DEVELOPPEMENT ET D'AMELIORATION ?</b></p>

## **ANNEXE 22 - Guide d'entretiens directifs – Etape 2 : seconde phase**

### **Guide d'entretiens**

« Merci à nouveau pour le temps que vous voulez bien consacrer à cette étude.

Ce deuxième entretien s'inscrit dans la continuité du premier. A partir des 16 entretiens menés auprès d'entrepreneurs accompagnés, nous avons dégagé des thématiques majeures. Tout ce que nous allons aborder aujourd'hui provient donc des résultats de cette première série d'entretiens et non d'une interprétation des résultats.

Comme pour le premier entretien, l'intégralité des données transmises est anonyme.

Nous allons essayer d'approfondir ces thématiques en posant des questions plus fermées et précises. Je vais vous demander des estimations (en %, en €, en temps). Ce deuxième entretien peut se présenter comme une approche pessimiste, sachez qu'il n'y a aucun jugement. L'objectif est d'avoir un recul sur votre activité et d'être le plus objectif possible pour chacune des questions. Ceci est primordial et permettra une meilleure qualité de cette étude.

L'entretien se découpe en deux parties : une première centrée sur les dysfonctionnements mis en avant par les entrepreneurs et une seconde sur votre métier d'entrepreneur. »

<b>Dysfonctionnements élémentaires<sup>265</sup></b>	<b>Questions</b>	<b>Effets possibles sur la performance</b>
<b>1- Il y a une absence de matériel de production dans l'entreprise</b>	Percevez-vous une absence de matériel qui vous ferait gagner du temps dans l'entreprise ?	-Surtemps
2- Il y a une absence de système de paiement automatisé dans l'entreprise	Disposez-vous d'un système de paiement dans l'entreprise ? Si non, cela engendre-t-il des difficultés ou des non-ventes?	-Non production et surtemps
3- Il y a une absence de matériel dédié à la vente par automate	Quelles sont les répercussions de l'absence de matériel dédié à la vente par automate ?	-Non production
4- L'entreprise rencontre des pannes liées au matériel de production	Avez-vous rencontré cette année une panne de matériel ? Quel est l'impact pour votre entreprise ?	-Non production, risques et surtemps
<b>5- Il y a une absence ou une défaillance dans la planification du travail liée à la réalisation du produit/prestation</b>	Ressentez-vous la nécessité d'améliorer l'organisation du travail entre vous dans l'entreprise ? Par quoi se traduit cette absence de règle ?	-Surtemps
<b>6- 7- 8- 9- Surcharge de travail de l'entrepreneur</b>	Ressentez-vous une surcharge de travail ? Nous avons perçu plusieurs répercussions, vous sentez-vous concerné par :	-Faible temps lié au développement de l'entreprise (non création de potentiel) ; - Réduction de la capacité de vente de l'entreprise (risque) ; - Sous-traiter ou envoyer les clients vers la concurrence.
10- Il y a une absence de gestion des stocks dans l'entreprise	Avez-vous un outil de gestion des stocks ? Si non, comment fonctionnez-vous ?	-Surtemps

<sup>265</sup> Les questions relatives aux dysfonctionnements présentés « en gras » ont été posés à l'intégralité de l'échantillon. Chaque entretien semi-directif a aussi fait l'objet d'une analyse intra-entreprise qui nous a permis d'ajouter les dysfonctionnements spécifiques à chacune d'entre elles lors de l'entretien directif.

Dysfonctionnements élémentaires <sup>265</sup>	Questions	Effets possibles sur la performance
<b>11- Il y a une absence ou défaillance d'organisation des commandes et de la livraison fournisseurs</b>	Quels sont les impacts de l'absence/défaillance de la gestion des achats et des commandes ?	-Surtemps
12- L'entrepreneur a des difficultés à évaluer la demande client (surplus de stock et invendus)	Cette année avez-vous rencontré des surplus de stock ? Cela s'est-il traduit par la perte de ce stock ? Pour quel montant ? Inversement, pouvez-vous donner une fourchette du montant de CA perdu à cause des invendus ?	-Surconsommation, non-production
13- Le désir de satisfaire le client génère une défaillance organisationnelle de l'entreprise	La programmation de vos prestations vous semble-t-elle optimum ?	-Non-production
14- Il y a une absence ou une défaillance dans la procédure de règlement client	Disposez-vous d'une procédure pour le règlement de vos clients ? Si non, cela se traduit-il par des impayés ?	-Surtemps et risques
15- Il est difficile de créer un système de communication dans l'entreprise	Avez-vous des difficultés à communiquer avec vos collaborateurs ou associés ? Par quoi cela se traduit ?	-Surtemps
<b>16- 17- 18- Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant</b>	Quelles sont les répercussions de la défaillance dans la planification des tâches du dirigeant ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'organisation dans les tâches de gestion et entrepreneuriales (surtemps et non création de potentiel) ;</li> <li>- Possibilité d'augmenter la charge de travail (non production) ;</li> <li>- Prégance du rôle technico-fonctionnel (non création de potentiel)</li> </ul>

Dysfonctionnements élémentaires <sup>265</sup>	Questions	Effets possibles sur la performance
<b>19- L'entrepreneur met en pause son activité en cours pour gérer ses relations avec l'environnement externe</b>	Etes-vous dérangé dans votre organisation par des facteurs extérieurs ?	-Perturbation des clients, fournisseurs, partenaires (Surtemps); -De nombreux changements de tâches dans une journée (surtemps)
<b>20- L'entrepreneur a un besoin de formation en management des salariés</b>	Ressez-vous un besoin de formation dans le management des salariés ?	-Non création de potentiel
21- Le(s) salarié(s) manque de compétences liées à son poste	Vos collaborateurs manquent-ils de compétences face à leur poste ? Quelles sont les répercussions ?	-Surtemps
<b>22- L'entrepreneur a un besoin de formation en management stratégique</b>	Ressez-vous un besoin de formation dans le management stratégique ?	-Non création de potentiel
<b>23- L'entrepreneur a un besoin de formation en gestion commerciale</b>	Ressez-vous un besoin de formation dans la gestion commerciale ?	-Non création de potentiel
<b>24- L'entrepreneur a un besoin de formation en gestion de site internet</b>	Ressez-vous un besoin de formation dans la gestion de site internet ?	-Non création de potentiel
<b>25- Il y a une absence de fixation d'objectifs de la part de l'entrepreneur</b>	Quelles sont les répercussions de l'absence de fixation d'objectif ?	-Non création de potentiel, surtemps
<b>26- La stratégie de l'entrepreneur n'est pas formalisée</b>	Quelles sont les répercussions de l'absence de formalisation ?	-Non création de potentiel, surtemps
<b>27- L'entrepreneur a une absence de vision à long terme</b>	Quelles sont les répercussions de l'absence de vision à long terme ?	-Non création de potentiel

Dysfonctionnements élémentaires <sup>265</sup>	Questions	Effets possibles sur la performance
<p><b>28- L'entrepreneur ne développe pas suffisamment ses relations avec ses partenaires</b></p>	<p>Avez-vous rencontré des différents avec vos fournisseurs (problème de commande, rupture de stock,...)? Pourriez-vous travailler avec certains partenaires potentiels qui augmenteraient votre chiffre d'affaires ?</p>	<p>-Risques et non-production (le fournisseur privilégie un autre client)</p>
<p><b>29- Des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas exploitées par l'entrepreneur</b></p>	<p>Ressentez-vous la possibilité de développer de nouveaux produits/services en plus de votre activité ? Quel volume (CA) cela pourrait représenter ?</p>	<p>-Non création de potentiel et risques</p>
<p><b>30-31- 32- L'entrepreneur perd des affaires qu'il pourrait avoir</b></p>	<p>Avez-vous perdu certaines ventes de produits/services pour des raisons suivantes : <i>voir colonne de droite</i></p>	<p>-L'entrepreneur ne vend pas certains produits pourtant demandés par les clients (non production), -Le positionnement éthique de l'entrepreneur réduit son chiffre d'affaires, -Le refus de négociation de l'entrepreneur réduit le chiffre d'affaires de son entreprise.</p>
<p>33- L'entrepreneur ne saisit pas certaines aides de l'Etat dont l'entreprise pourrait bénéficier</p>	<p>Pourriez-vous bénéficier d'aides particulières de l'Etat que vous n'avez pas aujourd'hui ? Combien cela représente-t-il ?</p>	<p>-Risques</p>

<b>Dysfonctionnements élémentaires<sup>265</sup></b>	<b>Questions</b>	<b>Effets possibles sur la performance</b>
<b>34- L'entrepreneur estime pouvoir augmenter son chiffre d'affaires</b>	Pensez-vous avoir perdu du chiffre d'affaires ? Pourquoi ? Quel montant cela représente-t-il ?	-Non production
35- L'entrepreneur baisse ses prix si les objectifs mensuels ne sont pas atteints	Cela vous arrive-t-il de baisser vos tarifs ? Combien de fois dans l'année ? De combien ?	-Risques
36- L'entrepreneur réalise des prestations gratuitement pour des clients potentiels ou fournisseurs	Réalisez-vous des prestations à titre gratuit ? Passez-vous plus de temps que prévu sur des prestations ? Combien de temps cela représente-t-il par semaine ?	-Risques et surtemps
<b>37- Les prix pratiqués par l'entreprise ne permettent pas de dégager une marge suffisante</b>	La vente de vos produits/services vous permet-elle de dégager une marge suffisante ?	-Non production
<b>38- L'entrepreneur ne pratique pas d'augmentation des tarifs alors qu'il pourrait</b>	Pensez-vous que vous auriez dû augmenter vos prix sur certains produits/services ?	-Risques
<b>39- Il y a une absence de communication externe de l'entreprise sur ses produits et services</b>	Avez-vous fait une campagne publicitaire cette année ? Pouvez-vous estimer le retour sur une campagne publicitaire ?	-Risques, non production
<b>40- 41- Difficultés dans la stratégie de communication de l'entreprise</b>	Quelles sont les répercussions de l'absence de stratégie de communication dans votre entreprise ? Avez-vous des difficultés entre la communication réalisée et la capacité de production du produit/service ?	-Non production, surtemps



Dysfonctionnements élémentaires <sup>265</sup>	Questions	Effets possibles sur la performance
<b>42- L'entrepreneur réalise des achats de matériel sans faire d'analyse sur l'investissement en question</b>	Avez-vous réalisé des achats récents sans analyse de l'investissement ? Quelles sont les répercussions ?	-Surconsommation
<b>43- L'entrepreneur pourrait payer sa matière première, marchandise ou immobilisations moins cher</b>	Pensez-vous pouvoir réduire le montant de vos matières premières, marchandises, immobilisations ? De combien ?	-Surconsommation
<b>44- L'entrepreneur ne fait pas d'analyse des produits/services qu'il paye de manière automatisée</b>	Avez-vous accusé une augmentation de tarif des produits/services que vous payez de manière automatisée ? Quel volume cela représente-t-il ?	Surconsommation
<b>45- L'absence de plan d'actions entraîne une perte de chiffre d'affaires</b>	Avez-vous perdu certaines opportunités d'affaires parce que vous n'étiez pas prêt à temps ? Quel volume de CA cela représente-t-il ?	Non production
<b>46- L'entrepreneur ne dispose pas d'outils qui lui permettent de faire une analyse financière de ses ventes</b>	Avez-vous un outil d'analyse financière de vos ventes ? Quelles sont les répercussions ?	Risques
<b>47- L'entrepreneur n'a pas de connaissance précise de sa marge commerciale</b>	Quelles sont les répercussions de l'absence de connaissance de votre marge ?	-
<b>48- L'entrepreneur ne réalise pas de prévisions de ses ventes</b>	Quelles sont les répercussions de l'absence de prévisions financières ?	-

<b>Dysfonctionnements élémentaires<sup>265</sup></b>	<b>Questions</b>	<b>Effets possibles sur la performance</b>
49- L'entrepreneur ne fait pas d'analyse sur la répartition de sa valeur ajoutée	Avez-vous payé l'impôt sur les sociétés alors que vous souhaitez investir dans du matériel ? Quel est le montant ?	Risques
<b>50- Il y a une absence de formalisation de l'offre</b>	Quelles sont les répercussions de l'absence d'une grille de tarification de vos produits / services ?	Non production, surtemps
51-52- Défaillance dans la gestion du personnel	Rencontrez-vous des difficultés dans la gestion du personnel pour les raisons suivantes ( <i>voir colonne de droite</i> ) ? Par quoi cela se traduit-il ?	-L'entreprise rencontre des difficultés de personnel suite à un mauvais recrutement (surtemps, surconsommation) ; - Il y a une défaillance dans la gestion du personnel (surtemps, surconsommation) ;
<b>53- Certaines tâches que réalise l'entrepreneur pourraient être déléguées</b>	Pensez-vous que certaines tâches que vous réalisez pourraient être déléguées ? Quel volume horaire représenteraient-elles ? Pensez-vous que l'activité production occupe trop de temps ?	Sursalaires ; L'activité de réalisation de la prestation ou de la production occupe trop de temps à l'entrepreneur (non création de potentiel)
54- Le style de management entraîne une démotivation du personnel	Quelles sont les répercussions de la démotivation du personnel ?	Surtemps, surconsommation

**ANNEXE 23 – Questionnaire complémentaire sur les activités de l’entrepreneur dans son entreprise – Etape 2 : seconde phase**

**NOUS ALLONS VOUS CITER DIFFERENTES ACTIVITES D'UN ENTREPRENEUR : EN MOYENNE, CETTE ANNEE, QUELLE FREQUENCE AVEZ-VOUS ACCORDE AUX ACTIVITES SUIVANTES**

<b>Domaines d’activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Aucune</b>	<b>Moins d'une fois par mois</b>	<b>1 à 2 fois par mois</b>	<b>3 à 4 fois par mois</b>	<b>Plus de 4 fois par mois</b>
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.1. Organiser votre temps	-					
	1.2. Développer votre entreprise	1.2.1. Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme					
		1.2.2. Mettre en place de nouvelles idées commerciales					
		1.2.3. Fixer des objectifs (à l'oral ou par écrit)					
	1.3. Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise	-					

Domaines d'activité	Thèmes	Sous-thèmes	Aucune	Moins d'une fois par mois	1 à 2 fois par mois	3 à 4 fois par mois	Plus de 4 fois par mois
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.4. Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	1.4.1. Analyser son secteur d'activité (politique, économique, social, technologique, légal)					
		1.4.2. Analyser ses concurrents					
		1.4.3. Analyser les forces et faiblesses de son entreprise					
		1.4.4. Analyser ses pratiques de tarification					
	1.5. Diagnostiquer les problèmes rencontrés	1.5.1. Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise					

Domaines d'activité	Thèmes	Sous-thèmes	Aucune	Moins d'une fois par mois	1 à 2 fois par mois	3 à 4 fois par mois	Plus de 4 fois par mois
<b>2- Production du produit/service</b>	2.1. Planifier l'activité	2.1.1. Organiser/planifier les tâches de l'activité					
	2.2. Réaliser l'activité	2.2.1. Fabriquer et livrer les produits / réaliser la prestation					
	2.3. Gérer les commandes	-					
	2.4. Analyser les stocks	-					
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes<sup>266</sup></b>	3.2. Gérer les compétences des salariés	3.2.1. Analyser les compétences des collaborateurs					
		3.2.2. Développer les compétences des salariés					

<sup>266</sup> Nous avons exclu la thématique 3.1 « recruter du personnel » du questionnaire car cette activité s'est révélée peu appropriée à la fréquence des activités de l'entrepreneur lors nos tests du questionnaire. Cette thématique a donc été analysée dans l'entretien semi-directif.

Domaines d'activité	Thèmes	Sous-thèmes	Aucune	Moins d'une fois par mois	1 à 2 fois par mois	3 à 4 fois par mois	Plus de 4 fois par mois
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes</b>	3.3. Gérer le personnel	3.3.1. Mettre en œuvre une politique de rémunération					
		3.3.2. Réfléchir sur la motivation des salariés					
		3.3.3. Contrôler le travail des salariés					
		3.3.4. Communiquer avec ses salariés (réunion, écrit, oral)					
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>	4.1. Faire une étude de marché	-					

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Aucune</b>	<b>Moins d'une fois par mois</b>	<b>1 à 2 fois par mois</b>	<b>3 à 4 fois par mois</b>	<b>Plus de 4 fois par mois</b>
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>	4.2. Mettre en place un système de fidélisation	-					
	4.3. Construire et améliorer l'offre pour des produits/services vendus	-					
	4.4. Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)	-					
<b>5- Gestion administrative et Financière</b>	5.1. Gérer la trésorerie	-					
	5.2. Réaliser une analyse financière	-					

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Aucune</b>	<b>Moins d'une fois par mois</b>	<b>1 à 2 fois par mois</b>	<b>3 à 4 fois par mois</b>	<b>Plus de 4 fois par mois</b>
<b>5- Gestion administrative et financière</b>	5.3. S'occuper de la gestion administrative	-					
<b>6- Négociation / vente</b>	6.1. Développer et maintenir des relations avec des personnes clés (fournisseurs, banques, comptable, avocat,...)	-					
	6.2. Vendre et négocier avec les parties prenantes	-					
	6.3. Créer et développer des partenariats	-					



**NOUS ALLONS VOUS CITER DIFFERENTES ACTIVITES D'UN ENTREPRENEUR. VOTRE MAITRISE CONCERNANT LES ACTIVITES SUIVANTE EST:**

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Tout à fait satisfaisante</b>	<b>Assez satisfaisante</b>	<b>Peu satisfaisante</b>	<b>Pas du tout satisfaisante</b>
<b>1- Gestion Stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.1. Organiser votre temps	-				
	1.2. Développer votre entreprise	1.2.1. Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme				
		1.2.2. Mettre en place de nouvelles idées commerciales				
		1.2.3. Fixer des objectifs (à l'oral ou par écrit)				
	1.3. Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise	-				

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Tout à fait satisfaisante</b>	<b>Assez satisfaisante</b>	<b>Peu satisfaisante</b>	<b>Pas du tout satisfaisante</b>
<b>1- Gestion Stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.4. Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	1.4.1. Analyser son secteur d'activité (politique, économique, social, technologique, légal)				
		1.4.2. Analyser ses concurrents				
		1.4.3. Analyser les forces et faiblesses de son entreprise				
		1.4.4. Analyser ses pratiques de tarification				
	1.5. Diagnostiquer les problèmes rencontrés	1.5.1. Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise				

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Tout à fait satisfaisante</b>	<b>Assez satisfaisante</b>	<b>Peu satisfaisante</b>	<b>Pas du tout satisfaisante</b>
<b>2- Production du produit/service</b>	2.1. Planifier l'activité	2.1.1. Organiser/planifier les tâches de l'activité				
	2.2. Réaliser de l'activité	2.2.1. Fabriquer et livrer les produits/réaliser la prestation				
	2.3. Gérer les commandes	-				
	2.4. Analyser les stocks	-				
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes</b>	3.1. Gérer les compétences des salariés	3.1.1. Analyser les compétences des collaborateurs				
		3.1.2. Développer les compétences des salariés				

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Tout à fait satisfaisante</b>	<b>Assez satisfaisante</b>	<b>Peu satisfaisante</b>	<b>Pas du tout satisfaisante</b>
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes</b>	3.2. Gérer le personnel	3.2.1. Mettre en œuvre une politique de rémunération				
		3.2.2. Réfléchir sur la motivation des salariés				
		3.2.3. Contrôler le travail des salariés				
		3.2.4. Communiquer avec ses salariés (réunion, écrit, oral)				
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>	4.1. Faire une étude de marché	-				
	4.2. Mettre en place un système de fidélisation	-				

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Tout à fait satisfaisante</b>	<b>Assez satisfaisante</b>	<b>Peu satisfaisante</b>	<b>Pas du tout satisfaisante</b>
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>	4.3. Construire et améliorer l'offre pour des produits/services vendus	-				
	4.4. Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)	-				
<b>5- Gestion administrative et financière</b>	5.1. Gérer la trésorerie	-				
	5.2. Réaliser une analyse financière	-				
	5.3. S'occuper de la gestion administrative	-				
<b>6- Négociation / vente</b>	6.1. Développer et maintenir des relations avec des personnes clés (fournisseurs, banques, comptable, avocat,...)	-				

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Tout à fait satisfaisante</b>	<b>Assez satisfaisante</b>	<b>Peu satisfaisante</b>	<b>Pas du tout satisfaisante</b>
<b>6- Négociation / vente</b>	6.2. Vendre et négocier avec les parties prenantes	-				
	6.3. Créer et développer des partenariats	-				

**Question en fin de questionnaire :**

Y-a-t-il d'autres activités que vous réalisez et qui ne seraient pas spécifiées dans le questionnaire ?

**ANNEXE 24 - Verbatim illustratifs d'une complexité administrative et réglementaire –  
Etape 1**

Catégories d'acteurs	Verbatim illustratifs
ENA	<i>« Il n'y a pas d'épaulement, tu appelles l'URSAF et le RSI, ils ne savent pas te répondre, ils se renvoient la balle ».</i>
ENA	<i>« Dans le système Français, il y a énormément de paperasse, la France est sous l'ancien régime ».</i>
ENA	<i>« En France, tu es noyé sous la paperasse, ils ne demandent que ça »</i>
ENA	<i>« Le troisième constat, on se rend vraiment compte du volume et du poids de la réglementation. Ça devient un formidable outil au service du pouvoir pour contraindre les entreprises ».</i>
EA	<i>« Ici, j'ai plus de 8000 règles à respecter, certaines n'ont pas de sens ».</i>
EA	<i>« C'est énorme le temps que je perds pour les papiers ».</i>
EA	<i>« Dans une grande entreprise comme « XXX », on a des personnes qui s'occupent uniquement de la réglementation, c'est pas possible dans une petite entreprise ».</i>
REP	<i>« Ça se voit que les décideurs politiques n'ont jamais bossé, certaines lois sont inapplicables ».</i>
REP	<i>« Aujourd'hui si on veut respecter toutes les règles, on ne peut plus travailler ».</i>
REP	<i>« Le gros problème de l'entrepreneur, c'est la jungle de l'administration ».</i>
REP	<i>« Le droit devrait faire en sorte qu'on n'ait pas quatre tonnes de papier : il y a un surpoids de la législation ».</i>
REP	<i>« Nous, on a une culture d'administration forte ».</i>
SdA	<i>« En France, au lieu d'avoir un organisme, vous avez plein d'organismes qui vont vous réclamer et donner cette impression de lourdeur ».</i>
SdA	<i>« En France, les taux de taxes sont changés tous les ans. Le dirigeant ne peut pas lire les centaines de pages pour voir ce qui a changé pour lui.</i>

## ANNEXE 25 - Les apports de l'accompagnement entrepreneurial perçus par les EA – Etape 1

Thématiques	Sous-thématiques	EA	Verbatim illustratifs <sup>267</sup>
Ressources Immatérielles	Appuis méthodologiques	EA1	<i>« La structure d'accompagnement m'a aidé à faire mon business plan ».</i>
		EA4	<i>« XXX nous a donné les premiers rudiments (comptabilité, bilan, masse salariale, ...) ».</i>
	Conseils	EA1	<i>« Ce qui est séduisant c'est qu'on voit des gens qui font mûrir notre projet, c'est une grosse valeur ajoutée ».</i>
		EA1	<i>« Autre point important, c'est le conseil de gens qui ne sont pas parties prenantes et qui apportent un accompagnateur individuel ».</i>
		EA3	<i>« Je suis allé voir XXX car je voulais un avis d'entrepreneur ».</i>
		EA8	<i>« Notre parrain fait un point tous les deux trois mois avec nous. Il nous a ouvert sa connaissance du secteur ».</i>
		EA10	<i>« Quand j'ai créé l'entreprise, il a fallu faire des travaux, je ne m'y connaissais pas, mon parrain m'a aidé à être vigilante ».</i>

<sup>267</sup> Certains entrepreneurs présentent aussi simultanément un ensemble d'apports des structures d'accompagnement qui confirment l'impact des thématiques de financement de projet, d'apport d'une prise de recul/vision et d'apport d'un réseau comme trois thématiques majeures pour l'entrepreneur :

- *« Ce que m'a le plus apporté XXX, c'est mon parrain, le chèque et un contact » (EA7) ;*
- *« XXX nous a donné une bourse d'honneur, le fait d'être suivi et accompagné, c'est un réseau, il y a une bonne entraide » (EA8) ;*
- *« XXX c'était un partenaire naturel, c'était pour le financement et pour le réseau » (EA9).*



<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>EA</b>	<b>Verbatim illustratifs<sup>267</sup></b>
Ressources Immatérielles	Apports d'une prise de recul / vision	EA3	« <i>Je ne voulais pas l'aide financière, je voulais un accompagnement et cette vision d'entrepreneur</i> ».
		EA3	« <i>J'ai fait beaucoup d'accompagnement collectif la première année et 2-3 fois cette année. Pour moi ça permet de sortir la tête du guidon, d'aborder des thèmes qui nous concernent plus ou moins, c'est presque plus philosophique de temps en temps</i> ».
		EA4	« <i>J'ai rencontré une dizaine d'entrepreneurs du réseau, ça m'a permis d'avoir une vision de leur part</i> ».
Ressources Immatérielles	Apports d'une prise de recul / vision	EA4	« <i>Un élément important, quand on est en création, on a souvent la tête dans le guidon. C'est important de lever le nez. On a des problèmes qu'on partage, on se rend compte qu'il y a des solutions</i> ».
		EA5	« <i>Mon accompagnateur qui n'était pas du tout dans le même domaine m'a posé des questions auxquelles je ne pensais pas</i> ».
		EA6	« <i>Rencontrer des gens avec de l'expérience qui confirment vos convictions ou qui vous questionnent, tout ça vous pousse à y aller</i> ».
		EA7	« <i>J'ai eu un bon accompagnement par XXX, avec mon parrain ça se passe très bien. Je l'ai impliqué dans ma démarche stratégique</i> ».
		EA10	« <i>Ça me permet de sortir de ma vision</i> ».
	Mise en réseau	EA4	« <i>XXX crée aussi du réseau</i> ».
		EA5	« <i>Quand c'est difficile économiquement, on fonctionne toujours en réseau : j'ai fait faire un site internet à un entrepreneur, en échange il m'a acheté un [service], à mon entreprise</i> ».
		EA8	« <i>On a aidé EA2 en mettant leur pub auprès de nos clients, c'est une entraide qui passe sans être officialisée, c'est l'avantage du réseau</i> ».
		EA9	« <i>XXX, c'est intéressant, on crée des liens</i> ».

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>EA</b>	<b>Verbatim illustratifs<sup>267</sup></b>
Ressources Financières	Financement du projet	EA1	« XXX m'a bien aidé pour financer mon projet ».
		EA1	« Autre valeur ajoutée est aussi le fait de pouvoir recourir à un prêt. C'est un point important ».
		EA2	« Sans cet accompagnement je n'y serais pas arrivé. Quand on a un dossier validé par XXX, c'est un gage de qualité pour l'entrepreneur pour obtenir un prêt ».
		EA4	« XXX a été un déclencheur pour l'obtention du financement ».
		EA4	« Les banques ont voulu attendre qu'on soit accompagné pour valider le financement ».
		EA5	« XXX a fait que j'ai pu avoir un prêt intégral ».
		EA5	« J'avais eu le droit à 15 000€ à taux 0 ».
		EA6	« J'étais un peu court financièrement c'était intéressant d'avoir un prêt à taux 0 ».
		EA6	« Le prêt d'honneur m'a permis de verser un acompte à mon fournisseur pour un prêt investissement ».
		EA9	« On a contracté un prêt de 15 000€ auprès de XXX ».
Ressources Humaines	Aides psychologiques	EA1	« L'accompagnement préalable permet de sortir de l'isolement du créateur ».
		EA2	« Les premiers mois j'étais tout seul. Ça fait du bien d'échanger, on se sent moins seul et soutenu ».
		EA3	« XXX m'a apporté le coup de tampon moral pour me lancer dans l'aventure ».
		EA5	« Du moment où vous entreprenez quelque chose, il ne faut jamais rester seul. On se rend compte qu'on a tous le même problème : de se sentir épaulé, c'est super important ».
		EA6	« XXX ça m'a apporté beaucoup de confiance en moi, quand on se lance, on saute à l'eau sans bouée ».

**ANNEXE 26 - Des relations limitées entre les pouvoirs publics et les structures d'accompagnements – Etape 1**

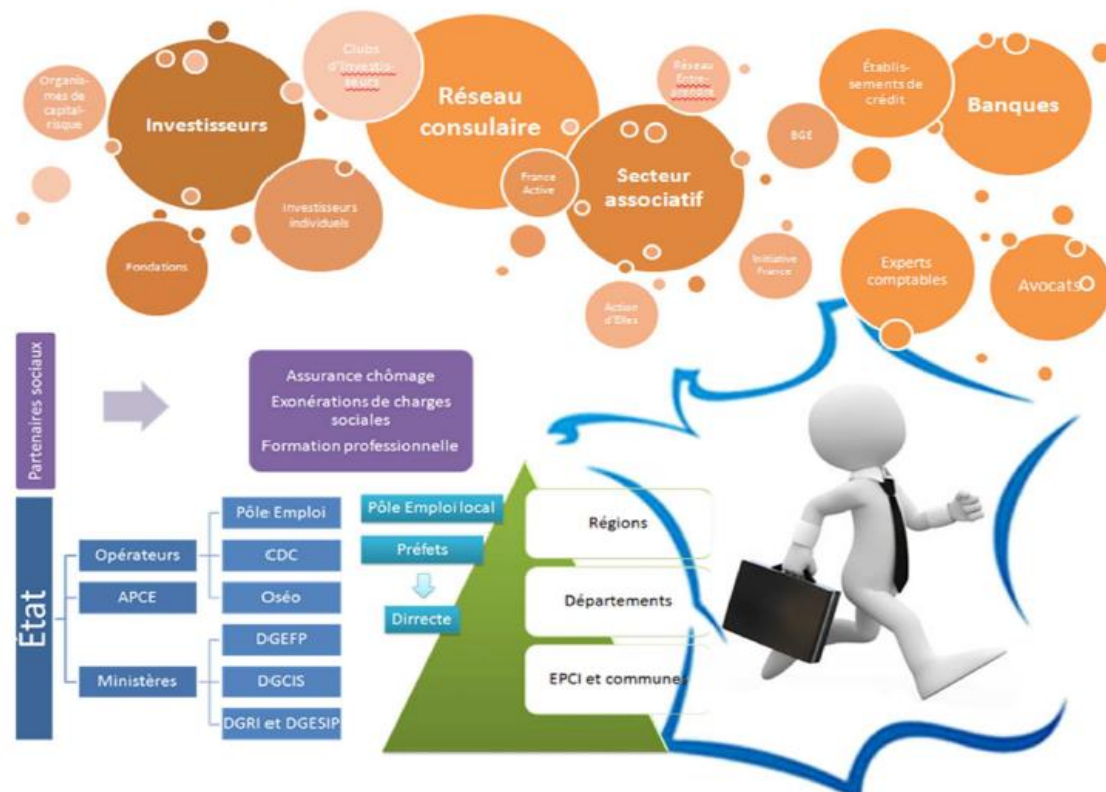
<b>Répondants</b>	<b>Verbatim</b>
Sda2	<i>« Le statut d'autoentrepreneur c'est un mirage, ça crée des revenus complémentaires à des travailleurs pauvres ».</i>
Sda3	<i>« On essaie d'avancer comme on peut mais on avance plus grâce au privé ».</i>
Sda7	<i>« Il faudrait redimensionner l'argent qui va aux chômeurs vers les structures d'accompagnement, il y a un turn-over extrêmement fort dans ces créations d'entreprise. L'Etat le fait au nom d'une politique à court terme de l'emploi ».</i>
Sda8	<i>« Ce qui nous pénalise, c'est les grandes campagnes d'Etat comme l'entreprise à 1€, l'autoentrepreneur, on a des vagues énormes de personnes qui viennent ».</i>
Sda9	<i>« L'état réduit de 37% les revenus des CCI. Cerise sur le gâteau : le gouvernement a dit "vous avez des CCI qui ont des réserves, on va leur prendre". L'Etat veut qu'on dépense tout. Les CCI qui ont le plus dépensé n'ont pas eu de sanctions alors que celles qui ont économisé se sont faites reprendre avec comme discours : "si vous ne dépensez pas tout, on vous donnera moins" ».</i>

## ANNEXE 27 - Diversité des intervenants et financeurs pour l'entrepreneur



COMITÉ D'ÉVALUATION ET DE CONTRÔLE DES POLITIQUES PUBLIQUES

### Un « maquis » peu lisible d'intervenants et de financeurs



« Un maquis peu lisible d'intervenants et de financeurs » - Taugourdeau et Verdier (2013 :10)

**ANNEXE 28 - Une vision complexe de l'accompagnement entrepreneurial en Rhône-Alpes – Etape 1**

Catégories	Verbatim illustratifs
SdA2	« Ça fait 10 ans que je suis dans ce métier ; parfois je ne sais plus qui fait quoi, alors un entrepreneur... »
SdA4	« Il y a beaucoup d'acteurs à la création d'entreprise, ce n'est pas facile pour un créateur de projet qui ne sait pas où aller ».
SdA4	« La concurrence pose un souci de coordination dans le réseau d'accompagnement ».
SdA7	« On a un paysage très complexe de l'accompagnement ».
PP1	« Il y a une concurrence entre la région, les CCI [Chambre de Commerce et d'Industrie], les CMA [Chambre de Métiers et de l'Artisanat]. Toutes ces personnes interviennent pour qu'on explique à un entrepreneur comment on va sauver sa boîte. Il a besoin d'un interlocuteur, pas de quatre ».
REP3	« Il y a beaucoup d'acteurs de structures d'accompagnement, on renvoie les créateurs vers nos partenaires ».

## ANNEXE 29 - Présentation de trois réseaux d'accompagnement en Rhône-Alpes– Etape 1

### PRESENTATION DU RESEAU LYON VILLE DE L'ENTREPRENEURIAT (LVE)

#### **1- Objectifs du réseau**

- « Pour être dans les meilleurs d'Europe, on a pris en compte la création d'entreprise. Est donc née l'idée de développer l'esprit d'entreprendre. Cette gouvernance locale a eu l'idée de s'intéresser à la création, est né Lyon Ville Entreprendre » (REP1).

- « Le réseau LVE est ante-crédation ».

- « On est à la fois coordinateur et financeur, on a une enveloppe qu'on affecte à nos réseaux : entreprises innovantes, ... » (REP1).

- « Grand Lyon porte le réseau LVE : « Grand Lyon est divisé en plusieurs territoires (ex.: Porte des Alpes avec Bron, Chassieux,...). Sur chaque territoire on a identifié des portes d'entrée : il faut une porte d'entrée à moins de 15 minutes des créateurs et en fonction de son projet, il sera redirigé vers la structure adaptée » (REP1).

-« On a trois niveaux de classification (par exemple 1- Coiffeuse à domicile, 2- Salon de coiffure, 3-Chaîne de salon) et à côté de ça sept étapes de création d'entreprise. En fonction de ces deux axes (classification du projet et étapes de la création), on redirige le créateur vers la bonne structure » (REP1).

#### **2- Nombre d'entreprises accompagnées**

- « LVE, c'est 12 000 créateurs de projet accompagnés. Tôt ou tard, un créateur est amené à connaître le réseau LVE » (REP1).

- « Lyon est la 2ème ville derrière Paris en matière de création d'entreprise. Il y avait 6500 entreprises en 2002, il y en a aujourd'hui un peu moins de 15000 » (REP1).

### **3- Nombre de structures adhérentes au réseau**

- « Il y a 30 structures labellisées ».

## **PRESENTATION DU RESEAU DE LA COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION D'ANNONAY**

### **1- Objectifs du réseau**

- « *On est la cellule d'appui aux entreprises, on s'inscrit dans le dispositif CREAMIL. On oriente vers les organismes pertinents* » (REP2).

- « *La collectivité a apporté un gros projet : le site de Vidalon. Elle s'est portée acquéreur de locaux qu'elle a reconverti pour en faire un pôle entrepreneurial* » (REP2).

- « *Il y a un espace entier dédié à des structures de formation sur les savoirs de base. La collectivité met à disposition ces locaux pour les structures d'accompagnement (CCI, chambre des métiers, coopérative des entrepreneurs, ADIE,...)* » (REP2).

- « *Ce pôle entrepreneurial est la version nouvelle de la pépinière : on met le créateur dans un écosystème où on l'accompagne. On loue les locaux* » (REP2).

### **2- Nombre d'entreprises accompagnées**

- « Sur le bassin d'Annonay, il y a 200 créateurs par an » (REP2).

### **3- Nombre de structures adhérentes au réseau**

- « Il y a 30 structures labellisées » (REP2).

## PRESENTATION DU RESEAU DE LA COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION DE GRENOBLE

### **1- Objectifs du réseau**

- « *Les actions de La Métro : des partenariats avec les structures d'accompagnement et l'allocations de subventions* » (REP3).
- « *Le rôle des collectivités ce n'est pas d'accompagner, c'est d'orienter* » (REP3).
- « *Notre objectif est de relier ce réseau, de bien orienter le créateur pour qu'il y voit plus clair. En 2008, on a fait un guide des accompagnateurs avec les principaux acteurs* » (REP3).
- « *En 2009, création de CREAMFIL pour que, sur chaque territoire, tout type de créateur de projet puisse être accompagné.*» (REP3).
- « *Toujours dans le but d'y voir un peu plus clair, on a créé le site "jécrémaboite.biz" : ça renvoie vers les services les plus adaptés aux besoins des créateurs. C'est mis en place par La Métro* ».

### **2- Nombre d'entreprises accompagnées**

- Absence d'informations.

### **3- Nombre de structures adhérentes au réseau**

- « *On intervient en création d'activité depuis 1998, il y a une trentaine de structures qui interviennent dans l'accompagnement.*» (REP3).



**ANNEXE 30 - Grille de dysfonctionnements Terrain – Etape 1**

<b>Dimensions</b>	<b>Thématiques de dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de Dysfonctionnements</b>	<b>Nombre d'acteurs concernés</b>	<b>Nombre de verbatim</b>	<b>Imputation dans l'ADME</b>
1- Conditions de travail	102- Matériel et fournitures	Panne de matériel	1	1	102.3
2- Organisation du travail	201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions	Absence/ difficultés dans la répartition des tâches	3	4	201.1
	202- Régulation de l'absentéisme	Difficultés/défaillance dans la gestion des équipes (absentéisme)	3	7	202.1
	205- Charge de travail	Surcharge de travail	1	1	205.2
	206- Règles et procédures	Excès de réglementation et de formalité	3	8	206.1
		Absence d'analyse du travail	1	1	206.5
4- Gestion du temps	401- Respect des délais	Non-respect des délais	1	1	401.1

<b>Dimensions</b>	<b>Thématiques de dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de Dysfonctionnements</b>	<b>Nombre d'acteurs concernés</b>	<b>Nombre de verbatim</b>	<b>Imputation dans l'ADME</b>
4- Gestion du temps	402- Planification, programmation des activités	Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	2	2	402.2
		404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	Temps élevé dédié à la gestion de l'administration	1	1
		Perturbation de l'environnement externe	1	3	404.2
5- Formation intégrée	501- Adéquation formation-emploi	Faible expérience entrepreneuriale	3	5	501.3
		Absence de connaissance en création entreprise	1	1	501.6
	502- Besoin de formation	Absence de compétences managériale	2	2	502.1
		Absence de connaissance dans le domaine d'activité	3	7	502.2
		Absence de compétence en gestion financière	3	4	502.5
		Faible capacité à s'insérer dans les réseaux	1	1	502.7
		Besoin de formation en gestion	3	3	502.9

<b>Dimensions</b>	<b>Thématiques de dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de Dysfonctionnements</b>	<b>Nombre d'acteurs concernés</b>	<b>Nombre de verbatim</b>	<b>Imputation dans l'ADME</b>
6- Mise en œuvre stratégique	601- Orientations stratégiques	Absence de diversification	3	6	601.6
		Non réajustement de la stratégie	1	2	601.10
		Absence d'une stratégie de communication	5	12	601.20
	603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique	Absence de stratégie écrite pour l'entreprise	13	23	603.1

<b>Dimensions</b>	<b>Thématiques de dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thématiques de Dysfonctionnements</b>	<b>Nombre d'acteurs concernés</b>	<b>Nombre de verbatim</b>	<b>Imputation dans l'ADME</b>
6- Mise en œuvre stratégique	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	Erreur dans l'appréciation des coûts	2	2	604.1
	607- Gestion du personnel	Difficultés dans le management des salariés	4	9	607.3
		Difficultés liées au recrutement	2	2	607.1

**ANNEXE 31 - Verbatim illustratifs des dysfonctionnements – Etape 1**

<b>VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « CONDITIONS DE TRAVAIL »</b>				
<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
102- Matériel et fournitures	Panne de matériel	ENA8	<i>« J'ai eu un problème avec mon camion qui est tombé en panne, j'ai dû en louer un : ça m'a couté très cher ».</i>	Matériel, panne

<b>VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL »</b>				
<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions	Absence/ difficultés dans la répartition des tâches	EA1	<i>« Il y a des choses qui ont été beaucoup plus longues que prévues dans notre organisation comme trouver les bons interlocuteurs ».</i>	Organisation, désorganisation, gestion planning
		ENA4	<i>« Par rapport à notre situation entre nous : manque d'expérience total. On avait une désorganisation totale ».</i>	
		EA4	<i>« On a perdu du temps à cause d'une mauvaise gestion du planning ».</i>	
202- Régulation de l'absentéisme	Difficultés/défaillance dans la gestion des équipes (absentéisme)	EA4	<i>On est trois dans le magasin devant, quand il manque une personne, il manque 1/3 du personnel. Une de nos difficultés majeures, la gestion humaine, cette année, un salarié a été trois mois en arrêt maladie. Ça donne des frais supplémentaires, une gestion de planning, c'est tout le personnel qui en pâtit ».</i>	Gestion humaine, arrêt maladie, personnel, absence

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
202- Régulation de l'absentéisme	Difficultés/défaillance dans la gestion des équipes (absentéisme)	EA5	<i>« C'est lourd quand on vous appelle le dimanche soir car le salarié ne peut pas venir. [...] Il y a eu des absences, je sais que ce n'est pas justifié mais je ne vais pas aller les chercher ».</i>	
		ENA4	<i>« Organisation d'un tournoi en période creuse qui a été annulé car j'étais tout seul ».</i>	
205- Charge de travail	Surcharge de travail	EA4	<i>« On manque de temps, on est devant (opérationnel) et derrière (gestion), il y a trop de choses à faire ».</i>	Manque de temps
206- Règles et procédures	Excès de réglementations et de formalités	PP1	<i>« Aujourd'hui si on veut respecter toutes les règles, on ne peut plus travailler ».</i>	Règles, droit, législation, administration
		PP7	<i>« Le droit devrait faire en sorte qu'on n'ait pas 4 tonnes de papiers : il y a un surpoids de la législation ».</i>	
		PP8	<i>Le gros problème de l'entrepreneur, c'est la jungle de l'administration.</i>	
	Absence d'analyse du travail	EA10	<i>« Je n'ai pas été assez vigilante avec les premiers sous-traitants. J'ai la mauvaise habitude de faire confiance. Il y avait des défauts de qualité et les produits n'étaient pas aux normes ».</i>	Vigilance

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « GESTION DU TEMPS »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
401- Respect des délais	Non-respect des délais	ENA4	<i>« J'ai lancé cette activité mi-mars 2010 au lieu d'octobre 2009 : c'est un coût pas anodin car la forte demande est en hiver ».</i>	Organisation, activité, imprévu, emploi du temps
402- Planification, programmation des activités	Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	ENA6	<i>« Je n'ai pas d'horaires dans l'organisation de mon activité, c'est un peu compliqué ».</i>	
		ENA10	<i>« Il y a des jours où je vais prévoir de prospecter et puis il va y avoir un imprévu, il faut qu'on s'en occupe donc c'est assez aléatoire. C'est quand même structuré mais il y a quand même une part aussi pour les imprévus qui peut venir perturber l'emploi du temps personnel ».</i>	
404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	Temps élevé dédié à la gestion de l'administration	EA5	<i>« C'est énorme le temps que je perds pour les papiers ».</i>	Temps
	Perturbation de l'environnement externe	ENA6	<i>« Les commandes peuvent arriver très tôt comme très tard, ça rend mon organisation plus difficile ».</i>	Gestion des commandes, organisation

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « FORMATION INTEGREE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
501- Adéquation formation-emploi	Faible expérience entrepreneuriale	EA4	<i>« Si tu n'as pas d'expérience professionnelle dans la gestion d'une entreprise, c'est délicat de réussir dès le départ ».</i>	Expérience, gestion, connaissance, entrepreneuriat
		SdA10	<i>« Ils [les entrepreneurs] ont un manque de connaissance sur l'entrepreneuriat. Il y a des vraies décisions à avoir, c'est un métier ».</i>	
		ENA8	<i>« Je voulais prendre un salarié à mi-temps mais l'Etat n'a pas pu me renseigner, j'en ai donc pas pris ».</i>	
	Absence de connaissance en création entreprise	ENA5	<i>« Je n'ai même pas fait de demande d'ACCRES car je ne connaissais pas. Je n'ai donc pas pu en profiter ».</i>	Connaissance
502- Besoin de formation	Absence de compétence managériale	EA4	<i>« On a des difficultés au niveau relationnel, tout le monde est sous pression car on a des objectifs et on doit être dix fois plus productif. C'est ça qui entraîne des difficultés à gérer l'équipe ».</i>	Gestion d'équipe, management
		EA10	<i>« Aujourd'hui si je sous-traite, c'est que je ne suis pas bon en management ».</i>	
	Absence de connaissance dans le domaine d'activité	ENA4	<i>« Quand tu as une inexpérience totale dans le domaine d'activité, tu te fais enfler à tout va. On a été surfacturé pour l'achat des terrains suite à une mauvaise négociation. Loyer de 4000€/mois pour 400m2 puis négociation avec le propriétaire pour diminuer de 1000€ par mois ».</i>	Manque d'expérience, secteur d'activité, négociation



**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « FORMATION INTEGREE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
502- Besoin de formation	Absence de connaissance dans le domaine d'activité	ENA5	<i>« Au début, j'ai acheté le matériel chez un simple revendeur, je n'avais pas de prix professionnels à cause d'un manque d'expérience. Maintenant je travaille avec des grossistes ».</i>	
		ENA7	<i>« C'est plus difficile quand tu ne connais pas ton secteur d'activité, c'est plus risqué mais c'est possible ».</i>	
	Absence de compétence en gestion financière	ENA9	<i>« J'ai des notions en comptabilité, mais c'est trop léger ».</i>	Comptabilité, gestion financière
		PP5	<i>« Souvent les gens ont la technique mais il y a les éléments financiers qui leur manquent ».</i>	
		JC1	<i>« Lorsque on a à payer une somme conséquente au RSI qu'on n'avait pas prévue, c'est un manque de gestion financière des entrepreneurs et c'est souvent ça ».</i>	
	Faible capacité à s'insérer dans les réseaux	ENA9	<i>« Je suis une catastrophe en communication, j'aime être sur le terrain ».</i>	Communication
	Besoin de formation en gestion	PP5	<i>« Un créateur a besoin de formation pour la gestion, Il y a des gens qui n'ont pas encore ces cartes dans leur jeu ».</i>	Formation, gestion
Sda5		<i>« Un entrepreneur ne peut pas prendre de décisions sans savoir lire un bilan mais beaucoup me disent, c'est mon expert-comptable qui gère ».</i>		

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « FORMATION INTEGREE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
502- Besoin de formation	Besoin de formation en gestion	REP1	<i>« Certains sont de très bons artisans mais ne sont pas gestionnaires. Il peut y avoir de la casse du fait que le créateur n'assume pas l'évolution de l'entreprise ».</i>	

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
601- Orientations stratégiques	Absence de diversification	ENA3	<i>« 9 personnes sur 10 veulent m'acheter ce type de produits mais je ne vends rien, je sais que je devrais mais je n'ai pas le temps pour ça ».</i>	Changement/ développement d'activité
		JC1	<i>« Quelqu'un me dit : "moi je vendais des chaussures, mais cela ne se vend plus". Il y a un choix sur des éléments stratégiques qui est nécessaire: on [l'entrepreneur] est apte ou pas à changer. Il y a des gens qui n'ont pas les capacités à faire ça ».</i>	
		ENA3	<i>« Je n'ai pas pu développer cette activité car je ne pouvais plus assumer les clients particuliers ».</i>	

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
601- Orientations stratégiques	Non réajustement de la stratégie	JC2	« A chaque effet de seuil, il faut revoir sa stratégie. Il y a des gens qui le vivent très bien et d'autres qui n'y arrivent pas. Ce n'est pas évident ».	Stratégie, réajustement
	Absence d'une stratégie de communication	EA8	« Il y a beaucoup de zones qu'on devrait aller voir. On a beaucoup démarché, on le fait moins on est sur une période d'activité ou on a moins de temps. On est déjà sur des acquis ».	Démarcher, commercial, publicité, communication
		EA9	« On est dans un cadre de RSE par rapport à l'environnement. Pour les entreprises c'est très intéressant car ça devient obligatoire par la loi. Il faudrait qu'on adresse un peu plus ce volet au niveau commercial ».	
		ENA9	« C'est là ou je ne suis pas un bon chef d'entreprise, je ne fais pas de publicité ».	
		ENA2	« C'est important, on rencontre une vraie difficulté en communication : ENA2 c'est aussi un restaurant, j'ai identifié le restaurant avec un nom mais sans faire de publicité ».	
		EA6	« Les clients n'ont jamais compris, ils n'ont pas adhéré. C'est tombé à l'eau parce qu'on a mal communiqué dessus ».	

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique	Absence de stratégie écrite pour l'entreprise	EA2	<i>« Pour le coup, je vais être pauvre, je n'ai pas de stratégie écrite ».</i>	Stratégie écrite, vision, moyen/long terme, dans ma tête
		EA5	<i>« Je n'ai pas le temps de me consacrer à la stratégie de mon entreprise ».</i>	
		EA6	<i>« Je ne suis pas un stratège, je fais un peu en fonction du court terme ».</i>	
		EA7	<i>« La problématique, c'est qu'on est beaucoup moins dans la stratégie, on n'a pas le temps de le faire. Une fois qu'on est dedans, la dimension de la boîte fait qu'on doit s'occuper de tout ».</i>	
		EA8	<i>« Au début la stratégie était plus écrite, c'est vrai que maintenant on n'en discute plus. Mais la meilleure des stratégies, c'est du porte-à- porte ».</i>	
		ENA1	<i>« La stratégie il n'y en n'a pas, le but c'est simplement de faire mon métier, je privilégie le terrain, c'est peut-être dommage mais c'est comme ça ».</i>	

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique	Absence de stratégie écrite pour l'entreprise	ENA2	<i>« J'essayais de travailler tous les jours, pas tellement de vue à long terme ».</i>	Stratégie écrite, vision, moyen/long terme, dans ma tête
		ENA3	<i>« Je me suis lancé sans aucune stratégie, uniquement faire du pas cher pour la prospection, je n'ai pas de stratégie ».</i>	
		ENA4	<i>« On avait une ébauche de la stratégie mais rien de plus, c'était juste des axes de réflexion ».</i>	
		ENA5	<i>« En stratégie, je n'écris rien ».</i>	
		ENA8	<i>« Je n'ai pas de stratégie sur le long terme, pour l'instant je veux monter un maximum de trésorerie ».</i>	
		ENA9	<i>« Je n'ai pas de stratégie ni de vision à moyen terme ».</i>	
		ENA10	<i>« Non ma stratégie n'est ni écrite ni orale, elle est plutôt dans ma tête ».</i>	

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
604- Outils de la mise en œuvre stratégique	Erreur dans l'appréciation des coûts	EA3	<i>« J'ai sous-estimé certains coûts liés à la mise aux normes. Donc quand je dépassais sur un budget, je le rattrapais sur un autre ».</i>	Budget, coût, trésorerie
		ENA8	<i>« En 2013, j'ai eu des soucis de trésorerie car j'ai fait des évènements trop chères et mes ventes étaient faibles ».</i>	
607- Gestion du personnel	Difficultés dans le management des salariés	EA5	<i>« J'ai essayé de trouver des solutions pour faire baisser le turn-over : tous les trois mois ceux qui n'avaient pas d'absence avaient une prime, ça a bien marché. Mais j'ai arrêté ».</i>	Turn-over, personnel, management, salarié, arrêt de travail
		EA6	<i>« J'ai toujours eu des problèmes de personnel, vous pouvez avoir le meilleur management que vous voulez, si les personnes sont mal intentionnées, ce n'est pas possible ».</i>	
		EA10	<i>« Comme autre difficulté, la dernière salariée s'est absentée trois mois. Ça m'a conforté dans ma décision de sous-traiter ».</i>	

**VERBATIM ILLUSTRATIFS – DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE »**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
607- Gestion du personnel	Difficultés dans le management des salariés	ENA2	<i>« Aujourd'hui j'ai annoncé à un camionneur qu'il partait en déplacement, il m'a annoncé qu'il se mettait en maladie. Il a déposé un arrêt de travail ».</i>	
	Difficultés liées au recrutement	EA4	<i>« On a des difficultés liées aux ressources humaines, on a fait des erreurs de recrutement, ça, ça peut tuer une entreprise ».</i>	Recrutement, ressources humaines
		EA6	<i>« Le recrutement, c'est la catastrophe complet, j'ai reçu moins de 10 CV par pôle emploi. Il y avait un maçon, un plâtrier... ».</i>	

**ANNEXE 32 - Analyse des six dimensions de la performance sociale par catégorie d'acteurs – Etape 1**

<b>DYSFONCTIONNEMENTS POTENTIELS ETAPE 1 - AUTRES CATEGORIES (SDA, REP, PP ET JC)</b>			
<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Nombre verbatim recensés</b>	<b>Nombre d'acteurs afférents</b>	<b>%<sup>268</sup></b>
<b>I- Conditions de travail</b>	0	0	0,00%
<b>II- Organisation du travail</b>	8	3	40,00%
<b>III- Communication coordination concertation</b>	0	0	0,00%
<b>IV- Gestion du temps</b>	0	0	0,00%
<b>V- Formation intégrée</b>	10	5	50,00%
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	2	2	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

---

<sup>268</sup> Calculé en fonction du nombre total de verbatim recensés.



<b>DYSFONCTIONNEMENTS POTENTIELS ETAPE 1 – ENTREPRENEURS ACCOMPAGNES (EA)</b>			
<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Nombre verbatim recensés</b>	<b>Nombre d'acteurs afférents</b>	<b>%<sup>269</sup></b>
<b>I- Conditions de travail</b>	0	0	<b>0,00%</b>
<b>II- Organisation du travail</b>	10	4	<b>27,78%</b>
<b>III- Communication coordination concertation</b>	0	0	<b>0,00%</b>
<b>IV- Gestion du temps</b>	2	1	<b>5,56%</b>
<b>V- Formation intégrée</b>	3	2	<b>8,33%</b>
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	21	9	<b>58,33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	-	<b>100,00%</b>

---

<sup>269</sup> Calculé en fonction du nombre total de verbatim recensés.

<b>DYSFONCTIONNEMENTS POTENTIELS ETAPE 1 – ENTREPRENEURS NON ACCOMPAGNES (ENA)</b>			
<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Nombre verbatim recensés</b>	<b>Nombre d'acteurs afférents</b>	<b>%<sup>270</sup></b>
<b>I- Conditions de travail</b>	1	1	<b>1,92%</b>
<b>II- Organisation du travail</b>	3	1	<b>5,77%</b>
<b>III- Communication coordination concertation</b>	0	0	<b>0,00%</b>
<b>IV- Gestion du temps</b>	5	3	<b>9,62%</b>
<b>V- Formation intégrée</b>	10	5	<b>19,23%</b>
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	33	7	<b>63,46%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	-	<b>100,00%</b>

---

<sup>270</sup> Calculé en fonction du nombre total de verbatim recensés.

<b>DYSFONCTIONNEMENTS POTENTIELS ETAPE 1 – TOUTES CATEGORIES (EA, ENA, SDA, REP, PP ET JC)</b>			
<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Nombre verbatim recensés</b>	<b>Nombre d'acteurs afférents</b>	<b>%<sup>271</sup></b>
<b>I- Conditions de travail</b>	1	1	<b>0,93%</b>
<b>II- Organisation du travail</b>	21	8	<b>19,44%</b>
<b>III- Communication coordination concertation</b>	0	0	<b>0,00%</b>
<b>IV- Gestion du temps</b>	7	4	<b>6,48%</b>
<b>V- Formation intégrée</b>	23	12	<b>21,30%</b>
<b>VI- Mise en œuvre stratégique</b>	56	18	<b>51,85%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	-	<b>100,00%</b>

---

<sup>271</sup> Calculé en fonction du nombre total de verbatim recensés.

**ANNEXE 33 - Architecture Dysfonctionnelle de la Micro-Entreprise (ADME)**

<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>1- Conditions de travail</b>	101- Aménagement et agencement des locaux	101.1	Organisation des locaux non optimisée	0	1
	102- Matériel et fournitures	102.1	Non mobilisation de nouvelles technologies dans l'entreprise	0	4
		102.2	Manque de matériel	0	1
		102.3	Panne de matériel	1	
	107- Ambiance de travail	107.1	Mauvaise ambiance de travail		1
<b>2- Organisation du travail</b>	201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions	201.1	Absence ou défaillance de planification de l'activité	3	10
		201.2	Difficultés dans la mise en place de nouvelles tâches organisationnelles	0	2
		201.3	Certaines activités réalisées en doublon	0	1
	202- Régulation de l'absentéisme	202.1	Difficultés dans la gestion des salariés (absentéisme des salariés)	3	0
	204- Autonomie dans le travail	204.1	Absence de structure informelle	0	3
	205- Charge de travail	205.1	Forte amplitude de travail des collaborateurs	0	1
		205.2	Surcharge de travail de l'entrepreneur	1	0

<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>2- Organisation du travail</b>	206- Règles et procédures	206.1	Difficultés dues à une abondance de formalités dans l'entreprise	3	1
		206.2	Absence ou défaillance dans la formalisation des systèmes administratifs		1
		206.3	Absence ou défaillance dans la tenue des dossiers administratifs		1
		206.4	Absence/défaillance dans les règles et procédures		1
		206.5	Absence d'analyse du travail	1	
		206.6	Absence de procédure de suivi de règlement	0	0
	207- Organigramme	207.1	Absence d'organigramme dans l'entreprise	0	1
		207.2	Absence de structure hiérarchique	0	1
		207.3	Absence de modification de la structure organisationnelle lors d'un accroissement de l'activité	0	1
<b>3- Communication-coordination-concertation</b>	301- 3C interne au service	301.1	Absence de travail en équipe	0	2
	302- Relations avec les services environnants	302.1	Faible coordination entre les services	0	1

<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>3- Communication-coordination-concertation</b>	308- Dispositifs de 3C	308.1	Absence de dispositif 3C	0	1
		308.2	Dispositifs 3C peu contractualisés	0	1
		308.3	Dispositifs 3C peu suivis	0	1
<b>4- Gestion du temps</b>	401- Respect des délais	401.1	Non-respect des délais de livraison	1	
	402- Planification, programmation des activités	402.1	Faible allocation de temps pour formaliser les règles et les procédures		1
		402.2	Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	2	
	403- Tâches mal assumées	403.1	Faible capacité d'apprentissage de l'entrepreneur		2
	404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	404.1	Temps élevé dédié à la gestion de l'administration	1	0
		404.2	L'environnement externe de l'entreprise perturbe l'emploi du temps de l'entrepreneur	1	0
<b>5- Formation intégrée</b>	501- Adéquation formation-emploi	501.1	Absence d'éducation de l'entrepreneur (niveau d'études)	0	23
		501.2	Absence d'expérience professionnelle de l'entrepreneur	0	13
		501.3	Faible expérience entrepreneuriale de l'entrepreneur	3	10
		501.4	Faible expérience dans les grandes entreprises	0	2

<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>5- Formation intégrée</b>	501- Adéquation formation-emploi	501.5	Faible expérience dans les entreprises de taille similaire	0	2
		501.6	Faible connaissance de l'entrepreneur sur la création d'entreprise	1	
	502- Besoin de formation	502.1	Absence de compétence managériale	2	13
		502.2	Absence ou manque de compétence de l'entrepreneur dans le même secteur d'activité	3	11
		502.3	Nécessité de développer les compétences des collaborateurs	0	1
		502.4	Absence ou manque de compétence en gestion administrative	0	2
		502.5	Absence ou manque de compétence en gestion financière	3	3
		502.6	Faible capacité à convaincre les parties prenantes	0	1
		502.7	Absence de capacité à s'insérer dans les réseaux	1	2

<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>5- Formation intégrée</b>	502- Besoin de formation	502.8	Absence de capacité à repérer les opportunités d'affaires		1
		502.9	Nécessité de formation en gestion	3	3
		502.10	Main d'œuvre non formée	0	1
		502.11	Faible formation de l'entrepreneur aux produits/services vendus	0	1
		502.12	Absence de formation en management stratégique	0	1
		502.13	Manque de compétence de l'entrepreneur en marketing	0	1
		502.14	Manque de formation de l'entrepreneur dans les normes de sécurité au travail	0	1
		502.15	Absence de compétence en gestion commerciale	0	
		502.16	Absence d'une compétence technique	0	
	504- Dispositifs de formation	504.1	Absence de dispositif formalisé de gestion des compétences	0	1
		504.2	Manque d'outils d'analyse des compétences	0	1
		504.3	Manque d'outils liés à la mise en œuvre des compétences	0	1
		504.4	Absence ou défaillance dans la gestion des compétences	0	1



<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>6- Mise en œuvre stratégique</b>	601- Orientations stratégiques	601.1	Absence de fixation d'objectifs	0	3
		601.2	Absence de formulation de la stratégie	0	1
		601.3	Absence de vision à long terme	0	6
		601.4	Faible relation avec les partenaires	0	2
		601.5	Faible nombre de partenaires de l'entreprise	0	1
		601.6	Absence de saisie d'opportunités	3	8
		601.7	Faible qualité des produits/services vendus	0	3
		601.8	Absence d'innovation	0	9
		601.9	Absence de recherche de croissance	0	2
		601.10	Non-renouvellement/réajustement de la stratégie	1	3
		601.11	Absence d'hétérogénéité du produit vendu	0	1
		601.12	Faible prix du produit vendu	0	1
		601.13	Absence d'offre de service accompagnée au produit vendu	0	1
		601.14	Absence de stratégie marketing dans l'entreprise	0	5

<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>6- Mise en œuvre stratégique</b>	601- Orientations stratégiques	601.15	Non amélioration continue des produits existants	0	1
		601.16	Emplacement de l'entreprise non adéquate	0	4
		601.17	Absence d'exportation	0	2
		601.18	Absence de cohérence entre les objectifs de l'entreprise et ses forces et faiblesses	0	1
		601.19	Absence de différenciation des produits	0	2
		601.20	Absence d'une stratégie de communication	5	
		601.21	Faible marge sur les produits/services vendus		
		601.22	Absence d'analyse des produits/services achetés		
<b>6- Mise en œuvre stratégique</b>	603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique	603.1	Absence ou défaillance dans la planification ou la mise en œuvre stratégique	13	14

<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>6- Mise en œuvre stratégique</b>	603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique	603.2	Absence ou défaillance dans la mise en œuvre de la stratégie	0	5
		603.3	Absence ou défaillance du contrôle de la planification	0	1
	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1	Absence/défaillance dans l'analyse financière	2	8
		604.2	Absence d'évaluation de la performance organisationnelle	0	1
		604.3	Absence de contrôle des procédures	0	2
		604.4	Absence de correction des procédures		1
		604.5	Absence de plan d'affaires pour les nouveaux projets	0	3
		604.6	Absence de prévision mensuelle du matériel nécessaire (investissement)	0	1
		604.7	Absence de dispositif de la formulation stratégique	0	3
		604.8	Absence d'analyse du design des produits/services vendus	0	1
		604.9	Absence d'analyse d'alternatives dans les choix stratégiques	0	1

<b>Dimensions de la performance sociale</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Codage</b>	<b>Sous-Catégories de dysfonctionnements</b>	<b>Nb. répondants</b>	<b>Nb. sources / littérature</b>
<b>6- Mise en œuvre stratégique</b>	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.10	Faible capacité ou absence d'outil de traitement de l'information	0	2
		604.11	Absence de l'analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise	0	11
	605- Système d'information	605.1	Absence d'analyse des technologies du secteur	0	2
		605.2	Absence d'information et de conseil externe	0	3
		605.3	Absence ou défaillance du système d'information dans l'entreprise	0	1
	607- Gestion du personnel	607.1	Recrutement du personnel défaillant	2	4
		607.2	Difficultés dans la gestion des conflits	0	1
		607.3	Défaillance dans la gestion du personnel	4	1
		607.4	Absence de délégation	0	5
	<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	608- Mode de management	608.1	Absence de modification du style de gestion / accroissement de l'activité	0
608.2			Manque de rigueur dans les méthodes de travail de l'équipe de direction	0	1
608.3			Style de direction non adapté	0	1
608.4			Absence de pilotage de l'entrepreneur	0	1

## ANNEXE 34 - Difficultés managériales des « EA » et « ENA » - Etape 1

Thèmes	N°	Verbatim illustratifs
<b>Relationnel</b>	EA4	<i>« On a des difficultés au niveau relationnel, tout le monde est sous pression car on a des objectifs et on doit être dix fois plus productif. C'est ça qui entraîne des difficultés à gérer l'équipe ».</i>
	EA6	<i>« J'ai toujours eu des problèmes de personnel, vous pouvez avoir le meilleur management que vous voulez, si les personnes sont mal intentionnées, ce n'est pas possible ».</i>
<b>Recrutement</b>	EA4	<i>« On a des difficultés liées aux ressources humaines, on a fait des erreurs de recrutement, ça, ça peut tuer une entreprise ».</i>
<b>Absentéisme</b>	EA5	<i>« C'est lourd quand on vous appelle le dimanche soir car le salarié ne peut pas venir ».</i>
	EA6	<i>« Ça devient ingérable, sur 8 personnes, j'en ai 6-7 qui viennent bosser et j'ai toujours 1-2 brebis galeuses qui m'enquiquinent ».</i>
<b>Système français complexe</b>	ENA2	<i>« Aujourd'hui, j'ai annoncé à un camionneur qu'il partait en déplacement, il m'a annoncé qu'il se mettait en maladie. Il a déposé un arrêt de travail ».</i>
	EA1	<i>« Aujourd'hui, on fait des acrobaties parce que le salarié accepte cette situation mais si on va aux Prud'hommes, ça passerait pas pour l'entreprise ».</i>
	EA6	<i>« J'aimerais bien avoir une personne de plus qui pourrait évoluer dans l'entreprise mais à partir de 11 salariés, ça coûte plus cher, le social je ne connais pas, ça ne m'intéresse pas ».</i>
<b>Besoin d'un approfondissement des compétences</b>	EA6	<i>« Le problème c'est qu'on ne peut pas anticiper le départ des salariés ».</i>
	EA10	<i>« Aujourd'hui si je sous-traite, c'est que je ne suis pas bon en management ».</i>

**ANNEXE 35 - Grille de convergences-spécificités entre entrepreneurs accompagnés et entrepreneurs non accompagnés – Etape 1<sup>272</sup>**

Catégories Thèmes	Convergences entre les deux catégories d'entrepreneurs	Spécificités	
		Entrepreneurs accompagnés	Entrepreneurs non accompagnés
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision restrictive de la stratégie : besoin de compétences stratégiques ;</li> <li>- Prégnance de la dimension cognitive de l'entrepreneur sur l'analyse, les choix et la mise en œuvre stratégique ;</li> <li>- Absence de structuration de l'analyse stratégique, des choix et de la mise en œuvre stratégique.</li> <li>- Besoin de compétences en management stratégique.</li> </ul>	-	-
<b>2- Gestion de la production du produit/ service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise de l'activité production du produit/service ;</li> <li>- Prégnance d'une réflexion cognitive de l'entrepreneur face à la planification de l'activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation d'outils de planification ;</li> <li>- Délégation de la production aux salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de mobilisation d'outils de planification ;</li> <li>- Surcharge de travail face à l'activité production du produit/service.</li> </ul>
<b>3- Gestion des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de compétences en management des équipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés dans le management des salariés ;</li> <li>- Difficultés dans le recrutement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refus de recruter.</li> </ul>

<sup>272</sup> Adaptée de Savall et Zardet (2004).

Thèmes / Catégories	Convergences entre les deux catégories d'entrepreneurs	Spécificités	
		Entrepreneurs accompagnés	Entrepreneurs non accompagnés
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le temps alloué à cette dimension est dépendant de la capacité de gestion du temps de l'entrepreneur.</li> <li>- Influence du souhait de développement sur le degré de communication externe de l'entreprise ;</li> <li>- Besoin de structuration de la stratégie commerciale.</li> </ul>	-	-
<b>5- Gestion Financière et administrative</b>	- Influence de la compétence de l'entrepreneur sur le développement d'outils financiers.	-	-
<b>6- Négociation / vente</b>	-	- Mobilisation en provenance d'un réseau professionnel.	- Mobilisation en provenance d'un réseau personnel.

**ANNEXE 36 - Grille de convergences-spécificités entre entrepreneurs avec salarié(s) et sans salarié- Etape 1<sup>273</sup>**

Thèmes	Convergences entre les deux catégories d'entrepreneurs	Spécificités	
		Entrepreneurs avec salariés	Entrepreneurs sans salarié
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision restrictive de la stratégie : besoin de compétences stratégiques ;</li> <li>- Prégnance de la dimension cognitive de l'entrepreneur sur l'analyse, les choix et la mise en œuvre stratégique ;</li> <li>- Absence de structuration de l'analyse stratégique, des choix et de la mise en œuvre stratégique.</li> <li>- Besoin de compétences en management stratégique.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés dans la diversification des produits/services vendus ;</li> </ul>
<b>2- Gestion de la production du produit/service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise de l'activité production du produit/service ;</li> <li>- Prégnance d'une réflexion cognitive de l'entrepreneur face à la planification de l'activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation d'outils de planification ;</li> <li>- Délégation de la production aux salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de mobilisation d'outils de planification ;</li> <li>- Temps élevé consacré à la production du produit/service ;</li> </ul>

<sup>273</sup> Adaptée de Savall et Zardet (2004).



Thèmes	Catégories	Convergences entre les deux catégories d'entrepreneurs	Spécificités	
			Entrepreneurs avec salariés	Entrepreneurs sans salarié
<b>3- Gestion des ressources humaines</b>		- Besoin de compétences en management des équipes.	- Souhait intense de développer l'entreprise, -Connaissances théoriques et/ou pratiques ; - Complexités managériales : recrutement, absentéisme des salariés, relationnel.	- Refus d'embaucher ; - Manque de confiance envers autrui ; - Peur du risque financier. - Absence de connaissance et d'expérience.
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>		- Temps alloué à cette dimension est dépendant de la gestion du temps de l'entrepreneur. - Influence du souhait de développement sur le degré de communication externe de l'entreprise ; - Besoin de structuration de la stratégie commerciale.	-Délégation de la communication externe;	-Faible temps accordé à l'activité.
<b>5- Gestion Financière et administrative</b>		- Influence de la compétence de l'entrepreneur sur le développement d'outils financiers.	-	-
<b>6- Négociation / vente</b>		-	-	-

**ANNEXE 37 - Verbatim illustratifs des dysfonctionnements – Etape 2**

<b>VERBATIM DE LA DIMENSION « CONDITIONS DE TRAVAIL » – Représentation : 3 %</b>					
<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>102- Matériel et fournitures</b>	102.2- Manque de matériel	E3	1- Il y a une absence de matériel de production dans l'entreprise	« Il y a un poste qui est un peu plus <b>chronophage</b> et qui nous oblige à être derrière les tables de récoltes alors que la <b>machine</b> que l'on va monter (les plans sont dessinés) normalement est entièrement autonome ».	Machine, chronophage
		E3	2- Il y a une absence de système de paiement automatisé dans l'entreprise	« Ça fait deux ans et demi qu'on tourne, je n'ai toujours pas de <b>système de gestion</b> , ou de paiement par carte bancaire par exemple ».	Système de gestion
		E3	3-Il y a une absence de matériel dédié à la vente par automate	« Il va falloir qu'on mette un <b>distributeur</b> de sachets accessible de l'extérieur avec une carte de crédit pour quand on n'est pas là [...]Ça a été un débat parce que, pour nous, c'est complètement contradictoire avec l'objectif de départ. Sauf que la question est « est-ce que c'est correct de ne pas satisfaire quelqu'un qui fait l'effort de venir jusque-là ».	Distributeur
	102.3- Panne de matériel	E11	4- L'entreprise rencontre des pannes liées au matériel de production	« Notre machine de production est <b>cassée</b> ».	Matériel cassé, production, matériel, réparer
		E13		« Aujourd'hui j'ai un petit peu à préparer du <b>matériel</b> . Il y a des choses qui ont cassé la semaine dernière du coup je vais aller <b>réparer</b> ça pour demain et je sais qu'après, j'aurais mercredi où je vais répondre à des choses courantes ».	

**VERBATIM DE LA DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL » – Représentation : 19.8 %**

Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<p align="center"><b>201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions</b></p>	<p>201.1- Absence ou défaillance de planification de l'activité</p>	E10	<p>5- Il y a une absence ou une défaillance dans la planification du travail liée à la réalisation du produit/prestation</p>	<p>« Les règles fixées entre nous [dans l'équipe], c'est plutôt <b>intuitif</b>. Il y en a un peu au niveau des normes en termes d'hygiène. Il y a des protocoles mais on travaille de manière très <b>intuitive</b>. Il y a peu de <b>règles</b> entre nous ».</p>	<p>Intuitif, règle, organisation, équipe, efficace, perte de temps, dossier en attente</p>
		E5		<p>« Si on n'a pas cette <b>organisation</b> en place [dans l'équipe], c'est vite désorganisé et c'est ce qui s'est passé à Romans à deux-trois reprises. Elles ont été submergées ».</p>	
		E10		<p>« Au niveau matériel, la taille de notre cuisine, à partir du moment où on est plus de 2, <b>on perd un temps fou</b> car il n'y a pas assez de place. Il faut nécessairement être que 2. A 3 on ne fait pas plus de travail qu'à 2 : mais on est souvent 3. Quand je ne travaille pas <b>efficacement</b>, ça me fatigue beaucoup plus que de bosser vite et bien ».</p>	
		E7		<p>« C'est difficile [de savoir le nombre de dossiers en gestion] : on a des <b>dossiers qui dorment un peu</b>, qui sont <b>en attente</b>, donc on va dire qu'il y en a toujours en moyenne 5-6 qui sont actifs et qu'il y en a toujours une bonne quinzaine qui sont derrière en attente, qui démarreront un jour ou pas ».</p>	

**VERBATIM DE LA DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL » – Représentation : 19.8 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>205- Charge de travail</b>	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	E3	6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	« <i>J'attends de pouvoir me <b>dégager du temps</b> pour faire un petit peu de recherche et <b>développement</b>. Là, j'ai beaucoup de mal parce que j'ai la <b>tête dans le guidon</b> ».</i>	Libérer du temps, tête dans le guidon, développement, chiffre d'affaires, projet, objectif
		E16		« <i>Ça me permettrait aussi de me <b>libérer du temps</b> pour chercher de l'occasion, pour aller <b>chercher du chiffre</b>. Car je pourrais en vendre plus : là, ma vitrine est quasiment vide. Et plus on a de produits, plus on vend ».</i>	
		E15		« <i>Aurélie traite bien le dossier facturation. Moi je m'éparpille plus parce que j'ai les projets, j'ai les idées, j'ai le projet web que j'aimerais bien faire et passer du <b>temps</b> sur cela mais je n'arrive pas à le <b>dégager</b>. <b>Développer un site internet</b> ».</i>	
		E15		« <i>J'ai déjà rencontré 2 sociétés spécialisées qui m'ont dit qu'il fallait beaucoup de <b>temps</b> à consacrer sur le projet. Je l'ai remarqué, le peu que je me penchais sur une petite idée, ça me demandait <b>énormément de temps</b>. C'est pour ça que j'aimerais embaucher ce technicien pour <b>recupérer tout le temps</b> que je passe sur les chantiers à ce <b>projet-là</b> ».</i>	

**VERBATIM DE LA DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL » – Représentation : 19.8 %**

Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<b>205- Charge de travail</b>	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	E2	6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	« C'est un <b>objectif</b> à court terme [le site internet] que je n'arrive pas à mettre en place. Je n'y arrive pas parce que je <b>ne trouve pas le temps</b> . Le lundi je fais plein de choses administratives et tout, donc voilà ».	
		E7		« Ca j'y réfléchis un peu au fur et à mesure, doucement et on arrive à récolter toutes les coordonnées du coin et tout et on s'est fait une base de données. Un jour on fera ce qu'il faut mais j'attends <b>d'avoir le temps</b> ».	
		E4	7-Il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle multi-casquettes qui augmente sa charge de travail	« La complexité c'est d'être capable de faire la manutention le matin, d'être poseur, de faire le commercial, de faire l'administratif. Il faut être capable de se changer au niveau vestimentaire et de <b>changer les casquettes</b> , ça c'est un peu plus compliqué ».	Temps, changer de casquettes, gestion d'entreprise
		E9		« Mais comprenez bien qu'à deux, gérer un site internet, un Facebook, un développement sur un pays, voire trois pays, on fait aussi de la gravure laser, l'édition, la facturation, la petite comptabilité, le service affutage, le SAV, on est deux... donc tout ça, à deux, c'est assez énorme. On travaille 10 à 12 heures par jour mais il <b>manque du temps</b> encore ».	

**VERBATIM DE LA DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL » – Représentation : 19.8 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>205- Charge de travail</b>	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	E10		« <b>La gestion d'entreprise</b> , c'est souvent compliqué de rattaquer à faire de la gestion après avoir fait une matinée de 8h _ 15h sur cuisine et service. Même s'il n'est que 15h et qu'on pourrait avoir du temps sur autre chose après, quand on a déjà enquillé 7h de cuisine et service, c'est difficile de se remettre la tête dans les choses telles que la comptabilité ».	
		E6	8- La surcharge de travail de l'entrepreneur réduit la capacité de vente de l'entreprise	« <b>Moi pour sortir le produit</b> il me faut 7-8-9 heures, une journée c'est ça. Donc si je veux produire ça veut dire que j'ai bossé 9 heures avant. Et faire ça plus souvent que trois fois par semaine, ça tient du gros challenge sportif [l'entrepreneur vend trois jours par semaine] ».	Production, physique, contrainte, abandon, tout seul, embauche, ouvrir plus
		E3		« On faisait deux marchés hebdomadaires pendant tout l'hiver. Très rapidement <b>on a abandonné ça</b> , ça marche très bien mais <b>physiquement</b> c'est une sacrée <b>contrainte</b> surtout avec tout le reste. Il faut être jeune pour faire ça et il faut aimer. Moi je n'aime pas du tout ».	
		E9		« <b>On ne communique plus là-dessus</b> , il n'y a plus besoin. Je ne développe plus ce service, c'est fini il est déjà assez implanté. Et puis mon frère il est <b>tout seul</b> , il ne peut pas tout faire. Ah oui oui on refuse, on n'en prend plus ».	
		E7		« Si j' <b>embauchais</b> une personne ou deux, je pourrais faire <b>suivre des chantiers par d'autres personnes</b> , ils pourraient aller un peu <b>plus loin géographiquement</b> ».	

**VERBATIM DE LA DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL » – Représentation : 19.8 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>205- Charge de travail</b>	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	E16		« J'aimerais aussi <b>prendre quelqu'un</b> . Ça me permettrait <b>d'ouvrir plus dans la journée et d'ouvrir aussi le lundi</b> . Car je suis fermé le lundi. Ça doit représenter 200€ de chiffre d'affaires au moins mais sur 50 lundis ça va vite ».	
		E8	9- La surcharge de travail pousse l'entrepreneur à sous-traiter à d'autres entreprises ou à envoyer les clients vers la concurrence	« Ces derniers temps, je suis un peu <b>débordé</b> . Mais je me suis dit non, il vaut mieux <b>sous-traiter</b> . L'année dernière, j'ai eu une <b>urgence</b> , un ancien client qui voulait une affaire, je l'ai sous-traité à quelqu'un que je connaissais d'un autre bureau d'études. J'aurais pu embaucher, me dire tiens là je passe le cap, je crée un emploi mais non, je pense que c'est beaucoup de contraintes en France, c'est des engagements ».	Débordé, sous-traiter, urgence, concurrent
		E15		« <b>Quand je suis trop chargé, malheureusement, je dirige le client vers d'autres sociétés</b> ».	
		E11		« Le but c'est de ne pas <b>sous-traiter</b> , ça ne rapporte pas [l'entreprise sous-traite] ».	
<b>206- Règles et procédures</b>	206.4- Absence /défaillance dans les règles et procédures	E2	10- Il y a une absence de gestion des stocks dans l'entreprise	« En ce moment, on ne sait pas <b>combien on a de produits</b> . Donc on fait beaucoup travailler notre mémoire. On a des petites tactiques mais voilà. Pour l'instant, on fonctionne comme ça. ».	Produit

**VERBATIM DE LA DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL » – Représentation : 19.8 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>206- Règles et procédures</b>	206.4- Absence /défaillance dans les règles et procédures	E6	11- Il y a une absence ou défaillance d'organisation des commandes et de la livraison fournisseurs	« Il faut que je passe des <b>commandes spécifiques</b> donc au lieu d'avoir un coup de fil à passer ou un mail à envoyer, ben il y en a 4, 5, 6 ».	Commande, livraison, fournisseur, logistique, approvisionnement, organisation
		E12		« <b>Idéalement on aimerait tout se faire livrer</b> ».	
		E6		« La difficulté ça va être plus dans la <b>logistique</b> . Le fait de récupérer ses matières premières. Parce que le fournisseur ne va pas systématiquement nous livrer sa plaque d'œufs. De la même manière, il a autre chose à faire que de se déplacer pour trois plaques d'œufs ».	
		E10		« Le côté <b>approvisionnement</b> , qui chez nous, prend beaucoup de temps ; on a plein d'approvisionnements différents ».	
		E6		12- L'entrepreneur a des difficultés à évaluer la demande client (surplus de stock et invendus)	
	E6	« Il y a 4 ou 5 semaines j'ai fait 4 fournées d'affilée, où à 6h30 <b>je n'avais plus rien</b> . Et il me reste une heure de vente à tenir ou je présente mes excuses aux clients qui n'ont pas de produit ».			



**VERBATIM DE LA DIMENSION « ORGANISATION DU TRAVAIL » – Représentation : 19.8 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>206- Règles et procédures</b>	206.4- Absence /défaillance dans les règles et procédures	E13	13- Le désir de satisfaire le client génère une défaillance organisationnelle de l'entreprise	« Si c'est une prestation de service à Lyon, je sais que ça va me prendre 2 heures. On va dire 4h avec le trajet quoi. <b>Je vais prendre la journée entière</b> ».	Satisfaction client, organisation
		E13		« <b>Le plus important c'est que le client soit satisfait</b> pour qu'il revienne donc même si j'aurais pu ce jour-là faire le double ».	
	206.6- Absence de procédure de règlement	E7	14- Il y a une absence ou une défaillance dans la procédure de règlement client	« Là j'ai un <b>impayé</b> pour l'instant qui est avec des promoteurs mais que je ne connaissais pas bien c'était avec un de mes anciens patrons mais on a du mal à se faire payer. Mais ça viendra je pense. Je reste positif sur ce dossier là mais c'est un gros dossier, <b>c'est une somme importante</b> ».	Impayé, procédure, règlement
		E14		« On a eu <b>23 impayés</b> ».	

VERBATIM DIMENSION « COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION » – Représentation : 1.2%					
Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
308- Dispositifs de 3C	308.1- Absence de dispositifs de 3C	E3	15- Il est difficile de créer un système de communication dans l'entreprise	« Et puis de se retrouver à deux, à travailler tout le temps à deux, trouver un équilibre là-dessus. Jean-Pierre est quelqu'un qui a travaillé seul en plus donc <b>ce n'est pas facile de travailler ensemble</b> ».	Travailler ensemble, communication, terrain d'entente
		E9		« Il faut qu'on mette en place, je pense, une <b>communication réglée</b> , entre nous. Ça fait défaut, c'est de la perte de temps parce que vu qu'on n'arrive pas à trouver un <b>terrain d'entente</b> sur certains points et ben le point il n'avance pas ».	

**VERBATIM DIMENSION « GESTION DU TEMPS » – Représentation : 12.4 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>402- Planification, programmation des activités</b>	402.2- Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	E4	16-L'entrepreneur n'organise pas son temps lié aux activités de gestion et entrepreneuriales	« <i><b>Il n'y a pas de timing propre</b> [pour l'après-midi] mais si je prends le cas de cet après-midi, je vous reçois après vous j'ai un fournisseur de publicités après il faut que j'aie commander les pièces par rapport aux commandes qu'on a fait aujourd'hui, etc. ».</i>	Temps, priorité, organisation
		E11		« <i><b>Je prends quand ça arrive</b> [les tâches], ma priorité c'est de faire tourner ce qu'il y a en face [la production]. <b>Quand j'arrive je ne sais jamais ce qui m'attend</b> ».</i>	
		E14	17- L'entrepreneur pourrait augmenter sa charge de travail	« <i><b>J'aurais encore même une petite marge de manœuvre pour augmenter la productivité</b> pour faire plus de chantiers parce que je fais 2,3 par semaine et je pourrais en faire 3,4 ».</i>	Productivité
		E10	18-L'activité de réalisation de la prestation ou de la production occupe trop de temps à l'entrepreneur	« <i><b>On a des contraintes de planning</b> qui sont quand même importantes. Si les formations, se déroulent sur une semaine, ça veut dire que les 2 autres travaillent à fond et que nous, on va rattraper plus tard pour que les autres puissent aussi se reposer donc on va passer une 1 semaine en formation à la place d'une semaine en vacances ».</i>	Planning

**VERBATIM DIMENSION « GESTION DU TEMPS » – Représentation : 12.4 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps</b>	404.2- L'environnement externe de l'entreprise perturbe l'emploi du temps de l'entrepreneur	E14	19- L'entrepreneur met en pause son activité en cours pour gérer ses relations avec l'environnement externe	« <i>Donc on commence une activité autre et on est obligé d'arrêter toute de suite et de se replonger dans l'activité suivante. Donc même si le temps effectif n'est pas si énorme que ça, en termes de changement dans la suite des activités ça va l'être. Parce qu'on est obligé de se replonger. C'est de l'interruption constante en fait</i> ».	Activité, interruption, dérangé, urgence, imprévu, problème, temps pollué, partenaire (client, fournisseur, banque)
		E15		« <i>Ça va parfois un peu dans tous les sens quand je n'ai pas le temps de me poser vraiment sur le sujet, je peux être vite dérangé par un dépannage ou autre. Et quand je suis en intervention chez des clients pour les prestations, je n'avance pas sur les projets : on aimerait bien que les journées durent plus longtemps</i> ».	
		E1		« <i>Il faut le bloquer, on a un appel au milieu, une urgence ou quoi, on part sur autre chose donc c'est vrai que...voilà</i> ».	
		E7		« <i>Mais il y a pleins d'imprévus qui tombent : des rendez-vous avec un client qui nous appelle, un problème (parce que nous on est là pour régler pleins de problèmes sur le chantier), des dossiers, des problèmes administratifs. Il y a toujours pleins de choses qui nous tombent sur le coin de la figure donc maintenant j'ai appris justement à ne pas m'en mettre trop d'objectifs pour la semaine qui suit</i> ».	

**VERBATIM DIMENSION « GESTION DU TEMPS » – Représentation : 12.4 %**

Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<b>404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps</b>	404.2- L'environnement externe de l'entreprise perturbe l'emploi du temps de l'entrepreneur	E9	19- L'entrepreneur met en pause son activité en cours pour gérer ses relations avec l'environnement externe	« <i>La gestion du temps c'est très compliqué pour moi parce que quand on est que deux à tout gérer, c'est très très complexe donc c'est tous les jours la course, c'est beaucoup de stress, c'est des fois quand <b>on n'arrive pas à gérer le temps et ben, le temps est pollué</b>, vous voyez par des appels, il peut être pollué par plein de choses</i> ».	
		E4		« <i>Et puis il se peut, si on a la chance d'avoir cet après-midi deux clients, <b>il se peut que je sois obligé de rester là pendant une heure de plus</b> parce que il y a un client, qu'il y a deux clients en même temps ou des choses comme ça</i> ».	
		E11		« <i>On a une <b>perte de temps à cause des clients</b> qui ne respectent pas le processus</i> ».	
		E14		« <i><b>Du coup c'est 85 % d'erreurs [des clients] cela nous donnent du travail</b></i> ».	
		E11		« <i>Nos clients viennent pour la qualité du travail. Stéphane peut par exemple dire aux clients « non, ne fait pas contrôler tes machines, ça ne sert à rien ». <b>Cela dérange un peu, parfois il a 100 coups de téléphone</b></i> ».	
		E14		« <i>Il faut entrecouper ça et au bout du compte <b>en travail effectif au bout de deux heures on est obligé de la faire en 3h</b></i> ».	
		E8		« <i>Entre le temps de réponse à un mail et une <b>réunion téléphonique</b> comme cet après-midi <b>qui n'était pas prévue</b> avec le Directeur et qui va durer 1h ou 1h30</i> ».	

**VERBATIM DIMENSION « GESTION DU TEMPS » – Représentation : 12.4 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps</b>	404.2- L'environnement externe de l'entreprise perturbe l'emploi du temps de l'entrepreneur	E11	19- L'entrepreneur met en pause son activité en cours pour gérer ses relations avec l'environnement externe	« <i>J'ai une <b>perte de temps</b> à cause des <b>fournisseurs qui ne sont pas sérieux</b> (délais, communication,...) ».</i>	Activité, interruption, dérangé, urgence, imprévu, problème, temps pollué, client, fournisseur, banque
		E14		« <i>Et du coup [on doit] écrire des procédures PDF en long en large en travers. <b>Type tutoriel... voilà on a été obligé de faire ça...</b> c'est-à-dire vous prenez votre souris vous cliquez gauche... mais sérieusement... donc ça c'est pour les <b>fournisseurs</b> ».</i>	
		E16		« <i>Les <b>fournisseurs</b> nous mettent la pression on a en moyenne <b>30 minutes de perdu par jour</b> ».</i>	
		E14		« <i>Il peut y avoir des <b>bêtises du fournisseur et des clients</b> les deux. Parce que les <b>clients</b> c'est la réalisation des fichiers elle-même et les <b>fournisseurs</b> par exemple on leur fournit des papiers... mais il y a un manque de communication en interne ».</i>	
		E11		« <i>Aujourd'hui <b>le plus gros problème c'est avec la banque</b>. On a vraiment l'impression qu'on vit dans un autre monde. On a <b>perdu deux fois une heure</b> pour récupérer un chéquier ».</i>	

**VERBATIM DIMENSION « FORMATION INTEGREE » – Représentation : 4.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>502- Besoin de formation</b>	502.1- Absence de compétences managériales	E10	20- L'entrepreneur a un besoin de formation en management des salariés	« <i>Moi j'aimerais une <b>formation</b> autour de ce qui est du <b>management [des équipes]</b> et autour de la gestion, sur <b>mon poste de gérante</b> ».</i>	Formation, management,
		E11		« <i><b>On aurait aimé faire des stages en formation</b> [le dirigeant parle du management des équipes], mais il y a trop de choses à faire</i> ».	
		E15		« <i>Après, ce qui est <b>management</b>, commerce, moi je n'ai jamais refait de <b>formation</b> ou de remise à niveau dans ce domaine par manque de temps. <b>Mais j'aimerais</b> ».</i>	
	502.3- Nécessité de développer les compétences des entrepreneurs ou des collaborateurs	E5	21- Le(s) salarié(s) manque de compétences liées à son poste	« <i>Normalement ça doit être au responsable de le gérer [l'organisation, décotes, ...]. Je suis encore obligé de le faire parce que Elodie <b>n'est pas encore autonome là-dessus</b> ».</i>	Autonome
	502.12- Absence de formation en management stratégique	E7	22- L'entrepreneur ont un besoin de formation en management stratégique	« <i><b>La gestion d'une entreprise</b> dans le sens large quoi. Il y a des clés que je n'ai pas forcément</i> ».	Gestion d'entreprise
	502.15- Absence de compétence en gestion commerciale	E7	23- L'entrepreneur a un besoin de formation en gestion commerciale	« <i>Sur l'<b>aspect commercial</b>, je ne suis pas formé, je pense me débrouiller mais je pourrais être meilleur</i> ».	Commerciale, formation

VERBATIM DIMENSION « FORMATION INTEGREE » – Représentation : 4.3 %					
Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<b>502- Besoin de formation</b>	502.16- Absence d'une compétence technique	E15	24- L'entrepreneur a un besoin de formation en gestion de site internet	« C'est surtout la <b>partie web</b> , si le projet tient la route, <b>j'aimerais vraiment maîtriser cet aspect-là</b> ».	Web

VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %					
Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.1- Absence de fixation d'objectifs	E6	25- Il y a une absence de fixation d'objectifs de la part de l'entrepreneur	« Au-delà de ça après, ben il n'y a <b>pas vraiment de stratégie</b> si ce n'est faire en sorte que l'entreprise vive, faire en sorte que si on a des salariés, on puisse les payer et de mieux en mieux ».	Pas de stratégie, fixation d'objectifs
		E7		« Non [je ne formule pas de stratégie]. Honnêtement sur la stratégie <b>je ne me suis pas fixé d'objectif particulier</b> . Alors ce qu'il faut bien savoir, c'est qu'on n'a <b>aucune formation sur la gestion de chef d'entreprise</b> alors qu'on est voué à être chef d'entreprise mais à l'école on ne nous apprend rien de tout ça ».	
		E6		« <b>Il n'y a pas de stratégie. C'est certainement une erreur d'ailleurs. L'idée, c'est juste de faire un bon produit</b> ».	



**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<p align="center"><b>601- Orientations stratégiques</b></p>	<p align="center">601.2- Absence de formulation de la stratégie</p>	E10	<p align="center">26-La stratégie de l'entrepreneur n'est pas formalisée</p>	<p><i>« Il y a <b>plein de choses qui se passent dans ma tête</b> mais cela fait partie de mes difficultés d'accorder des vrais temps à ce travail-là [vision à long terme], de structuration, de projection : où est ce qu'on va et comment on y va ? C'est quelque chose de compliqué pour moi à mettre en œuvre et <b>j'aimerais bien avoir des temps dédiés à cela</b>. Je ne sais pas quelle serait la bonne fréquence. Effectivement, pour l'instant, cela <b>se fait plutôt de manière informelle</b> et je pense que ça <b>manque un peu de structuration</b> ».</i></p>	<p align="center">Dans ma tête, informel, structuration, anticipation, mise en œuvre, stratégie écrite, décision</p>
		E10		<p><i>« Un chef d'entreprise doit être dans l'<b>anticipation</b>, toujours avoir cette longueur d'avance sur ce que les salariés réalisent le jour J, et c'est le chef d'entreprise qui va devoir <b>anticiper</b> ce qui va se passer dans 3 mois, 6 mois, 2 ans. <b>C'est quelque chose que j'aimerais mettre en place</b> ».</i></p>	
		E10		<p><i>« Se dire que dès qu'on a une difficulté, on a tendance à se dire : on arrête. Donc <b>on a du mal à être dans une vision à long terme</b>, c'est-à-dire, j'ai des visions de ce que je voudrais mais <b>dans la mise en œuvre, on n'anticipe clairement pas assez les choses</b> ».</i></p>	
		E1		<p><i>« Je serais <b>plutôt réfractaire à faire une stratégie écrite</b>. C'est peut-être une <b>difficulté</b> mais je sais très bien une fois qu'on commence dans la rédaction, les idées viennent aussi. Je pense que poser les choses ça <b>permet d'avoir une réflexion</b> dessus plus que de juste réfléchir « tiens demain je vais faire comme ça ou comme ça ».</i></p>	

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>	
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.2- Absence de formulation de la stratégie	E15	26-La stratégie de l'entrepreneur n'est pas formalisée	« <b>A moyen et long terme</b> , tout va dépendre de mon idée web. J'aimerais créer quelque chose qui n'existe pas dans le domaine de la haute tension. Si ça ça marche, j'aurai peut-être besoin de développer des partenariats avec des entreprises du secteur pour pouvoir réaliser les opérations de maintenance. En fait, c'est un carnet de maintenance numérique. <b>Ça fait 2 ans que je l'ai dans la tête</b> , ça représente un fort potentiel mais comme je ne suis pas issu du web, je ne suis pas du tout connecté ».		
		E12		« <b>Je réfléchis beaucoup dans ma tête</b> . On a du mal à prendre des <b>décisions</b> . On essaie de sonder un peu tout le monde, <b>on n'écrit rien</b> ».		
		E8		« Non [je n'ai pas de stratégie d'entreprise] <b>La seule stratégie</b> c'est d'essayer de <b>diminuer le plus rapidement possible la part du client principal</b> mais comme il est content de moi, il me rajoute souvent des petites prestations à côté, il représente toujours plus de 50% de mon chiffre d'affaires ».		
	601.3- Absence de vision à long terme	E8	27-L'entrepreneur a une absence de vision à long terme	« Par contre, il faut que j'arrive à maintenir un réseau au cas où le client de Paris dise stop. Il a un préavis de 3 mois à respecter c'est ce que je suis arrivé à faire au bout de 6 ans de contrat, c'est la seule assurance que j'ai pu avoir. <b>Après je verrai quand cela se présentera</b> ».		Long terme, temps, vision, analyse
		E10		« On est encore <b>dans des temps qui sont très courts</b> . On a du mal à <b>mettre en place les choses à plus long terme</b> , ça ça pêche pour nous, on loupe des choses ».		

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.4- Faible relation avec les partenaires	E14	28- L'entrepreneur ne développe pas suffisamment ses relations avec ses partenaires	« <b>Donc le prix si on [le fournisseur] a une panne de machine le prix est moins cher et on est obligé de rembourser la différence</b> voilà c'est nous qui l'assumons. Parce qu'on a beau cracher du jus que ça soit la <b>faute du fournisseur</b> ou la nôtre au final le client n'a pas sa commande ».	Fournisseur, partenaire
		E14		« Il y a eu <b>des primes de priorisation de sa part</b> [le fournisseur] ... Il a fait passer d'autres clients avant nous quand il n'y avait pas de machine notamment... ».	
	601.6- Absence de saisie d'opportunités	E2	29- Des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas exploitées par l'entrepreneur	« il y a des concurrents qui <b>développent</b> des groupes de lecture, ils remettent des prix aux participants, ça se fait. Nous on ne l'a pas fait encore, <b>on pourrait l'imaginer</b> ».	Développement, nouveau client, idée, produits, analyse
		E3		« On a des restaurateurs qui commencent à s'y intéresser [aux produits vendus] <b>on espérait bien pouvoir accrocher « Anonyme » pour pouvoir travailler l'image médiatique du produit</b> ».	
		E11		« <b>On pourrait se développer sur Grenoble</b> , le plus compliqué c'est la ramasse. Ça met deux jours, les délais sont trop longs. La seule solution serait de faire deux allers/retours par semaine ».	
		E16		« <b>J'aimerais avoir aussi plus de ce produit</b> , car j'en vends trois par jour ».	
		E13		« <b>Je ne prends pas de marge pour de nouveaux clients.</b> ».	

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.6- Absence de saisie d'opportunités	E12		« <i>Finally c'est une bonne idée de faire à manger le soir. 10 personnes en restauration c'est plus que 30 personnes qui prennent un jus d'orange</i> ».	
		E6		« <i>Il y aurait plein de produits. Il y a pleins de produits à faire. On peut tout créer, on peut tout faire</i> ».	
	E2	30- L'entrepreneur ne vend pas certains produits pourtant demandés par les clients	« <i>Donc si je n'ai pas le produit, ce qui est quand même souvent le cas (parce que j'ai de l'occasion et du neuf mais sur un choix). J'essaie d'aider la personne c'est-à-dire soit je l'oriente vers un autre concurrent soit je cherche la référence et je lui donne, même s'il n'y a pas de vente derrière, c'est ma philosophie</i> ».	Produit, concurrent	
	E3	31- Le positionnement éthique de l'entrepreneur réduit son chiffre d'affaires	« <i>On ne va pas vendre à un futur client s'il n'est pas passé par la serre et si on ne lui a pas expliqué les bienfaits de nos produits. On est dans notion de transparence totale et la serre a été organisée dans ce sens-là</i> ».	Refus de vente, marge, chiffre d'affaires	
	E14		« <i>[Pour la marge] On passerait de 12% à 60 -70 %. Les prix chinois c'est les prix chinois</i> ».		
	E3		« <i>Les 15 autres pour cents de notre chiffre d'affaires, c'est les magasins bios de la grande agglomération. Et puis 5% par envoi La Poste, on a un site internet mais on n'a pas de système de paiement sur internet car on ne veut pas</i> ».		

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.6- Absence de saisie d'opportunités	E6	32- Le refus de négociation de l'entrepreneur réduit le chiffre d'affaires de son entreprise	<i>« Les restaurants, ils ont leurs exigences en termes de produits. Donc ils vont souvent demander des produits particuliers, ça veut dire une autre préparation, ça veut dire plus de temps et par ailleurs, c'est souvent des gens qui vont négocier le prix en plus ».</i>	Négociier, démarcher
		E6		<i>« Voilà donc je ne démarche pas les restaurants pas plus que les magasins en fait, non plus ».</i>	
		E3	33- L'entrepreneur ne saisit pas certaines aides de l'Etat dont l'entreprise pourrait bénéficier	<i>« Même en faisant appel à une personne comme Mme XXX qui est députée européenne (on n'est pas allé la voir). Elle nous a dit de <b>préparer un dossier</b> et « je vous dirai ce qu'il en est » <b>mais on n'est même pas allé la voir</b>. Une autre personne est allée la voir mais n'a pas obtenue de réponse alors c'est un parcours du combattant du coup ça ne me motive pas ».</i>	Préparer un dossier
		E8	34- Le dirigeant estime pouvoir augmenter son chiffre d'affaires	<i>« Je pourrais faire plus en termes de chiffre d'affaires mais je n'en vois aucun intérêt, hormis diminuer la part de mon 1er client : environ 35% de plus. Mais pendant ces années-là, cela me demanderait des <b>efforts importants</b> et tout ça pour donner beaucoup d'argent à l'Etat dans l'hypothèse où lui me lâche [gros client] et que je n'arrive pas à retrouver quelqu'un rapidement. Ce n'est pas ce qui m'intéresse, je préfère faire d'autres choses ».</i>	Chiffre d'affaires, efforts importants, intéressé,

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.6- Absence de saisie d'opportunités	E13	34- Le dirigeant estime pouvoir augmenter son chiffre d'affaires	« <i>Ou alors après il faudrait vraiment développer et partir, après ça serait une autre échelle, d'autres régions, implanter quelqu'un avec du matériel exactement comme le mien peut-être plus sur la région parisienne ou des choses comme ça. Mais en fait je n'ai pas envie de m'embêter car comme je gagne bien ma vie j'ai du temps pour mes loisirs à côté que tout roule comme ça je ne suis pas carriériste</i> ».	temps, loisirs, pas d'objectif de développement, envie
		E13		« <i>Mais pas d'objectifs de développement mise a par prendre 2 ou 3 clients de plus essayer de faire au mieux pour que ça continue comme ça mais pas d'objectifs de développement</i> ».	
		E13		« <i>Je ne pourrais peut-être pas doubler mais augmenter de 50% l'activité. Il y aurait du travail pour tout le monde je crois. Je n'ai pas envie en fait de me développer</i> ».	
	601.12- Faible prix du produit/service vendu	E1	35- L'entrepreneur baisse ses prix si les objectifs mensuels ne sont pas atteints	« <i>Je tiens un tableau à jour tous les mois avec mes ventes, mes marges, voilà. Si au milieu du mois je suis un peu juste, j'essaie de trouver une solution : mes produits que j'ai en stock je baisse le prix ou j'essaie de voir avec les garages s'ils peuvent me les racheter. Bon bien sûr, ça a des conséquences sur la marge</i> ».	Baisse de prix, marge
		E7	36- L'entrepreneur réalise des prestations gratuitement pour des clients potentiels	« <i>Des fois nous on doit travailler à risques, donc on fait des études de faisabilité gratuitement</i> ».	

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<p align="center"><b>601- Orientations stratégiques</b></p>	<p>601.12- Faible prix du produit/service vendu</p>	E7	<p>36- L'entrepreneur réalise des prestations gratuitement pour des clients potentiels</p>	<p><i>« Alors on ne travaille pas très longtemps [gratuitement] mais n'empêche à coup d'un jour, deux jours, multiplié par 10-20, ça fait des jours ».</i></p>	<p>Gratuitement, travail à risques, rémunération supplémentaire</p>
		E7		<p><i>« Il y a un promoteur avec qui je commence, c'est assez récent, il n'y a pas encore eu de concret. <b>Mais en attendant c'est du travail à risque</b> ».</i></p>	
		E7		<p><i>« Ça peut arriver qu'on doive <b>aller sur un chantier en dehors de la réunion</b> et donc il faut arriver à se libérer et donc si c'est une heure plus une heure sur le chantier et 1 heure le retour, ça fait trois heures, <b>voilà on a bouffé une demi-journée quoi et gratuitement</b>. C'est rare que je le fasse en dehors mais ça peut arriver ».</i></p>	
		E7		<p><i>« Nous, les clients on leur fait une esquisse, une deuxième et puis alors des fois <b>si on tombe sur quelqu'un de compliqué ça va être</b> « ah ben en fait il faut qu'on revienne en arrière » (on peut demander de la rémunération supplémentaire mais là on rentre dans le conflit, on n'en veut pas) ».</i></p>	

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
<p align="center"><b>601- Orientations stratégiques</b></p>	<p>601.12- Faible prix du produit/service vendu</p>	E12	<p>37- Les prix pratiqués par l'entreprise ne permettent pas de dégager une marge suffisante</p>	<p><i>« Le ticket restaurant est entre 7 et 9€, le repas du jour est à 10€. Notre mix-produit n'est pas bon. Les gens n'ont pas forcément envie de manger le plat du jour. Ça fait partie de nos difficultés ».</i></p>	<p>Mix-produit, frais, marge, alimentaire, analyse</p>
		E11		<p><i>« On investit dans une machine que personne n'a. Aujourd'hui on n'entre pas dans nos frais, quand elle fonctionne ça ne paye pas la machine et le salarié ».</i></p>	
		E7		<p><i>« Parce que là pour le coup avec le particulier je ne gagne pas ma vie mais c'est une relation qui est intéressante ça ouvre des portes et puis ça fait rencontrer du monde ».</i></p>	
		E7		<p><i>« Je noue des petits partenariats avec des boites qui font du « clé en main ». Ça c'est de l'alimentaire, j'espère qu'un jour je pourrai m'en passer mais aujourd'hui c'est de l'alimentaire et je ne crache pas dessus quoi. Donc ça c'est un complément pas intéressant mais qui fait rentrer un peu d'argent ».</i></p>	
		E14		<p><i>« Les obstacles à la croissance pour le moment se sont les prix fournisseurs, c'est-à-dire que malgré un chiffre intéressant on n'arrive pas à faire une marge suffisante ».</i></p>	



**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>601-Orientations stratégiques</b>	601.12- Faible prix du produit/service vendu	E14	37- Les prix pratiqués par l'entreprise ne permettent pas de dégager une marge suffisante	« Avec <b>une marge inférieure à 10 %</b> , il faut payer le RSI, il faut payer les frais de fonctionnement. Donc qu'est-ce qui reste, <b>il reste du rouge à la fin du mois</b> . Du rouge, plus du rouge, plus du rouge. Donc ça va que l'activité augmente et qu'on commence à colmater. <b>Mais au bout d'un moment on arrive dans le mur</b> ».	Mix-produit, frais, marge, alimentaire, vente à perte
		E9		« <b>On a moins de marge</b> . En marge on a 35% quand on vend aux grossistes, quand on vend aux boutiques c'est 75%. Quand on vend aux boutiques c'est mieux ».	
		E14		« On a <b>un taux de marge d'une 12%</b> ce qui est difficile. car on est une activité qui est théoriquement de <b>la vente à perte</b> ».	
		E13	38- L'entrepreneur ne pratique pas d'augmentation des tarifs alors qu'il pourrait	« Je n'ai pas fait d'analyse <b>particulière, j'ai toujours pratiqué les mêmes prix</b> depuis le début, <b>juste une petite augmentation</b> sur certaines choses, mais voilà ».	
	601.20- Absence d'une stratégie de communication	E8	39- Il y a une absence de communication externe de l'entreprise sur ses produits et services	« <b>Il faut que j'arrive à trouver</b> comme je fais en ce moment, <b>une autre petite PME</b> qui représente 10 000 ou 15 000€. Mais ce n'est pas facile à trouver et ça limite un peu ».	Communication, publicité, prospection, bouche à oreille
		E15		« [être sur internet], oui je pense que <b>je pourrai avoir plus d'affaires</b> ».	
		E5		« Notre enseigne commence à être connue, à avoir une petite notoriété donc <b>on n'a pas besoin de faire de la communication en parallèle</b> ».	

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.20- Absence d'une stratégie de communication	E6	39- Il y a une absence de communication externe de l'entreprise sur ses produits et services	« <i>Absolument pas. Je n'ai fait aucune publicité, non je n'ai jamais fait de publicité, je n'ai jamais rien affiché</i> ».	
		E6		« <i>Mais les gens qui ont apprécié le produit, ils se sont dit, « ah oué ça serait quand même pas mal si ça se savait un peu</i> » ».	
		E8		« <i>Je ne fais aucune prospection donc je ne sais pas</i> ».	
		E10		« <i>La communication est souvent un travail qu'on a tendance à faire passer en dernier mais à un moment donné, on se dit qu'on n'a pas assez de monde dans le restaurant. [...] On a tendance à mettre toute de suite la cuisine en avant, parce que c'est le cœur de métier mais si on ne fait pas le reste, on ne s'en sort pas</i> ».	
		E13		« <i>Non je n'ai jamais pris le téléphone pour faire de la communication après c'était que le bouche à oreille</i> ».	
	E16	40- L'entrepreneur ne dispose pas d'une stratégie de communication dans son entreprise	E16	« <i>Améliorer la notoriété, le magasin n'est encore pas suffisamment connu</i> ».	Notoriété, stratégie de communication
			E5	« <i>J'en ai fait juste [de la communication] pour l'ouverture, pour annoncer l'ouverture du magasin mais à côté de ça, je n'ai pas de stratégie de communication non plus</i> ».	
			E12	« <i>Pour les soirées, il faut qu'on communique énormément : inviter, etc. Ça me prend un temps fou</i> ».	

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.20- Absence d'une stratégie de communication	E11	41- La stratégie de communication de l'entreprise n'est pas cohérente avec sa capacité de vente/production	« <i>Au départ je partais une fois par semaine [pour la communication auprès de prospects], j'ai arrêté parce que je ramenaient trop de clients</i> ».	Clients, mise en attente de commandes, prospection
		E9		« <i>Ça se résout par de la mise en attente de commandes, on est obligé de dire au client « nous sommes en rupture au Japon, on attend ». Donc la problématique elle est là pour nous aujourd'hui. Et je dirais que c'est la principale problématique. C'est, on va dire, la seule</i> ».	
		E9		« <i>Donc on essaie de faire au mieux pour tout gérer, mais quand je ne suis pas là, que je suis sur la route pour de la prospection, le travail que je dois faire ici, mon frère le fait mais il perd du temps derrière sur ce qu'il fait</i> ».	
		E7		« <i>Mais c'est là où je vous dis c'est délicat aujourd'hui je travaille sur beaucoup de petits dossiers, on répond à plein de concours, j'attends pleins de réponses de partout et à chaque fois c'est soit j'en ai zéro et c'est une mauvaise nouvelle soit j'en ai beaucoup et c'est aussi difficile à gérer et soit j'ai juste ce qu'il faut mais ça, ça n'arrive jamais. Je n'ai pas trop le choix quoi</i> ».	
	601.21- Absence d'analyse des produits/services achetés	E8	42- L'entrepreneur réalise des achats de matériel sans faire d'analyse sur l'investissement en question	« <i>Par contre, pour diminuer les mensualités, ils limitent le nombre de copies et ils disent on vous apporte en tant que partenaire un chèque de 3 000€ soit un coût annuel sans fournitures de 1600€ par an. Sauf que je n'avais pas vu que le contrat de location est sur 10 ans et qu'ils s'engagent à revoir cette somme tous les 2 ans. [...] Ca me coûte 608€ par trimestre</i> ».	Coût, contrat, engagement, concurrence, analyse

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.21- Absence d'analyse des produits/services achetés	E10		« <i>On est engagé pour 48 mois à raison de 200€ par mois + 1000€ de frais de mise en service. Cela nous fait environ 10 000€ de site internet. C'est complètement démesuré par rapport à notre activité ici. Notre site nous coûte quasiment aussi cher que notre loyer. Après, pourquoi ils ont réussi à me faire signer un truc pareil, c'est un mystère</i> ».	
		E14		« <i>Donc ce qui permettrait de mettre plusieurs œufs dans le même panier parce qu'on a fait l'erreur effectivement de rester avec un seul fournisseur et de ne pas faire jouer la concurrence pendant la première année</i> ».	
		E14	43- L'entrepreneur pourrait payer sa matière première, marchandise ou immobilisations moins cher	« <i>C'est qu'à l'heure actuelle le prix d'achat type auprès d'un fournisseur.... Pour un petit acheteur, sur internet vous l'avez à un prix moins cher en achat que ce que nous on peut avoir en prix fournisseur en tant que fournisseur professionnel</i> ».	Prix, fournisseur, achat
		E8	44- L'entrepreneur ne fait pas d'analyse des produits/services qu'il paye de manière automatisée	« <i>Mais la RCP<sup>274</sup> c'est pareil, j'ai pris plus 200€ par an en RCP alors que je n'ai pas augmenté mon chiffre d'affaires et j'ai rien fait</i> ».	Responsabilité Civile Professionnelle, augmentation

<sup>274</sup> Responsabilité Civile Professionnelle.

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique</b>	603.1- Absence ou défaillance dans la planification stratégique	E10	45- L'absence de plan d'actions entraîne une perte de chiffre d'affaires	« <i>Concrètement, la période de Noël l'an dernier, on a loupé le coche parce qu'on n'arrive pas à s'y prendre assez tôt car on a un tout petit espace d'épicerie fine : thé en vrac, épices et rac et quelques produits locaux, des petits chutneys. On a ce qu'il faut pour faire des paniers gourmands de Noël. Mais comme on n'a pas assez anticipé les choses, nos paquets étaient prêts au 15.12 plutôt qu'au 15.11 comme ils auraient dû être prêts</i> ».	Anticiper, prêt
<b>604- Outils de la mise en œuvre stratégique</b>	604.1- Absence/défaillance dans l'analyse financière	E2	46- L'entrepreneur ne dispose pas d'outils qui lui permettent de faire une analyse financière de ses ventes	« <i>Je pense que si j'avais un beau logiciel magique je pourrais affiner beaucoup de choses mais là c'est plus délicat.</i> » [en lien avec l'analyse des ventes et l'analyse financière]	Logiciel, système, gestion des ventes, imprécis, ratios, marge, analyse
		E3		« <i>J'ai besoin d'un système très mobile. Là je suis imprécis dans le système de gestion des ventes. Je ne suis pas capable de dire très précisément combien de sachets je vends combien de boîtes</i> ».	
		E15		« <i>On souhaiterait l'amélioration du système du processus des affaires, etc. que ce soit très fluide. Ça c'est lié à un outil, c'est les outils qui sont importants dans l'entreprise pour traiter les dossiers rapidement, connaître l'état de l'affaire, avoir des ratios sur nos affaires, quelle est la marge, pour être précis sur chaque dossier</i> ».	
	E3	47- L'entrepreneur n'a pas de connaissance précise de sa marge commerciale	« <i>Je n'ai pas ces chiffres précis [par rapport à la marge d'un sachet ou d'une boîte], il faut que je passe du temps, ce n'est pas correct je reconnais, mais je n'ai pas ces chiffres précis</i> ».	Marge, rentabilité	

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>604- Outils de la mise en œuvre stratégique</b>	604.1- Absence/défaillance dans l'analyse financière	E7	47- L'entrepreneur n'a pas de connaissance précise de sa marge commerciale	« <i>C'est dur de savoir sa marge à l'avance parce que ça dépend tellement du client, de comment il va être derrière, s'il va me demander de refaire trois fois les choses, s'il va être satisfait facilement, difficilement. Moi je n'ai pas un métier ou je livre un objet et puis c'est comme ça et voilà</i> ».	
		E7		« <i>C'est un métier de passion aussi donc moi à chaque fois j'essaie de faire des efforts quand il y a un projet qui m'intéresse aussi et je ne vais pas chercher à regarder si c'est ultra rentable</i> ».	
		E10	48- L'entrepreneur ne réalise pas de prévisions de ses ventes	« <i>Je ne suis pas une acharnée de l'outil d'analyse financière [prévisions], probablement une méconnaissance et c'est peut-être ce qui pourrait m'aider</i> ».	Analyse financière
	E9	49- L'entrepreneur ne fait pas d'analyse sur la répartition de sa valeur ajoutée	« <i>Donc les trois premières années, on s'est fait un peu avoir au niveau du bénéfice, notre société a dégagé des bénéfices mais que l'état nous a repris</i> ».	Bénéfice	
	604.8- Absence d'analyse du design des produits/services vendus	E7	50- Il y a une absence de formalisation de l'offre	« <i>Malheureusement, je n'ai pas de grille de tarification, mais c'est peut-être un tort, je n'ai pas un grille type que j'applique systématiquement. Parce qu'à la fois c'est difficile, chaque projet est différent, quand ce sont des projets en mission complète, on suit le chantier, là c'est un peu plus facile, c'est au pourcentage</i> ».	Grille de tarification, rentable, temps passé, facture,

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

Thématiques	Sous-thématiques	Répondants	Idées Clés	Verbatim illustratifs	Mots clés / imputation dans la thématique
604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.8- Absence d'analyse du design des produits/services vendus	E7	50- Il y a une absence de formalisation de l'offre	« <i>Après j'arrive à savoir quand même les projets sur lesquels on a été rentable, c'est pareil ça on a essayé de mettre en place un tableau des heures passées par affaire, Chloé le fait très bien moi je ne sais pas le faire ça. Ça m'en rajoute trop, ça me fait une couche de plus de paperasse à faire. J'ai abandonné malheureusement, ça serait bien mais j'ai abandonné. Chloé ça doit faire bientôt 9 mois qu'elle le fait mais je n'ai encore jamais pu l'analyser, je n'ai même pas eu le temps de le faire, je suis trop débordé. Je sais que c'est très important de le faire mais là...</i> ».	heures d'ouverture
		E7		« <i>Sur la gestion, sur le temps passé par affaire, je l'ai déjà entendu 1000 fois donc j'ai déjà commencé à mettre cet outil en place mais seulement je n'arrive pas à m'y tenir. Ça viendra petit à petit, je sais que ça viendra mais ce n'est pas encore acté complètement</i> ».	
		E8		« <i>Par semaine, c'est à minima 1/3 du temps au moins [les chantiers]. En gros, je leur facture des jours mais on passe plus de jours que ce que l'on facture, on ne peut pas le calculer. Je leur facture 7 jours par mois dont 6 jours sur site. Mais à côté, la journée que je leur facture d'administration au bureau, en temps réel, c'est plus 2 ou 3 jours qu'un jour</i> ».	

**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>604- Outils de la mise en œuvre stratégique</b>	604.8- Absence d'analyse du design des produits/services vendus	E8	50- Il y a une absence de formalisation de l'offre	« [Pour le client de Paris], je vais 6 jours par mois physiquement à l'entreprise et je leur ai vendu une journée par mois d'administration au bureau qui classiquement se transforme en 3 jours au lieu de 1 car quand on cumule tout, <b>j'ai tendance à répondre à 2 ou 3 mails par ci, par-là, à faire des réunions non prévues, faire de l'analyse documentaire. Normalement, je leur facture telle ½ journée mais réellement, je ne vais pas facturer des heures et des ½ heures</b> ».	
		E10		« Là, on est officiellement ouvert de 12h à 15h mais en fait, il y a des gens qui viennent boire le café le matin et parfois l'après-midi. <b>Nos horaires d'ouverture sont un petit peu flou</b> ».	
<b>607- Gestion du personnel</b>	607.1- Recrutement du personnel défaillant	E5	51- L'entreprise rencontre des difficultés de personnel suite à un mauvais recrutement	« Parce que après ce démarrage fulgurant, <b>on a eu des soucis de personnel très vite, on a eu du mal à recruter et à trouver une équipe vraiment motivée on va dire et homogène, donc ça a demandé du temps</b> ».	Recrutement, soucis de personnel, équipe, motivation,
		E11		« Il a eu un bracelet à la cheville, on n'était pas au courant. <b>A la fin, il cassait tout, c'était infernal. Il faisait connerie sur connerie</b> ».	



**VERBATIM DIMENSION « MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE » – Représentation : 59.3 %**

<b>Thématiques</b>	<b>Sous-thématiques</b>	<b>Répondants</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>	<b>Mots clés / imputation dans la thématique</b>
<b>607- Gestion du personnel</b>	607.3- Défaillance dans la gestion du personnel	E5	52- Il y a une défaillance dans la gestion du personnel	« <i>Et donc là pareil, j'ai dû faire une réunion de deux heures avec elle, et là mon travail c'est vraiment de lui apprendre le management, en tout cas, le mien. Et puis j'y tiens</i> ».	Management (du personnel), apprendre
		E5		« <i>Donc j'ai décidé de prendre un studio de fonction là-bas, parce que la location saisonnière ça coûte juste un œil, l'hôtel ce n'était même pas envisageable</i> ».	
	607.4- Absence de délégation	E2	53- Certaines tâches que réalise l'entrepreneur pourraient être déléguées	« <i>Il faut que je me dégage du temps en déléguant plus. Je me suis déchargé déjà un peu de temps parce que j'ai délégué un peu la comptabilité, au début je saisisais la comptabilité en plus</i> »	Déléguer, temps, remplacer, embaucher
		E4		« <i>J'aimerais prendre, dans une période forte, un intérimaire aide poseur » pour me remplacer. Parce que à un moment je vais fatiguer avec l'âge</i> ».	
		E4		« <i>Nous sommes ouverts 6 jours sur 7. Moi le matin, même des fois l'après-midi, je suis le manutentionnaire de mon maître poseur, puisque je n'ai pas le moyens d'embaucher</i> ».	
	<b>608- Mode de management</b>	608.3- Style de direction non adapté	E5	54- Le style de management entraîne une démotivation du personnel	« <i>Elle avait tendance par exemple, quand elles encaissaient, à être à côté et à surveiller. Ca ce n'est juste pas possible comment on met le stress à quelqu'un, il n'y a pas d'autre méthode</i> ».
E5			« <i>Les vendeuses, et c'est là qu'elles m'ont parlé du problème de management, elles m'ont dit « Il faut qu'on vous dise quelque chose, ce n'est juste pas possible</i> ».		

## ANNEXE 38 – Représentation de la surcharge de travail de l'entrepreneur – Etape 2

Idées clés	Répondants Etape 2	Verbatim illustratifs
6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	E2	« C'est un <b>objectif</b> à court terme [le site internet] que je n'arrive pas à mettre en place. Je n'y arrive pas parce que je <b>ne trouve pas le temps</b> . Le lundi, je fais plein de choses administratives et tout, donc voilà ».
7-Il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle multi-casquettes qui augmente sa charge	E4	« La complexité c'est d'être capable de faire la manutention le matin, d'être poseur, de faire le commercial, de faire l'administratif. Il faut être capable de se changer au niveau vestimentaire et de <b>changer les casquettes</b> , ça c'est un peu plus compliqué ».
	E10	« La <b>gestion d'entreprise</b> , c'est souvent compliqué de réattaquer à faire de la gestion après avoir fait une matinée de 8h - 15h sur cuisine et service. Même s'il n'est que 15h et qu'on pourrait avoir du temps sur autre chose après, quand on a déjà enquillé 7h de cuisine et service, c'est difficile de se remettre la tête dans les choses telles que la comptabilité ».
8- La surcharge de travail de l'entrepreneur réduit la capacité de vente de l'entreprise	E16	« J'aimerais aussi <b>prendre quelqu'un</b> . Ça me permettrait <b>d'ouvrir plus dans la journée et d'ouvrir aussi le lundi</b> . Car je suis fermé le lundi. Ça doit représenter 200€ de chiffres d'affaires au moins mais sur 50 lundis ça va vite ».
9- La surcharge de travail pousse l'entrepreneur à sous-traiter à d'autres entreprises ou à envoyer les clients vers la concurrence	E15	« Quand je suis trop chargé, malheureusement, <b>je dirige le client vers d'autres sociétés</b> ».

**ANNEXE 39 - Illustrations d'un risque défaillance face à la fixation d'objectifs – Etape  
2**

<b>Types de défaillances</b>	<b>Répondants</b>	<b>Verbatim illustratifs</b>
<b>Les objectifs fixés sont trop larges</b>	<b>E6</b>	L'E6 explique : <i>« il n'y a pas vraiment de stratégie si ce n'est faire en sorte que l'entreprise vive, faire en sorte que si on a des salariés, on puisse les payer et de mieux en mieux ».</i>
	<b>E14</b>	Lorsqu'il met en avant ses trois principaux enjeux stratégiques de développement, se rend compte du caractère très « large » de ces derniers: <i>« Donc un enjeu de [changement des] mentalité [des clients], un enjeu commercial de croissance enfin ça reste un peu bateau ce que je dis un peu parce que tout le monde a envie de croquer son concurrent. Enfin voilà quoi » (E14).</i>
	<b>E3</b>	Pour l'E3, les objectifs exprimés ne permettent pas une mise en œuvre adéquate : <i>« En termes de stratégie, je ne vais pas aller très loin. Pour nous, c'est stabiliser la production, arriver à pérenniser l'emploi et arriver à pérenniser un autre emploi [...] plus technique » (E3).</i>
<b>Les objectifs fixés sont trop précis</b>	<b>E6</b>	L'E6 explique qu'il n'a pas de stratégie et ajoute <i>« c'est certainement une erreur d'ailleurs »</i> . Il privilégie à ce stade son idée de départ focalisée sur l'axe qualité : <i>« l'idée, c'est juste de faire un bon produit » (E6).</i>
<b>Les objectifs fixés portent sur la dimension personnelle de l'entrepreneur</b>	<b>E2</b>	Les objectifs évoqués par l'E2 portent sur un objectif personnel : <i>« notre stratégie c'est d'abord d'essayer d'améliorer un peu ce qu'on a, de se payer mieux » (E2).</i>

## ANNEXE 40 - Analyse de la thématique « gestion du personnel » - Etape 2

Sous-thématiques	Analyse de la sous-thématique
<b>Recrutement du personnel défaillant</b>	<p>Deux entrepreneurs ont exprimé un recrutement défaillant ayant engendré de nombreuses répercussions pour l'entreprise : surtemps, sursalaires, surconsommations.</p> <p>Cette défaillance peut être illustrée par l'exemple suivant :  <i>« A la fin, il cassait tout, c'était infernal. Il faisait connerie sur connerie »</i> (E11).</p> <p>Les répercussions observées de ce recrutement provoquent de nombreuses difficultés dans la gestion du personnel se traduisant par un taux d'absentéisme élevé du salarié mais aussi des erreurs de réalisation dans l'activité mettant en difficultés l'entreprise face au respect des délais proposés et de la qualité du produit/service vendu.</p>
<b>Défaillance dans la gestion du personnel</b>	<p>Un seul entrepreneur a montré une défaillance au niveau de la gestion du personnel. En revanche, notre observation directe constate une faible mobilisation d'outils et de méthodes managériales pour cinq entrepreneurs : les principaux dispositifs manquants sont des réunions d'équipe et des entretiens individuels.</p> <p>Notre analyse nous permet de constater parallèlement un besoin de connaissances face à cette activité managériale qui peut être l'une des explications de la défaillance dans la gestion du personnel mais qui n'est pas explicitée par l'entrepreneur. Ce besoin de connaissance sur cette activité peut d'ailleurs provoquer, en amont, un refus d'embaucher de la part de l'entrepreneur. Par exemple, lorsque nous interrogeons l'E8 sur la stratégie de son entreprise, il explique immédiatement qu'il refuse d'embaucher du personnel :</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>« La seule chose que je sais c'est que je ne prendrai jamais de salarié vu la complexité des choses, je préfère sous-traiter dans mon réseau »</i> (E8).</p> <p>Le manque de connaissances des entrepreneurs sur cette activité managériale peut être une des explications de ce refus de recrutement puisque l'entrepreneur peut ressentir un degré de difficultés élevé ainsi qu'une faible contrôlabilité perçue face à cette action.</p>

## ANNEXE 41 - Refus de développement de l'entrepreneur – Etape 2

Répondants Etape 2	Verbatim illustratifs <sup>275</sup>
E4	« Je veux rester à ce stade, parce que ma finalité c'est de rester à 3 salariés, je n'ai pas l'intention de racheter 36 magasins. Je veux avoir une petite équipe, continuer, à être à côté de mes salariés, être proche. Tout ça c'est lié complètement à mon historique, j'ai eu beaucoup de gens sous mes ordres, beaucoup de salariés ouvriers, de cadres m'étaient rattachés et à un moment ça dépassait mes compétences et mon envie, je dirais. Je n'avais plus aucune relation humaine avec les gens ».
E8	« La seule chose que je sais c'est que je ne prendrai jamais de salariés vu la complexité des choses, je préfère sous-traiter dans mon réseau ».
E11	« L'objectif c'est de toujours se développer et de former une équipe qui avance avec nous. Mais on a dit 3 personnes, à la rigueur 4 mais pas plus ».
E13	« Moi, pour l'instant, ce n'est pas du tout l'objectif d'embaucher ».
E15	« J'aurais pu embaucher, me dire tiens là je passe le cap, je crée un emploi mais non, je pense que c'est beaucoup de contraintes en France, c'est des engagements ».

---

<sup>275</sup> Le développement est analysé ici à partir du critère « effectif salarié(s) ».

**ANNEXE 42 - Informations financières de l'échantillon - Etape 2**

<b>Eléments financiers des 16 entreprises<sup>276</sup></b>					
<b>Unité</b>	<b>Chiffre d'affaires annuel</b>	<b>Coûts de production</b>	<b>Valeur Ajoutée sur Charges Variables (VACV)</b>	<b>Résultats d'exploitation</b>	<b>Nombre d'heures totales dans l'entreprise</b>
<b>Minimum</b>	67 495€	21 021€	13 684€	- 33 087€	1 272
<b>Maximum</b>	679 792 €	666 108€	218 695€	30 989€	6 971
<b>Moyenne</b>	225 212€	160 454€	62 884€	9 194€	4 010
<b>Ecart-Type</b>	189 753	173 795	50 297	16 574	1 594

---

<sup>276</sup> Arrondi à l'euro près.

**ANNEXE 43 - Exemple de la méthodologie de calcul des CPC – Etape 2**

Dysfonctionnements élémentaires	Causes invoquées des dysfonctionnements	Fréquence Indicative	Effets des dysfonctionnements au plan économique - E4							
			Détails du calcul	Sur-salaires	Sur-temps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Total	
7- Il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle multi-casquettes	Changements de programmes, appels extérieurs	L'entrepreneur perd 1h par jour	1h X 5 jours par semaine X 48 semaines X 31.37€ (CHVACV)		7 528.80€					7 528,80€
15- Il est difficile de créer un système de communication dans l'entreprise	Absence de structuration des 3C	L'entrepreneur perd 30 minutes par jour pour réexpliquer à ses collaborateurs	0.5 X 5 jours par semaine X 48 semaines X 31.37€ (CHVACV)		3 764.40 €					3 764.40€
53- L'entrepreneur gère des tâches que doit faire un salarié		2 heures par semaine	Sursalaires : (14.20-12.14) X 2 X 48 <sup>277</sup>	197.76€						197.76€

<sup>277</sup> 14.20€ correspond au salaire horaire du dirigeant et 12.14 € correspond au salaire horaire du salarié.

Dysfonctionnements élémentaires	Causes invoquées des dysfonctionnements	Fréquence Indicative	Effets des dysfonctionnements au plan économique - E4							
			Détails du calcul	Sur-salaires	Sur-temps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Total	
28- L'entrepreneur ne développe pas suffisamment ses relations avec ses partenaires	Motivation et manque de temps	Possibilités d'augmenter de 10% le Chiffre d'affaires <sup>278</sup>	0.10 X 218 694.52€ (VACV) X 0.3461 (Ratio MCV)						7 569.02€	7 569.02€
29- Des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d'affaires ne sont pas exploitées	Motivation et manque de temps	Possibilités d'augmenter de 5% le chiffre d'affaires <sup>279</sup>	0.05 X 218 694.52€ (VACV) X 0.3461 (Ratio MCV)						3 784.51€	3 784.51 €
44- L'entrepreneur pourrait payer sa matière première ou	Manque de temps et d'organisation	Possibilités de réduire les charges de 2000€ HT (sur				2000 €				2000€

<sup>278</sup> Cela représente trois partenaires ciblés par l'entrepreneur avec lesquels il pouvait et souhaitait travailler.

<sup>279</sup> L'entrepreneur souhaite réaliser une diversification horizontale par le développement d'une nouvelle prestation générant un minimum de 5% du CA actuel de l'entreprise mais il n'a pas pu le mettre en place par manque de motivation et manque de temps.



Dysfonctionnements élémentaires	Causes invoquées des dysfonctionnements	Fréquence Indicative	Effets des dysfonctionnements au plan économique - E4						
			Détails du calcul	Sur-salaires	Sur-temps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Total
marchandise moins cher		les achats de matériel)							
53- Il y a une défaillance dans la gestion du personnel	Gestion des conflits, désaccords	Perte de 2 heures par semaine pour l'entrepreneur qui gère des conflits ou désaccords	2 X 48 semaines X 31.37€ (CHVACV)		3011.52 €				3 011.52€
<b>TOTAL</b>				<b>197.76€</b>	<b>14 304.72€</b>	<b>2000 €</b>	<b>0€</b>	<b>11 353.53€</b>	<b>27 856.01€</b>

**ANNEXE 44 - Résultats de l'étude des CPC « inter-organisation » – Etape 2**

<b>Thèmes</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Somme CPC par idées clés</b>	<b>% CPC</b>	<b>% Sous-thématiques<sup>280</sup></b>
<b>1-Conditions de travail</b>	<b>102- Matériel et fournitures</b>	102.2- Manque de matériel	1- Il y a une absence de matériel de production dans l'entreprise	<b>6 105,75 €</b>	<b>2,48%</b>	<b>2,76%</b>
			3-Il y a une absence de matériel dédié à la vente par automate	<b>677.84 €</b>	<b>0,28%</b>	
		102.3- Panne de matériel	4- L'entreprise rencontre des pannes liées au matériel de production	<b>4 938,81 €</b>	<b>2,01%</b>	<b>2,01%</b>

<sup>280</sup> En fonction du montant global des CPC « inter-organisation » : 245 777.41€.

<b>Thèmes</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Somme CPC par idées clés</b>	<b>% CPC</b>	<b>% Sous-thématiques<sup>280</sup></b>
<b>2-Organisation du travail</b>	<b>201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions</b>	201.1- Absence ou défaillance de planification de l'activité	5- Il y a une absence ou une défaillance dans la planification du travail liée à la réalisation du produit/prestation	<b>19 936,92 €</b>	<b>8,11%</b>	<b>8,11%</b>
	<b>205- Charge de travail</b>	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	<b>6 559,00 €</b>	<b>2,67%</b>	<b>9,54%</b>
			7-Il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle multi-casquettes qui augmente sa charge de travail	<b>7 528,80 €</b>	<b>3,06%</b>	
			8- La surcharge de travail de l'entrepreneur réduit la capacité de vente de l'entreprise	<b>9 358,69 €</b>	<b>3,81%</b>	
	<b>206- Règles et procédures</b>	206.4- Absence de règles et procédures	10- Il y a une absence de gestion des stocks dans l'entreprise	<b>696,96 €</b>	<b>0,28%</b>	<b>10,14%</b>

<b>Thèmes</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Somme CPC par idées clés</b>	<b>% CPC</b>	<b>% Sous-thématiques<sup>280</sup></b>
<b>2-Organisation du travail</b>	<b>206- Règles et procédures</b>	206.4- Absence de règles et procédures	11- Il y a une absence ou défaillance d'organisation des commandes et de la livraison fournisseurs	<b>21 086,00 €</b>	<b>8,58%</b>	
			12- L'entrepreneur a des difficultés à évaluer la demande client (surplus de stock et invendus)	<b>3 142,60 €</b>	<b>1,28%</b>	
		206.6- Absence de procédure de règlement	14- Il y a une absence ou une défaillance dans la procédure de règlement client	<b>10 000,00 €</b>	<b>4,07%</b>	
<b>3- Communication-coordination-concertation</b>	<b>308- Dispositifs de 3C</b>	308.1- Absence de dispositifs de 3C	15- Il est difficile de créer un système de communication dans l'entreprise	<b>7 563,63 €</b>	<b>3,08%</b>	<b>3,08%</b>

Thèmes	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thèmes	Idées Clés	Somme CPC par idées clés	% CPC	% Sous-thématiques <sup>280</sup>
<b>4-Gestion du temps</b>	<b>404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps</b>	404.2- L'environnement externe de l'entreprise perturbe l'emploi du temps de l'entrepreneur	19- L'entrepreneur met en pause son activité en cours pour gérer ses relations avec l'environnement externe	<b>9 279,31 €</b>	<b>3,78%</b>	<b>3,78%</b>
<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.4- Faible relation avec les partenaires	28- L'entrepreneur ne développe pas suffisamment ses relations avec ses partenaires	<b>37 344,20 €</b>	<b>15,19%</b>	<b>15,19%</b>
		601.6- Absence de saisie d'opportunités	29- Des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas exploitées par l'entrepreneur	<b>35 750,67 €</b>	<b>14,55%</b>	<b>15,45%</b>
			30- L'entrepreneur ne vend pas certains produits pourtant demandés par les clients	<b>2 210,59 €</b>	<b>0,90%</b>	

<b>Thèmes</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Somme CPC par idées clés</b>	<b>% CPC</b>	<b>% Sous-thématiques<sup>280</sup></b>
<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.12- Faible prix du produit/service vendu	35- L'entrepreneur baisse ses prix si les objectifs mensuels ne sont pas atteints	<b>3 600,00 €</b>	<b>1,46%</b>	<b>11.14%</b>
			36- L'entrepreneur réalise des prestations gratuitement pour des clients potentiels ou fournisseurs	<b>4 722,00 €</b>	<b>1.92%</b>	
			38- L'entrepreneur ne pratique pas d'augmentation de ses prix alors qu'il pourrait	<b>19 063.84 €</b>	<b>7.76%</b>	
		601.20- Absence d'une stratégie de communication	39- Il y a une absence de communication externe de l'entreprise sur ses produits et services	<b>15 056,00 €</b>	<b>6,13%</b>	<b>6,13%</b>

<b>Thèmes</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Somme CPC par idées clés</b>	<b>% CPC</b>	<b>% Sous-thématiques<sup>280</sup></b>
<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	<b>601- Orientations stratégiques</b>	601.22- Absence d'analyse des produits/services achetés	44- L'entrepreneur pourrait payer sa matière première, marchandise ou immobilisations moins cher	<b>4 707,33 €</b>	<b>1,91%</b>	<b>2,89%</b>
			45- L'entrepreneur ne fait pas d'analyse des produits/services qu'il paye de manière automatisée	<b>2 400,00 €</b>	<b>0,98%</b>	
	<b>604- Outils de la mise en œuvre stratégique</b>	604.1- Absence/défaillance dans l'analyse financière	47- L'entrepreneur ne dispose pas d'outils qui lui permettent de faire une analyse financière de ses ventes	<b>764,40 €</b>	<b>0,31%</b>	<b>1,38%</b>
			50- L'entrepreneur ne fait pas d'analyse sur la répartition de sa valeur ajoutée	<b>2 619,00 €</b>	<b>1,07%</b>	
		604.8- Absence d'analyse du design des produits/services vendus	51- Il y a une absence de formalisation de l'offre	<b>944,40 €</b>	<b>0,38%</b>	<b>0,38%</b>

<b>Thèmes</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Somme CPC par idées clés</b>	<b>% CPC</b>	<b>% Sous-thématiques<sup>280</sup></b>
<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	<b>607- Gestion du personnel</b>	607.3- Défaillance dans la gestion du personnel	53- Il y a une défaillance dans la gestion du personnel	<b>6 120,67 €</b>	<b>2,49%</b>	<b>2,49%</b>
		607.4- Absence de délégation	54- Certaines tâches que réalise l'entrepreneur pourraient être déléguées	<b>3 600,00 €</b>	<b>1,46%</b>	<b>1,46%</b>
<b>TOTAL CPC</b>				<b>245 777,41 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



**ANNEXE 45 - Analyse des composants CPC « inter-organisation » – Etape 2**

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
1- Il y a une absence de matériel de production dans l'entreprise	E3		3 662,40 €					<b>3 662,40 €</b>
	E6		231,87 €					<b>231,87 €</b>
	E6		175,66 €					<b>175,66 €</b>
	E10				113,64 €			<b>113,64 €</b>
	E12		1 803,38 €					<b>1 803,38 €</b>
	E12		118,80 €					<b>118,80 €</b>
2- Il y a une absence de système de paiement automatisé dans l'entreprise	-							<b>0,00 €</b>
3-Il y a une absence de matériel dédié à la vente par automate	E14		275.12€					<b>275.12€</b>
	E13		402,72 €					<b>402,72 €</b>
4- L'entreprise rencontre des pannes liées au matériel de production	E7		2 219,34 €					<b>2 219,34 €</b>
	E11				403,60 €	2 000,00 €		<b>2 403,60 €</b>
	E15				170,40 €			<b>170,40 €</b>
	E16		145,47 €					<b>145,47 €</b>

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
5- Il y a une absence ou une défaillance dans la planification du travail liée à la réalisation du produit/prestation	E1		127,68 €	1 100,00 €				<b>1 227,68 €</b>
	E5				18336.24 €			<b>18 336,24 €</b>
	E16		373,00 €					<b>373,00 €</b>
6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	E9					6 559,00 €		<b>6 559,00 €</b>
7-Il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle multi-casquettes qui augmente sa charge de travail	E4		7 528,80 €					<b>7 528,80 €</b>
8- La surcharge de travail de l'entrepreneur réduit la capacité de vente de l'entreprise	E2					1 547,15 €		<b>1 547,15 €</b>
	E8				704,60 €			<b>704,60 €</b>
	E10					3 636,58 €		<b>3 636,58 €</b>
	E13					752,80 €		<b>752,80 €</b>
	E15				1 265,50 €			<b>1 265,50 €</b>
	E16				1 178,75 €			<b>1 178,75 €</b>
	E16				273,31 €			<b>273,31 €</b>

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
9- La surcharge de travail pousse l'entrepreneur à sous-traiter à d'autres entreprises ou à envoyer les clients vers la concurrence	-							<b>0,00 €</b>
10- Il y a une absence de gestion des stocks dans l'entreprise	E2		696,96 €					<b>696,96 €</b>
11- Il y a une absence ou défaillance d'organisation des commandes et de la livraison fournisseurs	E9			1 666,00 €				<b>1 666,00 €</b>
	E14				19 420€			<b>19 420€</b>
12- L'entrepreneur a des difficultés à évaluer la demande client (surplus de stock et invendus)	E5			2 742,60 €				<b>2 742,60 €</b>
	E6			400,00 €				<b>400,00 €</b>
13- Le désir de satisfaire le client génère une défaillance organisationnelle de l'entreprise	-							<b>0,00 €</b>
14- Il y a une absence ou une défaillance dans la procédure de règlement client	E11						10 000 €	<b>10 000,00 €</b>

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
15- Il est difficile de créer un système de communication dans l'entreprise	E4		3 764,40 €					3 764,40 €
	E5		313,44 €					313,44 €
	E9		3 485,79 €					3 485,79 €
16-L'entrepreneur n'organise pas son temps lié aux activités à valeur ajoutée indirecte	-							0,00 €
17- L'entrepreneur pourrait augmenter sa charge de travail	-							0,00 €
18-L'activité de réalisation de la prestation ou de la production occupe trop de temps à l'entrepreneur	-							0,00 €
19- L'entrepreneur met en pause son activité en cours pour gérer ses relations avec l'environnement externe	E7		1 770,75 €					1 770,75 €
	E11		7 042,31 €					7 042,31 €
	E16		466,25 €					466,25 €

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
20- L'entrepreneur a un besoin de formation en management des salariés	-							0,00 €
21- Le(s) salarié(s) ou l'entrepreneur manque de compétences en relation liées à son poste	-							0,00 €
22- L'entrepreneur a un besoin de formation en management stratégique	-							0,00 €
23- L'entrepreneur a un besoin de formation en gestion commerciale	-							0,00 €
24- L'entrepreneur a un besoin de formation en gestion de site internet	-							0,00 €
25- Il y a une absence de fixation d'objectifs de la part de l'entrepreneur	-							0,00 €
26-La stratégie de l'entrepreneur n'est pas formalisée	-							0,00 €

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
27-L'entrepreneur a une absence de vision à long terme	-							<b>0,00 €</b>
28- L'entrepreneur ne développe pas suffisamment ses relations avec ses partenaires	E1					24 000,00 €		<b>24 000,00 €</b>
	E2					168,78 €		<b>168,78 €</b>
	E4					7 569,02 €		<b>7 569,02 €</b>
	E6					2 613,00 €		<b>2 613,00 €</b>
	E11				114,10 €			<b>114,10 €</b>
	E12					1 674,30 €		<b>1 674,30 €</b>
	E14						1 000€	<b>1 000€</b>
	E16				205,00 €			<b>205,00 €</b>
29- Des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas exploitées par l'entrepreneur	E1					1 000,00 €		<b>1 000,00 €</b>
	E2					562,60 €		<b>562,60 €</b>
	E4					3 784,51 €		<b>3 784,51 €</b>
	E12					15 403,56 €		<b>15 403,56 €</b>
	E15					15 000,00 €		<b>15 000,00 €</b>

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
30- L'entrepreneur ne vend pas certains produits pourtant demandés par les clients	E6					2 210,59 €		<b>2 210,59 €</b>
31- Le positionnement éthique de l'entrepreneur réduit son chiffre d'affaires	-							<b>0,00 €</b>
32- Le refus de négociation de l'entrepreneur réduit le chiffre d'affaires de son entreprise	-							<b>0,00 €</b>
33- L'entrepreneur ne saisit pas certaines aides de l'Etat que l'entreprise pourrait bénéficier	-							<b>0,00 €</b>
34- L'entrepreneur estime pouvoir augmenter son chiffre d'affaires mais refuse de le faire	-							<b>0,00 €</b>
35- L'entrepreneur baisse ses prix si les objectifs mensuels ne sont pas atteints	E1				3 600,00 €			<b>3 600,00 €</b>

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
36- L'entrepreneur réalise des prestations gratuitement pour des clients potentiels ou fournisseurs	E7				4 722,00 €			<b>4 722,00 €</b>
37- Les prix pratiqués par l'entreprise ne permettent pas de dégager une marge suffisante	-							<b>0,00 €</b>
38- L'entrepreneur ne pratique pas d'augmentation de ses prix alors qu'il pourrait	E3				5 824,19 €			<b>5 824,19 €</b>
	E13				4 252,55 €			<b>4 252,55 €</b>
	E14				5 231.55€			<b>5 231.55€</b>
	E16				3 755,55 €			<b>3 755,55 €</b>
39- Il y a une absence de communication externe de l'entreprise sur ses produits et services	E13					15 056,00 €		<b>15 056,00 €</b>
40- L'entrepreneur ne dispose pas d'une stratégie de communication dans son entreprise	-							<b>0,00 €</b>



Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
41- La stratégie de communication de l'entreprise n'est pas cohérente avec sa capacité de vente/production	-							<b>0,00 €</b>
43- L'entrepreneur réalise des achats de matériel sans faire d'analyse sur l'investissement	-							<b>0,00 €</b>
44- L'entrepreneur pourrait payer sa matière première, marchandise ou immobilisations moins cher	E3		610,40 €	250,00 €				<b>860,40 €</b>
	E4			2 000,00 €				<b>2 000,00 €</b>
	E9			1 846,93 €				<b>1 846,93 €</b>
45- L'entrepreneur ne fait pas d'analyse des produits/services qu'il paye de manière automatisée	E8			2 400,00 €				<b>2 400,00 €</b>
46- L'absence de plan d'actions entraîne une perte de chiffre d'affaires	-							<b>0,00 €</b>

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
47- L'entrepreneur ne dispose pas d'outils qui lui permettent de faire une analyse financière de ses ventes	E10					336,72 €		<b>336,72 €</b>
	E12		427,68 €					<b>427,68 €</b>
48- L'entrepreneur n'a pas de connaissance précise de sa marge commerciale	-							<b>0,00 €</b>
49- L'entrepreneur ne réalise pas de prévisions de ses ventes	-							<b>0,00 €</b>
50- L'entrepreneur ne fait pas d'analyse sur la répartition de sa valeur ajoutée	E9			2 619,00 €				<b>2 619,00 €</b>
51- Il y a une absence de formalisation de l'offre	E7		944,40 €					<b>944,40 €</b>
52- L'entreprise rencontre des difficultés de personnel suite à un mauvais recrutement	-							<b>0,00 €</b>

Idées Clés	Sources	EFFETS SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE						
		Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	TOTAL
53- Il y a une défaillance dans la gestion du personnel	E4	197,76 €						197,76 €
	E4		3 011,52 €					3 011,52 €
	E5				411,39 €			411,39 €
	E5			2 500,00 €				2 500,00 €
54- Certaines tâches que réalise l'entrepreneur pourraient être déléguées	E15	3 600,00 €						3 600,00 €
55- Le style de management entraîne une démotivation du personnel	-							0€
<b>TOTAL CPC</b>		<b>3797.76€</b>	<b>39 598.14€</b>	<b>17 524.53€</b>	<b>69 982.37€</b>	<b>103 874.61</b>	<b>11 000€</b>	<b>245 777.41€</b>
<b>Représentation des composants en %</b>		<b>1.55%</b>	<b>16.11%</b>	<b>7.13%</b>	<b>28.47%</b>	<b>42.26%</b>	<b>4.48%</b>	<b>100%</b>

**ANNEXE 46 – Exposition des pertes de compétitivité du groupe d’entrepreneurs – Etape 2**

<b>Thèmes</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Sources</b>	<b>Illustrations</b>
<b>1- Conditions de travail</b>	102- Matériel et fournitures	102.2- Manque de matériel	1- Il y a une absence de matériel de production dans l'entreprise	E6	Besoin d'un meuble multifonctionnel: manque de place pour travailler.
				E7	Besoin de matériel : traceur pour impression: temps perdu (non estimé) à cause de l'absence de cet outil.
				E8	Souhait de développer un outil de suivi de dossier pour les différentes étapes de l'affaire: cette nécessité provient de l'augmentation de l'activité.
				E9	Besoin d'aération et de fermeture de l'espace production: impact sur l'ambiance de travail : bruit dans le bureau et poussière.
				E10	Manque de vaisselle (tasse à thé,...): " <i>Ça coince dans le service</i> " et entraîne une obligation de laver pendant le service.
		102.3- Panne de matériel	4- L'entreprise rencontre des pannes liées au matériel de production	E11	De nombreux allers-retours pendant le service derrière le bar et entre le bar et la cuisine: nécessité de réorganisation du bar et de la salle.

Thèmes	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thèmes	Idées Clés	Sources	Illustrations
<b>2-Organisation du travail</b>	205- Charge de travail	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	E2	Surcharge de travail et axe qui demande une disponibilité d'esprit et une mise à distance. Souhait d'un lundi après-midi entre 2 et 4h par mois sur 12 mois.
				E2	Surcharge de travail et axe qui demande une disponibilité d'esprit et une mise à distance. Souhait d'un lundi après-midi entre 2 et 4h par mois sur 12 mois.
				E3	Temps élevé lié à la production. Souhait de travailler 8 heures par semaine sur le développement sur 35 semaines.
				E10	Faible temps lié au développement de l'entreprise à cause d'une surcharge de travail. Souhait d'y consacrer 4h par semaine.
				E11	Souhait de consacrer plus de temps à la stratégie de l'entreprise mais impossibilité à cause d'une surcharge de travail. Souhait d'y consacrer 8 heures par mois.
				E14	Faible temps lié au développement de l'entreprise: souhait de consacrer 4 heures supplémentaires par semaine.
				E14	Souhait de déléguer la partie administrative.

Thèmes	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thèmes	Idées Clés	Sources	Illustrations	
<b>2-Organisation du travail</b>	205- Charge de travail	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	E15	Focalisation sur le quotidien pour « tenir le cap en termes d'objectifs financiers ». Souhait de consacrer 8 heures par semaine au développement.	
				E16	Absence de temps dédié au développement de l'entreprise à cause d'une surcharge de travail. Souhait d'y consacrer 10 heures par mois sur 12 mois.	
	206- Règles et procédures	206.4- Absence de règles et procédures	11- Il y a une absence ou défaillance d'organisation des commandes et de la livraison fournisseurs	E12	Temps élevé passé sur la récupération des commandes: aucun système de livraison des produits.	
					206.6- Absence de procédure de règlement	14- Il y a une absence ou une défaillance dans la procédure de règlement client
		E13	« <i>Ils ne veulent pas payer</i> » et impossibilité d'instaurer des pénalités/ relation client.			

<b>Thèmes</b>	<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Idées Clés</b>	<b>Sources</b>	<b>Illustrations</b>
<b>3- 3C</b>	308- Dispositifs de 3C	308.1- Absence de dispositifs de 3C	15- Il est difficile de créer un système de communication dans l'entreprise	E3	L'absence de communication crée des erreurs de production: le dirigeant attend que le salarié prenne des initiatives au lieu de lui donner des responsabilités.
				E10	Problème de communication qui engendre des difficultés organisationnelles et de la fatigue.
				E11	Problème de transmission des références produits entre les associés: difficultés à lire le document écrit par l'associé.
<b>4-Gestion du temps</b>	402- Planification, programmation des activités	402.2- Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	17- L'entrepreneur pourrait augmenter sa charge de travail	E15	Perturbation du temps suite à des appels téléphoniques car le téléphone n'est pas coupé. Impossibilité d'évaluer le temps perdu.
<b>5- Formation intégrée</b>	502- Besoin de formation	502.1- Absence de compétences managériales	20- Les entrepreneurs ont un besoin de formation en management des salariés	E7	Souhait de formation sur cet axe : " <i>Ce sera plus complexe lorsqu'il y aura deux salariés</i> ".
				E9	Souhait de formation sur cet axe.
				E11	« <i>On s'est planté sur le premier salarié, il y a des choses qui s'apprennent</i> » - difficultés liées au degré d'autonomie accordé aux salariés.
				E14	Besoin à moyen terme de formation en management des salariés.

Thèmes	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thèmes	Idées Clés	Sources	Illustrations
<b>5- Formation intégrée</b>	502- Besoin de formation	502.3- Nécessité de développer les compétences de l'entrepreneur ou des collaborateurs	21- Le(s) salarié(s) ou l'entrepreneur manque de compétences en relation liées à son poste	E8	Besoin de formation en anglais pour l'entrepreneur: possibilités de développer les opportunités mais contraintes de temps (3 semaines d'absence) et coût élevé.
				E10	Besoin de formation de l'entrepreneur sur un produit alimentaire spécifique: cela permettrait de développer le salon de thé.
				E11	Besoin de formation des salariés sur le domaine d'activité. Difficulté: temps élevé dédié à la formation.
				E13	Besoin de formation sur un produit spécifique à l'activité.
		502.12- Absence de formation en management stratégique	22- Les entrepreneurs ont un besoin de formation en management stratégique	E1	<i>"On n'est plus dans les études, c'est bien d'avoir un rappel".</i>
				E10	<i>« je considère que c'est important et j'aime ça ».</i>
				E14	Besoin de formation sur les spécificités liées au développement à l'étranger.
				E16	Besoin de connaissances sur la stratégie.



Thèmes	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thèmes	Idées Clés	Sources	Illustrations
<b>5- Formation intégrée</b>	502- Besoin de formation	502.15- Absence de compétence en gestion commerciale	23- Les entrepreneurs ont un besoin de formation en gestion commerciale	E1	<i>"Permet de confirmer ou d'améliorer la méthode- besoin de rappel".</i>
				E12	<i>« je n'y avais pas réfléchi » et manque de temps et de trésorerie ».</i>
		502.16- Absence d'une compétence technique	24- Les entrepreneurs ont un besoin de formation en gestion de site internet	E15	Besoin de formation en gestion de site internet.
				E16	Besoin de formation en gestion de site internet: souhait de développer la vente en ligne.
<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	601- Orientations stratégiques	601.4- Faible relation avec les partenaires	28- L'entrepreneur ne développe pas suffisamment ses relations avec ses partenaires	E2	<i>"On aimerait travailler avec des partenaires culturels".</i>
				E3	Possibilité de travailler avec des partenaires sportifs, coach et entreprises agro-alimentaires: non exploré car capacité de production insuffisante.
				E9	Souhait de travailler avec des partenaires clés : "cela prend du temps".

Thèmes	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thèmes	Idées Clés	Sources	Illustrations
<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	601- Orientations stratégiques	601.6- Absence de saisie d'opportunités	29- Des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas exploitées par l'entrepreneur	E6	Possibilité de proposer un service et dans un nouveau local de vente sur une autre zone géographique: situation géographique de l'entreprise actuelle peu accessible actuellement.
				E7	Possibilité de faire du conseil en aménagement d'appartement..
				E9	Souhait de faire entrer une nouvelle série de produits moyens de gamme d'une nouvelle marque: fort potentiel sur le marché moyen de gamme. Le concurrent principal représente 750 000€ de CA TTC.
				E11	Souhait de développer des prestations sur une activité de niche.
				E12	Possibilité de développer un service traiteur: difficultés car coût élevé de prendre un salarié.
				E12	Absence de développement de la version salon de thé les après-midi.
				E13	Possibilité de travailler avec des concurrents qui font une activité complémentaire. Possibilité d'avoir une commission.
				E14	Possibilité de développer un nouveau produit.
				E15	<i>"On ne développe pas assez l'activité maintenance".</i>

Thèmes	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thèmes	Idées Clés	Sources	Illustrations
<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	601- Orientations stratégiques	601.6- Absence de saisie d'opportunité		E16	Souhait d'augmenter la variété des produits dérivés: " <i>il y a de la demande de la part des clients</i> ".
			34- Le dirigeant estime pouvoir augmenter son chiffre d'affaires	E8	Taxes élevées de l'Etat.
			36- L'entrepreneur réalise des prestations gratuitement pour des clients potentiels ou fournisseurs	E8	Les dossiers nécessitent une gestion supplémentaire non prise en compte dans le tarif. 3 jours au lieu d'1 jour facturé pour le client principal par mois. L'entrepreneur considère cela comme un orthofonctionnement.
			38- L'entrepreneur ne pratique pas d'augmentation de ses prix alors qu'il pourrait	E8	Nécessité d'augmentation du prix des frais de déplacement: les charges de déplacement sont de plus en plus élevées mais le tarif n'augmente pas.
		601.23- Absence d'une stratégie de communication	39- Il y a une absence de communication externe de l'entreprise sur ses produits et services	E5	85% de la clientèle est régulière. Aucune communication externe n'est réalisée.
			E8	Besoin non ressenti car refus de développement.	

Thèmes	Dysfonctionnements élémentaires	Sous-thèmes	Idées Clés	Sources	Illustrations
<b>6-Mise en œuvre stratégique</b>	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1- Absence/défaillance dans l'analyse financière	46- L'entrepreneur ne dispose pas d'outils qui lui permettent de faire une analyse financière de ses ventes	E2	Les documents comptables de fin d'année sont insuffisants: « <i>je ne sais pas si j'y arriverais toute seule, dans mon métier, je n'étais pas là-dessus</i> ».
	607- Gestion du personnel	607.4- Absence de délégation	53- Certaines tâches que réalise l'entrepreneur pourraient être déléguées	E1	Souhait de déléguer le service carte grise.
				E1	Souhait de déléguer le rapatriement des véhicules: temps qui permettrait de faire du commercial. Cela représente 3 jours de 10 heures par mois.
				E2	Activité qui prend trop de temps.
				E7	Absence de délégation de la partie administrative: permet de faire des économies financières. Cela représente 2 à 3 heures par semaine sur 47 semaines.
				E9	Souhait de déléguer la gestion des mails et le traitement de commandes. Activité qui représente 3 heures par semaine sur 49 semaines.
				E10	" <i>Beaucoup de tâches à déléguer : plonge, nettoyage de la salle, ...</i> ": " <i>On est qualifié pour faire des tâches plus complexes</i> ". Cela représente 5 heures par jour sur 48 semaines.

**ANNEXE 47 – Exposition des sources de compétitivité du groupe d’entrepreneur –  
Etape 2**

<b>Entreprises</b>	<b>Sources de compétitivité</b>
E1	- Mobilisation de ses compétences linguistiques.
E2	- Variété des produits ; - Forte différenciation par la qualité de service ; - Capacité de négociation grâce au réseau professionnel ; - Recrutement d’un stagiaire.
E3	- Mobilisation de ses compétences techniques.
E4	- Analyse financière approfondie ; - Mise en place d’un management participatif favorisant la polyvalence des salariés.
E5	- Organisation avec le comptable facilitée : transfert des documents comptables via Dropbox ; - Analyse financière prévisionnelle approfondie ; - Analyse des résultats approfondie;
E6	- Capacité de délégation grâce à l’embauche ; - Différenciation par la qualité du produit ; - Réflexion sur la capacité organisationnelle pour une perspective d’amélioration.
E7	- Recrutement d’un stagiaire avec aide de l’état ; - Mobilisation d’un outil de gestion du temps ; - Création de « news letters » ; - Intégration dans des réseaux de dirigeants.
E8	- Ciblage d’un partenaire clé ;
E9	- Négociation de l’exclusivité des produits vendus sur une zone territoriale ; - Forte capacité de communication ; - Allocation de temps pour le développement du réseau.
E10	- Analyse comparative entre gestion comptable en interne et délégation ; - Communication auprès d’un partenaire potentiel ; - Instauration et mise en place de plannings d’équipe.
E11	- Délégation du recrutement de salariés.
E12	- Recrutement d’un stagiaire avec aide de l’état.
E13	- Positionnement de l’entreprise sur une niche.
E14	- Temps dédié à la réflexion stratégique.
E15	- Recrutement d’un salarié et délégation de la partie commerciale
E16	- Analyse financière approfondie grâce à l’enseigne.

**Annexe 48 - Analyse des causes explicatives des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2**

<b>CAUSES EXPLICATIVES DU DYSFONCTIONNEMENT "DEFAILLANCE DANS LA PLANIFICATION DE L'ACTIVITE" (201.1)</b>			
<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Dysfonctionnements explicatifs</b>	<b>Sous-catégories explicatives</b>	<b>Sources</b>
5- Il y a une absence ou une défaillance dans la planification du travail liée à la réalisation du produit/prestation	101- Aménagement et agencement des locaux	101.1 Organisation des locaux non optimisée	E10
	206- Règles et procédures	206.4 Absence/défaillance dans les règles et procédures	E10
			E5
604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.10 Faible capacité ou absence d'outil de traitement de l'information	E7	
<b>CAUSES EXPLICATIVES DU DYSFONCTIONNEMENT "SURCHARGE DE TRAVAIL DE L'ENTREPRENEUR" (205.2)</b>			
<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Dysfonctionnements explicatifs</b>	<b>Sous-catégories explicatives</b>	<b>Sources</b>
6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	402- Planification, programmation des activités	402.2 Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	E3
			E15
			E2
			E7
	607- Gestion du personnel	607.4 Absence de délégation	E3
			E16
E15			
E2			
7-Il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle multi-casquettes qui augmente sa charge de travail	402- Planification, programmation des activités	402.2 Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	E10
			E4
	607- Gestion du personnel	607.4 Absence de délégation	E9

8- La surcharge de travail de l'entrepreneur réduit la capacité de vente de l'entreprise	607- Gestion du personnel	607.4 Absence de délégation	E16
9- La surcharge de travail pousse l'entrepreneur à soustraire à d'autres entreprises ou à envoyer les clients vers la concurrence	607- Gestion du personnel	607.4 Absence de délégation	E8
<b>CAUSES EXPLICATIVES DU DYSFONCTIONNEMENT "ABSENCE/DEFAILLANCE DANS LES REGLES ET PROCEDURES" (206.4)</b>			
<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Dysfonctionnements explicatifs</b>	<b>Sous-catégories explicatives</b>	<b>Sources</b>
10- Il y a une absence de gestion des stocks dans l'entreprise	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1 Absence/défaillance dans l'analyse financière	E2
11- Il y a une absence ou défaillance d'organisation des commandes et de la livraison fournisseurs	206- Règles et procédures	206.5 Absence d'analyse du travail	E6
	601- Orientations stratégiques	601.4 Faible relation avec les partenaires	E12
			E10
12- L'entrepreneur a des difficultés à évaluer la demande client (surplus de stocks et invendus)	601- Orientations stratégiques	601.20 Absence d'une stratégie de communication	E6
	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1 Absence/Défaillance dans l'analyse financière	E6
<b>CAUSES EXPLICATIVES DU DYSFONCTIONNEMENT "DEFAILLANCE DANS LA PLANIFICATION DES TACHES DU DIRIGEANT" (402.2)</b>			
<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Dysfonctionnements explicatifs</b>	<b>Sous-catégories explicatives</b>	<b>Sources</b>
16- L'entrepreneur n'organise pas son temps lié aux activités de gestion et entrepreneuriales	206- Règles et procédures	206.4 Absence/défaillance dans les règles et procédures	E11
17- L'entrepreneur pourrait augmenter sa charge de travail	601- Orientations stratégiques	601.9 Absence de recherche de croissance	E13

<b>CAUSES EXPLICATIVES DU DYSFONCTIONNEMENT "ABSENCE DE SAISIE D'OPPORTUNITES" (601.6)</b>			
<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Dysfonctionnements explicatifs</b>	<b>Sous-catégories explicatives</b>	<b>Sources</b>
29- Des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas exploitées par l'entrepreneur	102- Matériels et fournitures	102.2 Manque de matériel	E16
	205- Charge de travail	205.2 Surcharge de travail de l'entrepreneur	E2
			E3
			E11
			E6
	601- Orientations stratégiques	601.9 Absence de recherche de croissance	E13
604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1 Absence ou défaillance dans l'analyse financière	E16	
	604.9 Absence d'analyse d'alternatives dans les choix stratégiques	E12	
30- L'entrepreneur ne vend pas certains produits pourtant demandés par les clients	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.9 Absence d'analyse d'alternatives dans les choix stratégiques	E2
31- Le positionnement éthique de l'entrepreneur réduit son chiffre d'affaires	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.9 Absence d'analyse d'alternatives dans les choix stratégiques	E14
32- Le refus de négociation de l'entrepreneur réduit le chiffre d'affaires de son entreprise	604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1 Absence ou défaillance dans l'analyse financière	E6
		604.9 Absence d'analyse d'alternatives dans les choix stratégiques	E6
34- Le dirigeant estime pouvoir augmenter son chiffre d'affaires	601- Orientations stratégiques	601.9 Absence de recherche de croissance	E8
			E13



**ANNEXE 49 - Explication des causes explicatives des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2**

<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Explications des causes explicatives</b>
<p><b>201.1 - Défaillance dans la planification de l'activité</b></p>	<p>Les causes explicatives de la « défaillance dans la planification de l'activité » (201.1) proviennent principalement de trois dimensions : conditions de travail, organisation du travail et mise en œuvre stratégique.</p> <p>Nous pouvons expliquer cette défaillance dans la planification de l'activité par trois dysfonctionnements : (1) l'aménagement et l'agencement des locaux, qui peut perturber les salariés dans leurs fonctions, (2) l'absence de règles et procédures ainsi que (3) un manque d'outils pour faciliter la mise en œuvre stratégique. Le dysfonctionnement majeur permettant d'expliquer la défaillance dans la planification de l'activité (201.1) est l'absence de règles et procédures dans l'entreprise structurant ses activités.</p>
<p><b>205.2 - Surcharge de travail de l'entrepreneur</b></p>	<p>Les causes explicatives de cette sous-thématique proviennent principalement des dimensions : gestion du temps et mise en œuvre stratégique.</p> <p>En effet, une défaillance dans la planification des tâches du dirigeant (1) va générer des surtemps qui entraîneront et favoriseront une surcharge de travail de l'entrepreneur.</p> <p>Sur la dimension stratégique, l'absence de délégation de tâches (2) apparaît comme un axe majeur expliquant et justifiant la surcharge de travail de l'entrepreneur qui elle-même va pouvoir générer des difficultés dans sa propre gestion du temps.</p>

<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Explicitations des causes explicatives</b>
<b>206.4 – Absence/défaillance dans les règles et procédures</b>	<p>Les causes explicatives de cette sous-thématique proviennent principalement de la dimension mise en œuvre stratégique.</p> <p>Plusieurs dysfonctionnements stratégiques expliquent cette sous-thématique : (1) un besoin d’outils de mise en œuvre stratégique mais cela s’explique aussi par des (2) difficultés d’orientations stratégiques : absence de stratégie de communication et faible relation avec les partenaires qui complexifient la possibilité de développer des règles et procédures dans l’entreprise. Il ressort par ailleurs une nécessité d’analyser l’organisation du travail (3).</p>
<b>402.2 - Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant</b>	<p>Les causes explicatives de cette sous-thématique proviennent principalement des dimensions : organisation du travail et mise en œuvre stratégique.</p> <p>Une absence de règles et procédures dans l’entreprise (1) va générer une défaillance dans la planification des tâches du dirigeant. Cela se traduit par une absence de tâches de gestion et entrepreneuriales de la part de l’entrepreneur. Le développement d’une organisation (2) face à l’ensemble des tâches de l’entreprise plus structurée permettrait d’améliorer le design organisationnel de l’entreprise et la gestion du temps de l’entrepreneur.</p>
<b>601.6 - Absence de saisie d’opportunités</b>	<p>Les causes explicatives de cette sous-thématique proviennent principalement de la dimension mise en œuvre stratégique.</p> <p>C’est principalement une absence d’analyse d’alternative dans les choix stratégiques qui génère l’absence de saisie d’opportunités. Il apparaît un besoin de temps face à l’analyse des choix envisageables (1) ainsi qu’un besoin d’outil (2) qui pourrait permettre aux entrepreneurs de mesurer les impacts économiques des opportunités perçues afin de faire le choix de les saisir ou non.</p> <p>Cette absence de saisie d’opportunités s’explique aussi par l’absence ou le refus de recherche de croissance de la part de l’entrepreneur (3).</p>

**ANNEXE 50 - Analyse des dysfonctionnements entraînant comme conséquences les cinq sous-thématiques racines – Etape 2**

<b>PRESENTATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINANTS UNE DEFAILLANCE DANS LA PLANIFICATION DE L'ACTIVITE (201.1)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
102- Matériel et fournitures	102.2- Manque de matériel	2- Il y a une absence de système de paiement automatisé dans l'entreprise	E3	Ces dysfonctionnements entraînent une défaillance dans la planification de l'activité
	102.3- Panne de matériel	4- L'entreprise rencontre des pannes liées au matériel de production	E11	
			E13	
206- Règles et procédures	206.4- Absence/ défaillance dans les règles et procédures	10- Il y a une absence de gestion des stocks dans l'entreprise	E2	
		11- Il y a une absence ou défaillance d'organisation des commandes et de la livraison fournisseurs	E6	
			E12	
			E10	
		13- Le désir de satisfaire le client génère une défaillance organisationnelle de l'entreprise	E13	
308- Dispositifs de 3C	308.1- Absence de dispositifs de 3C	15- Il est difficile de créer un système de communication dans l'entreprise	E3	
			E9	
402- Planification, programmation des activités	402.2- Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	16-Le dirigeant n'organise pas son temps lié aux activités de gestion et entrepreneuriales	E11	

**PRESENTATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINANTS UNE DEFAILLANCE  
DANS LA PLANIFICATION DE L'ACTIVITE (201.1)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	404.2- L'environnement externe de l'entreprise perturbe l'emploi du temps de l'entrepreneur	19- Le dirigeant met en pause son activité en cours pour gérer ses relations avec l'environnement externe	E14	
			E15	
			E1	
			E9	
			E4	
			E11	
			E8	
			E16	
601- Orientations stratégiques	601.2- Absence de formulation de la stratégie	26-La stratégie de l'entrepreneur n'est pas formalisée	E10	
			E1	
	601.23- Absence d'une stratégie de communication	41- La stratégie de communication de l'entreprise n'est pas cohérente avec sa capacité de vente/production	E9	
			E7	
604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1- Absence/défaillance dans l'analyse financière	46- L'entrepreneur ne dispose pas d'outils qui lui permettent de faire une analyse financière de ses ventes	E2	
			E15	
	604.8- Absence d'analyse du design des produits/ services vendus	51- Il y a une absence de formalisation de l'offre	E7	
			E8	
			E10	
			E10	
607- Gestion du personnel	607.3- Défaillance dans la gestion du personnel	52- Il y a une défaillance dans la gestion du personnel	E5	

<b>PRESENTATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINANTS UNE DEFAILLANCE DANS LA PLANIFICATION DE L'ACTIVITE (201.1)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
608- Mode de management	608.3- Style de direction non adapté	54- Le style de management entraîne une démotivation du personnel	E5	
<b>PRESENTATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINANTS UNE SURCHARGE DE TRAVAIL DE L'ENTREPRENEUR (205.2)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
102- Matériel et fournitures	102.2- Manque de matériel	1- Il y a une absence de matériel de production dans l'entreprise	E3	Ces dysfonctionnements entraînent une surcharge de travail de l'entrepreneur
601- Orientations stratégiques	Refus de recruter (non classé)	L'entrepreneur refuse de recruter	E8	
607- Gestion du personnel	607.4- Absence de délégation	53- Certaines tâches que réalise l'entrepreneur pourraient être déléguées	E2 E4	
<b>PRESENTATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINANTS UNE ABSENCE/ DEFAILLANCE DANS LES REGLES ET PROCEDURES (206.4)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
AUCUN				-

**PRESENTATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINANTS UNE DEFAILLANCE  
DANS LA PLANIFICATION DES TACHES DU DIRIGEANT (402.2)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
502- Besoin de formation	502.3- Nécessité de développer les compétences des collaborateurs	21- Le(s) salarié(s) manque de compétences liées à son poste	E5	Ces dysfonctionnements entraînent une défaillance dans la planification des tâches du dirigeant
601- Orientations stratégiques	601.12- Faible prix du produit/service vendu	36- L'entrepreneur réalise des prestations gratuitement pour des clients potentiels ou fournisseurs	E7	
607- Gestion du personnel	607.3- Défaillance dans la gestion du personnel	52- Il y a une défaillance dans la gestion du personnel	E5	
	607.4- Absence de délégation	53- Certaines tâches que réalise l'entrepreneur pourraient être déléguées	E2	
			E4	

<b>PRESENTATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINANTS UNE ABSENCE DE SAISIE D'OPPORTUNITES (601.6)</b>					
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>	
205- Charge de travail	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	E16	Ces dysfonctionnements entraînent une absence de saisie d'opportunités	
			E15		
			E2		
		8- La surcharge de travail de l'entrepreneur réduit la capacité de vente de l'entreprise	E6		
			E3		
			E7		
	9- La surcharge de travail pousse l'entrepreneur à sous-traiter à d'autres entreprises ou à envoyer les clients vers la concurrence	E16			
		E8			
	402- Planification, programmation des activités	402.2- Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	16-Le dirigeant n'organise pas son temps lié aux activités de gestion et entrepreneuriales		E4
					E11
601- Orientations stratégiques	601.1- Absence de fixation d'objectifs	25- Il y a une absence de fixation d'objectifs de la part de l'entrepreneur	E7		
			E6		
	601.2- Absence de formulation de la stratégie	26-La stratégie de l'entrepreneur n'est pas formalisée	E10		
			E15		
			E12		
			E8		

<b>PRESENTATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINANTS UNE ABSENCE DE SAISIE D'OPPORTUNITES (601.6)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
601- Orientations stratégiques	601.3- Absence de vision à long terme	27-Les entrepreneurs ont une absence de vision à long terme	E8	
			E10	
	Refus de recruter ( <i>non classé dans l'ADME</i> )	L'entrepreneur refuse de recruter (non classé)	E13	
			E4	
			E8	
			E16	
E11				
603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique	603.1- Absence ou défaillance dans la planification stratégique	45- L'absence de plan d'actions entraîne une perte de chiffre d'affaires	E10	



**ANNEXE 51 - Explicitation des sous-thématiques ayant pour conséquence une des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2**

<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Explicitation des dysfonctionnements entraînant comme conséquences les 5 sous-thématiques racines</b>
<p><b>201.1 - Défaillance dans la planification de l'activité</b></p>	<p>Les dysfonctionnements entraînant cette sous-thématique de dysfonctionnements proviennent des dimensions suivantes : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps et mise en œuvre stratégique.</p> <p>Nous pouvons observer 12 sous-thématiques de dysfonctionnements entraînant une absence ou défaillance de planification de l'activité.</p> <p>Nous analysons ci-dessous celles qui apparaissent majeures.</p> <p>Huit entrepreneurs ont montré une perturbation de l'environnement externe (1) sur leur activité modifiant la planification de l'activité initialement prévue. Cela met en évidence une relation étroite entre la dimension gestion du temps de l'entrepreneur et l'organisation du travail au sein de l'entreprise.</p> <p>L'axe mise en œuvre stratégique peut aussi influencer la planification de l'activité de l'entreprise par la formulation ou non d'une stratégie pour l'entreprise (2) mais aussi par la mobilisation d'outils de la mise en œuvre stratégique (3).</p>
<p><b>205.2 - Surcharge de travail de l'entrepreneur</b></p>	<p>Les dysfonctionnements entraînant cette sous-thématique de dysfonctionnements proviennent des dimensions suivantes : conditions de travail et mise en œuvre stratégique.</p> <p>3 sous-thématiques de dysfonctionnements ont pour conséquence une surcharge de travail de l'entrepreneur : manque de matériel, refus de recruter et absence de délégation. Nous analysons ci-dessous celles qui apparaissent majeures.</p> <p>Nous observons une absence de délégation de certaines des tâches des entrepreneurs (1) qui pourraient être déléguées. Nous observons que l'une des explications de ce dysfonctionnement est le refus de recruter (2) qui maintient l'entrepreneur dans une situation de surcharge de travail.</p>

<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Explicitation des dysfonctionnements entraînant comme conséquences les 5 sous-thématiques racines</b>
<b>206.4 – Absence/défaillance dans les règles et procédures</b>	Nous focalisant uniquement sur les dysfonctionnements perçus au sein de 16 entreprises, notre analyse ne fait pas émerger de dysfonctionnements pouvant entraîner une absence de règles et procédures dans l'entreprise.
<b>402.2 - Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant</b>	<p>Les dysfonctionnements entraînant cette sous-thématique de dysfonctionnements proviennent des dimensions suivantes : formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Nous analysons ci-dessous celles qui apparaissent majeures.</p> <p>Le manque de compétences des collaborateurs sur leur poste (1) peut impacter la planification des tâches du dirigeant qui va réaliser un glissement de fonction en réalisant des tâches sous la responsabilité du salarié.</p> <p>L'analyse des dysfonctionnements a aussi fait apparaître la réalisation gratuite de prestations pour des clients ou fournisseurs (2) qui n'est pas rémunérée et qui impacte directement sa planification des tâches.</p> <p>La défaillance dans la gestion du personnel (3) ainsi que l'absence de délégation (4) impactent aussi directement la planification des tâches du dirigeant qui reste focalisé sur les tâches à productivité directe maintenant l'entrepreneur dans un rôle technico-fonctionnel.</p>
<b>601.6 - Absence de saisie d'opportunités</b>	<p>Les dysfonctionnements entraînant cette sous-thématique de dysfonctionnements proviennent des dimensions suivantes : organisation du travail, gestion du temps et mise en œuvre stratégique. Nous pouvons observer que 7 sous-thématiques de dysfonctionnements ont pour conséquence une absence de saisie d'opportunités de la part de l'entrepreneur. Nous analysons ci-dessous celles qui apparaissent majeures.</p> <p>Sur l'axe organisation du travail, la surcharge de travail (1) évoquée par les entrepreneurs les empêche de saisir des opportunités pour leur entreprise : ils consacrent peu de temps effectif au développement de leur entreprise, la capacité de vente de</p>

<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Explicitation des dysfonctionnements entraînant comme conséquences les 5 sous-thématiques racines</b>
<b>601.6 - Absence de saisie d'opportunités</b>	<p>l'entreprise est réduite et l'entrepreneur peut être amené à sous-traiter, voire même à orienter les clients vers la concurrence suite à cette surcharge de travail.</p> <p>Un manque de planification dans la gestion du temps du dirigeant (2) liée aux activités de gestion et entrepreneuriales de l'entreprise réduit le rôle entrepreneurial et gestionnaire du dirigeant qui se focalise sur son rôle technico-fonctionnel provoquant une absence de saisie d'opportunités.</p> <p>La thématique de dysfonctionnements « orientations stratégiques » se présente comme majeure en entraînant une absence de saisie d'opportunités due : premièrement à une absence de formalisation de la stratégie (3) et, deuxièmement, à une absence de vision à long terme (4) et, enfin à un refus de recrutement (5).</p>

**ANNEXE 52 - Focalisation sur l'impact des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2**

<b>CONSEQUENCES DU DYSFONCTIONNEMENT "DEFAILLANCE DANS LA PLANIFICATION DE L'ACTIVITE" (201.1)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
Aucun dysfonctionnement n'a pour cause explicative la défaillance dans la planification d'activité.				Ce sont les dysfonctionnements qui ont pour cause explicative la défaillance dans la planification de l'activité
Aucune conséquence sociale n'apparaît.				Ce sont les conséquences directement évoquées au sein de cette catégorie

<b>CONSEQUENCES DU DYSFONCTIONNEMENT "SURCHARGE DE TRAVAIL DE L'ENTREPRENEUR" (205.2)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
601- Orientations stratégiques	601.6- Absence de saisie d'opportunités	29- Des perspectives de développement qui augmenteraient le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas exploitées par l'entrepreneur	E2	Ce sont les dysfonctionnements qui ont pour cause explicative la surcharge de travail de l'entrepreneur
			E3	
			E11	
			E6	

<b>CONSEQUENCES DU DYSFONCTIONNEMENT "SURCHARGE DE TRAVAIL DE L'ENTREPRENEUR" (205.2)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1- Absence/défaillance dans l'analyse financière	48- L'entrepreneur n'a pas de connaissance précise de sa marge commerciale	E3	
601- Orientations stratégiques	601.8 Absence d'innovation	-	E3	Ce sont les conséquences directement évoquées au sein de cette catégorie
	601.6 Absence de saisie d'opportunités	-	E16	
		-	E15	
		-	E2	
		-	E6	
		-	E3	
		-	E7	
	601.20 Absence d'une stratégie de communication	-	E7	
		-	E9	
	601.22 Faible marge des produits/services vendu	-	E8	
-		E11		
608- Mode de management	608.4 Absence de pilotage de l'entrepreneur	-	E4	
		-	E9	
		-	E10	

**CONSEQUENCES DU DYSFONCTIONNEMENT "ABSENCE/DEFAILLANCE DANS LES  
REGLES ET PROCEDURES" (206.4)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
102- Matériel et fournitures	102.3- Panne de matériel	4- L'entreprise rencontre des pannes liées au matériel de production	E11	Ce sont les dysfonctionnements qui ont pour cause explicative l'absence de règles et procédures
201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions	201.1- Absence ou défaillance de planification de l'activité	5- Il y a une absence ou une défaillance dans la planification du travail liée à la réalisation du produit/prestation	E10	
			E5	
402- Planification, programmation des activités	402.2- Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant	16- Le dirigeant n'organise pas son temps lié aux activités de gestion et entrepreneuriales	E11	
404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	404.2- L'environnement externe de l'entreprise perturbe l'emploi du temps de l'entrepreneur	19- Le dirigeant met en pause son activité en cours pour gérer ses relations avec l'environnement externe	E14	
			E15	
			E1	
			E7	
			E9	
			E4	
			E11	
			E8	
E16				

**CONSEQUENCES DU DYSFONCTIONNEMENT "ABSENCE/DEFAILLANCE DANS LES  
REGLES ET PROCEDURES" (206.4)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
601- Orientations stratégiques	601.12- Faible prix du produit/service vendu	36- L'entrepreneur réalise des prestations gratuitement pour des clients potentiels ou fournisseurs	E7	
	601.23- Absence d'une stratégie de communication	40- L'entrepreneur ne dispose pas d'une stratégie de communication dans son entreprise	E12	
201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions	201.1 Absence ou défaillance de planification de l'activité	-	E2	Ce sont les conséquences directement évoquées au sein de cette catégorie
			E6	
			E12	
			E10	
			E13	

**CONSEQUENCES DU DYSFONCTIONNEMENT "DEFAILLANCE DANS LA  
PLANIFICATION DES TACHES DU DIRIGEANT" (402.2)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
102- Matériel et fournitures	102.2- Manque de matériel	1- Il y a une absence de matériel de production dans l'entreprise	E3	Ce sont les dysfonctionnements qui ont pour cause explicative la défaillance dans la planification des tâches du dirigeant
205- Charge de travail	205.2- Surcharge de travail pour l'entrepreneur	6- La surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise	E3	
			E15	
			E2	
			E7	
		7-Il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle multi-casquettes qui augmente sa charge de travail	E10	
502- Besoin de formation	502.1- Absence de compétences managériales	20- Les entrepreneurs ont un besoin de formation en management des salariés	E11	
			E15	
601- Orientations stratégiques	601.2- Absence de formulation de la stratégie	26-La stratégie de l'entrepreneur n'est pas formalisée	E15	
	601.23- Absence d'une stratégie de communication	39- Il y a une absence de communication externe de l'entreprise sur ses produits et services	E15	
			E10	



**CONSEQUENCES DU DYSFONCTIONNEMENT "DEFAILLANCE DANS LA  
PLANIFICATION DES TACHES DU DIRIGEANT" (402.2)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
	601.23- Absence d'analyse des produits/services achetés	43- L'entrepreneur réalise des achats de matériel sans faire d'analyse sur l'investissement	E8	Ce sont les conséquences directement évoquées au sein de cette catégorie
604- Outils de la mise en œuvre stratégique	604.1- Absence/défaillance dans l'analyse financière	48- L'entrepreneur n'a pas de connaissance précise de sa marge commerciale	E3	
	604.8- Absence d'analyse du design des produits/services vendus	51- Il y a une absence de formalisation de l'offre	E7	
201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions	201.1 Absence ou défaillance de planification de l'activité	-	E4	
			E11	
504- Dispositifs de formation	504.4 Absence ou défaillance dans la gestion des compétences	-	E10	
601- Orientations stratégiques	601.6 Absence de saisie d'opportunités	-	E4	
			E11	

<b>CONSEQUENCES DU DYSFONCTIONNEMENT "ABSENCE DE SAISIE D'OPPORTUNITE" (601.6)</b>				
<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Dysfonctionnements (Idées Clés)</b>	<b>Sources</b>	<b>Commentaires</b>
102- Matériel et fournitures	102.2- Manque de matériel	3-Il y a une absence de matériel dédié à la vente par automate	E3	Ce sont les dysfonctionnements qui ont pour cause explicative l'absence de saisie d'opportunités
Aucune conséquence n'apparaît.				Ce sont les conséquences directement évoquées au sein de cette catégorie

**ANNEXE 53 - Explication sur les impacts des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2**

<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements</b>	<b>Explication des impacts des cinq sous-thématiques de dysfonctionnements</b>
<b>201.1 - Défaillance dans la planification de l'activité</b>	Aucun dysfonctionnement repéré n'a pour cause explicative la défaillance dans la planification de l'activité. Ce dysfonctionnement n'entraînerait aucune conséquence sur la performance sociale. Les répercussions économiques ont cependant été présentées dans l'analyse financière.
<b>205.2 - Surcharge de travail de l'entrepreneur</b>	<p>Des dysfonctionnements provenant de la dimension mise en œuvre stratégique ont pour cause explicative une surcharge de travail de l'entrepreneur.</p> <p>Nous pouvons observer 2 sous-thématiques concernées : une <b>absence de saisie d'opportunités (1)</b> : des perspectives de développement qui amélioreraient le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas exploitées par l'entrepreneur à cause de cette surcharge de travail évoquée. L'<b>absence ou la défaillance dans l'analyse financière (2)</b> semble aussi être expliquée par cette surcharge de travail de l'entrepreneur.</p> <p>La surcharge de travail de l'entrepreneur a aussi montré des conséquences directes sur <b>les orientations stratégiques de l'entreprise</b> (absence d'innovation, absence de saisie d'opportunités, absence de stratégie de communication et faible marge sur les produits/services vendus) et le mode de management de l'entrepreneur qui se traduit par <b>une réduction du pilotage de l'entreprise</b> de sa part.</p>
<b>206.4 – Absence/défaillance dans les règles et procédures</b>	<p>Des dysfonctionnements provenant des dimensions conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps et mise en œuvre stratégique ont pour cause explicative l'absence ou une défaillance dans les règles et procédures.</p> <p>Nous pouvons observer que <b>7 sous-thématiques sont concernées</b>.</p> <p>Tout d'abord la <b>panne de matériel (1)</b> qui provoque une déstabilisation de l'organisation.</p>

Sous-thématiques de dysfonctionnements	Explicitation des impacts des cinq sous-thématiques de dysfonctionnements
<p><b>206.4 – Absence/défaillance dans les règles et procédures</b></p>	<p>La défaillance dans la <b>planification des tâches du dirigeant (2)</b> et la <b>défaillance de planification de l'activité (3)</b> provoquent un manque d'organisation lié à la gestion de l'entreprise. Aussi : l'entrepreneur ne dispose pas de règles et de procédures face à ses relations avec son <b>environnement externe qui peut perturber l'entrepreneur (4)</b>. Aucune « règles et procédures » ne sont instaurées pour la <b>stratégie de communication (5)</b> qui peut engendrer des surtemps pour l'entrepreneur mais aussi une réduction des ventes potentielles. Il peut aussi réaliser des <b>prestations à titre gratuit (6)</b> qui viennent modifier l'organisation du travail dans l'entreprise.</p> <p>Lorsque nous nous intéressons aux conséquences directes engendrées par l'absence de règles et procédures, nous pouvons remarquer que pour 5 entreprises, cela provoque <b>une absence ou défaillance de planification de l'activité</b>. Le développement de règles et procédures pourrait avoir un effet structurant dans l'entreprise et cadrer son fonctionnement général permettant ainsi d'améliorer la planification de l'activité et sans pour autant négliger certaines activités (de gestion et entrepreneuriales) non réalisées par les entrepreneurs.</p>
<p><b>402.2 - Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant</b></p>	<p>Des dysfonctionnements provenant des catégories conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique ont pour cause explicative une défaillance dans la planification des tâches du dirigeant. Nous pouvons observer que <b>8 sous-catégories de dysfonctionnements ont pour causes explicatives</b> une défaillance dans la planification des tâches du dirigeant. Il s'agit de <b>manque de matériel (1), Surcharge de travail pour l'entrepreneur (2), Absence de compétences managériales (3), Absence de formulation de la stratégie (4), Absence d'une stratégie de communication (5), Absence d'analyse des produits/services achetés (6), l'absence/défaillance dans l'analyse</b></p>

Sous-thématiques de dysfonctionnements	Explicitation des impacts des cinq sous-thématiques de dysfonctionnements
<p><b>402.2 - Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant</b></p>	<p><b>financière (7), Absence d'analyse du design des produits/services vendus (8).</b></p> <p>La surcharge de travail de l'entrepreneur proviendrait de la défaillance dans la planification des tâches du dirigeant : la surcharge de l'entrepreneur l'empêche de consacrer du temps au développement de son entreprise et il est difficile pour l'entrepreneur d'avoir ce rôle « multi-casquettes ». Une défaillance au niveau des orientations stratégiques de l'entreprise peut aussi être expliquée par cette défaillance dans la planification des tâches du dirigeant se traduisant par la non réalisation de certaines tâches. La défaillance dans la planification des tâches du dirigeant entraîne aussi <b>trois conséquences</b> dont une <b>défaillance dans la planification de l'activité</b>. Cette défaillance dans la planification des tâches du dirigeant va aussi créer une <b>absence de saisie d'opportunités</b>. Lorsque les tâches entrepreneuriales et de gestion ne sont pas réalisées, la saisie d'opportunités apparaît réduite de la part du dirigeant qui se focalise sur son rôle technico-fonctionnel. Cette focalisation le maintient dans une routine l'empêchant de porter une réflexion sur la <b>gestion et le développement de ses compétences</b>.</p>
<p><b>601.6 - Absence de saisie d'opportunités</b></p>	<p>Des dysfonctionnements provenant de la catégorie conditions de travail ont pour cause explicative une absence de saisie d'opportunités.</p> <p><b>L'absence de matériel (1)</b> proviendrait notamment du positionnement éthique de l'entrepreneur sur l'installation d'une machine automate vendant les produits vendus.</p> <p>Comme pour la défaillance dans la planification de l'activité, nous n'avons pas perçu de conséquences directes de l'absence de saisie d'opportunités sur d'autres catégories de dysfonctionnements. Les répercussions se veulent principalement économiques.</p>

## ANNEXE 54 - Analyse de la fréquence des activités de l'entrepreneur – Etape 2

<b>Représentation des activités insuffisamment réalisées dans l'entreprise<sup>281</sup></b>																						
<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>	<b>E11</b>	<b>E12</b>	<b>E13</b>	<b>E14</b>	<b>E15</b>	<b>E16</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%<sup>282</sup></b>		
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.1.Organiser votre temps										<b>1<sup>283</sup></b>	<b>1</b>							<b>2</b>	<b>12,50</b>		
	1.2.Développer votre entreprise	<b>1.2.1.Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>					<b>1</b>		<b>1</b>			<b>9</b>	<b>56,25</b>
		1.2.2.Mettre en place de nouvelles idées commerciales	<b>1</b>							<b>1</b>	<b>1</b>					<b>1</b>		<b>1</b>			<b>5</b>	<b>31,25</b>
		1.2.3.Fixer des objectifs (à l'oral ou par écrit)	<b>1</b>						<b>1</b>		<b>1</b>					<b>1</b>					<b>4</b>	<b>25,00</b>

<sup>281</sup> Les activités indiquées en « gras » sont celles concernées par plus de 33% de notre échantillon.

<sup>282</sup> Le pourcentage est calculé sur la base de 16 répondants.

<sup>283</sup> Le chiffre « 1 » inséré dans les colonnes E1 à E16 signifie que l'activité est insuffisante dans l'entreprise : les répondants ont répondu « aucune » ou « moins d'une fois par mois ».

Représentation des activités insuffisamment réalisées dans l'entreprise <sup>281</sup>																					
Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	% <sup>282</sup>	
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.3.Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise		1							1	1					1		1	5	31,25	
	1.4.Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	<b>1.4.1.Analyser son secteur d'activité (politique, économique, législatif, environnemental, social)</b>	1			1	1	1			1						1			6	37,50
		1.4.2.Analyser ses concurrents				1		1	1	1	1									5	31,25
		1.4.3.Analyser les forces et faiblesses de son entreprise	1			1		1			1						1			5	31,25
		<b>1.4.4.Analyser ses pratiques de tarification</b>			1	1		1	1	1	1									6	37,50

Représentation des activités insuffisamment réalisées dans l'entreprise <sup>281</sup>																					
Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	% <sup>282</sup>	
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.5.Diagnostiquer les problèmes rencontrés	<b>1.5.1.Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise</b>	1					1			1				1		1	1	6	37,50	
<b>2- Production du produit/ service</b>	2.1.Planifier l'activité	2.1.1.Organiser/planifier les tâches de l'activité				1												1	2	12.50	
	2.2.Réaliser l'activité	2.2.1. Fabriquer et livrer les produits/réaliser la prestation																	0	0,00	
	2.3.Gérer les commandes																			0	0,00
	2.4.Analyser les stocks			1		1														2	12.50



**Représentation des activités insuffisamment réalisées dans l'entreprise<sup>281</sup>**

Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	% <sup>282</sup>		
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes</b>	3.1.Gérer les compétences des salariés	3.1.1.Analyser les compétences des collaborateurs				1														1	6.25	
		3.1.2.Développer les compétences des salariés				1															1	6.25
	3.2.Gérer le personnel	3.2.1.Mettre en oeuvre une politique de rémunération				1				1											2	12.50
		3.2.2.Réfléchir sur la motivation des salariés			1	1			1												3	18.75
		3.2.3.Contrôler le travail des salariés																			0	0,00

Représentation des activités insuffisamment réalisées dans l'entreprise <sup>281</sup>																					
Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	% <sup>282</sup>	
3- Gestion des ressources humaines et management des équipes	3.2.Gérer le personnel	3.2.4.Communi-quer avec ses salariés (réunion, écrit, oral)																	0	0,00	
4- Gestion commerciale et marketing	4.1.Faire une étude de marché		1			1	1	1	1	1		1		1	1	1		1	11	68.75	
	4.2.Mettre en place un système de fidélisation		1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1			12	75	
	4.3.Construire et améliorer l'offre pour des produits/services vendus		1			1				1	1				1	1				6	37.50
	4.4.Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)		1		1	1	1				1					1				6	37.50

Représentation des activités insuffisamment réalisées dans l'entreprise <sup>281</sup>																					
Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	% <sup>282</sup>	
5- Gestion administrative et financière	5.1.Gérer la trésorerie							1		1				1					3	18,75	
	5.2.Réaliser une analyse financière		1	1	1	1		1	1	1	1			1					1	10	62.50
	5.3.S'occuper de la gestion administrative		1			1														2	12.50
6- Négociation / vente	6.1.Développer et maintenir des relations avec des personnes clés (fournisseurs, banques, comptable, avocat,...)		1			1				1									3	18.75	
	6.2.Vendre et négocier avec les parties prenantes					1				1		1				1			4	25	
	6.3.Créer et développer des partenariats		1			1	1	1	1	1	1				1	1			1	9	56.25

## ANNEXE 55 - Analyse de la maîtrise des activités par l'entrepreneur – Etape 2

Représentation des compétences peu maîtrisées par les entrepreneurs <sup>284</sup>																					
Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E 1	E 2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	TOTAL	% <sup>285</sup>	
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.1.Organiser votre temps										1 <sup>286</sup>								1	6,25	
	1.2.Développer votre entreprise	1.2.1.Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme	1									1		1	1				4	25,00	
		<b>1.2.2.Mettre en place de nouvelles idées commerciales</b>	1						1	1					1	1	1	1	1	8	50,00
		1.2.3.Fixer des objectifs (à l'oral ou par écrit)	1									1							1	3	18,75

<sup>284</sup> Les activités indiquées en « gras » sont celles concernées par plus de 33% de notre échantillon.

<sup>285</sup> Le pourcentage est calculé sur la base de 16 répondants.

<sup>286</sup> Le chiffre « 1 » inséré dans les colonnes E1 à E16 signifie que l'activité n'est pas assez maîtrisée par l'entrepreneur : les répondants ont répondu « la maîtrise est peu satisfaisante » ou « pas du tout satisfaisante ».

Représentation des compétences peu maîtrisées par les entrepreneurs <sup>284</sup>																					
Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E 1	E 2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	TOTAL	% <sup>285</sup>	
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.3.Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise					1					1					1		1	4	25	
	1.4.Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	<b>1.4.1.Analyser son secteur d'activité (politique, économique, législatif, environnemental, social)</b>	1			1	1	1	1		1			1					7	43,75	
		1.4.2.Analyser ses concurrents				1	1		1		1									4	25
		<b>1.4.3.Analyser les forces et faiblesses de son entreprise</b>	1		1			1	1								1		1	6	37,50
		1.4.4.Analyser ses pratiques de tarification			1					1					1					3	18,75

**Représentation des compétences peu maîtrisées par les entrepreneurs<sup>284</sup>**

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%<sup>285</sup></b>	
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.5. Diagnostiquer les problèmes rencontrés	1.5.1. Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise			1	1													2	12,50	
<b>2- Production du produit/ service</b>	2.1. Planifier l'activité	2.1.1. Organiser/ planifier les tâches de l'activité									1					1		1	3	18,75	
	2.2. Réaliser l'activité	2.2.1. Fabriquer et livrer les produits/réaliser la prestation																	0	0,00	
	2.3. Gérer les commandes																			0	0,00
	2.4. Analyser les stocks			1																1	6,25

**Représentation des compétences peu maîtrisées par les entrepreneurs<sup>284</sup>**

Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	TOTAL	% <sup>285</sup>	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			16
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes</b>	3.1.Gérer les compétences des salariés	3.1.1.Analyser les compétences des collaborateurs																<b>0</b>	<b>0,00</b>	
		3.1.2.Développer les compétences des salariés				<b>1</b>						<b>1</b>		<b>1</b>			<b>1</b>		<b>4</b>	<b>25</b>
	3.2.Gérer le personnel	<b>3.2.1.Mettre en œuvre une politique de rémunération</b>			<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>			<b>1</b>		<b>1</b>			<b>1</b>		<b>6</b>	<b>37,50</b>
		3.2.2.Réfléchir sur la motivation des salariés				<b>1</b>						<b>1</b>							<b>2</b>	<b>12,50</b>
		3.2.3.Contrôler le travail des salariés			<b>1</b>														<b>1</b>	<b>6,25</b>
		3.2.4.Communiquer avec ses salariés (réunion, écrit, oral)			<b>1</b>														<b>1</b>	<b>6,25</b>

**Représentation des compétences peu maîtrisées par les entrepreneurs<sup>284</sup>**

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%<sup>285</sup></b>	
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>	4.1.Faire une étude de marché					1	1		1						1			1	5	31,25	
	4.2.Mettre en place un système de fidélisation		1			1			1		1	1					1	1		7	43,75
	4.3.Construire et améliorer l'offre pour des produits/services vendus									1			1		1					3	18,75
	4.4.Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)		1			1				1		1			1		1	1		7	43,75
<b>5- Gestion administrative et Financière</b>	5.1.Gérer la trésorerie				1										1	1			3	18,75	
	5.2.Réaliser une analyse financière				1		1		1		1			1	1	1		1		8	50,00
	5.3.S'occuper de la gestion administrative				1		1	1	1								1		1	6	37,50



**Représentation des compétences peu maîtrisées par les entrepreneurs<sup>284</sup>**

<b>Domaines d'activité</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%<sup>285</sup></b>
<b>6- Négociation / vente</b>	6.1.Développer et maintenir des relations avec des personnes clés (fournisseurs, banques, comptable, avocat,...)					1		1							1				3	18,75
	6.2.Vendre et négocier avec les parties prenantes			1										1		1			3	18,75 %
	<b>6.3.Créer et développer des partenariats</b>	1			1				1					1	1	1		1	7	43.75 %

## Annexe 56 - Analyse des activités sources de défaillance dans l'entreprise – Etape 2

<b>Représentation des défaillances possibles dans les activités de l'entreprise<sup>287</sup></b>																					
Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	% <sup>288</sup>	
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.1.Organiser votre temps										1	1							2	12,50	
	1.2.Développer votre entreprise	1.2.1.Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme	1		1	1	1			1	1		1		1	1		1	10	62,50	
		1.2.2.Mettre en place de nouvelles idées commerciales	1						1	1	1				1	1	1	1	1	9	56,25
		1.2.3.Fixer des objectifs (à l'oral ou par écrit)	1						1		1	1				1			1	6	37,50
	1.3.Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise		1			1					1	1					1		1	6	37,50
	1.4.Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	1.4.1.Analyser son secteur d'activité (politique, économique, législatif, environnemental, social)	1			1	1	1	1	1	1				1		1			9	56,25

<sup>287</sup> Le chiffre « 1 » inséré dans les colonnes E1 à E16 signifie que l'activité n'est pas assez maîtrisée par l'entrepreneur ou qu'elle est insuffisante dans l'entreprise. Les cases surlignées en orange traduisent simultanément une faible fréquence allouée à l'activité dans l'entreprise et une faible maîtrise de la part de l'entrepreneur.

<sup>288</sup> Le pourcentage est calculé sur la base de 16 répondants.

**Représentation des défaillances possibles dans les activités de l'entreprise<sup>287</sup>**

Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16																TOTAL	% <sup>288</sup>
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16		
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	1.4.Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	1.4.2.Analyser ses concurrents				1	1	1	1	1	1								6	37,50
		1.4.3.Analyser les forces et faiblesses de son entreprise	1		1	1		1	1	1					1			1	8	50
		1.4.4.Analyser ses pratiques de tarification			1	1		1	1	1	1			1					7	43,75
	1.5.Diagnostiquer les problèmes rencontrés	1.5.1.Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise	1		1	1		1				1			1		1	1	8	50
<b>2- Production du produit/service</b>	2.1.Planifier l'activité	2.1.1.Organiser/planifier les tâches de l'activité				1						1					1	1	4	25
	2.2.Réaliser l'activité	2.2.1. Fabriquer et livrer les produits/réaliser la prestation																	0	0,00
	2.3.Gérer les commandes																		0	0,00
	2.4.Analyser les stocks			1		1													2	12,50
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes</b>	3.1.Gérer les compétences des salariés	3.1.1.Analyser les compétences des collaborateurs				1													1	6,25
		3.1.2.Développer les compétences des salariés				1						1		1				1	4	25

**Représentation des défaillances possibles dans les activités de l'entreprise<sup>287</sup>**

Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	% <sup>288</sup>	
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes</b>	3.2.Gérer le personnel	3.2.1.Mettre en œuvre une politique de rémunération			1	1			1			1		1		1			6	37.50	
		3.2.2.Réfléchir sur la motivation des salariés			1	1		1				1								4	25
		3.2.3.Contrôler le travail des salariés			1															1	6,25
		3.2.4.Communiquer avec ses salariés (réunion, écrit, oral)			1															1	6,25
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>		4.1.Faire une étude de marché	1			1	1	1	1	1		1		1	1	1		1	11	68.75	
		4.2.Mettre en place un système de fidélisation	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1			13	81,25
		4.3.Construire et améliorer l'offre pour des produits/services vendus	1							1	1		1		1	1				6	37,50
		4.4.Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)	1		1	1	1			1	1	1			1	1	1	1		11	68.75
<b>5- Gestion administrative et financière</b>		5.1.Gérer la trésorerie			1			1		1				1	1	1			6	37,50	
		5.2.Réaliser une analyse financière	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1		1	13	81.25	
		5.3.S'occuper de la gestion administrative	1		1	1	1	1	1	1							1	1	8	50,00	

**Représentation des défaillances possibles dans les activités de l'entreprise<sup>287</sup>**

Domaines d'activité	Thèmes	Sous-Thèmes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	% <sup>288</sup>
<b>6- Négociation / vente</b>	6.1.Développer et maintenir des relations avec des personnes clés (fournisseurs, banques, comptable, avocat,...)		1			1		1		1					1				5	31,25
	6.2.Vendre et négocier avec les parties prenantes				1	1				1		1		1		1			6	37,50
	6.3.Créer et développer des partenariats		1			1	1	1	1	1				1	1	1		1	10	62.50

**ANNEXE 57 - Analyse des thématiques d'activités sources de défaillance dans l'entreprise – Etape 2**

<b>Résultats du questionnaire complémentaire de la phase 2 –Etape 2</b>			
<b>Domaines d'activité</b>	<b>%</b>	<b>Thématiques</b>	<b>%</b>
<b>1- Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	87.50%	1.1. Organiser son temps	12.50%
		1.2. Développer son entreprise	87.50%
		1.3. Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise	37.50%
		1.4. Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise	68.75%
		1.5. Diagnostiquer les problèmes rencontrés	50%
<b>2- Production du produit/service</b>	31.25%	2.1. Planifier l'activité	25%
		2.2. Réalisation de l'activité	0%
		2.3. Gérer les commandes	0%
		2.4. Analyser les stocks	12.50%
<b>3- Gestion des ressources humaines et management des équipes</b>	50%	3.1. Gérer les compétences des salariés	25%
		3.2. Gérer le personnel	43.75%

**Résultats du questionnaire complémentaire de la phase 2 –Etape 2**

<b>Domaines d'activité</b>	<b>%</b>	<b>Thématiques</b>	<b>%</b>
<b>4- Gestion commerciale et marketing</b>	93.75%	4.1. Faire une étude de marché	68.75%
		4.2. Mettre en place un système de fidélisation	81.25%
		4.3. Construire et améliorer l'offre pour des produits/services vendus	37.50%
		4.4. Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)	68.75%
<b>5- Gestion administrative et financière</b>	81.25%	5.1. Gérer la trésorerie	37.50%
		5.2. Réaliser une analyse financière	81.25%
		5.3. S'occuper de la gestion administrative	50%
<b>6- Négociation / vente</b>	75%	6.1. Développer et maintenir des relations avec des personnes clés (fournisseurs, banques, comptable, avocat,...)	31.25%
		6.2. Vendre et négocier avec les parties prenantes	37.50%
		6.3. Créer et développer des partenariats	62.50%

## ANNEXE 58 - Relations entre dysfonctionnements et pratiques de l'entrepreneur

Des dysfonctionnements en entreprise aux activités de l'entrepreneur			
Sous-thématiques de dysfonctionnements <sup>289</sup>	% CPC	Pratiques de l'entrepreneur <sup>290</sup>	Mots clés
102.2- Manque de matériel	2.96%	1.3- Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise <b>1.4.1- Analyser son secteur d'activité (technologique)</b>	Machine, analyse de l'organisation
102.3- Panne de matériel	2.25%	<b>1.7.1- Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise</b> 1.5.1. Réfléchir à l'organisation de ses ressources (humaines, financières, matérielles,...)	Panne, matériel
201.1- ABSENCE OU DEFAILLANCE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITE	9.07%	<b>1.7.1- Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise</b> 2.1.1- Organiser/planifier les tâches de l'activité 3.2.4- Communiquer avec ses salariés	Règle, organisation, équipe
205.2- SURCHARGE DE TRAVAIL POUR L'ENTREPRENEUR	10.66%	1.3- Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise <b>1.7.1- Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise;</b> 2.1.1- Organiser/planifier les tâches de l'activité 3.1- Recruter du personnel	Organisation, recrutement, délégation
206.4- ABSENCE DE REGLES ET PROCEDURES	2.50%	<b>1.7.1- Analyser et gérer les problèmes dans l'entreprise</b> 2.1.1- Organiser/planifier les tâches de l'activité 6.1. Développer et maintenir des relations avec des personnes clés (fournisseurs, banques, comptable, avocat,...)	Organisation, fournisseur
206.6- Absence de procédure de règlement	4.55%	<b>5.1- Gérer la trésorerie</b>	Procédure, règlement
308.1- Absence de dispositifs de 3C	3.44%	3.2.4- Communiquer avec ses salariés	Communication
402.2- DEFAILLANCE DANS LA PLANIFICATION DES TACHES DU DIRIGEANT	4.22%	1.1- Organiser son temps	Organisation, temps, planning, activité, tâches
502.1- Absence de compétences managériales	0%	1.6- Se former 3.1. Recruter du personnel 3.2. Gérer les compétences des salariés <b>3.3. Gérer le personnel</b>	Gestion d'équipe, management

<sup>289</sup> Les sous-thématiques indiquées en vert font référence aux dysfonctionnements profonds et racines et doivent faire l'objet d'une attention particulière.

<sup>290</sup> Les pratiques indiquées « en gras » sont celles qui représentent une source de défaillance pour au moins 33% de notre échantillon.



<b>Des dysfonctionnements en entreprise aux activités de l'entrepreneur</b>			
<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements<sup>289</sup></b>	<b>% CPC</b>	<b>Pratiques de l'entrepreneur<sup>290</sup></b>	<b>Mots clés</b>
504.4- Absence/défaillance dans la gestion des compétences	0%	<b>3.2. Gérer les compétences des salariés</b> 1.6- Se former	Compétence, formation
601.1- ABSENCE DE FIXATION D'OBJECTIFS	0%	<b>1.2.3. Fixer des objectifs (planification)</b>	Fixation d'objectifs
601.2- ABSENCE DE FORMULATION DE LA STRATEGIE	0%	<b>1.2.3. Fixer des objectifs (planification)</b>	Structuration, mise en œuvre, stratégie écrite
601.3- ABSENCE DE VISION A LONG TERME	0%	<b>1.2.1- Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme</b> <b>1.2.2- Mettre en place de nouvelles idées commerciales</b> <b>1.2.3- Fixer des objectifs</b> <b>1.4.1- Analyser son secteur d'activité</b> <b>1.4.3- Analyser les forces et faiblesses de son entreprise</b>	Vision, long terme, analyse
601.4- Faible relation avec les partenaires	16.53%	6.1- Développer et maintenir des relations avec des personnes clés (fournisseurs, banques, avocat,...)	Fournisseur, partenaire
601.6- ABSENCE DE SAISIE D'OPPORTUNITE	17.27%	<b>1.2.1- Développer une vision stratégique de l'entreprise sur le long terme</b> <b>1.2.2- Mettre en place de nouvelles idées commerciales</b> <b>5.2- Réaliser une analyse financière</b>	Développement, idée, analyse
601.8- Absence d'innovation	0%	<b>1.2. Développer son entreprise</b> <b>1.3. Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise</b> <b>1.4. Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise</b> 1.7. Diagnostiquer les problèmes rencontrés <b>4.3. Construire et améliorer l'offre des produits/services vendus</b>	Idée, vision stratégique, environnement, organisation, analyse, offre produit/service
601.12- Faible prix du produit/service vendu	10.08%	<b>5.2- Réaliser une analyse financière</b>	Analyse, marge, prix
601.20- Absence de stratégie de communication	6.85%	<b>4.1- Faire une étude de marché</b> <b>4.2- Mettre en place un système de fidélisation</b> <b>4.4- Communiquer auprès des acteurs externes (clients, clients potentiels, partenaires)</b>	Communication, prospection,
601.21- Faible marge des produits/services vendus	0%	<b>5.2. Réaliser une analyse financière</b> 1.4.4. Analyser ses pratiques de tarification	Marge, analyse financière

<b>Des dysfonctionnements en entreprise aux activités de l'entrepreneur</b>			
<b>Sous-thématiques de dysfonctionnements<sup>289</sup></b>	<b>% CPC</b>	<b>Pratiques de l'entrepreneur<sup>290</sup></b>	<b>Mots clés</b>
601.22- Absence d'analyse des produits/services achetés	3.23%	<b>1.4.1- Analyser son secteur d'activité</b> <b>5.2- Réaliser une analyse financière</b>	Analyse, coût
604.1- Absence/défaillance dans l'analyse financière	1.54%	<b>5.1.- Gérer la trésorerie</b> <b>5.2- Réaliser une analyse financière</b>	Analyse financière, gestion des ventes, marges
604.8- Absence d'analyse du design des produits/services vendus	0.43%	<b>4.1. Faire une étude de marché</b> <b>4.2. Mettre en place un système de fidélisation</b> <b>4.3. Construire et améliorer l'offre des produits/services vendus</b>	Etude de marché,
<b>604.11- ABSENCE DE L'ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES DE L'ENTREPRISE</b>	0%	1.4.1. Analyser son secteur d'activité (politique, économique, législatif, environnemental, social) 1.4.2. Analyser ses concurrents 1.4.3. Analyser les forces et faiblesses de son entreprise 1.4.4. Analyser ses pratiques de tarification	
607.1- Recrutement du personnel défaillant	0%	3.1- Recruter du personnel (non présent dans la grille)	Recrutement
607.3- Défaillance dans la gestion du personnel	2.78%	3.1- Gérer les compétences des salariés 3.2- Gérer le personnel	Management (du personnel)
607.4- Absence de délégation	1.64%	2.1.1- Organiser/planifier les tâches de l'activité 3.2- Gérer le personnel	Déléguer, organiser, gestion des compétences
<b>608.4- ABSENCE DE PILOTAGE DE L'ENTREPRENEUR</b>	0%	1.1. Organiser son temps (pour l'entrepreneur) <b>1.2. Développer son entreprise</b> <b>1.3. Réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise</b> <b>1.4. Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise</b> <b>1.5. Gérer ses ressources</b> 1.6. Se former 1.7. Diagnostiquer les problèmes rencontrés	Développement, organisation, gestion, diagnostic, analyse externe et interne



---

## TABLE DES ANNEXES

---

ANNEXE 1 - Explication des relations entre les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat ..	400
ANNEXE 2 - Analyse de définitions de l'entrepreneuriat.....	401
ANNEXE 3 - Analyse de définitions de l'entrepreneur.....	402
ANNEXE 4 - Modèle Théorique du comportement planifié .....	403
ANNEXE 5 - Analyse de définitions de l'accompagnement entrepreneurial.....	404
ANNEXE 6 – Exposition des variables déterminantes de l'échec entrepreneurial .....	405
ANNEXE 7 – Exposition des variables déterminantes du succès entrepreneurial .....	407
ANNEXE 8 - Analyse des variables de l'échec entrepreneurial selon Storey (1994) .....	410
ANNEXE 9 - Les stades de croissance selon Scott et Bruce (1987) .....	411
ANNEXE 10 - Modèle de compétitivité des petites et moyennes entreprises selon Man et al. (2002) .....	412
ANNEXE 11 – Nomenclature d'activités de l'entrepreneur.....	414
ANNEXE 12 - Nomenclature en 42 thématiques de dysfonctionnements selon Savall et Zardet (1987, 2010).....	423
ANNEXE 13 - Elaboration d'une architecture dysfonctionnelle issue de la littérature.....	424
ANNEXE 14 - Exposition des hypothèses face aux problématiques de la recherche .....	437
ANNEXE 15 - Exposition des idées forces de la recherche .....	440
ANNEXE 16 - Architecture thématique du guide d'entretiens – Etape 1 .....	443
ANNEXE 17 - Explication des objectifs face à chaque catégorie d'acteurs de l'Etape 1 ...	445
ANNEXE 18 – Présentation de l'échantillon de recherche : catégories d'acteurs EA et ENA – Etape 1 .....	446
ANNEXE 19 – Présentation de l'échantillon de recherche : catégories d'acteurs SdA – Etape 1 .....	450
ANNEXE 20 - Informations complémentaires sur les entretiens – Etape 2 .....	452
ANNEXE 21 - Guide d'entretiens semi-directifs– Etape 2 : première phase.....	453
ANNEXE 22 - Guide d'entretiens directs – Etape 2 : seconde phase .....	458
ANNEXE 23 – Questionnaire complémentaire sur les activités de l'entrepreneur dans son entreprise – Etape 2 : seconde phase .....	466
ANNEXE 24 - Verbatim illustratifs d'une complexité administrative et réglementaire – Etape 1 .....	478

ANNEXE 25 - Les apports de l'accompagnement entrepreneurial perçus par les EA – Etape 1 .....	479
ANNEXE 26 - Des relations limitées entre les pouvoirs publics et les structures d'accompagnements – Etape 1 .....	482
ANNEXE 27 - Diversité des intervenants et financeurs pour l'entrepreneur .....	483
ANNEXE 28 - Une vision complexe de l'accompagnement entrepreneurial en Rhône-Alpes – Etape 1 .....	484
ANNEXE 29 - Présentation de trois réseaux d'accompagnement en Rhône-Alpes– Etape 1	1485
ANNEXE 30 - Grille de dysfonctionnements Terrain – Etape 1 .....	488
ANNEXE 31 - Verbatim illustratifs des dysfonctionnements – Etape 1 .....	492
ANNEXE 32 - Analyse des six dimensions de la performance sociale par catégorie d'acteurs – Etape 1 .....	503
ANNEXE 33 - Architecture Dysfonctionnelle de la Micro-Entreprise (ADME).....	507
ANNEXE 34 - Difficultés managériales des « EA » et « ENA » - Etape 1 .....	516
ANNEXE 35 - Grille de convergences-spécificités entre entrepreneurs accompagnés et entrepreneurs non accompagnés – Etape 1 .....	517
ANNEXE 36 - Grille de convergences-spécificités entre entrepreneurs avec salarié(s) et sans salarié- Etape 1 .....	519
ANNEXE 37 - Verbatim illustratifs des dysfonctionnements – Etape 2 .....	521
ANNEXE 38 – Représentation de la surcharge de travail de l'entrepreneur – Etape 2.....	553
ANNEXE 39 - Illustrations d'un risque défaillance face à la fixation d'objectifs – Etape 2	554
ANNEXE 40 - Analyse de la thématique « gestion du personnel » - Etape 2 .....	555
ANNEXE 41 - Refus de développement de l'entrepreneur – Etape 2 .....	556
ANNEXE 42 - Informations financières de l'échantillon - Etape 2 .....	557
ANNEXE 43 - Exemple de la méthodologie de calcul des CPC – Etape 2.....	558
ANNEXE 44 - Résultats de l'étude des CPC « inter-organisation » – Etape 2.....	561
ANNEXE 45 - Analyse des composants CPC « inter-organisation » – Etape 2.....	568
ANNEXE 46 – Exposition des pertes de compétitivité du groupe d'entrepreneurs – Etape 2 .....	579
ANNEXE 47 – Exposition des sources de compétitivité du groupe d'entrepreneur – Etape 2 .....	588
Annexe 48 - Analyse des causes explicatives des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2.....	589

ANNEXE 49 - Explication des causes explicatives des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2.....	592
ANNEXE 50 - Analyse des dysfonctionnements entraînant comme conséquences les cinq sous-thématiques racines – Etape 2.....	594
ANNEXE 51 - Explication des sous-thématiques ayant pour conséquence une des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2 .....	600
ANNEXE 52 - Focalisation sur l'impact des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2.....	603
ANNEXE 53 - Explication sur les impacts des cinq sous-thématiques racines de dysfonctionnements – Etape 2.....	610
ANNEXE 54 - Analyse de la fréquence des activités de l'entrepreneur – Etape 2 .....	613
ANNEXE 55 - Analyse de la maîtrise des activités par l'entrepreneur – Etape 2.....	619
Annexe 56 - Analyse des activités sources de défaillance dans l'entreprise – Etape 2 .....	625
ANNEXE 57 - Analyse des thématiques d'activités sources de défaillance dans l'entreprise – Etape 2.....	629
ANNEXE 58 - Relations entre dysfonctionnements et pratiques de l'entrepreneur.....	631



---

## TABLE DES FIGURES

---

Figure 1 – Présentation du cheminement de la recherche .....	20
Figure 2– Présentation du cheminement de la recherche .....	22
Figure 3 – Le rôle des compétences de l’entrepreneur sur la saisie d’opportunités.....	29
Figure 4 – Cartographie de l’entrepreneuriat 1 .....	35
Figure 5 – Approfondissement de la cartographie de l’entrepreneuriat.....	37
Figure 6 – Etapes du processus de création d’entreprise – adaptation de Bruyat (1993) .....	42
Figure 7 – Les phases du processus de création d’une nouvelle entreprise .....	44
Figure 8 – La complexité du métier d’entrepreneur.....	52
Figure 9 – L’entrepreneur et le processus de saisie d’opportunités ou de résolution de problèmes .....	56
Figure 10– Configuration Stratégique Cognitive de l’Entrepreneur (CSCE) .....	66
Figure 11– Processus d’évolution cognitive de l’entrepreneur .....	67
Figure 12 – Cartographie de l’entrepreneuriat 2 .....	68
Figure 13 – Cartographie de la notion de performance en entrepreneuriat.....	89
Figure 14 – Quatre définitions constitutives de l’échec entrepreneurial selon Bruno et Leidecker (1988) .....	91
Figure 15 – Cartographie des variables clés de l’échec entrepreneurial .....	95
Figure 16 - L’approche processuelle du succès entrepreneurial des petites entreprises de Churchill & Lewis (1983) repris par Scott & Bruce (1987) .....	97
Figure 17 – Cartographie des variables clés du succès entrepreneurial .....	101
Figure 18 - Le processus de développement de l’entreprise – adapté de Churchill et Lewis (1983) repris par Scott et Bruce (1987).....	102
Figure 19 - Les trois dimensions de la compétence face à une activité .....	116
Figure 20 – De la nomenclature d’activités de l’entrepreneur au triptyque de la compétence .....	137
Figure 21 – Approfondissement de la compétence réelle de l’entrepreneur par l’intégration de sa configuration stratégique cognitive.....	138
Figure 22 – Articulation des problématiques de la recherche .....	201
Figure 23 – Présentation de la stratégie de recherche terrain.....	208
Figure 24 – Phénomène de propagation des dysfonctionnements dans la micro-entreprise. 318	



Figure 25 – Impact de l'intervention socio-économique face à l'évolution de la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur .....	334
Figure 26 - – La compétence réelle de l'entrepreneur comme levier d'énergie pour l'action	335
Figure 27 – Modélisation du projet socio-économique.....	342

---

## TABLE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 – Présentation détaillée des catégories d’entreprise selon l’INSEE en 2013 .....	8
Tableau 2 – Critères sélectifs du champ de recherche .....	19
Tableau 3 – Caractéristiques de l’entrepreneur à l’origine des approches typologiques .....	58
Tableau 4 – Les catégories d’accompagnement entrepreneurial en France – adapté de Messegem et Sammut in Leger-Jarniou (2013 : 278) .....	72
Tableau 5 – Les apports des structures d’accompagnement pour l’entrepreneur .....	75
Tableau 6 – Les limites de l’accompagnement entrepreneurial .....	76
Tableau 7 – Les 8 dimensions de la performance selon Murphy et al. (1996) .....	86
Tableau 8 – Exposition des 5 dimensions de la performance globale en entrepreneuriat .....	87
Tableau 9 – Exposition des dimensions reliées à l’échec entrepreneurial .....	93
Tableau 10 – Exposition des dimensions reliées au succès entrepreneurial .....	98
Tableau 11 – La gestion stratégique et direction générale de l’entreprise comme domaine d’activités de l’entrepreneur .....	121
Tableau 12 – La gestion de la production du produit/service comme domaine d’activités de l’entrepreneur .....	122
Tableau 13 – La gestion des ressources humaines et management des équipes comme domaine d’activités de l’entrepreneur .....	122
Tableau 14 – La gestion commerciale et marketing comme domaine d’activités de l’entrepreneur .....	123
Tableau 15 – La gestion financière et administrative comme domaine d’activités de l’entrepreneur .....	123
Tableau 16- La négociation/vente comme domaine d’activités de l’entrepreneur .....	124
Tableau 17 – Les activités de gestion des opérations – adapté de Riggs et Bracker (1986)..	130
Tableau 18 – Définitions des six domaines de la performance sociale selon Savall et Zardet (1987, 2010 : 274) .....	151
Tableau 19 – Les 5 catégories de structures dans l’entreprise selon Savall et Zardet (1987, 2010 : 171-173) .....	157
Tableau 20 – Les six composants des CPC - Savall et Zardet (1987, 2010 : 18-19 / 125-126) .....	161
Tableau 21 – Ciblage des principaux dysfonctionnements potentiels reliant notre champ de recherche et la TSE .....	170

Tableau 22 - Mise en exergue des relations conceptuelles entre la théorie socio-économique et le champ de l'entrepreneuriat.....	174
Tableau 23 – Présentation de l'échantillon de recherche-Entreprise – Etape 2.....	194
Tableau 24 – Présentation de l'échantillon de recherche - Profil des entrepreneurs Etape 2	197
Tableau 25 – Thématiques communes aux catégories d'acteurs rencontrés en entretien – Etape 1.....	211
Tableau 26 – Les cinq catégories d'acteurs de l'Etape 1.....	212
Tableau 27 – Une complexité de l'administration et de la réglementation française pour les acteurs de l'entrepreneuriat.....	231
Tableau 28 – Les apports de l'accompagnement perçus par les entrepreneurs.....	236
Tableau 29 – Les apports de l'accompagnement perçus par les SdA.....	237
Tableau 30 – Grille de dysfonctionnements de la micro-entreprise en post-naissance.....	247
Tableau 31 – Le refus de recrutement : un des choix stratégiques de l'entrepreneur.....	250
Tableau 32 – L'entrepreneur face aux rôles entrepreneurial, gestionnaire et technico-fonctionnel : une relation complexe.....	252
Tableau 33 – Le risque d'absence d'une analyse stratégique dans l'entreprise : un besoin d'anticipation face à l'environnement externe.....	254
Tableau 34 – Vision restrictive de l'entrepreneur sur le management stratégique.....	255
Tableau 35 – Mobilisation implicite de choix stratégiques par l'entrepreneur.....	255
Tableau 36 – Difficultés de l'entrepreneur face à la planification de l'activité.....	257
Tableau 37 – Raisons explicatives du refus de recrutement.....	258
Tableau 38 – Représentation des verbatim recueillis au sein des 6 catégories de performance sociale – Etape 2.....	273
Tableau 39 – Représentation du volume horaire de travail des entrepreneurs.....	275
Tableau 40 – Résultats financiers : l'indicateur CHVACV des 16 entreprises.....	299
Tableau 41 – Résultats financiers : les indicateurs clés d'analyse de la situation stratégique de l'entreprise.....	301
Tableau 42 – Résultats financiers : répartition des CPC de l'échantillon par composant.....	304
Tableau 43 – Exposition des pertes de compétitivité du groupe d'entrepreneurs.....	306
Tableau 44 – Exposition des sources de compétitivité du groupe d'entrepreneurs.....	307
Tableau 45 – Eclairage sur les activités sources de défaillance du groupe d'entrepreneurs..	322
Tableau 46 – Généralisation des résultats de la défaillance par domaine d'activités.....	324

Tableau 47 – L’entretien semi-directif : une prise de recul de l’entrepreneur sur ses activités  
..... 330



---

## TABLE DES ENCADRES

---

Encadré 1 – Présentation des entreprises accompagnées et non accompagnées.....	214
Encadré 2 – Présentation des structures d’accompagnement rencontrées .....	215
Encadré 3 – Présentation des responsables économiques rencontrés issus du domaine public .....	216
Encadré 4 – Présentation de la catégorie Juges Consulaires .....	217
Encadré 5 – Informations sur les méthodes d’entretiens Etape 2 .....	221
Encadré 6 – Les enjeux de l’entrepreneuriat suite aux Assises.....	234
Encadré 7 – De la vision stratégique de l’entrepreneur à la mise en place de la stratégie dans l’entreprise.....	288
Encadré 8 – Mise en relation entre les dysfonctionnements et les CPC .....	302
Encadré 9 – Sources de dysfonctionnements racines dans la micro-entreprise .....	314
Encadré 10 – Sources de dysfonctionnements profonds dans la micro-entreprise .....	317



# TABLE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

N°	Sigles et abréviations	Signification
1	« XXX »	Structure d'accompagnement des entrepreneurs accompagnés
2	3C	Communication-coordination-concertation
3	ADME	Architecture Dysfonctionnelle de la Micro-Entreprise
4	BAC	Baccalauréat
5	CA	Chiffre d'Affaires
6	CAP	Croissance, Autonomie et Pérennité
7	CAPN	Contrat d'Activités Périodiquement Négociable
8	CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
9	CHVACV	Contribution horaire à la Valeur Ajoutée sur Charges Variables
10	CMA	Chambre de Métiers et de l'Artisanat
11	CPC	Coûts-Performances Cachés
12	CSCE	Configuration Stratégique Cognitive de l'Entrepreneur
13	DTC	Dadas, Tabous, Contentieux
14	E	Entrepreneur (échantillon de l'Etape 2)
15	EA	Entrepreneur Accompagné
16	EARL	Entreprise Agricole à Responsabilité Limitée
17	ENA	Entrepreneurs Non Accompagnés
18	ESS	Economie Sociale et Solidaire
19	ETI	Entreprises de Taille Intermédiaires
20	EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
21	FAP	Fiche d'Activités Polyvalentes
22	GDT	Grille de Gestion Du Temps
23	GE	Grandes Entreprises
24	GEM	Global Entrepreneurship Monitor
25	GRH	Gestion des Ressources Humaines
26	H	Hypothèse
27	HP	Hypothèse Prescriptive



<b>N°</b>	<b>Sigles et abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>28</b>	<b>IF</b>	Idée(s) Force(s)
<b>29</b>	<b>IIDQPH</b>	Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain
<b>30</b>	<b>INSEE</b>	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
<b>31</b>	<b>ISEOR</b>	Institut Socio-Economique des Organisations
<b>32</b>	<b>JC</b>	Juges Consulaires
<b>33</b>	<b>LVE</b>	Lyon Ville de l'Entrepreneuriat
<b>34</b>	<b>MCV</b>	Marge sur Coûts Variables
<b>35</b>	<b>MIC</b>	Micro-entreprises
<b>36</b>	<b>PAP</b>	Plan d'Actions Prioritaires
<b>37</b>	<b>PASINTEX</b>	Plan d'Actions Stratégiques Internes Externes
<b>38</b>	<b>PECGL</b>	Paradigme Epistémologique Constructiviste de Guba et Lincoln
<b>39</b>	<b>PECP</b>	Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique
<b>40</b>	<b>PIC</b>	Pérennité, Indépendance et Croissance
<b>41</b>	<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>42</b>	<b>PP</b>	Personnalités Politiques
<b>43</b>	<b>REP</b>	Responsable Economique Publics
<b>44</b>	<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>45</b>	<b>SAS(U)</b>	Société par Actions Simplifiées (Unipersonnelle)
<b>46</b>	<b>SdA</b>	Structure d'Accompagnement
<b>47</b>	<b>SIOFHIS</b>	Système d'Informations Organisationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes
<b>48</b>	<b>SOF</b>	Social, Organisationnel et Financier
<b>49</b>	<b>TCP</b>	Théorie du Comportement Planifié
<b>50</b>	<b>TPE</b>	Très Petites Entreprises
<b>51</b>	<b>TSE</b>	Théorie Socio-Economique
<b>52</b>	<b>VACV</b>	Valeur Ajoutée sur Charges Variables

---

# TABLE DES MATIERES

---

Introduction Generale.....	1
0.1 Les origines de l'entrepreneuriat.....	1
0.2 Evolution du champ de l'entrepreneuriat.....	3
0.3 Enjeux de la recherche.....	5
0.3.1 De l'entrepreneuriat à la création d'entreprise.....	5
0.3.2 De la création d'entreprise à la création de micro-entreprise.....	6
0.4 Problématique centrale de la recherche.....	9
0.4.1 Des difficultés dans la survie et le développement des créations d'entreprise.....	9
0.4.2 L'accompagnement entrepreneurial : une aide appui essentiel pour l'entrepreneur.....	11
0.5 Architecture de la recherche.....	13
PARTIE 1 Positionnement de l'entrepreneuriat.....	23
Chapitre 1 Etat de l'art de l'entrepreneuriat.....	25
1.1 Cadre conceptuel de l'entrepreneuriat.....	26
1.1.1 Réflexions sur les dimensions de l'entrepreneuriat.....	26
1.1.1.1 Le paradigme de l'opportunité.....	27
1.1.1.2 Le paradigme de la création d'une organisation.....	30
1.1.1.3 Le paradigme de l'innovation.....	31
1.1.1.4 Le paradigme de la création de valeur.....	33
1.1.2 Présentation de définitions de l'entrepreneuriat.....	36
1.2 L'entrepreneur au cœur du processus entrepreneurial.....	38
1.2.1 Le rôle prépondérant de l'entrepreneur intégré dans un processus entrepreneurial.....	39
1.2.1.1 Les différentes appellations de l'entrepreneur.....	39
1.2.1.2 L'entrepreneur intégré dans un processus temporel.....	41

1.2.1.3	Dimension cognitive et praxéologique : la complexité du métier d'entrepreneur .....	46
1.2.1.4	L'influence du processus cognitif de l'entrepreneur sur son entreprise.....	50
1.2.2	Les caractéristiques cognitives d'influence du processus de changement de l'entrepreneur .....	53
1.2.2.1	Le processus de dynamique de changement de l'entrepreneur sur son organisation .....	54
1.2.2.2	Les caractéristiques d'influence du rôle de l'entrepreneur : mobilisation de l'approche par les traits et les motivations .....	57
1.2.2.3	Les caractéristiques d'influence du rôle de l'entrepreneur : approfondissement de l'approche par les motivations .....	60
1.2.2.4	La perception de l'entrepreneur : un cadre unificateur pour une dynamique de changement.....	63
1.3	Le rôle décisif de l'accompagnement entrepreneurial .....	69
1.3.1	Situation de l'accompagnement entrepreneurial en France .....	70
1.3.1.1	Les enjeux socio-économiques de l'accompagnement .....	70
1.3.1.2	La diversité des structures d'accompagnement.....	72
1.3.2	Réflexions sur les méthodologies d'accompagnement entrepreneurial .....	74
1.3.2.1	Les apports de l'accompagnement entrepreneurial à l'entrepreneur .....	74
1.3.2.2	Les principales limites de l'accompagnement entrepreneurial en France....	75
1.3.2.3	L'accompagnement entrepreneurial face à l'apprentissage de l'entrepreneur .....	77
1.3.3	Délimitation du champ de l'accompagnement entrepreneurial.....	79
Chapitre 2 Vers une concomitance entre compétences entrepreneuriales et performance de l'entreprise.....		83
2.1	Cadre conceptuel de la performance en entrepreneuriat .....	84
2.1.1	Etat multidimensionnel de la performance.....	85
2.1.1.1	Les variables de la performance sur le champ de l'entrepreneuriat.....	85
2.1.1.2	Ciblage des dimensions de la performance .....	86

2.1.2 De la performance à l'échec entrepreneurial.....	90
2.1.2.1 Ciblage des dimensions de l'échec entrepreneurial .....	92
2.1.2.2 Analyse des modèles de l'échec entrepreneurial pour une meilleure compréhension du phénomène .....	94
2.1.3 De la performance au succès entrepreneurial.....	96
2.1.3.1 Ciblage des dimensions du succès entrepreneurial .....	98
2.1.3.2 Analyse des modèles du succès entrepreneurial pour une meilleure compréhension du phénomène .....	99
2.2 Approches systémiques des compétences entrepreneuriales .....	104
2.2.1 Définition de la compétence sur le champ de l'entrepreneuriat.....	106
2.2.2 Approfondissement des trois dimensions structurantes de la compétence : le savoir, la pratique et le savoir-être .....	109
2.2.2.1 Le savoir au profit de la connaissance de l'entrepreneur .....	110
2.2.2.2 Les pratiques de l'entrepreneur : les apports de l'expérience pour des savoir-faire.....	112
2.2.2.3 Approfondissement du savoir-être par le processus cognitif de l'entrepreneur .....	113
2.2.3 Représentation des domaines d'activités de l'entrepreneur en post-naissance .	117
2.2.3.1 Nomenclature des pratiques de l'entrepreneur : analyse transversale de la littérature .....	119
2.2.3.2 De la gestion stratégique en entrepreneuriat à la vision entrepreneuriale..	125
2.2.3.3 Management des activités et production du produit/service .....	129
2.2.3.4 La gestion des ressources humaines en entrepreneuriat.....	131
2.2.4 Les modalités de l'apprentissage entrepreneurial pour l'entrepreneur .....	133
2.2.4.1 L'apprentissage par l'apprendre : les apports de la formation et de l'éducation.....	133
2.2.4.2 L'apprentissage par le faire : les apports de l'action.....	134
2.2.4.3 L'apprentissage par l'échange : les apports de l'interaction collective .....	136

Chapitre 3 Une dimension humaine pour des repercussions economiques : les apports de la theorie socio-economique .....	141
3.1 La théorie socio-économique comme approche globale de l'entreprise.....	143
3.1.1 Analyse des fondements de la théorie socio-économique.....	144
3.1.1.1 Les origines de la théorie socio-économique .....	144
3.1.1.2 Une théorie centrée sur le potentiel humain dans l'entreprise .....	146
3.1.1.3 Un processus de changement soumis à une dimension temporelle.....	147
3.1.2 La performance globale et durable de l'entreprise : approfondissement des relations entre les dimensions sociales et économiques.....	149
3.1.2.1 Délimitation de la performance sociale de l'entreprise.....	150
3.1.2.2 Délimitation de la performance économique de l'entreprise .....	153
3.1.2.3 Compatibilité entre performance sociale et économique .....	155
3.1.3 La dynamique des structures et comportements dans l'entreprise .....	156
3.1.4 Des dysfonctionnements aux coûts-performances cachés dans l'entreprise.....	159
3.1.4.1 L'approche par les dysfonctionnements pour repérer les phénomènes d'isomorphisme.....	159
3.1.4.2 Les coûts-performances cachés pour un élargissement des informations comptables.....	160
3.2 Mise en application de l'intervention socio-economique à notre champ d'étude....	162
3.2.1 Méthodologie d'intervention socio-économique .....	163
3.2.1.1 Les quatre étapes de l'intervention socio-économique .....	163
3.2.1.2 Mobilisation des outils socio-économiques .....	165
3.2.2 Diagnostic socio-économique en phase de post-naissance : les apports du modèle de coût-valeur des activités .....	168
3.2.2.1 Dysfonctionnements et coûts-performances cachés en phase de post-naissance : une relation déjà établie .....	168
3.2.2.2 Approfondissement de la TSE avec le modèle de coût-valeur des activités .....	173

PARTIE 2 De la performance sociale à la performance économique : construction d'une méthodologie d'accompagnement personnalisée.....	177
Chapitre 4 Processus d'élaboration de la connaissance .....	179
4.1 Questionnement épistémologique et raisonnement scientifique de la recherche. 180	
4.1.1 Analyse de la recherche scientifique en entrepreneuriat .....	181
4.1.1.1 Analyse des contributions de la recherche en entrepreneuriat .....	181
4.1.1.2 Justification de l'intérêt d'une approche systémique .....	183
4.1.2 Ciblage des paradigmes épistémologiques de la recherche en sciences de gestion .....	184
4.1.2.1 Constructivisme et positivisme : deux paradigmes dominants dans la recherche en Sciences de gestion .....	186
4.1.2.2 Justification de notre positionnement épistémologique de recherche .....	187
4.1.3 L'alternance des formes de raisonnement scientifiques.....	190
4.2 Ciblage du champ et de l'objet de recherche .....	192
4.2.1 Ciblage du champ de la recherche.....	192
4.2.1.1 Présentation de l'échantillon d'entreprises .....	194
4.2.1.2 Présentation du profil des entrepreneurs-dirigeants .....	197
4.2.2 Délimitation de l'objet de recherche .....	198
4.2.2.1 Clarification de la notion d'objet de recherche .....	198
4.2.2.2 Explicitation de l'objet de recherche.....	200
4.3 Justification de la méthodologie de recherche .....	203
4.3.1 Analyse de l'approche méthodologique qualitative .....	203
4.3.2 Exposition de la méthodologie de recherche : de l'analyse qualitative à l'approche qualimétrique.....	205
4.4 Explicitation de la stratégie de recherche.....	207
4.4.1 Etape 1 : recherche exploratoire par une analyse qualitative et quantitative descriptive .....	208
4.4.1.1 Instrumentation de l'Etape 1 de recherche .....	209

4.4.1.2	Clarification des modalités de conduite des entretiens semi-directifs .....	212
4.4.2	Etape 2 : approfondissement par une recherche-intervention qualimétrique ....	218
4.4.2.1	Instrumentation de l'Etape 2 de recherche .....	220
4.4.2.2	Clarification sur les modalités de conduite de la recherche-intervention ..	223
Chapitre 5 Vers une priorisation thématique pour l'amélioration de la performance globale et durable de l'entreprise – résultats de la recherche exploratoire .....		
5.1	Les apports de l'enquête exploratoire : analyse de l'entrepreneuriat.....	230
5.1.1	Analyse du système français face à l'entrepreneuriat .....	230
5.1.1.1	Administration et réglementation des entreprises : deux contraintes majeures pour les entrepreneurs .....	231
5.1.1.2	Rétrospective des Assises de l'Entrepreneuriat .....	232
5.1.2	L'accompagnement entrepreneurial en Rhône-Alpes .....	235
5.1.2.1	Les apports de l'accompagnement entrepreneurial .....	235
5.1.2.2	Les limites de l'accompagnement entrepreneurial .....	237
5.1.2.3	Présentation et analyse des méthodologies d'accompagnement entrepreneurial face à la complexité du métier de l'entrepreneur .....	241
5.2	La complexité du métier d'entrepreneur : focus sur les dysfonctionnements dans l'entreprise.....	245
5.2.1	Développement d'une architecture dysfonctionnelle de la micro-entreprise....	245
5.2.1.1	Ciblage des dysfonctionnements potentiels de la micro-entreprise en phase de post-naissance : les résultats de l'Etape 1 .....	246
5.2.1.2	Confrontation de l'Etape 1 avec la littérature pour l'élaboration d'une architecture dysfonctionnelle de la micro-entreprise .....	251
5.2.2	Analyse des résultats face à la nomenclature d'activités de l'entrepreneur .....	252
5.2.2.1	Examen du domaine « gestion stratégique et direction générale de l'entreprise ».....	253
5.2.2.2	Examen du domaine « gestion de la production du produit/service » .....	256
5.2.2.3	Examen du domaine « gestion des ressources humaines et management des équipes ».....	257

5.2.2.4 Examen du domaine « gestion commerciale et marketing ».....	260
5.2.2.5 Examen du domaine « gestion financière et administrative ».....	261
5.2.2.6 Examen du domaine « négociation/vente ».....	263
5.2.3 Analyse comparative des entrepreneurs : l'impact de l'effectif salarié de l'entreprise.....	263
5.2.3.1 Développement d'une grille de convergences-spécificités entre entrepreneurs accompagnés et non accompagnés .....	264
5.2.3.2 Développement d'une grille de convergences-spécificités entre entrepreneurs avec salariés et sans salariés .....	265
Chapitre 6 Les soubassements des compétences pour l'amélioration de la performance globale et durable de l'entreprise – résultats de la recherche-intervention qualimétrique.	271
6.1 Résultats du diagnostic social et organisationnel inter-organisation .....	272
6.1.1 Expérimentation de l'architecture dysfonctionnelle de la micro-entreprise : résultats de l'approche par les dysfonctionnements.....	273
6.1.2 Approfondissement des dimensions de la performance sociale de la micro-entreprise .....	274
6.1.2.1 Analyse de la dimension conditions de travail.....	275
6.1.2.2 Analyse de la dimension organisation du travail .....	277
6.1.2.3 Analyse de la dimension communication-coordination-concertation interne à l'entreprise.....	279
6.1.2.4 Analyse de la dimension gestion du temps .....	281
6.1.2.5 Analyse de la dimension formation intégrée.....	283
6.1.2.6. Analyse de la dimension mise en œuvre stratégique.....	287
6.1.2.6.1 Un besoin d'« orientations stratégiques » pour l'entrepreneur.....	287
6.1.2.6.2 Un besoin d'« outils de la mise en œuvre stratégique ».....	292
6.1.2.6.3 L'entrepreneur face à la « gestion du personnel » .....	295
6.2 Résultats du diagnostic financier inter-organisation .....	298
6.2.1 Résultats de l'analyse financière .....	298



6.2.1.1	Présentation de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'échantillon.....	298
6.2.1.2	Ciblage des coûts-performances cachés .....	300
6.2.2	Analyse des résultats financiers .....	305
6.2.2.1	Repérage des pertes de compétitivité .....	305
6.2.2.2	Repérage des sources de compétitivité.....	307
6.3	Résultats de l'entretien de groupe « effet miroir ».....	309
6.4	La micro-entreprise et le phénomène de propagation des dysfonctionnements : approfondissement de l'avis d'expert .....	313
6.4.1	Analyse des relations dysfonctionnelles pour l'émergence de causes profondes de dysfonctionnements .....	314
6.4.1.1	Analyse des causes explicatives des principaux dysfonctionnements repérés .....	315
6.4.1.2	Analyse des conséquences des dysfonctionnements repérés sur la performance sociale.....	315
6.4.2	Développement de la relation entre compétences et dysfonctionnements .....	319
6.4.2.1	Expérimentation de la nomenclature d'activités de l'entrepreneur.....	320
6.4.2.2	Liaisons conceptuelles entre la nomenclature d'activités de l'entrepreneur et l'architecture dysfonctionnelle de la micro-entreprise.....	325
6.5	Construction du projet socio-économique pour un accompagnement global et personnalisé des entreprises en phase de post-naissance .....	326
6.5.1	Modification de la configuration cognitive stratégique de l'entrepreneur pour l'intention de changement dans l'entreprise.....	327
6.5.1.1	Analyse de l'influence de la configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur sur ses choix stratégiques .....	327
6.5.1.2	Une intervention socio-économique en trois phases : les impacts induits de la méthodologie d'intervention sur la dimension cognitive de l'entrepreneur.....	330
6.5.1.3	Explicitation du processus d'évolution cognitive de l'entrepreneur .....	332
6.5.2	Modélisation pratique du projet socio-économique .....	336

6.5.2.1 Acquisition de compétences génériques et appliquées .....	336
6.5.2.2 Des outils de pilotage stratégique et opérationnel à destination de l'entrepreneur .....	340
Conclusion Generale .....	349
Les résultats de la recherche.....	351
Les apports de la recherche .....	360
Apports théoriques .....	360
Apports méthodologiques .....	362
Apports managériaux .....	363
Les limites de la recherche .....	365
Limites méthodologiques .....	365
Limites managériales.....	365
Limites conceptuelles .....	366
Les perspectives de la recherche .....	366
Bibliographie.....	369
Annexes.....	399