



## **Une approche intégrative et dynamique de la performance entrepreneuriale : modélisation et illustration**

**Ali SMIDA**

Professeur, CEPN – CNRS, Université de Paris 13  
A2ID, CR2S-Management

**Nabil KHELIL**

Doctorant, NIMEC, IAE de Caen  
ETHICS, ESSEC de Tunis

# **Une approche intégrative et dynamique de la performance entrepreneuriale : modélisation et illustration**

**Ali Smida**

Professeur, CEPN - CNRS  
Université de Paris 13  
A2ID, CR2S-Management  
Alismida@aol.com

**Nabil Khelil**

Doctorant, NIMEC, IAE de Caen  
ETHICS, ESSEC de Tunis  
A2ID, CR2SM, IGS Paris  
Khelil.nabil@laposte.net

## **Résumé**

La littérature sur la performance entrepreneuriale est souvent fragmentée et, de ce fait, ne fournit, la plupart du temps, que des explications parcellaires. Cette communication propose une modélisation contribuant à une compréhension globale et dynamique de ce phénomène. Cette modélisation s'appuie sur des travaux qui, partant du diagramme de Venn (théorie des ensembles), ont développé des configurations de situations actuelles et de scénarios futurs de l'entreprise. Elle suggère que les entrepreneurs adoptent des stratégies qui ont simultanément des dimensions réactives, préactives et proactives pour gérer la cohérence entre les opportunités offertes par l'environnement pour la création entrepreneuriale, les ressources et compétences nécessitées par le projet d'entreprise et les ambitions de l'entrepreneur. Les réussites entrepreneuriales sont alors expliquées à l'aune de la présence de cette cohérence en tenant compte également des cohérences partielles. La modélisation est ensuite illustrée par une étude de cas construite à partir du récit de vie d'un entrepreneur, devenu le dirigeant-proprétaire d'un groupe de PME. L'intérêt de cette communication est de proposer un outil de management anticipatif au service des chercheurs et des praticiens de l'entrepreneuriat.

**Mots-clés** : stratégie, création de PME, performance entrepreneuriale, configuration, cohérence, modélisation.

# **Une approche intégrative et dynamique de la performance entrepreneuriale : modélisation et illustration**

## **Résumé**

La littérature sur la performance entrepreneuriale est souvent fragmentée et, de ce fait, ne fournit, la plupart du temps, que des explications parcellaires. Cette communication propose une modélisation contribuant à une compréhension globale et dynamique de ce phénomène. Cette modélisation s'appuie sur des travaux qui, partant du diagramme de Venn (théorie des ensembles), ont développé des configurations de situations actuelles et de scénarios futurs de l'entreprise. Elle suggère que les entrepreneurs adoptent des stratégies qui ont simultanément des dimensions réactives, préactives et proactives pour gérer la cohérence entre les opportunités offertes par l'environnement pour la création entrepreneuriale, les ressources et compétences nécessitées par le projet d'entreprise et les ambitions de l'entrepreneur. Les réussites entrepreneuriales sont alors expliquées à l'aune de la présence de cette cohérence en tenant compte également des cohérences partielles. La modélisation est ensuite illustrée par une étude de cas construite à partir du récit de vie d'un entrepreneur, devenu le dirigeant-propriétaire d'un groupe de PME. L'intérêt de cette communication est de proposer un outil de management anticipatif au service des chercheurs et des praticiens de l'entrepreneuriat.

**Mots-clés** : stratégie, création de PME, performance entrepreneuriale, configuration, cohérence, modélisation

## Introduction

Les recherches académiques sur l'entrepreneuriat en général, et sur la performance entrepreneuriale en particulier, voient leur nombre augmenter ces dernières années. (Abdesselam et al., 2004 ; Aspelund et al., 2005 ; Benzing et al., 2009 ; Bruton et Rubanik, 2002 ; Headd, 2003 ; Larsh et al., 2005 ; Song et al., 2008 ; Teal et Hofer, 2003 ; Van Praag, 2003 ; Wong et al., 2005). La littérature qui traite de ce sujet témoigne de l'existence de problèmes récurrents qui sont à l'origine de l'échec de nombreux entrepreneurs : manque d'expériences et de compétences, insuffisance des capitaux propres, manque de légitimité, fragilité des réseaux relationnels, difficultés d'accès aux réseaux de distribution, insuffisante diversification de la clientèle, croissance rapide non maîtrisée, etc. Malgré leurs contributions majeures, les résultats de ces recherches ne permettent pas de comprendre comment les entrepreneurs arrivent à surmonter ces problèmes pour maintenir en vie leur affaire.

Certaines recherches traitant de la performance entrepreneuriale se fondent sur l'hypothèse de la stabilité des caractéristiques sociodémographiques (Cooper et al. 1994 ; Headd, 2003 ; Lasch et al. 2005 ; Van Praag, 2003) et psychologiques (Benzing et al., 2009 ; McClelland, 1965 ; Sandberg, 1986 ; Wong et Cheung, 2005) de l'entrepreneur. Elles se sont soldées par des résultats décevants : non validation de l'hypothèse centrale portant sur l'existence des caractéristiques séparant les créateurs qui réussissent de ceux qui échouent (Hernandez, 1999, p.32 ; Lorrain et Dussault, 1998 ; Sandberg, 1986 ; Khiari, 2008). Cette hypothèse est, d'ailleurs, peu réaliste car les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur varient dans le temps et selon le contexte (Danjou, 2002). D'autres contributions (Sandberg et Hofer, 1987 ; McDougall et al., 1992 ; Teal et Hofer, 2003) présentent le processus entrepreneurial de façon linéaire et cherchent à mesurer l'influence d'un nombre restreint de facteurs comme la stratégie et la structure de l'industrie. Elles se sont soldées par des modèles déterministes inadaptés à la réalité, car elles négligent l'aspect dynamique et non linéaire de la performance des entreprises émergentes.

En réalité, plusieurs facteurs rendent l'appréhension de ce phénomène peu aisée : la nature complexe du processus d'émergence des entreprises, l'instabilité des niveaux de performance, l'importance des objectifs non-économiques du fondateur, le manque de visibilité de l'importance du rôle joué par l'entrepreneur dans la création, la croissance et le développement de son entreprise (Cooper et al., 1993 ; Fayolle et Lamine, 2009 ; Khiari, 2008 ; Ouedraogo, 1999). La littérature qui traite de ce sujet est par ailleurs parcellaire et souffre d'un manque de cadre d'analyse unificateur sur le quoi, le pourquoi et le comment de la performance entrepreneuriale, traditionnellement associée à ce que les Américains appellent « new venture performance » (Hernandez, 1999, p. 50). Cet article s'intéresse plus particulièrement à la question suivante : comment les entrepreneurs arrivent-ils à surmonter les problèmes stratégiques auxquels ils sont confrontés pour favoriser les chances de réussite de leurs projets entrepreneuriaux ?

Pour répondre à ce questionnement, le présent article tente de concevoir un modèle intégrateur et dynamique qui tient compte des interactions entre les dimensions constitutives de l'entrepreneuriat. Pour ce faire, il s'appuie sur les travaux qui rejoignent les approches dites « configurationnelles » (Miller, 1996). Sur la base de ces travaux, et tout particulièrement en se référant au modèle SMOCS proposé par Smida (1995) qui part du diagramme de Venn (théorie des ensembles), cet article propose une typologie des problèmes stratégiques auxquels les entrepreneurs sont confrontés. Il soutient que les entrepreneurs adoptent des configurations associées à des stratégies d'actions pour mettre en cohérence les trois éléments

suivants : les contraintes imposées et/ou les attentes offertes par l'environnement ou le contexte qui vont déterminer le champ des avenir<sup>1</sup>, les ressources et compétences qui vont délimiter les contours des avenir possibles et l'intention de concrétiser une vision d'un futur souhaitable. Bien qu'essentiellement théorique, cette modélisation a été confrontée à la réalité du terrain. Elle est illustrée et discutée à l'aide d'une étude de cas construit à partir du récit de vie d'un entrepreneur, devenu dirigeant-propriétaire d'un groupe de PME.

Dès lors, la première partie de cet article propose une « modélisation » intégrative de la dynamique de la performance entrepreneuriale axée sur une configuration des problèmes stratégiques. La deuxième partie est consacrée à une étude de cas retraçant le parcours d'un entrepreneur dans une perspective évolutionniste à la lumière de la modélisation proposée.

## **1. Vers une approche intégrée et dynamique de la performance entrepreneuriale**

Etant donné le caractère multipolaire et complexe des processus entrepreneuriaux, la performance entrepreneuriale ne peut pas être appréhendée selon une approche causale par les facteurs clés de réussite (Fayolle et Lamine, 2009). En s'appuyant sur les travaux de Davidson et Wiklund (2001), Van de Ven et Engelman (2004) ainsi que Wiklund et Shepherd (2005), Witmeur (2008) soulignent les limites des approches centrées sur l'influence qu'exercent des variables indépendantes sur les variables dépendantes. C'est l'agrément avancé par cet auteur pour légitimer le recours à une approche par les configurations afin d'expliquer la performance des jeunes entreprises en termes de croissance. L'approche configurationnelle place les notions de cohérence, d'adéquation ou de « fit » (Venkatraman, 1989) au centre de la réflexion. Elle privilégie la vision systémique selon laquelle l'entreprise est vue comme un ensemble d'éléments inter-reliés. Elle suggère de ne pas faire la distinction entre les facteurs explicatifs et les facteurs à expliquer, mais de s'intéresser à toutes les combinaisons et les complémentarités possibles entre les différentes dimensions. De ce raisonnement découle la pertinence des perspectives intégratives et dynamiques qui soutiennent ce type d'approche (Witmeur, 2008).

### **1.1. Les modèles configurationnels sous-jacents**

En partant des approches configurationnelles et des analyses de Gartner (1985) et de Cooper (1993), il est possible de considérer la performance entrepreneuriale comme la résultante de facteurs interdépendants qui interagissent sur quatre niveaux, chacun pouvant être adossé à une dimension particulière : dimension individuelle associée aux caractéristiques personnelles de l'entrepreneur ; dimension environnementale inhérente aux caractéristiques du contexte de création ; dimension processuelle imputable aux caractéristiques du processus de création ; et dimension organisationnelle liée aux caractéristiques du projet d'entreprise. S'inscrivant dans la même optique, l'approche par la configuration est sous-jacente à de nombreuses modélisations telles que celles développées par Smida (1992, p. 59-62, 1995) ; Bruyat (1993, p.196) ; Patrel (1997) ; Hernandez (1999, p.105) ; Crutzen et Van Caillie (2008) ; Song et al. (2008).

---

<sup>1</sup> - Ces avenir sont contraints quand l'environnement les exige, mais ils le sont aussi, quand il s'agit d'attentes de cet environnement. L'entreprise qui ne répond pas à des attentes de son environnement risque de disparaître : ainsi les attentes de l'environnement sont souvent des exigences auxquelles l'entreprise doit répondre.

### **1.1.1. Modèle SMOCS de Smida (1992)**

S'inspirant de la théorie des ensembles (Diagramme de Venn) et s'appuyant sur les concepts de la prospective stratégique, Smida (1992, p. 59-62, 1995) a initialement conçu le modèle SMOCS (Stratégies de Moyens, Objectifs, Contraintes Scénarisés) pour délimiter et étudier les différentes combinaisons d'avenirs. En combinant les trois catégories d'avenirs (les contraintes, les possibles et les souhaitables), ce modèle est utilisé pour choisir les stratégies futures destinées à mieux satisfaire les attentes de l'entreprise, à mieux utiliser ses moyens d'action et à faire face à ses contraintes. Appliqué à l'entrepreneuriat, le modèle SMOCS a été utilisé dans plusieurs perspectives : pour catégoriser l'échec entrepreneurial des nouvelles entreprises (Smida et Khelil, 2008), pour conceptualiser et modéliser le stress des startups (Gómez-Mejía et Smida, 2009) et pour expliquer l'irrationalité de la décision entrepreneuriale de création d'entreprises (Khelil, 2006).

### **1.1.2. La configuration stratégique instantanée perçue de Bruyat (1993)**

Bruyat (1993, p.196) s'est intéressé aux éléments stratégiques et psychologiques de la démarche de création d'entreprise. Il définit la configuration stratégique instantanée perçue (CSIP) par la mise en harmonie et en cohérence des aspirations de l'entrepreneur avec la perception de ses compétences et de ses ressources et avec la perception des opportunités ou des possibilités qu'offre l'environnement. Dans cette perspective, lorsqu'un individu est animé d'une motivation pour créer sa propre entreprise, lorsqu'il possède des savoirs-faire cohérents avec l'opportunité d'affaire qu'il perçoit, alors une entreprise, ayant toute chance de réussir, sera fort probablement créée.

### **1.1.3. Le modèle des 3E de Paturel (1997)**

Pour simplifier l'analyse du phénomène entrepreneurial qui se fonde sur la configuration stratégique instantanée perçue (CSIP) de Bruyat (1993), Paturel (1997) a proposé le modèle des « 3E ». Il s'agit d'un modèle intégrateur pour l'évaluation de la cohérence entre trois dimensions (les « 3E ») qui sont les aspirations de l'Entrepreneur (E1), ses ressources et compétences intégrées à l'Entreprise (E2) et les possibilités offertes par l'Environnement (E3). La convergence de ces trois dimensions optimise les chances de réussite de l'entreprise émergente (Levy-Tadjine et Paturel, 2006, p.312).

### **1.1.4. Le modèle de succès de la nouvelle entreprise cité par Hernandez (1999)**

S'inscrivant dans la même optique, Hernandez (1999, p.105) considère que le succès de la nouvelle entreprise résulte de la conjonction pertinente entre le « métier » de créateur (savoir, savoir-faire et savoir-être ou comportement), son projet de création (organisation choisie au départ) et le marché (une demande réelle et solvable). Lorsqu'il y a inadéquation totale entre le « métier » de l'entrepreneur et son projet d'entreprise, le risque de discontinuité est élevé. Dans ce cas de figure, Hernandez (1999, p.106) envisage que « l'abandon constitue la voie la plus sage ». Lorsque l'inadéquation n'est que partielle, il faudrait soit modifier le projet pour mieux l'adapter au profil du créateur, soit faire évoluer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être du fondateur, soit agir sur les deux composantes à la fois.

### **1.1.5. Le modèle des trois triangles de Crutzen et Van Caillie (2008)**

En se référant au modèle de la performance absolue de Newton (1985), Crutzen et Van Caillie (2008) estiment que l'entreprise atteindrait un niveau de performance idéal si les facteurs individuels liés aux caractéristiques des individus-clés de l'entreprise (expérience, personnalité, motivation, etc.), les facteurs microéconomiques (ressources de l'entreprise, modes de gestion et d'organisation, etc.) et les facteurs environnementaux (influences diverses de l'environnement concurrentiel ou macroéconomique dans lequel l'entreprise évolue) sont alignés et se complètent parfaitement.

### **1.1.6. Le cadre d'analyse de Song et al. (2008)**

S'appuyant sur une méta-analyse des déterminants de performance des jeunes entreprises technologiques innovantes, Song et al. (2008) ont proposé un cadre théorique intégrateur de quatre dimensions : l'équipe entrepreneuriale, les ressources entrepreneuriales, l'opportunité entrepreneuriale ainsi que la stratégie et le « fit » organisationnel. Ce modèle trouve son fondement dans le cadre d'analyse de Gartner (1985) qui conçoit l'entreprise comme une forme ou une figure équilibrée entre les dimensions individuelles, environnementales, organisationnelles et processuelles.

L'analyse des modèles configurationnels précités permet de faire ressortir trois dimensions (contexte, ressources de l'entreprise et intentions de son fondateur) qui constituent, à notre avis, un tout indissociable pour comprendre la performance entrepreneuriale. Pour expliquer ce phénomène, le présent article s'appuie principalement sur le modèle SMOCS (Smida, 1995) qui, mobilisant des courants de recherche sur la stratégie d'entreprise, distingue trois dimensions-clés qui font appel, chacune, à un ensemble d'approches théoriques : le premier ensemble d'approches accorde un rôle prépondérant au contexte (C); le deuxième ensemble est centré sur la primauté des ressources (R), et ; le troisième ensemble privilégie de l'intention et de la motivation l'entrepreneur (I). Dans cette perspective, la performance entrepreneuriale est traduite par la modélisation  $PE = f(C, R, I)$ . Les trois éléments (C, R, I) sont une transposition des modèles de Gartner (1989), Cooper (1993), Bruyat (1993) et Paturel (1997) [Contexte ( $\rightarrow$ Environnement), Ressources ( $\rightarrow$ Entreprise), Intention ( $\rightarrow$ Entrepreneur)].

## **1.2. Une configuration des problèmes stratégiques selon une optique de disjonction**

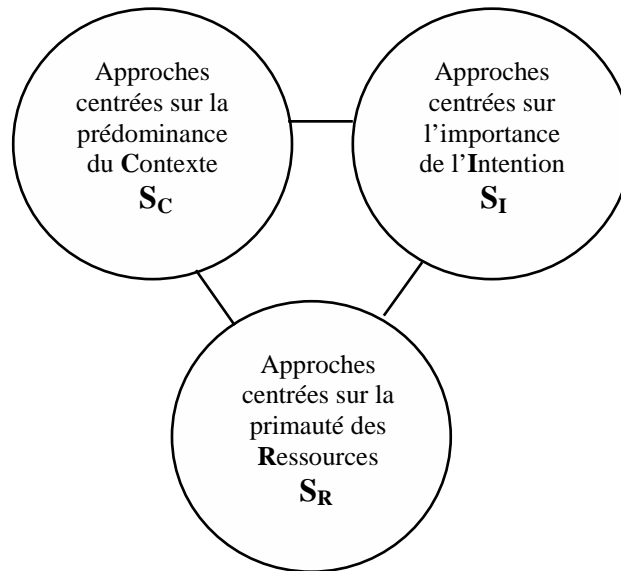
Selon une approche disjonctive de la performance entrepreneuriale, l'entrepreneur se trouve face à des choix qui privilégient l'une des approches : prédominance du contexte, celle des ressources ou encore celle de l'intention et de la motivation.

### **1.2.1. Les problèmes stratégiques selon l'approche contextuelle**

En se plaçant dans les approches centrées sur la prédominance du contexte (zone  $S_C$ ) (figure 1), la pensée en stratégie d'entreprise se fonde sur un ensemble de théories (notamment la théorie d'écologie des populations des organisations, la théorie de contingence, la théorie institutionnelle, l'approche issue de l'économie industrielle, etc.) qui cherchent à répondre à une série d'interrogations de type « comment les organisations arrivent-elles à neutraliser les influences majeures imposées par l'environnement pour s'adapter à ces évolutions afin de survivre ? » Les travaux qui s'inscrivent dans ce cadre adhèrent à la perspective de la dépendance de l'entreprise aux variables environnementales. Ils ont pour caractéristique de

mettre l'accent sur l'importance des facteurs environnementaux et contextuels. L'origine de ces travaux est généralement attribuée à la théorie d'écologie des populations des organisations (EPO) (Hannan et Freeman, 1977). Selon cette théorie, la performance entrepreneuriale (PE) qui s'exprime en termes de survie est traduite par la modélisation suivante  $PE = f(\text{Survie, Contexte})$  ou  $f(S_C)$ .

**Figure 1 - Un essai de configuration des problèmes stratégiques selon une perspective disjonctive**



### 1.2.2. Les problèmes stratégiques selon l'approche fondée sur les ressources

Malgré les contributions majeures des approches centrées sur la prédominance du contexte entrepreneurial, en particulier le courant d'EPO, la plupart des écologistes n'ont pas éclairé la question suivante : « comment les entreprises qui ont commencé leurs activités au même moment et/ou dans des environnements similaires, atteignent-elles des niveaux de performance différents ? » (Cooper et al., 1994). L'approche fondée sur les ressources essaie de répondre à ce questionnement. Le choix de ce type d'approche (zone  $S_R$ ) (figure 1) implique que la pensée en stratégie d'entreprise s'appuie essentiellement sur l'approche fondée sur les ressources. Dans cette perspective, la problématique du management stratégique est formulée par des questions telles que « comment, à partir des ressources et compétences internes, l'entreprise arrive-t-elle à créer de la valeur économique et à bâtir un avantage concurrentiel durable ? » L'hypothèse de base que soutient cette approche est que la performance dépend largement des ressources dont dispose et que contrôle l'entreprise et qui possèdent certaines caractéristiques spécifiques (Wernerfelt, 1984) : avoir une valeur sur le marché, être rares, inimitables et non substituables (Barney, 1991). Le succès entrepreneurial qui se mesure par des indicateurs économiques de la performance financière et commerciale peut donc être traduit par la modélisation  $PE = f(\text{Succès économique, Ressources})$  ou  $f(S_R)$ .

### 1.2.3. Les problèmes stratégiques selon la théorie d'intention

En optant pour les théories d'intention (zone  $S_I$ ) (figure 1), la pensée en stratégie d'entreprise fait de l'intention stratégique la dimension la plus importante (Hamel et Prahalad, 1989). Dans cette perspective, la question que se pose la stratégie est « comment, à travers la construction d'une vision et la diffusion d'une intention, est-il possible d'augmenter le niveau



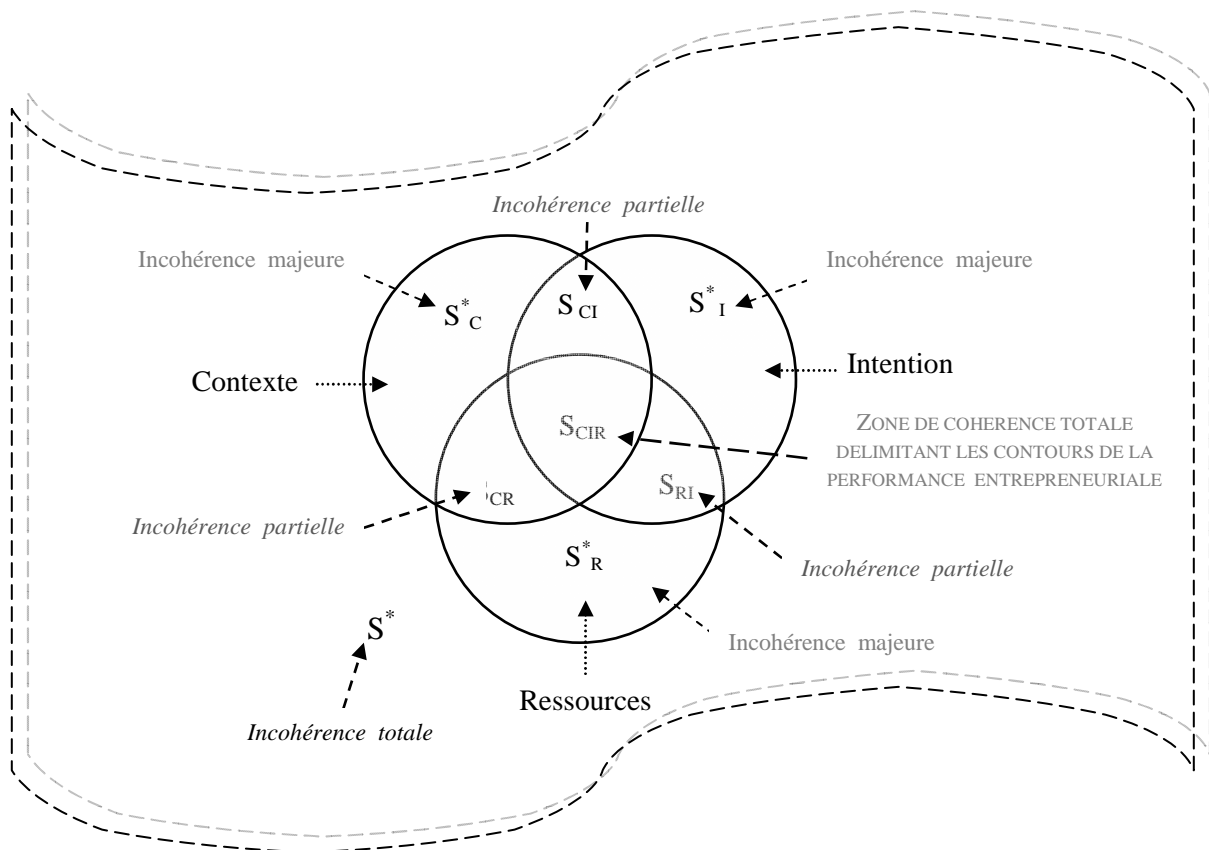
de performance de l'entreprise ? » Alors que l'approche fondée sur les ressources explique la performance entrepreneuriale essentiellement par la spécificité et la richesse des ressources, les approches appartenant à la (zone  $S_I$ ) mettent l'accent sur le rôle de la motivation et l'intention de l'individu. Sur ce point, Lasch et al. (2005) précisent que la réussite de l'entrepreneur requiert, non seulement, un haut niveau de qualification, mais aussi une motivation et une intention fortes. Dans ce type d'approche, la performance qui est associée à la satisfaction personnelle du fondateur, suite à la concrétisation de ses aspirations et attentes initiales (Cooper et Artz, 1995), est traduite par la modélisation  $PE = f(\text{Satisfaction, Intention})$  ou  $f(S_I)$ .

### 1.3. Une configuration des problèmes stratégiques selon une optique de conjonction

Selon une modélisation, que nous appelons SMOCS-3S, qui présente une approche intégrée de la performance entrepreneuriale, l'entrepreneur se trouve face à des choix qui combinent deux des approches ou même les trois (prédominance du contexte et/ou celle des ressources et/ou celle de l'intention et de la motivation). Il peut alors se placer dans une perspective de conjonction des différents problèmes stratégiques.

**Figure 2 - Un essai de configuration des problèmes stratégiques selon une perspective intégrative**

Adapté de Smida (1995) ; Bruyat (1993) et Paturol (1997)



#### 1.3.1. La conjonction entre l'approche contextuelle et la théorie d'intention

La conjonction des approches centrées, à la fois, sur la prédominance du contexte et sur l'importance de l'intention (zone  $S_{CI}$ ) (figure 2) interroge sur la définition d'une vision stratégique qui se veut à la fois ambitieuse et modeste : a) ambitieuse dans la mesure où elle

se fonde sur les ambitions, les désirs et les aspirations de l'entrepreneur, b) modeste par son pragmatisme vis-à-vis de l'environnement : essayer de répondre à ses attentes, de saisir ses opportunités et essayer de vivre avec ses contraintes.

### **1.3.2. La conjonction entre la théorie des ressources et celle de l'intention**

La conjonction des approches centrées en même temps sur les ressources et l'intention stratégique (zone  $S_{RI}$ ) (figure 2) marque l'avènement d'une approche qui minore la stratégie d'adéquation et met l'accent essentiellement sur les stratégies de mouvement. Il s'agit alors de définir une vision stratégique ambitieuse à long terme traduite par des objectifs qui ne sont pas nécessairement en adéquation avec les ressources de l'entreprise. Mais, le déséquilibre à court terme entre ressources et objectifs produit deux effets : un effet de levier (utilisation efficiente des ressources de l'entreprise) ; un effet de tension (la nécessité d'acquisition et d'utilisation des nouvelles ressources) (Saïas et Métais, 2001). Enfin, l'accumulation des ressources permet de réduire l'écart pour avoir les ressources en parfaite adéquation avec les objectifs de l'entreprise (Arrègle, 2006). Mais le processus est remis sous tension par de nouveaux objectifs en déséquilibre avec les ressources.

### **1.3.3. La conjonction entre l'approche contextuelle et celle des ressources**

La conjonction des approches fondées simultanément sur le contexte et sur les ressources ( $S_{CR}$ ) (figure 2) marque l'avènement des approches qui placent les ressources au centre de la réflexion et qui, en même temps, accordent une importance cruciale à l'environnement. La théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources fait partie de l'ensemble de ces approches. Selon ce courant de pensée, la pérennité d'une entreprise dépend de son aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à sa survie. Dans cette perspective, le problème stratégique s'articule autour de deux points : a) identifier les ressources dont l'organisation a besoin, ainsi que leur provenance, b) repérer les acteurs externes susceptibles de maintenir ou de perturber les échanges de ressources (Hatch, 2000).

### **1.3.4. Une typologie des différentes configurations des problèmes stratégiques**

La conjonction des trois dimensions  $S_C$ ,  $S_R$  et  $S_I$  (figure 1) permet de dresser une typologie illustrant les différentes configurations que peuvent revêtir les problèmes stratégiques (annexe A). Six scénarios situationnels peuvent être alors distingués (schématisés par les zones  $S_C^*$ ,  $S_R^*$ ,  $S_I^*$ ,  $S_{CI}$ ,  $S_{CR}$ ,  $S_{RI}$ ) auxquels seront ajoutés un septième scénario ( $S_{CIR}$ ) de cohérence stratégique totale délimitant les contours de la performance entrepreneuriale et un huitième scénario ( $S^*$ ) d'incohérence stratégique totale (figure 2). Dans ce scénario  $S^*$ , l'entreprise ne répond pas aux exigences et attentes de son environnement ou contexte, les ressources dont elle dispose ne lui donnent aucun avantage concurrentiel durable car elles sont sans valeur, abondantes, facilement imitables et substituables et l'entrepreneur déçu du fait qu'il n'arrive pas à concrétiser ses aspirations qui sont trop ambitieuses, éprouve un état de désespoir et de démotivation.

Pour les trois scénarios situationnels  $S_C^*$ ,  $S_R^*$  et  $S_I^*$  (qualifiés d'incohérence majeure) l'entreprise ne dispose que d'un seul atout parmi les trois :

- une adéquation avec le contexte qui l'aide à survivre (scénario  $S_C^*$ )
- des ressources qui garantissent son succès économique (scénario  $S_R^*$ )
- une satisfaction de l'entrepreneur liée à des intentions et aspirations qui se concrétisent (scénario  $S_I^*$ )

Mais cela veut dire aussi que l'entreprise souffre de deux parmi trois catégories de problèmes qui sont liés à une pénurie des ressources (zone en dehors de  $S_R^*$ ), ou à une faible intention (zone en dehors de  $S_I^*$ ), ou encore à l'absence d'opportunités (zone en dehors de  $S_C^*$ ). Dans ces trois situations, l'entrepreneur se trouve en face d'un problème de gestion de cohérence entre ce que nécessite la réussite comme ressources et compétences ( $S_R$ ), ce qu'offre l'environnement ( $S_C$ ) comme possibilités, ce que propose le projet d'entreprise comme faveurs pour concrétiser sa vision stratégique ( $S_I$ ).

Pour les trois scénarios situationnels  $S_{CI}$ ,  $S_{CR}$  et  $S_{RI}$ , qualifiés de cohérence partielle, l'entreprise dispose de deux atouts parmi les trois. Elle souffre d'une seule catégorie de problèmes. Un positionnement de l'entreprise dans les zones  $S_{CI}$ ,  $S_{CR}$  et  $S_{RI}$  est souvent plus facile à gérer pour la faire cadrer dans la zone de cohérence.

Schématiquement, la situation dans laquelle l'entreprise n'est pas confrontée à des problèmes stratégiques est symbolisée par la zone de cohérence totale  $S_{CIR}$  (figure 2). Dans cette situation, les opportunités offertes par l'environnement de création, les ressources et compétences nécessitées par le projet et les ambitions entrepreneuriales que ce projet permettrait sont en parfaite adéquation. Cette situation de cohérence totale se caractérise aussi par la conjonction des trois dimensions manifestes de la performance : **S**urvie, **S**uccès économique et **S**atisfaction de l'entrepreneur. Selon cette vision intégrative, la performance se définit donc par la situation dans laquelle l'entrepreneur parvient à créer une entreprise pérenne (vivante et en bonne santé) qui dégage des ressources suffisantes pour soutenir la croissance et le développement de son entreprise, et qui satisfait ses exigences personnelles et sociales.

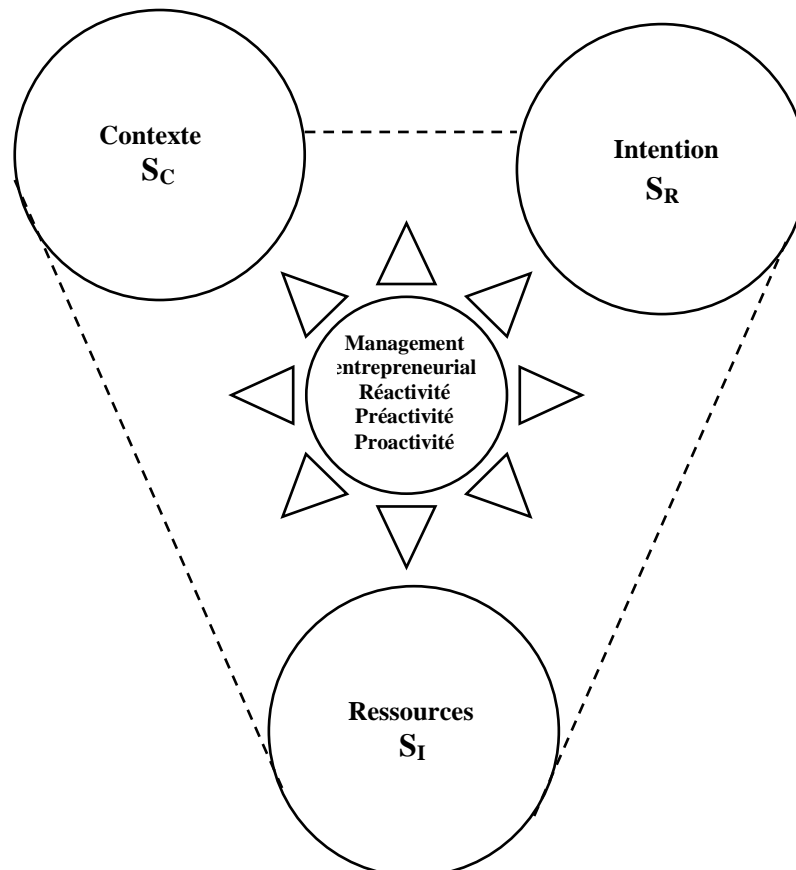
La conjonction de ces trois zones ( $S_{CIR}$ ) permet donc de redéfinir la problématique de la performance entrepreneuriale comme suit : les entrepreneurs sont toujours à la recherche d'une cohérence entre leurs intentions et motivations, les possibilités offertes par l'environnement, et les ressources et compétences internes à l'entreprise. Si aucune action n'est entreprise pour maintenir l'équilibre entre ces trois grandeurs, l'entrepreneur peut voir son entreprise s'enfoncer dans la spirale de l'échec. La réelle problématique de la performance se situe donc au niveau d'un « management entrepreneurial » de la cohérence entre ce que nécessite le projet d'entreprise comme ressources, de ce qu'offre l'environnement comme opportunités et de ce que propose le projet d'entreprise comme faveurs pour concrétiser les aspirations et les attentes de l'entrepreneur. Se pose à ce niveau la question du « comment » de cette cohérence.

#### **1.4. Un essai de configuration dynamique**

La performance entrepreneuriale en tant que situation ou position (figure 2) (le « quoi ») soutient également la question sur le « comment ». C'est dans ce cadre que s'inscrit la dimension dynamique du modèle, qui partant de la théorie de management stratégique, postule que la performance dépend non seulement des opportunités offertes par l'environnement, de la richesse des ressources de l'entreprise et de la forte intention de l'entrepreneur mais aussi des actions de cet entrepreneur en face des problèmes stratégiques d'incohérence. Aux trois dimensions ( $S_C$ ,  $S_R$  et  $S_I$ ) s'ajoute alors une quatrième dimension qui met l'accent sur les actions réactives, préactives et proactives de l'entrepreneur (Smida, 2003) pour expliquer le comment (le processus) de la performance entrepreneuriale (figure 3). Pour répondre à ce questionnement et tenir compte du modèle de Bruyat (1993), la notion de perception est particulièrement importante. En effet, l'entrepreneur agit en fonction du

contexte qu'il perçoit, des ressources qui lui semblent nécessaires et l'intention qui se révèle importante à un instant donné. Pour surmonter les problèmes stratégiques, l'entrepreneur est toujours à la recherche d'un équilibre entre son intention de concrétiser une vision d'un futur souhaitable, ses ressources et compétences qui vont délimiter les contours des avenir possibles et les contraintes imposées et/ou les possibilités offertes par le contexte qui vont déterminer le champ des avenir contraints. Toute présence en dehors de l'espace de cohérence montre l'existence d'un problème dit d'éloignement stratégique (Paturol, 1997).

**Figure 3 - Modèle intégrateur de la dynamique de la performance entrepreneuriale**  
Adapté de Smida (1995) et Song et al. (2008)



Pour faire cadrer l'entreprise dans la zone de cohérence (figure 2), un ensemble d'actions structurées sous la forme d'un processus qui se veut à la fois réactif, préactif et proactif seront déclenchées (figure 3). Selon cette vision, la conception d'adaptation (adéquation ou alignement) englobera à la fois la réactivité (réagir plus rapidement que la concurrence au changement), la préactivité (se préparer à un changement anticipé) et la proactivité (agir pour provoquer les changements souhaités) (Gervais, 2003).

#### 1.4.1. La réactivité

Des actions réactives se déclenchent dès que l'entreprise se trouve en dehors de la zone de cohérence stratégique (l'espace  $S_{CIR}$ ). L'entreprise se trouve en face d'un problème stratégique qui exige une réaction rapide afin de ramener l'entreprise dans cet espace. On retrouve ici l'attitude du pompier réactif qui ne réagit que lorsque le feu est déclaré (Godet, 2004, p.12). La théorie de la contingence adhère à la même perspective réactive dont la mesure où elle se fonde sur le principe d'adaptation pour permettre à l'organisation de rester

efficace dans son environnement. Dans cette perspective, la stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante (Saïas et Métais, 2001).

### **1.4.2. La préactivité**

Des actions préactives s'imposent lorsque la zone de cohérence risque de devenir de plus en plus étroite. L'objectif est donc d'opter pour une attitude défensive pour maintenir l'étendue de cet espace et la « protéger » contre une éventuelle « entropie négative ». Le comportement de l'entrepreneur est associé dans ce cas à une attitude préactive qui consiste « à anticiper les événements et à prendre des décisions préventives nécessaires » (Smida, 2003) pour faire face aux crises, aux mutations et aux aléas éventuels dissimulés par un avenir incertain. Cette attitude est aussi reconnue chez l'assureur dont le comportement est marqué par la prévoyance et la prudence et qui se prépare aux changements car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention (Godet, 2004, p.12). Dans ce cas, l'entrepreneur mobilise ses ressources pour surmonter les barrières contextuelles afin de soutenir l'avantage concurrentiel de son entreprise.

### **1.4.3. La proactivité**

Des actions proactives ayant pour objectif d'élargir la zone de cohérence stratégique peuvent être menées. L'entreprise doit alors, d'abord, anticiper les opportunités potentielles, étendre, ensuite, le champ des aspirations, et finalement - alors qu'elle se trouve sous un double effet de levier et de tensions - accumuler les ressources nécessaires pour les faire contenir dans cet espace. On retrouve l'attitude de conspirateur proactif qui agit pour provoquer les changements souhaités (Godet, 2004, p.12). C'est dans ce cadre que s'inscrit la pensée proactive du courant de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989). Ce courant remet en question les principes fondamentaux de la pensée classique de la stratégie d'entreprise fondés sur les concepts d'adaptation et de positionnement. L'objectif de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement (Saïas et Métais, 2001). Ce courant qui intègre le concept de « transformation » considère qu'une position n'est ni durable, ni défendable et que la seule solution consiste à changer de positionnement avant que la concurrence ne prenne l'initiative (Saïas et Métais, 2001). D'un point de vue conceptuel, l'intention peut être définie comme étant la composante mentale de l'action, la volonté de mettre tous les moyens en œuvre pour concrétiser une représentation mentale d'un futur désiré à construire (Smida et Condor, 2002).

La modélisation de la performance entrepreneuriale que propose le présent article donne une vision dynamique de la réalité du phénomène. La zone de cohérence ainsi que les trois dimensions ( $S_C$ ,  $S_R$  et  $S_I$ ) peuvent être agrandies grâce à des actions qui se veulent à la fois réactives, préactives et proactives (figure 3).

## **2. Une illustration à partir d'une étude de cas**

### **2.1. Justification des choix méthodologiques**

Pour illustrer la modélisation proposée et afin de fournir une vision pragmatique de la performance entrepreneuriale, cet article utilise l'étude de cas de type instrumental à travers la mobilisation du récit de vie. Selon Hlady Rispal (2002, p. 78), l'approche « instrumentale » de l'étude des cas « est appropriée dans les situations où le chercheur veut illustrer des phénomènes préalablement définis dans un modèle théorique ». Le récit d'histoire de

l'entrepreneur, reconstruit à partir des données d'entretiens, permet de porter un regard rétrospectif sur son aventure entrepreneuriale. C'est dans ce cadre que s'inscrit la fonction expressive de récit de vie : il est utilisé dans une perspective illustrative qui relève d'une logique d'« exemplification » (Bertaux, 2006, p.52).

## 2.2. Monographie du cas étudié

Créé en 1982, en Tunisie, par M. Taoufik, le Groupe Laribi (au sens économique et non juridique du terme) est composé de cinq entreprises : « Africa Representation », « Cyclo-Palais », « Centrale des Comptoirs », « Cyclo-Industrie » et « Metalplast Industrie » (figure 4). « Africa Representation » est spécialisée dans l'étude et le développement des produits de 43 firmes étrangères à destination des marchés du Maghreb. « Cyclo-Palais » a pour objet social la distribution des pièces détachées pour cyclomoteurs. « Centrale des Comptoirs » est une société d'importation et de distribution en gros des pièces pour cycles, cyclomoteurs et scooters. Cette entreprise a connu un développement rapide et une bonne maîtrise du secteur des deux-roues. Ses perspectives de développement passent par les projets de développement des autres sociétés du Groupe. « Cyclo-Industrie » est une entreprise industrielle qui assure la fabrication des cycles, cyclomoteurs et scooters avec des composants fabriqués localement et d'autres importés. Elle est orientée vers la fabrication de plusieurs modèles dans le but de satisfaire les différents segments de sa clientèle. Son objectif est de fabriquer et de commercialiser sa propre marque appelée « Zimota ». Enfin, « Metalplast Industrie » est spécialisée dans la conception, la fabrication et la maintenance des moules, ainsi que l'usinage de précision et la transformation du plastique par la technique d'injection. Plus de 50% de son chiffre d'affaires est destiné à l'exportation.

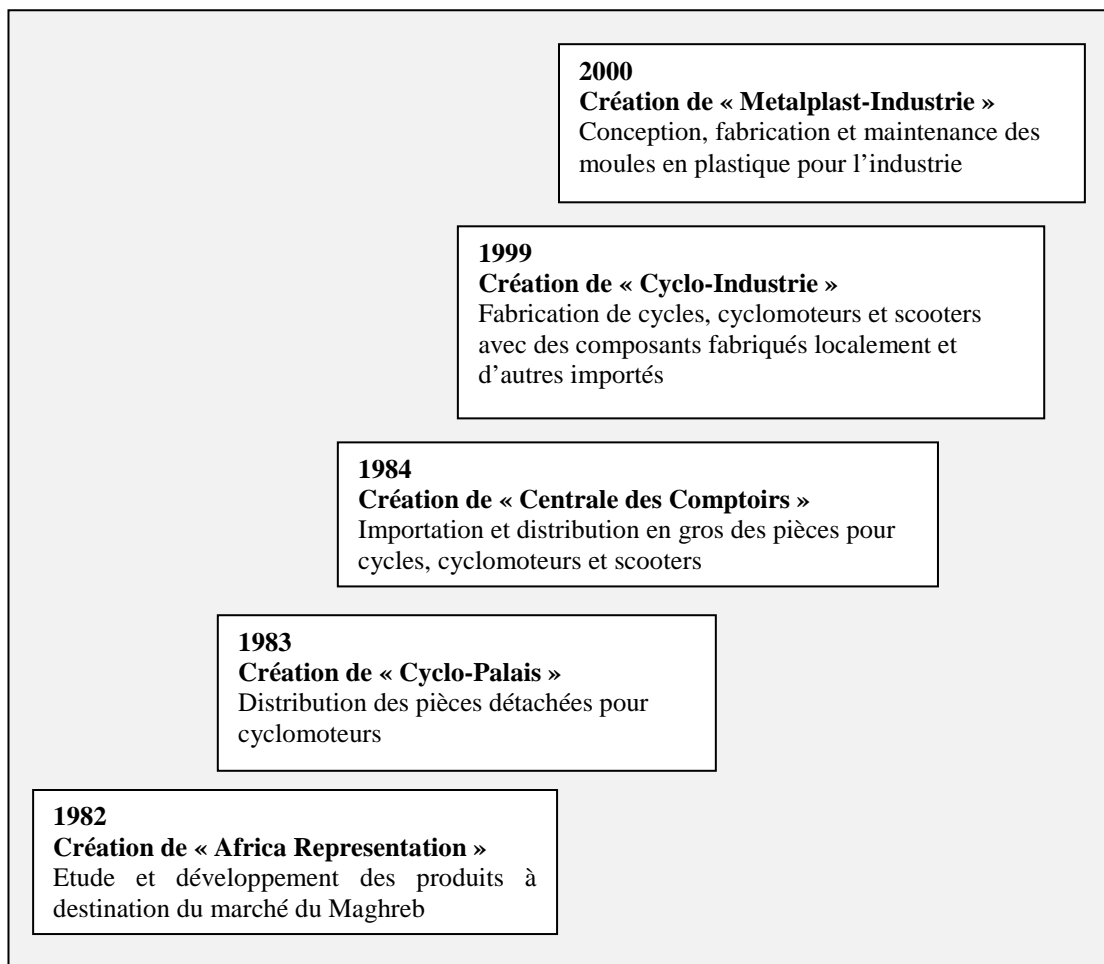
**Création de l'entreprise « Africa Representation » (AR) :** M. Mohamed, le père de M. Taoufik, était un technicien de réparation et de maintenance de cycles et de cyclomoteurs. Après une longue expérience dans le métier, il a ouvert en 1960 un petit magasin pour la vente de pièces de rechange de cycles et de cyclomoteurs. Il s'approvisionnait notamment auprès d'un fournisseur maltais installé dans la ville de Sousse (Tunisie). En 1965, M. Mohamed est devenu associé dans la société « Cyclo-comptoirs » de son fournisseur maltais à raison de 50% du capital. En 1970, M. Mohamed a acheté la deuxième moitié de la société. Son chiffre d'affaires a connu une croissance rapide suite au développement de la demande des cyclomoteurs en Tunisie dans les années-soixante dix. M. Taoufik aidait son père dans les procédures administratives d'importation et de distribution. Profitant de son capital relationnel avec les fournisseurs étrangers de son père, il leur proposait ses services et finit par devenir leur représentant commercial auprès des clients tunisiens. Gagnant la confiance de ces fournisseurs, il devient un concurrent menaçant pour des représentants officiels étrangers installés en Tunisie et même en France où il a réussi à tisser un réseau important de clients. En 1982, il a pu décrocher un agrément de représentation à Sousse pour un nombre important de fournisseurs européens. C'est ainsi que « Africa-Representation » a vécu un démarrage et une croissance rapides. M. Taoufik fréquentait de façon assidue les foires à l'intérieur du pays et à l'étranger. Le succès qu'il a connu lui a permis d'élargir sa représentation à tous les pays du Maghreb. Au milieu des années 1980, il disposait déjà d'un capital propre conséquent, d'une solide expérience dans la représentation, la commercialisation et la distribution des cycles et des cyclomoteurs et d'un réseau assez dense de fournisseurs et de clients dans plusieurs pays.

**Création de l'entreprise « Cyclo-Palais » (CP) :** A la fin de l'année 1983, M. Taoufik a créé, avec son frère M. Mohsen, l'entreprise « Cyclo-Palais » dont l'objet social était la commercialisation des cycles, des cyclomoteurs et de leurs pièces de rechange. Il a utilisé ses fonds propres qu'il a gagnés de la représentation et a évité de recourir à des financements externes. Ainsi, il a réalisé son rêve de créer une entreprise de distribution en mobilisant ses propres ressources financières. Il n'a trouvé de difficultés ni dans l'approvisionnement ni dans la commercialisation des articles.

**Création de l'entreprise « Centrale des Comptoirs » (CC) :** Vers la fin de 1984, M. Taoufik a créé une troisième société « Centrale des Comptoirs ». Il importait les articles de plusieurs pays européens, mais aussi de Chine, du Japon, d'Inde, etc. L'expérience de M. Taoufik dans le dédouanement ainsi que la diversité et la densité de son réseau relationnel constitué essentiellement de fournisseurs répartis dans de nombreux pays ont contribué au développement de l'activité de « Centrale des Comptoirs ». Le chiffre d'affaires et les bénéfices réalisés par les deux entreprises CP et CC connaissent jusqu'à ce jour une croissance soutenue. Parallèlement, l'activité de son bureau de représentation AR ne cesse de s'intensifier, notamment suite à la création de la société « Cyclo-Palais ». En 1990, il a transformé le bureau de représentation en une entreprise de négoce international « Sindbad World Trading ». Cependant son activité a connu vers la fin des années 1990 un fléchissement suite à l'augmentation de la concurrence dans le secteur. Il a donc décidé d'orienter son activité vers l'industrie.

**Création de l'entreprise « Cyclo-Industrie » (CI) :** C'est au début de l'année 1999 que Cyclo-Industrie est créée. Cette entreprise est spécialisée dans le montage des cycles et des cyclomoteurs. Les résultats enregistrés par la société étaient très encourageants. La CC importait les pièces détachées pour l'approvisionnement de « Cyclo-Industrie ». Cette dernière faisait le montage et vendait les produits finis pour « Cyclo-Palais » et pour d'autres revendeurs en Tunisie.

**Figure 4 - Chronologie de création des PME par M.Taoufik**

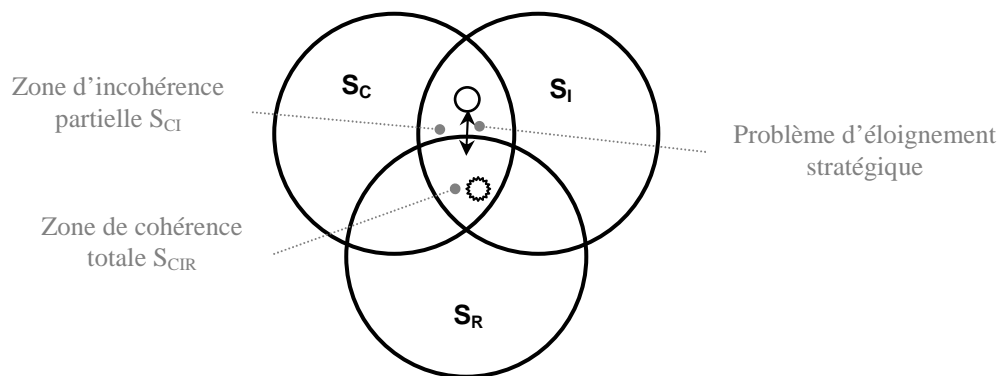


**Création de l'entreprise « Metalplast-Industrie » (MP) :** En 2000, M. Taoufik a été élu président de la chambre syndicale UTICA (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat) de Sousse. Ce poste lui a permis de représenter l'UTICA à l'étranger à l'occasion des foires internationales. M. Taoufik a également fait partie des délégations de l'UTICA dans le cadre de ses relations avec ses homologues étrangers. Compte tenu de son expérience dans le secteur et de ses relations avec les fournisseurs et les clients aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, il pouvait détecter facilement les besoins du marché et anticiper les changements qui en résultaient. C'est ainsi par exemple qu'au milieu des années 1990, M. Taoufik a anticipé un accroissement de la demande des pièces de rechange en plastique pour l'industrie de deux roues. Il a créé alors en 2000 Metalplast, une entreprise spécialisée dans la fabrication des moules pour les pièces de rechange en plastique utilisées pour les cycles et les cyclomoteurs. Pendant les deux premières années, MP vendait les pièces de rechange en plastique à « Cyclo- industrie » et à d'autres clients tunisiens. En 2003, la société a commencé à exporter ses produits en Europe, profitant des relations de M. Taoufik avec ses fournisseurs européens. Au bout de trois ans, l'entreprise MP a gagné une solide réputation dans la fabrication des moules et dans l'injection plastique. Elle fait actuellement partie du secteur de métallurgie et de plasturgie. Actuellement, MP fabrique les moules non seulement pour le secteur des pièces de rechange des cycles et des cyclomoteurs, mais également pour l'ensemble du secteur industriel.

### 2.3. Mise en œuvre du modèle

L'intention ( $S_I$ ) de départ du fondateur du groupe reposait sur l'envie de créer sa propre entreprise en mobilisant ses propres ressources financières<sup>2</sup> ( $S_R$ ). De plus, c'est dans le même secteur d'activité de son père (la distribution des pièces de rechange pour cyclomoteurs) que le fondateur souhaitait investir. Ses ressources et compétences ( $S_R$ ) étaient constituées par un savoir-faire commercial (négociation, représentation, connaissance du marché, etc.) ainsi que des connaissances des formalités administratives (les procédures d'importations, de dédouanement, etc.). Cependant les ressources financières ont été jugées insuffisantes pour créer une entreprise de distribution de pièces de cyclomoteurs. A cette époque, le fondateur était confronté à un problème stratégique d'incohérence partielle de type  $S_{CI}$  (figure 5).

**Figure 5 - Problème stratégique lié à une carence en ressources financières : scénario situationnel  $S_{CI}$**



- Projet de création d'une entreprise de distribution
- ⊙ Entreprise de représentation commerciale

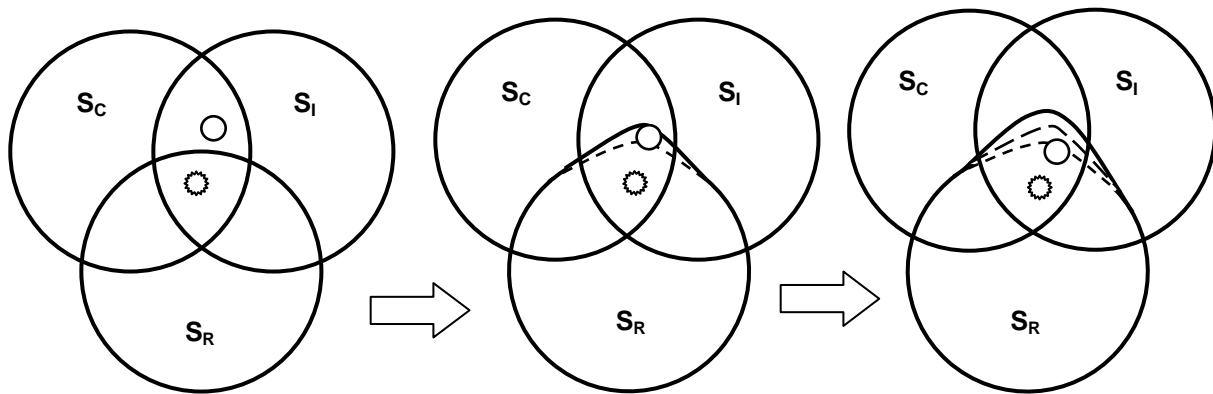
Pour surmonter ce problème, M. Taoufik s'est appuyé sur ses propres compétences ainsi que sur ses ressources sociales (constituées par des fournisseurs étrangers et des clients de l'entreprise de son père) ( $S_R$ ) pour lancer sa première entreprise de représentation commerciale et dont le démarrage a nécessité peu d'investissement. La création de cette entreprise qu'il a dénommée Africa Representation s'est inscrite dans le cadre d'une stratégie proactive ayant une double finalité : saisir l'opportunité de croissance du marché de pièces de cyclomoteurs ( $S_C$ ) ; accumuler les ressources financières nécessaires ( $S_R$ ) pour réaliser le rêve de créer sa propre entreprise de distribution ( $S_I$ ). Malgré les contraintes imposées par le contexte de création ( $S_C$ ) (concurrence des représentants officiels étrangers et barrières à l'entrée des fabricants locaux), M. Taoufik a réussi à fonder sa première entreprise « Africa Représentation ». Les commissions que M. Taoufik gagnait de la représentation commerciale, son réseau de clients et de fournisseurs et ses connaissances des besoins du secteur des deux roues ont constitué les ressources et compétences ( $S_R$ ) qui ont permis cette première aventure entrepreneuriale. L'écart entre la vision stratégique de M. Taoufik ( $S_I$ ) (fonder une entreprise de distribution des pièces de rechange pour cyclomoteurs) et ses ressources financières (figure 5), qui au départ, étaient limitées ( $S_R$ ), a été à l'origine d'un effet de tension. Cette tension a incité le fondateur à se procurer les ressources financières nécessaires (les revenus provenant de « Africa-representation ») et les actifs stratégiques adéquats (réseau dense de fournisseurs

<sup>2</sup> - Dans les années 1980, l'époque de la création de la première entreprise de M. Taoufik, le contexte tunisien n'était pas propice aux emprunts bancaires. La plupart des fondateurs d'entreprises recouraient aux financements propres ou à des financements familiaux.



et de clients, connaissance du secteur des deux roues, etc.) pour la mise en œuvre du projet de distribution et pour finalement concrétiser son projet entrepreneurial ( $S_I$ ) à travers la création de « Cyclo-Palais » (figure 6).

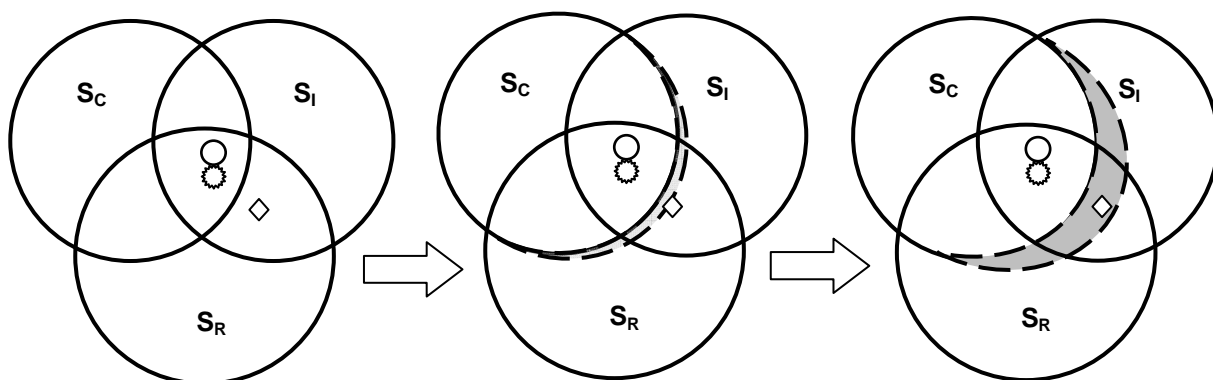
**Figure 6 - Elargissement de la zone  $S_R$  pour faire contenir le projet de création d'entreprise de distribution dans la zone de cohérence**



- Projet de création d'une entreprise de distribution
- ⊗ Entreprise de représentation commerciale

A l'époque du lancement du premier projet d'entreprise de distribution « Cyclo-Palais », le secteur des deux roues était en pleine expansion. S'inscrivant dans une optique de croissance interne, le fondateur voulait consolider et développer sa part de marché du secteur des deux-roues. Cependant, il se trouvait face à une contrainte juridique qui limitait la croissance et le développement de « Cyclo-Palais ». La législation commerciale en vigueur imposait des quotas à l'importation par entreprise. Pour contourner cette contrainte et bénéficier d'un quota supplémentaire (élargissement de la dimension  $S_C$ ), le fondateur créa une deuxième entreprise de distribution qu'il dénomma « Centrale des Comptoirs » (figure 7). Cette manœuvre stratégique, qui se veut à la fois préactive et proactive, lui permit non seulement de surmonter les contraintes réglementaires pour maintenir l'étendue de son marché ( $S_C$ ) et mais aussi de concrétiser sa vision de croissance et de développement ( $S_I$ ) pour y conclure un projet de création d'une entreprise industrielle.

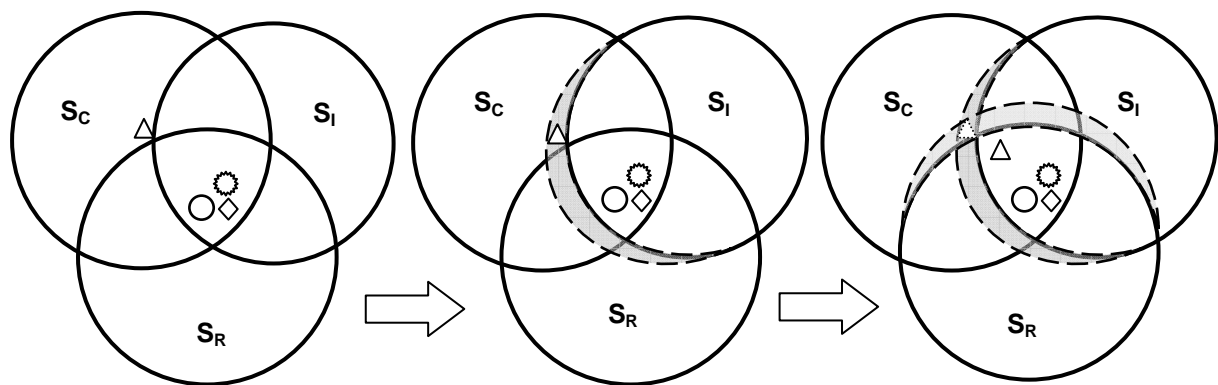
**Figure 7 - Elargissement de la zone  $S_C$  pour faire contenir le projet de développement de l'entreprise de distribution dans la zone de cohérence**



- ◇ Projet de croissance et de développement de l'entreprise de distribution

Le chiffre d'affaires et les bénéfices générés par « Centrale des Comptoirs » et « Cyclo-Palais » ont connu une croissance soutenue jusqu'à la fin des années 1990. Cependant, l'ouverture des marchés était à l'origine de l'intensification de la concurrence et la saturation du marché du cycle. La concurrence déloyale et la politique agressive des prix pratiqués par certains concurrents étaient parmi les facteurs les plus contraignants qui expliquaient, en partie, le fléchissement du volume d'activité de « Centrale des Comptoirs » et de « Cyclo-Palais ». Afin de contourner cette contrainte et pour élargir l'étendue de son marché (en y incluant non seulement les grossistes et les semi-grossistes mais aussi les distributeurs électroménagers) ( $S_C$ ), le fondateur a décidé d'orienter son intention d'entreprendre vers la création d'un projet industriel ( $S_I$ ) (figure 8). Malgré la saturation du marché des deux roues ( $S_C$ ), la motivation du fondateur d'entreprendre dans le secteur industriel s'est appuyée sur les avantages fiscaux prévus par le code tunisien des incitations à la création d'entreprises industrielles. A cette époque, l'ambition du fondateur reposait sur la fabrication et la commercialisation de sa propre marque de cyclomoteurs, scooters et vélos. Cependant, le projet d'industrie du cycle qu'il dénomma « Cyclo-Industrie » se positionnait dans la zone  $S_{CI}$  (figure 8). Pour le faire entrer dans la zone de cohérence  $S_{CIR}$ , le fondateur s'est associé avec un partenaire coréen qui disposait d'une compétence technique en matière d'industrialisation et d'assemblage de cyclomoteurs en vrac, compétence que le fondateur ne possédait pas. En utilisant ses compétences commerciales et managériales, ses ressources logistiques (réseau de distribution de CC et CP) ainsi que les compétences techniques de son partenaire, le fondateur s'est engagé dans l'industrie des deux roues en créant « Cyclo-Industrie » (figure 8).

**Figure 8 - Elargissement des zones  $S_I$  et  $S_R$  pour contenir le projet de fabrication de sa propre marque de cyclomoteurs dans la zone de cohérence**



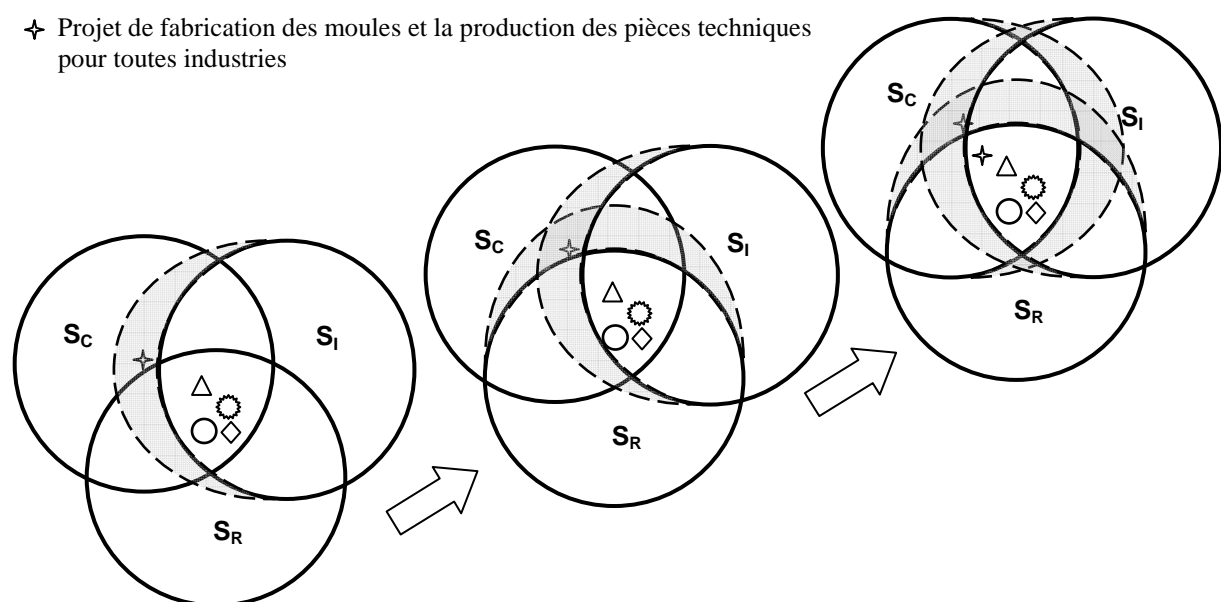
△ Projet de fabrication et de commercialisation de sa propre marque de cyclomoteurs

S'inscrivant dans une optique d'intégration horizontale, le fondateur a envisagé de créer « Metalplast Industrie » afin de produire, par le procédé d'injection, des pièces en plastique pour les besoins de « Cyclo-Industrie » et pour ceux du marché des pièces de rechange. Le fondateur a élargi l'étendue de sa vision ( $S_I$ ) (figure 9) en s'orientant vers la fabrication des moules et la production des pièces techniques pour toutes industries, tout en s'ouvrant sur la marché international. Il s'est associé pour l'occasion avec un ingénieur expérimenté pour combler le manque de compétence dans le domaine de conception et de fabrication des moules pour injection des matières plastiques, en élargissant le pôle de ses compétences ( $S_R$ ).

La création de la société « Metalplast Industrie » et l'investissement dans une unité de fabrication de moule sont à la fois des choix délibérés pour saisir les opportunités de l'environnement, et une obligation de faire face à l'« entropie négative » du pôle  $S_C$  (saturation du marché du secteur de deux roues). Il s'agit d'une obligation parce que les entreprises CP, CC et CI, ne peuvent commercialiser leurs produits que sur les marchés des pays de Maghreb (préactivité). Ensuite, il s'agit d'un choix délibéré parce que l'orientation stratégique retenue par le fondateur est justifiée par plusieurs possibilités offertes par l'environnement (proactivité) : l'existence d'une opportunité de démarrer la fabrication de moules suite à la première commande (le contact du fondateur avec ses fournisseurs européens lui a permis d'identifier l'opportunité de créer une unité de fabrication de moules au sein de MP) ; une société française envisage de confier à M. Taoufik la conception et la fabrication d'un moule ainsi que la production de 100 000 à 150 000 pièces par injection plastique) ; l'intérêt soutenu des donneurs d'ordre et des partenaires européens ; le démantèlement des tarifs douaniers sur les matières premières ainsi que sur les produits finis, ce qui a pour effet principal la réduction du coût de revient ; l'évolution de la demande de pièces techniques en plastique ; l'évolution de la demande des moules aussi bien sur le marché national qu'international ; la branche de l'industrie plastique qui est appelée à connaître un développement important, et les subventions d'investissements accordées par l'Etat dans le cadre du plan de mise à niveau<sup>3</sup>.

L'orientation stratégique du fondateur (la réalisation des investissements dans des unités de fabrication de moules et d'injection) lui permet d'intégrer tout un processus de production. De la conception et la fabrication des moules à l'injection plastique, « Metalplast Industrie » est dotée aujourd'hui d'une flexibilité stratégique lui permettant de fabriquer tous les produits en plastique, destinés non seulement aux besoins de « Cyclo-Industrie » et au marché national, mais aussi à l'industrie de plusieurs pays étrangers. Cette grande flexibilité a permis à « Metalplast Industrie » de créer de nouveaux marchés, multipliant ainsi les possibilités offertes par l'environnement, en élargissant par la même occasion la zone  $S_C$  (figure 9).

**Figure 9 - Elargissement des trois zones  $S_C$ ,  $S_I$  et  $S_R$  pour contenir le projet de fabrication des moules et de production des pièces techniques pour toutes industries**



<sup>3</sup> - Le plan de mise à niveau permet aux entreprises de bénéficier de l'aide de l'Etat pour se préparer à l'ouverture du marché tunisien à la concurrence internationale.

## Conclusion

La plupart des modèles proposés qui étudient la performance entrepreneuriale, même s'ils présentent souvent un double intérêt théorique et pratique, n'abordent qu'une partie des dimensions constitutives de l'entrepreneuriat. Il en résulte le caractère parcellaire, figé et statique de certains travaux. Ces approches ne prennent pas en compte la nécessaire interaction entre l'entrepreneur, l'environnement et l'entreprise. Elles passent aussi sous silence la dimension processuelle associée à ce que fait l'entrepreneur pour assurer la survie, la croissance et le développement de son projet entrepreneurial. Face à ces limites, le présent article s'est intéressé à une vision intégrative, dynamique, à la fois théorique et pragmatique du phénomène de la performance entrepreneuriale. La modélisation proposée tient compte de quatre dimensions déjà mentionnées dans la littérature mais rarement mobilisées de façon dynamique, intégrative et interactionnelle : environnement ou contexte ( $S_C$ ), ressources ( $S_R$ ), intention ( $S_I$ ) et actions de l'entrepreneur ( $A$ ). Ce modèle a été confronté à la réalité du terrain, grâce à une étude de cas qui a mobilisé le récit de vie d'un entrepreneur devenu le dirigeant-proprétaire d'un groupe de PME.

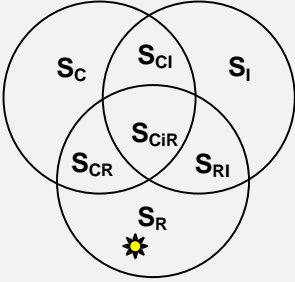
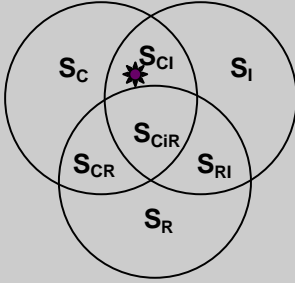
Cette étude de cas a permis d'illustrer le management de la cohérence entre les opportunités offertes par l'environnement de création, les ressources et compétences nécessitées par le projet et les ambitions entrepreneuriales. La performance entrepreneuriale s'exprime alors à la fois en termes de survie, de succès (ou de performance) économique et de satisfaction de l'entrepreneur. Il a été constaté à chaque fois qu'il y a cohérence entre les trois dimensions (contraintes imposées et/ou les possibilités offertes par le contexte qui vont déterminer le champ des avènements contraints, les ressources et compétences qui vont délimiter les contours des avènements possibles et l'intention de concrétiser une vision d'un futur souhaitable). Les situations des entreprises en dehors de la zone de cohérence montrent l'existence d'un problème d'inadéquation susceptible, en l'absence d'actions correctives, de remettre en cause la réussite entrepreneuriale.

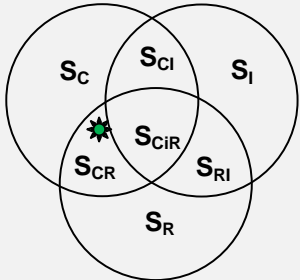
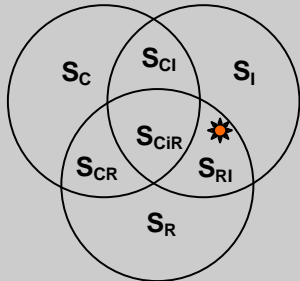
A travers la conjonction de ces trois dimensions ( $S_C$ ,  $S_R$ ,  $S_I$ ), une typologie imagée a été élaborée qui illustre les différentes configurations que peuvent revêtir les problèmes d'incohérence. Face à ces problèmes, et comme le montre l'étude de cas, un ensemble d'actions stratégiques a été déclenché pour faire cadrer le projet entrepreneurial dans la zone de cohérence. En effet, lorsque qu'il y'a un déséquilibre entre les trois dimensions ( $S_C$ ,  $S_R$  et  $S_I$ ), l'entreprise entre dans un processus de régulation pour maintenir (actions réactives) protéger (actions préactives) et élargir (actions proactives) l'étendue de la zone de cohérence et par conséquent favoriser les chances de pérennisation du projet entrepreneurial.

Face à la faiblesse des outils disponibles pour orienter le choix des projets des entrepreneurs potentiels et pour guider la stratégie de croissance et de développement des entrepreneurs actuels, la modélisation proposée comporte des implications pratiques : elle peut être déclinée sous la forme d'un modèle de management stratégique anticipatif pour piloter et rationaliser les choix stratégiques des entrepreneurs. Concrètement, le choix stratégique des entrepreneurs doit tenir compte des rapports (des ratios) entre les objectifs (économiques et non-économiques) attendus, les moyens (financiers, technologiques, humains, etc.) et les contraintes à affronter (la vivacité de la concurrence, absence d'un marché réel et solvable, etc.). Dans le cadre de recherches ultérieures et dans une perspective de conception d'outils à destination des entrepreneurs ou de ceux qui les accompagnent, il pourrait être intéressant d'utiliser directement la modélisation au cours d'entretiens afin de voir si les entrepreneurs peuvent se l'approprier et si elle leur est utile pour orienter leurs actions.

## Annexe A - Typologie et illustrations des problèmes stratégiques d'incohérence

Typologie	Définitions	Configurations	Illustration
<p><b>Scénario S<sup>*c</sup></b></p> <p>Contexte favorable Carence en ressources Manque d'intention</p>	<p>Malgré les opportunités de croissance qu'offre l'environnement de création et face à l'insuffisance et à l'inadéquation des ressources dont il dispose, l'entrepreneur n'exprime aucune intention pour assurer le développement de son entreprise. L'exploitation de ces opportunités nécessite des connaissances et des savoirs-faire spécifiques qui ne sont pas à sa disposition.</p>		<p><b>Après la création de « Metalplast-Industrie »</b></p> <p>Malgré l'existence de marchés potentiels à l'exportation pour « Metalplast industrie », M.Taoufik s'est limité à quelques marchés. Il estime qu'il ne dispose ni de la compétence technique adéquate ni du potentiel de production qui lui permettent de satisfaire les commandes et les exigences techniques des clients. Bien que son entreprise présente des perspectives de croissance et de développement intéressantes, l'intention de fondateur repose sur le maintien de son entreprise dans son état actuel en dépit d'une stratégie de croissance rapide.</p>
<p><b>Scénario S<sup>*1</sup></b></p> <p>Contexte défavorable Carence en ressources Forte intention</p>	<p>Ce scénario décrit la situation dans laquelle l'entrepreneur exprime une forte motivation à la croissance. Cependant le contexte environnemental n'offre aucune opportunité de croissance. De même l'entrepreneur ne dispose pas des ressources nécessaires pour réaliser ses objectifs. Bien que l'entrepreneur exprime une forte volonté, sa vision est jugée trop ambitieuse par rapport à la réalité contextuelle et aux ressources disponibles.</p>		<p><b>Après la création de « Cyclo-Industrie »</b></p> <p>M. Taoufik a eu pour ambition de fabriquer sa propre marque de vélos et de cyclomoteurs avec un taux d'intégration supérieure à 80%. Cependant, malgré la concurrence d'autres marques mondialement reconnues et le manque des moyens techniques et financiers, M.Taoufik tient encore à ce projet.</p>

<p><b>Scénario S*R</b></p> <p>Contexte défavorable Disponibilité de ressources Faible intention</p>	<p>Ce scénario décrit la situation dans laquelle l'entrepreneur n'arrive, avec les moyens dont il dispose, ni à neutraliser les menaces imposées par le contexte, ni à concrétiser ses attentes initiales faute d'engagement et de détermination.</p>		<p><b>Avant la création de « Cyclo-Industrie »</b></p> <p>L'ouverture du marché national à la concurrence internationale était à l'origine de l'intensification de la concurrence et de la saturation du marché du cycle. La concurrence déloyale et la politique agressive des prix pratiqués par certains concurrents étaient parmi les facteurs les plus contraignants qui expliquaient, en partie, le fléchissement du volume d'activité de « Centrale des Comptoirs » et de « Cyclo-Palais ». Malgré l'abondance des ressources financières et malgré ses compétences commerciales et managériales, le fondateur n'a eu ni l'intention, ni la motivation d'investir dans l'industrie des motocycles.</p>
<p><b>Scénario S_Ci</b></p> <p>Contexte favorable Carence de ressources Forte intention</p>	<p>Ce scénario correspond à la situation dans laquelle l'entreprise opère dans un secteur porteur. L'entrepreneur exprime une forte intention pour saisir les opportunités de croissance qu'offre le contexte. Cependant, il ne dispose pas des moyens nécessaires et adéquats pour concrétiser ses motivations de croissance.</p>		<p><b>Avant la création de « Cyclo-Palais »</b></p> <p>Pour saisir l'opportunité de la forte demande des pièces de rechange pour cyclomoteur, l'intention de M. Taoufik reposait sur l'envie de créer sa propre entreprise dans le secteur de la distribution. Cependant les ressources financières ont été jugées insuffisantes pour créer « Cyclo-Palais ».</p>

<p><b>Scénario S<sub>CR</sub></b></p> <p>Contexte favorable Disponibilité des ressources Manque d'intention</p>	<p>Malgré les opportunités de croissance qu'offre l'environnement et la disponibilité des ressources et compétences internes à l'entreprise, l'entrepreneur s'aperçoit que le projet d'entreprise est incompatible avec ses aspirations. Faute de motivation et face à une incohérence entre son projet d'entreprise et son projet de vie personnel, le dirigeant est prêt à tout moment à clôturer ou vendre son entreprise pour saisir une autre opportunité plus attrayante.</p>		<p><b>Avant la création de « Cyclo-Palais »</b></p> <p>En s'appuyant sur ses propres compétences ainsi que ses ressources sociales, M. Taoufik a créé sa première entreprise de représentation commerciale. Malgré le potentiel de croissance que présente « Africa Representation », le fondateur n'a plus la motivation de continuer dans la représentation commerciale. Son intention est de créer une entreprise dans la distribution des pièces de rechange pour cyclomoteurs semblable à celle de son père.</p>
<p><b>Scénario S<sub>RI</sub></b></p> <p>Contexte défavorable Disponibilité des ressources Forte intention</p>	<p>Malgré la richesse des ressources et compétences internes, et bien que l'entrepreneur exprime une forte motivation à la croissance, le contexte environnemental n'offre aucune opportunité.</p>		<p><b>Avant la création de « Centrale des comptoirs »</b></p> <p>Le fondateur voulait consolider et développer sa part de marché dans le secteur des deux roues. Malgré la disponibilité de ressources, il se trouvait face à une contrainte juridique qui limitait la croissance et le développement de « Cyclo-Palais ». La législation commerciale en vigueur imposait des quotas à l'importation.</p>

## Bibliographie

- Abdesselam, R., J. Bonnet et N. Le Pape. (2004), « An Explanation of the Life Span of New French Firms », *Small Business Economics*, vol.23, n°3, p.237-254.
- Arrègle, J.L. (2006), « Analyse “Resource Based ” et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°160, p. 241-259.
- Aspelund, A., T. Berg-Utby et R. Skjevdal. (2005), « Initial resources influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms », *Technovation*, vol.25, n°11, p.1337-1347.
- Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p. 99-120.
- Benzing, C., H. Manh Chu et O. Kara. (2009), « Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n°1, pp. 58-91.
- Bertaux, D. (2006), *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, Armand Colin.
- Bruton, G.D. et Y. Rubanik. (2002), « Resources of the firm, Russian high-technology start-ups, and firm growth », *Journal of Business Venturing*, vol.17, n°6, p.553-576.
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Cooper, A. (1993), « Challenges in predicting new firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol.8, n°3, p.241-253.
- Cooper, A., F.J. Gimeno-Gascón et C-Y.Woo. (1994), « Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, vol.9, n°5, p. 371-395.
- Cooper, A.C. et W.A. Artz. (1995), « Determinants of Satisfaction for entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol.10, n°6, p.439-457.
- Crutzen, N. et D. Van Caillie. (2008), « Le processus de défaillance de l'entreprise: Intégration et relecture de la littérature », *9 ième Conférence du CIFEPME*, Louvain-la-Neuve.
- Danjou, I. (2002), « L'entrepreneuriat un champ fertile à la recherche de son unité », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n°138, p.109-386.
- Davidsson P. et J. Wiklund. (2001), « Level of analysis in Entrepreneurship Research: Current research practice and suggestions for the future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, p. 81-99.
- Fayolle, A. et W. Lamine. (2009), « Une approche théorique de la dynamique de survie-développement des entreprises en création », *6ième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sophia Antipolis, Nice.
- Gartner, W. (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, vol 10, n° 4, p. 696-709.
- Gervais, M. (2003), *Stratégie de l'entreprise*, 5<sup>ème</sup> édition, Economica.
- Godet, M. (2004), « La boîte à outils de prospective stratégique », les Cahiers du LIPSOR.
- Gómez-Mejía, A et Smida, A. (2009), « Les entreprises stressées par les déséquilibres selon le modèle SMOCS. Un essai de conceptualisation et une typologie. », *Acte du colloque de l'ISEG Paris : Organisations et déséquilibres : une régulation est-elle encore possible ?*
- Hamel, G. et C.K. Prahalad. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, May-June.
- Hannan, M.T. et J. Freeman. (1977), « The population ecology of organisations », *American Journal of Sociology*, n°82, vol.5, p. 929-964.
- Hatch, Jo-M. (2000), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck.
- Headd, B. (2003), « Redefining business success: Distinguishing between closure and failure », *Small Business Economics*, vol.21, n°1, p. 51-61.



- Hernandez, E.M. (1999), *Le processus entrepreneurial: vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'harmattan.
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Edition De Boeck, 256 pages.
- Khelil, N. (2006), « Une approche de l'irrationalité par les risques. Application à la décision entrepreneuriale de création d'entreprises », *Actes de la 5ème Conférence de l'Association Internationale et Interdisciplinaire de la Décision*, Tozeur, Tunisie.
- Khiari, S. (2008), « Les déterminants de la performance des jeunes entreprises innovantes (JEI) : Quelles interrogations ? De la pertinence du concept de co-alignement », *XXVIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Nice - Sophia Antipolis.
- Lasch, F., F. Le Roy et S.Yami. (2005), « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-ups TIC », *Revue Française de Gestion*, vol.31, n°155, p. 37-56.
- Levy-Tadjine, T. et R. Paturel. (2006), « Essai de modélisation trilogique du phénomène entrepreneurial », dans C. Fourcade, G. Paché et R. Pérez (dir.), *La stratégie dans tous ses états*, Editions EMS - Management et Société, p.311-321.
- Lorrain, J. et L. Dussault. (1998), « Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage », *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.
- McClelland, P. (1965), « Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study », *Journal of personality and social psychology*, vol.1, n°4, p.389-392.
- McDougall, P., Jr. Robinson, Jr et A. DeNisi. (1992), « Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin », *Journal of Business Venturing*, vol.7, n°4 267-289.
- Miller, D. (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, vol.17, p. 505-512.
- Newton, G.W. (1985), *Bankruptcy, Insolvency Accounting: Practice and Procedure*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Ouedraogo, A. (1999), *Les déterminants de la création de PME dans un pays d'Afrique Sub-saharienne : une analyse quadridimensionnelle du phénomène entrepreneurial au Burkina-Faso*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie.
- Paturel, R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Saïas, M. et E. Métais. (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°1, p.183-213.
- Sandberg, W. (1986), *New venture performance*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Sandberg, W. et C. Hofer (1987), « Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur », *Journal of Business Venturing*, vol.2, p.5-28.
- Smida, A. (1992), *Prospective des métamorphoses du système technique et management des ruptures technologiques*, Thèse de doctorat d'Etat ès sciences de gestion, Université de Caen Basse-Normandie.
- Smida, A. (1995), « Ingrédients de prospective et leviers de stratégie », dans A. Noël, P. Véry et M. Wissler (dir.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome III, Economica, p. 455-483.
- Smida, A. (2003), « Décisions dans un univers de contraintes : approches préactives, réactives et proactives », dans B. Cadet, C. Grenier et A. Smida (dir.), *Les décisions sous contraintes*. Presses Universitaires de Caen, 363-377.
- Smida, A. et Khelil, N (2008), « Repenser l'échec entrepreneurial des nouvelles entreprises : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative », *9 ième Conférence du CIFEPME*, Louvain-la-Neuve.

- Smida, A. et R. Condor. (2002), « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Montréal, Hiver, p. 12-22.
- Song, M., K. Podoyntsina., H. Van Der Bij et I.M. Halman. (2008), « Success factors in new ventures: A meta-analysis », *Journal of Product Innovation Management*, vol.25, p.7-27.
- Teal E. J. et C.W. Hofer. (2003), « New venture success: Strategy, industry structure, and the founding », *The Journal of Private Equity*, p. 38-51.
- Van de Ven A.H. et R.M. Engleman. (2004), « Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.19, p. 343-358.
- Van Praag, C.M. (2003), « Business survival and success of young small business owner », *Small Business Economics*, vol.21, n°1, p. 1-17.
- Venkatraman, N. (1989), « The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence », *Academy of Management Review*, vol.14, n°3, p. 423-444.
- Wernerfelt, B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, n° 2, p.171-180.
- Wiklund, J. et D. Shepherd. (2005), « Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach », *Journal of Business Venturing*, vol. 20.
- Witmeur, O. (2008), « Evolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises : modélisation à partir des configurations et des processus », *9 ième Conférence du CIFEPME*, Louvain-la-Neuve.
- Wong. W-K., H-M. Cheung et P.K Venuvinod. (2005), « Individual Entrepreneurial Characteristics And Entrepreneurial Success Potential », *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol.2, n°3, p.277-292.