

Modéliser et singulariser le phénomène entrepreneurial

Thierry LEVY-TADJINE
Centre Universitaire de Technologie
Liban
thierry.levy@univ-st-etienne.fr

Robert PATUREL
Université du Sud
Toulon-Var, France

robert.paturel@univ-tln.fr

Résumé

Alors que la recherche francophone en entrepreneuriat est encore en phase de structuration, l'objet de cet article est de proposer un modèle intégrateur de l'aventure entrepreneuriale qui complète le modèle bien connu des 3 E en lui adjoignant notamment le modèle des 3 F et celui des 3 P. Une telle tentative n'est, à première vue, pas nouvelle au sein de la communauté académique focalisée sur le champ de l'entrepreneuriat puisque telle était l'intention de la modélisation proposée par VERSTRAETE (1999 ; 2002 ; 2003). Toutefois son modèle qui permet de singulariser l'entrepreneuriat par rapport aux autres actions humaines (extra-singularité du phénomène) n'explique pas la singularité de l'entrepreneuriat de certains publics : entrepreneuriat africain, des femmes, des immigrés, des néo-ruraux, des sportifs de haut niveau, des jeunes, des chercheurs publics, etc. (intrasingularité du phénomène). Le modèle que nous proposons rend compte simultanément des deux niveaux de singularité, tout en revêtant une ambition didactique pour guider et accompagner concrètement les porteurs de projets ou les entrepreneurs en herbe souhaitant comprendre ce qu'on leur propose.

Mots clefs

Modélisation du phénomène entrepreneurial ; Accompagnement ; entrepreneuriat singulier ; temps.

Alors que la recherche francophone en entrepreneuriat, après quelques balbutiements (MARCHESNAY, 2000), est en phase de structuration comme en témoignent les éditoriaux de la *Revue de l'Entrepreneuriat* rédigés par Bertrand SAPORTA et Robert PATUREL¹, l'objet de cet article est de **proposer un modèle intégrateur de l'aventure entrepreneuriale** qui complète le modèle bien connu des 3 E en lui adjoignant notamment le modèle des 3 F et celui des 3 P. Une telle tentative n'est, à première vue, pas nouvelle au sein de la communauté académique focalisée sur le champ de l'entrepreneuriat.

La modélisation proposée par VERSTRAETE (1999 ; 2002 ; 2003) avait, en effet, déjà une ambition synthétique. En modélisant le phénomène entrepreneurial comme une dynamique entre un individu et une organisation qu'il impulse, caractérisée par trois dimensions irréductibles et indissociables, l'auteur a ouvert une voie intéressante sur le plan épistémologique pour définir le champ de la recherche en entrepreneuriat. Toutefois, elle nous semble moins pertinente sur le plan didactique, pour guider et accompagner *concrètement* les porteurs de projets ou les entrepreneurs en herbe souhaitant comprendre ce qu'on leur propose.

Si, comme le note l'auteur avec justesse, les trois dimensions (*cognitive* comprenant la vision et la pensée stratégiques du porteur, *praxéologique* qui définit l'action d'entreprendre, *structurale* qui précise la manière dont l'entrepreneur aménage l'organisation qu'il impulse) sont caractéristiques de toute action humaine et ce serait la dimension de création organisationnelle qui ferait de l'entrepreneuriat, un phénomène singulier. Toutefois, ce modèle n'explique pas la singularité de l'entrepreneuriat de certains publics (entrepreneuriat africain, des femmes, des immigrés, des néo-ruraux, des sportifs de haut niveau, des jeunes, des chercheurs publics, etc.) que nous qualifions d'intrasingularité afin de la distinguer de l'extrasingularité que son modèle prétend expliquer.

En nous appuyant sur les travaux réalisés par notre équipe, le Laboratoire ERMES, nous pensons que l'intrasingularité de l'entrepreneuriat peut être décryptée à la lumière du modèle des 3 F et que, plus globalement, il est possible de redéfinir simultanément intrasingularité et extrasingularité du processus de création organisationnelle par une modélisation du rapport au temps des acteurs concernés. La multiplicité de ces derniers acteurs renforce, en effet, le phénomène de diversité et d'intrasingularité, et conduit à enrichir le modèle classique des 3 E par celui des 3 P. Nous proposons ainsi au lecteur une sorte d'expédition spéléologique pour descendre à l'intérieur de la « boîte noire » du phénomène entrepreneurial. La première partie s'intéressera, en effet, à élaborer un modèle générique du phénomène entrepreneurial articulant le modèle des 3 E conçu comme la surface du phénomène, le modèle des 3 F puis, comme nous l'avons déjà suggéré, le modèle des 3 P.

Enfin, en appliquant les modélisations proposées au cas particulier des entrepreneurs immigrés et en prenant le temps comme décrypteur, nous discuterons de la singularité en entrepreneuriat dans la deuxième partie de ce travail.

¹ On conseille notamment au lecteur de se reporter à l'éditorial du N°4 écrit par les deux rédacteurs en chef de la revue et faisant le bilan des quatre premiers numéros.

1. L'élaboration d'un modèle générique d'entrepreneuriat

1.1. La surface de l'aventure entrepreneuriale : le modèle des 3 E.

Utilisé par PATUREL (1997, p. 14-15) pour décrire la problématique de la création ex nihilo ou de reprise d'entreprise, « le modèle des 3 E » est un décrypteur intégratif pour l'évaluation de la cohérence du projet de l'entrepreneur potentiel. L'auteur le définit, en effet, comme un méta-modèle servant à garantir l'harmonie entre « les 3 E » constitutifs de la décision que sont :

- « l'Entrepreneur » (en fait, le créateur ou le dirigeant) et ses aspirations (E1) qui exige un diagnostic personnel approfondi de l'entrepreneur potentiel ;
- les ressources et les compétences possibles à intégrer à « l'Entreprise » ou d'une façon plus générale à l'organisation (E2) ;
- les possibilités offertes par l'Environnement (E3) qu'il soit global, spécifique ou local (PATUREL, 1997).

On pourrait penser que le modèle démarre par E 1 car cela correspond au projet personnel de l'entrepreneur potentiel, éventuellement aidé par la consultation d'un système d'intelligence économique déjà connu ou consulté grâce à l'aide d'un accompagnant. Dans tous les cas, la phase délicate consiste à passer de E 1 à E 2 et E 3, c'est-à-dire d'un projet personnel à un projet d'organisation. Autrement dit, si à un moment ou un autre, E 1 peut se trouver avoir plus d'importance que les autres E, très vite la confrontation puis le rapprochement des 3 E s'imposent pour optimiser les chances de réussite dudit projet.

Schématiquement (Figure 1), les décisions optimisant les chances de réussite de l'organisation émergeraient à la convergence des « 3 E » symbolisée par la zone noire du schéma. Les décisions des zones 1, 2 et 3 aboutiraient à des échecs à plus ou moins court terme (en fait, les projets concernés seraient qu'une envie de l'entrepreneur ou que la disponibilité de compétences ou l'existence d'un environnement favorable sans à chaque fois les deux autres conditions de réussite réunies). Celles symbolisées par B, C et D, pourraient être envisagées grâce à des aides ou accompagnements destinés à élargir la zone noire ou à faire entrer le projet au sein de la zone de cohérence inchangée (en matière d'opportunités de l'environnement, de compétences, voire d'envie de faire du dirigeant –le plus souvent très seul dans son projet-, non encore perçues ou maîtrisées par l'organisation).

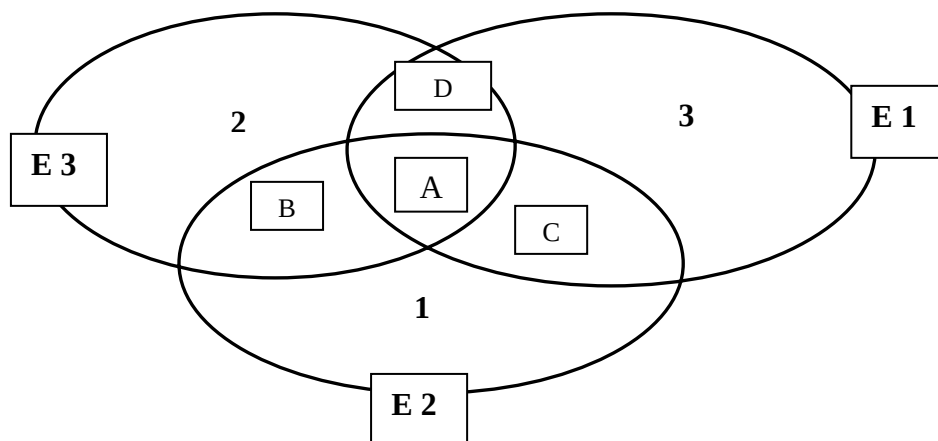


Figure 1 : Le modèle des 3 E (R. Paturel, 1997)

En fait, le modèle est dans la réalité dynamique du fait de son évolution avec le temps (voir partie gauche de la figure 2 ci-dessous). Ainsi, les bulles représentant chaque E peuvent être gonflées grâce à une nouvelle réflexion du porteur de projet qui, par exemple, fait encore plus jouer son réseau social et/ou élargir sa vision de son projet sur un espace supérieur, ou à une aide extérieure (accompagnement, formation, etc. De même, chaque bulle peut bouger, se déplacer, pour montrer une nouvelle prise en compte de son contenu (par exemple, rapprochement des compétences possibles à mobiliser par l'entrepreneur potentiel de l'environnement désormais élargi, du fait d'une nouvelle relation proposée par un accompagnateur ou un membre du réseau social du porteur de projet non encore sollicité. Les effets combinés de ces deux actions modifient l'importance des zones B, C et D mais également celle de A, permettant ainsi suite à un élargissement de A de recevoir des projets auparavant dans B, C ou D et, donc, sans grande chance de succès à l'origine.

La vertu pédagogique de ce modèle pour accompagner des porteurs de projet est éprouvée. Il reste que la définition même des 3 E peut être aidée par les supports théoriques complémentaires sur lesquels chaque E se fonde. Ainsi, E1 se rattache à l'approche par l'intention stratégique de l'entrepreneur potentiel (HAMEL et PRAHALAD, 1989) et, en particulier, ses aspirations nécessite ensuite un travail en profondeur avec ce dernier. E2 se fonde sur l'approche par les ressources et compétences (cf WENERFIELD, 1984, par exemple) et E3 sur le modèle de Porter (PORTER, 1980) amélioré (PATUREL, 1997).

Dans le travail d'accompagnement (voir modèle des 3 P dans le paragraphe 3), il est notamment possible d'identifier les objectifs prioritaires de l'entrepreneur. Le modèle des 3 F est alors utile et expliquera une partie de l'intra-singularité du phénomène entrepreneurial comme on va le montrer dans le paragraphe suivant.

1.2. Le modèle des 3 F comme premier sous-bassement du modèle des 3 E

Le modèle des 3 F qui peut être représenté schématiquement selon la même forme que le modèle des 3 E, distingue trois mesures de la performance, l'efficacité (F 1), l'efficience (F 2) et l'effectivité (F 3). F 1 est à approcher par comparaison des objectifs avec les réalisations sur la base de critères reprenant la définition des objectifs de l'entrepreneur et, donc, la vision stratégique et opérationnel qu'il a de son organisation. F 2 se rapporte à la façon dont les ressources et compétences sont utilisées pour parvenir à telle ou telle production de l'entreprise. Il est clair que les critères à suivre concernent la façon dont l'entreprise consomme ses moyens de production par rapport aux normes qui permettent de rester compétitif dans l'activité et le segment de marché ciblés. Enfin, F 3 se focalise sur le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'entreprise. Les critères pertinent en la matière peuvent toucher aussi bien les parties prenantes internes (satisfaction du personnel au travail avec suivi de l'évolution des conditions de travail, de rémunérations, etc.) que celles externes (satisfaction des clients, des fournisseurs, etc.). Le modèle des 3 F sert donc notamment à interroger l'entrepreneur sur ses motivations.

Or, certains auteurs travaillant sur l'entrepreneuriat des publics singuliers ont déjà montré que des groupes d'entrepreneurs (femmes, immigrés, africains, sportifs, etc.) auraient une propension plus grande que d'autres à privilégier la recherche de l'effectivité plutôt que l'atteinte de l'efficience ou de l'efficacité.

Le modèle des 3 F fonctionne en simultanéité avec celui des 3 E. En effet, le projet n'aura des chances de réussir et d'être pérennisé que s'il se situe dans les zones de cohérence des deux modèles 3 E et 3 F qui évoluent en dynamique en même temps (voir figure 2 ci-dessous). En effet, un projet donné positionné dans la zone de cohérence du modèle des 3 E mais non dans celle du modèle des 3 F, mettra en relief par exemple que le porteur vend à un prix inférieur à son coût de revient, ce qui ne pourra perdurer longtemps. Il convient donc que, simultanément, l'évolution du projet au sein des deux modèles tende progressivement à se placer au sein de leur zone de cohérence, que ce soit avec l'aide d'un accompagnateur éventuel (voir modèle des 3 P) pour y parvenir ou du fait d'une prise de conscience de l'entrepreneur potentiel provenant de contacts avec son réseau social ou des suites d'une formation. Il s'agit de la seule condition optimisant les chances de pérennisation du projet entrepreneurial.

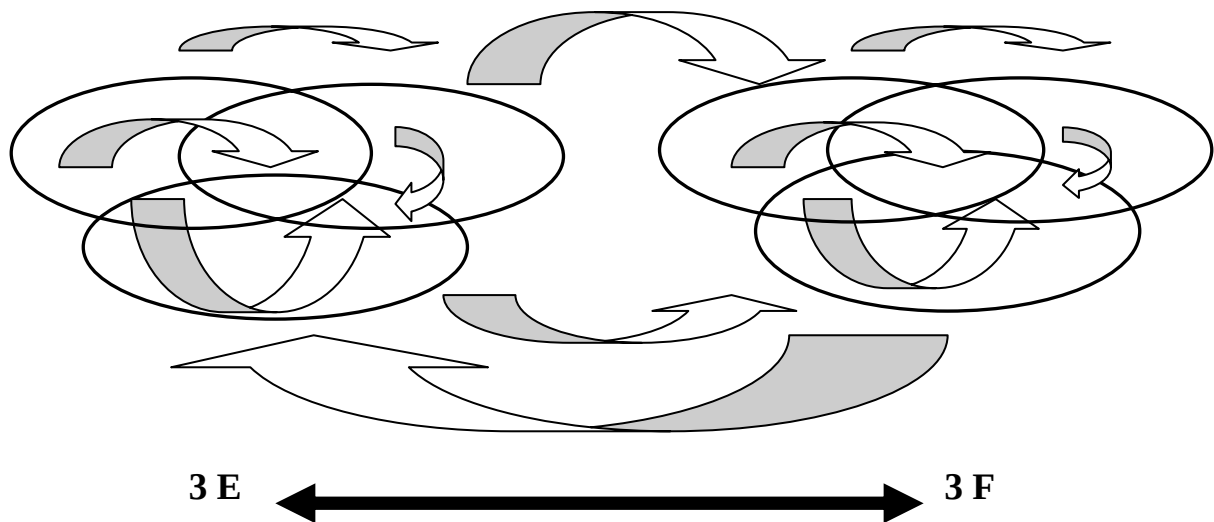


Figure 2 : les relations dynamiques entre les deux modèles 3 E et 3 F.

Par exemple, le positionnement du projet dans la zone de cohérence peut provenir d'une révision à la baisse de l'efficacité souhaitée de l'entrepreneur. Ainsi, son intention stratégique devra être revue afin de tendre vers un niveau de rentabilité financière inférieur à ce qui au départ sortait le projet de la zone de cohérence du modèle des 3 F alors qu'il appartenait à la zone de cohérence du modèle des 3 E. On pourrait bien évidemment illustrer le propos par de multiples autres exemples.

1.3. Le modèle des 3 P ou comment accroître les chances de pérennité des projets

Le modèle des 3 P (figure 3) se fonde sur un triptyque Porteur (du projet ou entrepreneur potentiel, soit P 1), Portants (experts ou partenaires qui valideront, infléchiront le projet, soit P 2) et Portés (synthétisant le projet lui-même et les partenaires qui en sont tributaires sans avoir la possibilité d'en influencer directement la réalisation immédiate, soit P 3).

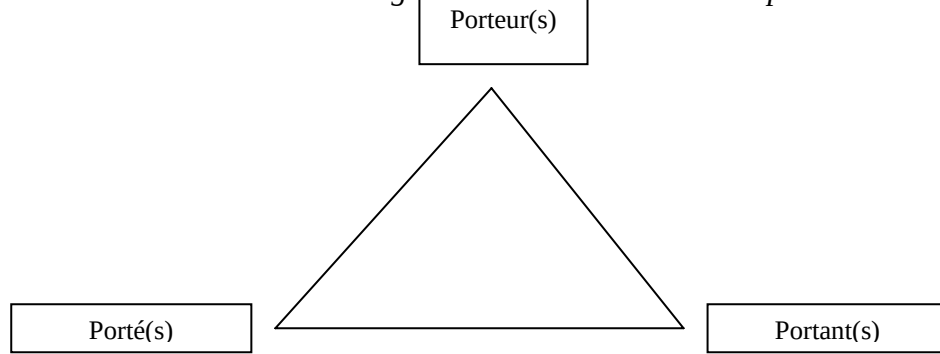


Figure 3 : Le Triptyque Porteur-Portant-Porté (ou modèle des « 3 P »).

En fait, ce modèle intervient chaque fois que l'entrepreneur accepte une intervention extérieure pour l'aider dans son processus entrepreneurial ou repreneurial. Autrement dit, le modèle aura une utilité pour faire entrer le projet dans les deux zones de cohérence des modèles des 3 E et des 3 F (action la plus noble et la plus justifiée dans la mesure où elle permet à des projets irréalistes ou sans grande chance de succès, d'être mis en œuvre) ou pour fournir une situation plus confortable à l'entrepreneur potentiel dont le projet est doublement cohérent (donc réalisable sans accompagnement) en lui proposant des ressources et compétences non nécessaires a priori pour réussir.

Ainsi, l'accompagnement ou l'aide peut intervenir lors du montage du projet (on peut parler d'un accompagnement amont du processus) ou lors de la création proprement dite ou encore au moment du lancement ou du démarrage de l'affaire créée ou reprise (accompagnement aval). Pour illustrer le propos et en prenant la situation exigeant une intervention à savoir celle où le projet n'entre pas dans les deux zones de cohérence des modèles des 3 E et des 3 F, il est possible d'expliquer cette non harmonie du projet par un manque de compétences, un marché insuffisant, des objectifs trop ambitieux par rapport aux choix stratégiques faits jusqu'ici, une efficacité douteuse par comparaison aux clients déjà présents dans l'activité, une efficacité non adaptée due à un problème éthique préjudiciable, etc. L'accompagnant aura sa légitimité fondée sur son expertise pour solutionner le ou les problèmes à l'origine du positionnement du projet hors la ou les zones de cohérence des modèles des 3 E et des 3 F. On perçoit encore que l'intérêt de l'accompagnateur reste autant le porteur du projet (sa personne et ce qu'il veut faire qui peut être éclairé par un système d'intelligence économique maîtrisé par l'accompagnateur pour mettre à jour diverses opportunités de création ou reprise inconnues pour le porteur) que le projet lui-même (surtout lors de l'accompagnement amont) alors qu'en cas d'intervention au moment du lancement ou du démarrage, l'expertise portera plus sur la mise à disposition de l'entrepreneur d'outils de gestion adaptés au projet désormais en œuvre.

La relation entre l'accompagnateur et le porteur du projet, interlocuteur inévitable et exclusif de celui qui apporte son aide, peut ne pas être facile et positive du fait :

- de l'incompréhension possible entre les deux personnes ;
- de l'impossibilité pour l'accompagnant d'alerter l'accompagné, campé sur ses idées et imperméable à toute remise en cause ; sur l'incohérence prouvée du projet (hors zone de cohérence du modèle des 3 E et/ou du modèle des 3 F) ;
- du refus pur et simple de l'accompagné de suivre les remarques de l'accompagnant.

Ces diverses situations proviennent souvent d'écarts culturels entre les deux acteurs, accompagnant et accompagné, dus à des origines différentes en matière de formation, milieu social, profession et nationalité. Nous avons récemment mis au point une grille d'analyse

destinée à limiter ces problèmes et à mettre en relation de face-à-face un accompagnant qui comprenne l'accompagné (LEVY-TADJINE et PATUREL, 2005a) que le lecteur pourra consulter avec intérêt. Au demeurant, ces constats interpellent le chercheur sur la singularité de certains contextes entrepreneuriaux dont la discussion, objet de la deuxième partie, permettra de souligner la portée du modèle que nous venons de proposer.

2. Quelques exploitations originales du modèle générique proposé

L'application du modèle précédent au cas de l'entrepreneuriat immigré (1) permettra de discuter et de valider sa pertinence, notamment pour caractériser l'intra-singularité du phénomène entrepreneurial. Par la suite, afin de rendre compte également de l'extra-singularité de ce phénomène, nous montrerons que les développements précédents peuvent être relus à la lumière du rapport au temps de l'entrepreneur et des parties prenantes de son action (2). Cette ré-écriture du modèle élaboré permettra de rendre compte simultanément de l'intra- et de l'extra-singularité.

2.1. Le cas de l'entrepreneuriat immigré :

Pour NKAKLEU (2001) à propos de l'entrepreneuriat camerounais comme pour LEVY-TADJINE (2004) à propos des immigrés, l'entrepreneur qu'ils étudient, effectue un travail d'accommodation dynamique et différencié entre l'altruisme (assimilé à l'effectivité ou F 3) et l'efficacité (F 1). Ce travail renvoie à sa culture et à sa motivation profonde pour entreprendre (E 1) mais traduit une singularité que notre modèle est à même de décrire.

Dans la mesure du possible, ces entrepreneurs ambitionnent d'associer un sentiment altruiste et un recrutement basé sur la compétence ou plus généralement, de combiner logique communautaire (domestique selon BOLTANSKI et THEVENOT, 1987) et logique entrepreneuriale (marchande). On le voit nettement chez Dikaki T., camerounais ayant créé son entreprise de petit-œuvre du bâtiment sur Paris qui dit ne se baser que sur la compétence pour ses recrutements, puis évoque naturellement en fin d'entretien un de ses salariés qu'il a recruté parce que son cousin le lui avait recommandé et parce qu'il n'avait pas d'emploi. Il essaie de *"le remettre sur les rails"*.

Dans certains cas, l'altruisme familial semble même constituer une des motivations entrepreneuriales (E 1). Le cas FAK est typique. D'origine marocaine, handicapée, vivant d'emplois en CDD ou en Intérim et de ses pensions, Mlle FAK a un jour, décidé de lancer son affaire, à la fois pour se *"réaliser socialement"* et pour *"employer sa sœur"* qui était au chômage, en fin de droits, et ainsi lui permettre de renouveler ses droits selon l'analyse du Chargé de Mission qui l'a accompagnée au sein d'une Boutique de Gestion. De fait, la porteuse de projet nous a confiés qu'elle se contentait de la gestion et de la recherche de fournisseurs, laissant à sa sœur qu'elle salariait, le soin de tenir la boutique.

Cet exemple qui révèle une motivation initiale au lancement entrepreneurial très originale, contraste avec des motivations plus classiques chez d'autres entrepreneurs également immigrés. Ainsi M. Johnny I. illustre très nettement la *"motivation entrepreneuriale standard"*. De nationalité camerounaise, après des études supérieures en France, il trouve facilement un emploi, puis après quelques années, décide de démissionner pour créer en 1999 son entreprise, un Bureau d'études techniques. Cette création n'a pas été le fruit d'une opportunité

particulière ou encore moins d'un désir d'intégration dans le pays d'accueil, mais le résultat d'un « *fort désir de créer son propre emploi, de gagner beaucoup d'argent (F 1) afin d'être indépendant* ».

Pour d'autres, plus classiquement encore, l'aventure entrepreneuriale est la conséquence logique de leurs expériences (E 2) et de leur identification d'opportunités (E 3) mais n'exclut pas l'affirmation de valeurs altruistes (E 1), une fois les opportunités saisies.

Le cas de Jean-Marie S. (camerounais) est singulier : il a créé sa société alors qu'il était en situation de fin de séjour sur le plan administratif, après l'obtention de son doctorat. Son objectif premier était « *d'éviter les tracasseries administratives* ». Jean-Marie S. a su monter un projet suffisamment attractif et cohérent au sein du modèle des 3 E (distribution de cartes téléphoniques aux particuliers) pour lui valoir l'obtention de la carte de "commerçant étranger". En quelque sorte, son entreprise est devenue son visa. Dans son cas, l'entrepreneuriat n'apparaît au démarrage que comme une stratégie de contournement des difficultés socio-administratives rencontrées, répondant davantage à un critère de recherche de l'effectivité personnelle (F 3) qu'à des objectifs d'efficacité (F 1) ou d'efficience (F 2). Pourtant, une fois l'entreprise créée, il se fixe comme objectifs premiers « *de gagner beaucoup d'argent et d'être indépendant* » et avoue qu'il se doit d'être efficace (F 1), ce qui ne peut s'obtenir que dans la mesure où l'efficience de son affaire est comparable au plus mal avec celle de ses concurrents (F 2) (évolution du modèle des 3 E et notamment du E 1, et du modèle des 3 F et plus spécialement de F 1).

S'il est d'usage en Entrepreneuriat de distinguer deux logiques d'action principales (LETOWSKI, 1992 ; SAPORTA, 1994) : **la logique entrepreneuriale pure** ou d'entrepreneuriat persistant et **la logique de l'entrepreneuriat d'insertion**, les propos précédents suggèrent que l'entrepreneuriat immigré et africain introduisent parfois **une logique d'entrepreneuriat fortement altruiste** qui ne conduit ni à un statut de créateur d'emplois, ni de créateur d'auto emploi à proprement parler mais qui, par analogie avec certains emplois préservés, pourrait parfois s'apparenter à de **l'entrepreneuriat occupationnel**. C'est typique dans le cas FAK dont la volonté occupationnelle pour sa sœur a primé sur le respect de son Business-Model et sur les critères d'efficacité et d'efficience qu'il eut impliqué. Ayant à l'origine pour projet d'ouvrir une boutique d'artisanat marocain en ciblant comme clientèle, la classe moyenne de Metz, elle a finalement accéléré sa création en profitant de l'effet d'aubaine d'une implantation en zone franche urbaine pour salarier sa sœur au plus vite. Ce faisant, du fait de sa localisation géographique, elle ne touche pas la cible visée mais une clientèle ethnique moins génératrice de chiffre d'affaires et elle atteint à peine son seuil de rentabilité.

Ces trois logiques peuvent être relues à la lumière du modèle des 3 F.

Bien que le degré d'impulsion d'organisation et de création de valeur soit faible, **la logique d'entrepreneuriat occupationnel** constitue une véritable logique entrepreneuriale : la situation paradoxale d'entrepreneuriat occupationnel n'était en effet pas désirée, le porteur ayant des ambitions plus marquées au départ (E 1) qu'il n'a pu atteindre ensuite. Cependant, cette logique lorsqu'elle perdure, **limite l'évaluation du processus entrepreneurial au critère d'effectivité** (F 3 avec la satisfaction de l'individu et de ses proches), le processus se révélant officiellement inefficace (F 1) puisque les objectifs de rentabilité économique n'ont pas été atteints. Malgré cela, l'entrepreneur s'inscrit dans une perspective plus ou moins durable selon sa fortune personnelle et les « astuces » employées pour survivre... Toutefois, il

conviendra bien nécessairement à terme de faire intervenir F 1 et F 2 afin de situer le projet désormais lancé au sein de la zone de cohérence du modèle des 3 F.

La **logique d'insertion**, lorsqu'elle aboutit, associe **efficacité (F 1) et effectivité (F 3)** prioritairement avant de faire intervenir à terme plus ou moins rapproché, mais inexorablement l'efficience, gage de compétitivité sur le marché (F 2).

La **logique entrepreneuriale pure** associe dès le départ les 3 F avec, donc, à l'origine, une évaluation de l'efficience (F 2). Nous en adoptons la version suggérée par GOY (2000, p. 305), l'efficience mesurant selon lui « *le fait que l'entrepreneur pense être plus compétitif que ses concurrents* ».

Ces propositions d'analogie entre les trois logiques entrepreneuriales et les 3 F nous conduisent à proposer une ré-écriture de la grille de BRUYAT (1993) (Figure 4) puis à y positionner des **dynamiques dialectiques** archétypiques en la prenant comme circomplexe.

+ <i>Processus de changement pour l'individu</i> -			
	- <i>Processus de création de valeur nouvelle</i> +		
<i>Nature de l'entrepreneuriat</i>	<i>Entrepreneuriat- →- occupationnel ←----- -----</i>	<i>Entrepreneuriat-- → d'insertion ←----- -----</i>	<i>Logique entrepreneuriale</i> ○
<i>Logique d'évaluation (en gras l'ensemble prioritaire au départ)</i>	Effectivité puis F 1 et F 2	Effectivité + Efficacité puis F 2	Effectivité + Efficacité + Efficience
<i>Relation avec modèle des 3 E (en gras l'ensemble prioritaire au départ)</i>	E 1 puis E 2 et E 3	E 1 et E 2 puis E 3 ou E 1 et E 3 puis E 2	E 1 et E 2 et E 3

-----TEMPS-----→

Figure 4 : L'enrichissement de la grille dialogique de C. BRUYAT (1993).

Cette grille peut être utilisée pour identifier deux dynamiques opposées. Lorsqu'ils créent dans une logique fortement altruiste, l'obéissance au réel et la prise en compte des réalités économiques, une fois le projet lancé, **conduisent bien souvent les entrepreneurs à intégrer après coup efficience (F 2) et efficacité (F 1) à leurs motivations initiales focalisées sur l'effectivité (F 3)**. Cela apparaît très nettement dans le cas de M. GHEBBA même si c'est très clairement une logique d'effectivité (F 3) qui fut le moteur de son action entrepreneuriale.

Né à El-Hadjar en Algérie en 1951, il arrive en France en 1972. Il exerce comme employé de voirie et s'engage bénévolement dans diverses associations au service de ses compatriotes. Il les aide notamment sur tout dossier administratif et fait office d'écrivain public. Un jour, il se dit qu'il pourrait se consacrer à plein temps à cette activité (E 1) en se mettant à son compte et en proposant ses services (E 2) aux structures d'accueil existantes (E 3) (services sociaux des collectivités locales, associations d'insertions, consulats, hôpitaux, écoles...), démunies et impuissantes face des situations extrêmes. Se définissant comme « émigrologue », il se renseigne, prend le temps de se faire accompagner et se lance. Il transforme ainsi trente années d'engagement associatif en projet économique et passe d'une logique d'effectivité pure (F 3) à une logique entrepreneuriale (cohérence du projet par rapport aux deux modèles des 3 E et des 3 F).

Son cas contraste fortement avec celui de M. BAH également mu par une logique altruiste d'effectivité (E 1 et F 3 prioritaires), mais dont l'issue économique correspond à une dynamique dégradée. Ce dernier, d'origine guinéenne, souhaitait, en effet, « jeter des ponts entre la France et la Guinée » en y exportant des poids lourds. A la suite d'une étude de marché (E 3) que son conseiller, démunie et méconnaissant le marché guinéen n'a pu valider, M. BAH a découvert par lui-même l'absence de marché viable pour son affaire en Guinée. Son projet sort donc de la zone de cohérence du modèle des 3 E. Il s'est alors reconverti dans la commercialisation de véhicules légers en France (création d'une nouvelle zone de cohérence et entrée du projet aménagé) sans avoir, après trois ans d'exercice, atteint le seuil de rentabilité (donc hors zone de cohérence du modèle des 3 F). Il vit grâce aux salaires de son conjoint et ne retire de son affaire qu'un statut social donnant à celle-ci une dimension exclusivement occupationnelle, ce qui ne pourra durer très longtemps...

Ces exemples montrent bien la dynamique des deux modèles, leur évolution dans le temps sachant qu'il faut toujours tendre pour que le projet appartienne aux deux zones de cohérence pour optimiser ses chances de réussite.

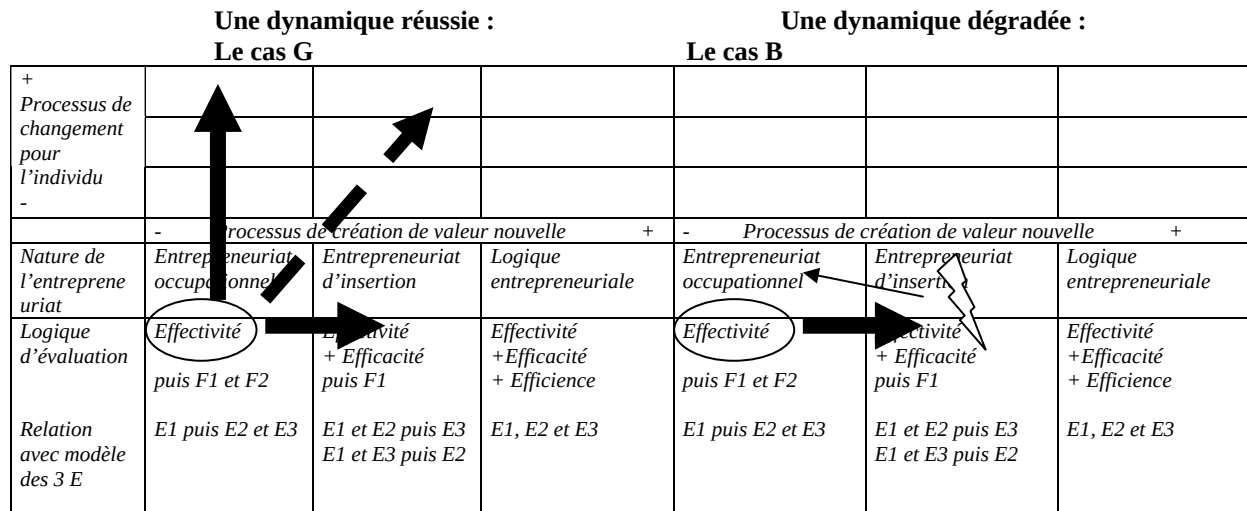


Figure 5 : Deux dynamiques entrepreneuriales basées initialement sur la recherche de l'effectivité

Si ces deux cas sont basés dès le départ sur une logique de l'effectivité, à l'inverse, certains entrepreneurs profitent de leur réussite entrepreneuriale pour revenir à des critères d'effectivité pour les leurs ou pour eux-mêmes, soit en envisageant des embauches à vocation sociale, soit en redéfinissant leur projet dans une optique qui leur permet de ré-affirmer leurs origines, soit en établissant un nouveau projet. Ce type de dynamique correspond aussi aux dynamiques de co-développement que l'individu inscrit sur une affaire établie.

Avant leur redéfinition, ces aventures entrepreneuriales ont toutes en commun que l'effectivité n'y passait qu'au second plan. La redéfinition du projet consiste à lui donner une place de premier plan.

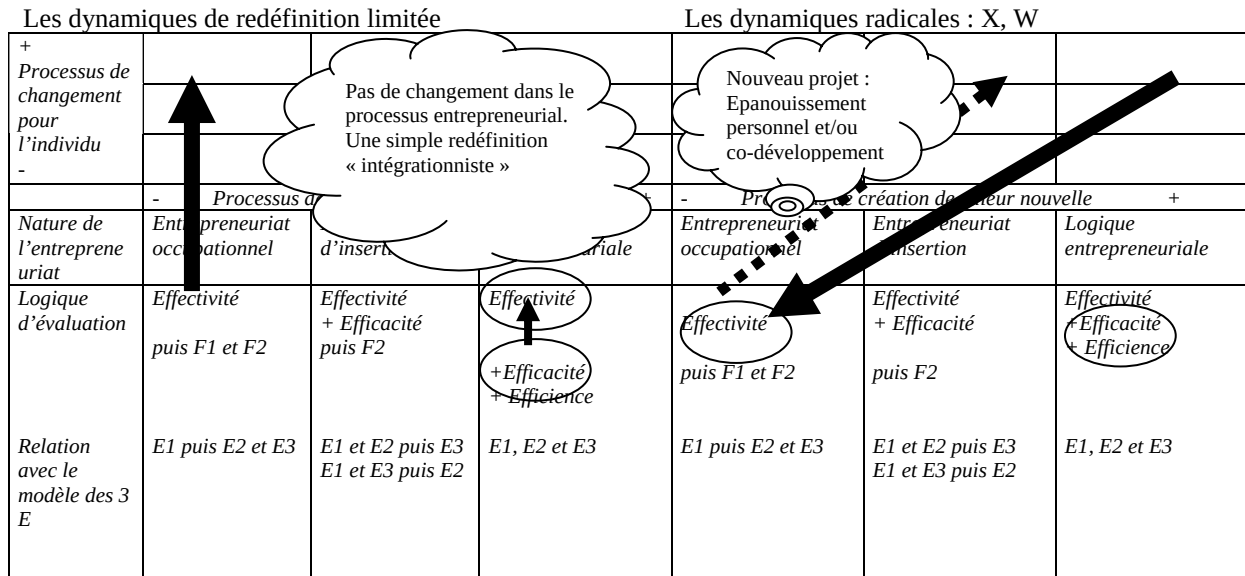


Figure 6 : Deux dynamiques entrepreneuriales de redéfinition vers l'effectivité.

Le travail d'adaptation de la grille de BRUYAT (1993) plaide pour une complexification de la dialogique Individu-Organisation. La nécessité de dépasser les modélisations dialectiques développées par BRUYAT comme par VERSTREAETE (1999) rejoint les travaux d'OBRECHT (2001a, 2001b) sur l'entrepreneuriat africain. Selon lui, « *le modèle dialectique (...) est adapté au cas des pays anglo-saxons ou des pays assimilables (culture basée sur la primauté de l'individu). Il ne peut pas convenir à des cultures différentes (culture fondée sur la priorité au groupe)* » (OBRECHT, 2001b). Il préconisait une trialectique Individu-Organisation-Culture afin d'évoquer la « *responsabilité sociale* » dont l'entrepreneur pouvait avoir conscience dans certaines cultures. Cette responsabilité sociale altruiste et la dialectique Individu-Culture qui en résulte, sont, dans certains cas, susceptibles d'atrophier la logique de l'Organisation ou de la création de valeur. La dynamique dégradée décrite précédemment en est une illustration. L'adjonction du modèle des 3 F au modèle des 3 E devient un moyen de décrire ce processus et sert à questionner le porteur de projet lorsqu'il est en train de créer.

Mais l'entrepreneur est également confronté à des sollicitations et à des attentes de parties prenantes externes qui imposent l'adoption d'objets, d'outils, de dispositifs ou de règles de gestion qu'ils ont élaborés (cas du plan d'affaires dans la phase de montage du projet).

Ces multiples influences contribuent à structurer le projet et doivent être modélisées. Tel est l'objet du modèle des 3 P qui joue essentiellement lorsque le projet se situe au moins hors d'une zone de cohérence de l'un des modèles des 3 E ou des 3 F, afin de le faire entrer dans les deux zones de cohérence.

En définitive, la relation d'accompagnement et, plus largement, le processus entrepreneurial peuvent être relus comme **une inter-relation entre trois pôles** (LEVY-TADJINE, 2004) : le

projet entrepreneurial (qui doit appartenir à la zone noire du modèle des « 3 E » et à celle du modèle des « 3 F » avant toute décision définitive) auquel le porteur s'assimile, l'objet (réel) de la démarche entrepreneuriale (plus lié au modèle des 3 F) et les sujets que le porteur associe à sa démarche dans une optique d'accompagnement et de mutualisation des ressources, proche du modèle des 3 P.

L'interface entre chacun de ces pôles conduit les parties-prenantes à trouver des points d'équilibre ou de déséquilibre sur lesquels l'accompagnateur interfère et peut être considéré comme responsable.

Chaque interface représente un axe de tensions possibles. L'équilibre sur chacun des axes est en général localisé dans une position médiane caractérisant simultanément :

- la viabilité économique du projet (F 1 et F 2 essentiellement) et une réelle motivation du porteur (E 1) ;
- une juste adhésion des portants et des portés au projet (E 2 et E 3 ; F2) ;
- une bonne implication du portant (P 2) dans la mesure où ses valeurs éthiques sont compatibles avec celles du porteur de projet et que sa culture n'est pas en opposition trop systématique avec celle de l'entrepreneur potentiel.

A ce stade, nous avons donc suggéré que le phénomène entrepreneurial, même lorsqu'il touche des publics singuliers, pouvait être expliqué et éclairé à la lumière d'un modèle articulant les 3 E, les 3 F et les 3 P.

Cette modélisation permet de rendre compte de l'intra-singularité mais, à la différence de la modélisation de T. VERSTRAETE, elle ne permet pas de décrire l'extra-singularité du phénomène. Nous allons, à présent montrer qu'il est possible de ré-écrire le modèle précédent en situant l'entrepreneur et les portants et portés du projet dans leur rapport au temps. Cette localisation explique alors simultanément intra et extra-singularité.

2.2. Les différentes temporalités du phénomène entrepreneurial : les 3T.

2.2.1. L'extra-singularité temporelle de l'entrepreneuriat

Il est, en effet, avéré que l'entrepreneur a un rapport au temps et à la temporalité qui le démarque des non-entrepreneurs en étant beaucoup plus optimiste que ces derniers (COOPER et al., 1988²; PALICH et BAGBY, 1995; BUSENITZ et BARNEY, 1997³; FONROUGE, 1999, pp. 285-288 ; FORBES, 2005).

Parallèlement, les entrepreneurs ne sépareraient pas temps professionnel et temps personnel comme l'ont montré KAISH et GILAD (1991) en interviewant 51 entrepreneurs et 36 cadres d'un grand établissement financier et en comparant leurs réponses. Comme le notent

² Sur un échantillon d'entrepreneurs dans des firmes âgées d'un an, les auteurs montraient qu'ils estimaient leurs chances de survie à 81% alors que selon les statistiques américaines, celles-ci s'élevaient à 50% à trois ans.

³ L'étude de BUSENITZ et BARNEY (1997) est sans doute la plus percutante car les auteurs y soulignaient que les 124 entrepreneurs de firmes de 1,7 an constituant leur échantillon étaient significativement plus confiants dans leur estimation des maladies mortelles et autres causes de mortalité que les 95 managers d'entreprises de plus de 10.000 salariés utilisés comme population test. Ce résultat traduisait bien un optimisme global des entrepreneurs.

CHABAUD et NGIJOL (2005, p. 34), la vigilance «s'exerce dans des lieux plus inhabituels : à la différence du manager, l'entrepreneur sera vigilant en dehors de son temps et de son lieu de travail habituels. En fait, la vigilance s'apparente avant tout à un état d'esprit de l'entrepreneur qui l'incite finalement à ramener tout ce qu'il voit ou entend à son affaire, et cela, de manière continue, sans qu'il n'existe de cloisonnement strict entre vie professionnelle et vie privée».

Le projet entrepreneurial occupant de fait la vie de l'entrepreneur, le temps du projet devient également pour lui, temps «génératif» comme l'expriment LEVY-TADJINE, DE FREYMAN et PATUREL (2005) en transposant à l'entrepreneuriat, les analyses d'URIEN (2003). L'auteur y montrait que certains comportements d'achat ostentatoires ont une vocation d'extension de soi au-delà de la mort. LEVY-TADJINE, DE FREYMAN et PATUREL suggèrent que certains entrepreneurs adoptent la même perspective dans la conduite de leurs affaires ou lorsqu'ils procèdent à sa transmission : ils parlent alors d'un temps génératif. La projection de soi au travers du projet entrepreneurial, objet du temps génératif, correspond exactement à ce que RICHOMME (2000) a décrit dans sa thèse pour les artisans. Elle montre que l'assimilation de l'entrepreneur à son affaire dans une perspective projective et générative provoque parfois des conflits avec son conjoint lorsque celui-ci lui demande une partie de l'espace pour tenir la comptabilité et traiter les factures, l'artisan vivant cette demande comme une désappropriation.

Enfin, en prolongeant les travaux de DUPUY (1991) et de LEVY (1994b) qui, à la suite de NOZICK (1969) distinguaient le temps historique et le temps du projet, on note que **l'entrepreneur est résolument inscrit dans le temps du projet**. Cette localisation temporelle fait écho à l'optimisme de l'entrepreneur précédemment évoqué.

Le rapport au temps permet donc de singulariser le phénomène entrepreneurial et les entrepreneurs. Mais, il offre surtout la possibilité de distinguer la variété des trajectoires entrepreneuriales et ainsi d'expliquer l'intra-singularité du phénomène. On peut alors relire les écarts de motivations préalablement décryptés à l'aide des modèles des 3 F et des 3 P dans les termes d'un rapport au temps différent.

2.2.2. Intra-singularités entrepreneuriales et rapport au temps différencié

Le rapport au temps de certains entrepreneurs peut être appréhendé soit de manière directe en soulignant comment il se démarque du rapport commun, soit lors de l'émergence de conflits de temporalité entre plusieurs acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial.

LEVY-TADJINE (2004, p. 306-307) a montré que, comme les femmes, les immigrés semblent plus prudents dans leur entreprise et beaucoup moins optimistes : « *le pessimisme de l'entrepreneur immigré face aux systèmes d'aide et d'appui ou au système bancaire souligne la prégnance de la perception de discriminations et donne naissance à un sentiment pessimiste qui contraste alors avec l'optimisme dont font généralement preuve les entrepreneurs comme le soulignent la plupart des études* ».

Ce constat confirme le travail de FORBES (2005), toutefois limité à une approche psychologique, qui soulignant que le degré d'optimisme des entrepreneurs diffère d'un individu à l'autre. Seule une approche dialectique permet d'expliquer cette intra-singularité entrepreneuriale. Les différentiels de rapport au temps proviennent, en effet, de facteurs

individuels (âge, histoire, projet, personnalité de l'entrepreneur) ou de facteurs sociaux, culturels voire ethniques ou géo-politiques⁴. LEVY-TADJINE et KHARROUBY (2005) soulignent ainsi que les écopreneurs (acteurs du développement durable et de l'éco-tourisme) libanais entretiennent, du fait de l'objet de leur affaire, un rapport au temps beaucoup plus long que les autres. De même, l'absence de sentiment entrepreneurial chez les noirs américains qui, jusqu'aux explications de BUTLER (1991), a longtemps constitué une énigme pour les chercheurs⁵, trouve son explication dans une inscription temporelle différenciée de celle des primo-migrants dont l'esprit entrepreneurial est réputé aux Etats-Unis⁶. On explique généralement la plus forte propension entrepreneuriale des seconds par le fait qu'ayant déjà pris le risque de la migration, ils seraient plus enclins à la prise de risque économique. La décision de quitter leur pays natal est vue comme une proxy d'une faible aversion au risque et d'un plus grand optimisme en affaires. De la même manière, comme le suggèrent LEVY-TADJINE, DEFREYMAN et PATUREL (2005a), l'esprit entrepreneurial reconnu des libanais, notamment en Afrique ou dans des zones politiquement incertaines⁷ est imputé à leur expérience de la guerre et du risque politique qui les conduit à en relativiser les conséquences et les rend plus positifs.

Parfois, ce rapport différencié au temps peut générer des conflits de temporalité avec d'autres acteurs comme l'illustre le cas FAK marqué par un conflit entre l'accompagnant (P2) qui incarnait la temporalité du projet et la sœur de la créatrice (P3). Au temps (temps du projet) que préconisait le chargé de mission de la Boutique de Gestion, la porteuse de projet, pressée, a préféré un temps accéléré qui lui permettait de salarier sa sœur au plus vite. Son démarrage a davantage été motivé par l'objet que par le projet de l'aventure entrepreneuriale. Sa logique temporelle est donc entrée en conflit avec celle de la structure d'accompagnement.

⁴ Comme le suggérerait le relecteur de ce travail, le niveau d'optimisme diffère ainsi fortement suivant les régions. Une région dynamique, fournissant beaucoup de capital social, rendra les entrepreneurs plus optimistes que dans une autre région moins entrepreneuriale. Les travaux de Michel Marchesnay sur le dynamisme entrepreneurial en Languedoc-Roussillon vont dans ce sens et montrent bien que ce qui interfère avec la disposition individuelle, ce ne sont pas des pseudo-déterminismes sociaux ou ethniques mais l'existence de réseaux efficaces pour le démarrage entrepreneurial et auxquels l'appartenance à une région ou à une communauté, donne accès comme le montre l'équipe de L.J. FILION (BRENNER et al. (2004)). Les auteurs montrent ainsi que les communautés qui fournissent un fort appui à leurs arrivants comme les chinois ou les italiens sur Montréal sont plus entrepreneuriales que d'autres (par exemple, les haïtiens). Ce résultat est confirmé par LEVY-TADJINE (2004) qui montrait que les italiens, forts de leurs réseaux associatifs et familiaux avaient un taux de création plus fort que les autres bien qu'ils aient une plus forte tendance à mettre un terme à l'accompagnement institutionnel des structures d'appui comme les Boutiques de Gestion avant le terme du processus.

⁵ Le faible taux d'auto emploi des communautés afro-américaines aux Etats-Unis est, en effet, apparu comme une remise en cause de la principale explication de l'entrepreneuriat ethnique, à savoir la théorie des Minorités Intermédiaires élaborée par BONACICH et MODELL (1980). Pour ces théoriciens, les immigrés entreprendraient pour fuir les difficultés d'accès à l'emploi, mais choisiraient des activités (intermédiaires) à coût de sortie limitée car ils cultiveraient le mythe du retour au pays. BUTLER (1991) a suggéré que cette théorie ne pouvait être appliquée aux noirs américains puisque ces populations n'avaient pas choisi leur migration, les premiers membres ayant été acheminés aux Amériques en tant qu'esclaves avec, dès le départ, aucun espoir de retour en Afrique. De plus, du fait de la ségrégation raciale, l'accès aux ressources et aux marchés leur ayant été longtemps restreints, les noirs n'auraient pas été incités à entreprendre. BUTLER parle de « Théorie Tronquée des minorités intermédiaires », la troncature portant notamment sur l'hypothétique projet d'un retour au pays au moment de la migration qui était absent chez les afro-américains.

⁶ On estime que la part d'étrangers entrepreneurs sur le Continent Nord américain avoisine 35% du total des entrepreneurs.

⁷ Dès la fin du conflit en Irak, les entrepreneurs libanais furent les premiers sur place pour y importer et y commercialiser des voitures, des télévisions et les biens de consommation que les irakiens associeraient à la liberté et à la sortie de crise.

Comme l'ont également souligné LEVY-TADJINE, DEFREYMAN, PATUREL (2005a, 2005b), les cessions d'entreprise sont particulièrement propices à l'émergence de conflits de temporalité du fait de la forte vraisemblance de dissonances entre cédant et repreneur. Ces constats attestent que l'entrée par le rapport à la temporalité permet aussi de singulariser les différentes formes du phénomène entrepreneurial, et en particulier de distinguer le processus repreneurial du processus de création ex-nihilo. De même, les travaux amorcés au sein du Laboratoire ERMES sur *l'équipreneuriat* permettent d'envisager une singularisation du phénomène qui s'appuie sur le fait que l'entrepreneuriat collectif, en accroissant le nombre d'acteurs impliqués, augmente la probabilité de conflits de temporalité entre ceux-ci.

Au final, le rapport au temps et les conflits de temporalité servent à relire les écarts de positionnement des différents acteurs (les 3 P notamment) par rapport aux trois critères d'évaluation de l'action entrepreneuriale (les 3 F). L'écart d'appréciation des accompagnants (portants) et des porteurs de projet a, en effet, été relu dans les termes d'un conflit de temporalité. Le modèle intégratif que nous proposons associe modèles des 3 E, des 3 F et des 3 P en offrant une relecture sous l'angle de la multi-temporalité (figure 7).

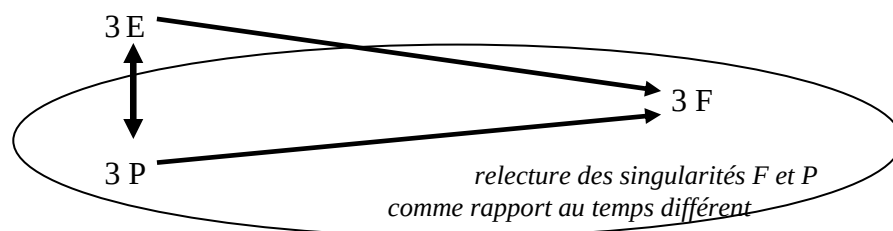


Figure 7: le modèle intégratif de l'entrepreneuriat éclairé par la pluri-temporalité du phénomène.

Conclusion

La modélisation intégrative du phénomène entrepreneurial proposée au terme de notre parcours, tout en ayant une visée didactique pour l'accompagnement de porteurs de projet, comporte également des implications fortes sur le plan épistémologique pour la construction du champ de la recherche en entrepreneuriat. En effet, en articulant le modèle des 3 E et le modèle des 3 F, elle permet de dépasser les critiques traditionnellement adressées aux modèles dialogiques et suggère un modèle trialogique de l'entrepreneuriat, particulièrement adapté pour les situations singulières d'entrepreneuriat (entrepreneuriat immigré, entrepreneuriat africain). Ensuite, en combinant ces deux modèles avec le modèle des 3 P, notre proposition souligne davantage que dans les modèles dialogiques usuels l'encastrement social de l'aventure entrepreneuriale. Enfin, en offrant une nouvelle clé, centrée sur la notion de temps, pour singulariser le phénomène entrepreneurial, nos réflexions rendent compte simultanément de son intra-singularité et de son extra-singularité.

Ce résultat n'est pas si surprenant qu'il y paraît. Comme VERSTRAETE (op. cit.) proposait de singulariser l'action entrepreneuriale (par la dialogique Entrepreneur-Organisation après avoir rappelé que comme toute action humaine, l'aventure entrepreneuriale associe les dimensions structurales, praxéologiques et cognitives, notre travail s'ancre sur le fondement

de toute action humaine, l'individu se situant en premier lieu dans son rapport au temps et à l'espace.

La dimension spatiale est apparemment absente des modélisations présentées dans cet article même si en utilisant les travaux de MARCHESNAY (1998a,b) sur la légitimité territoriale, on a déjà pu montrer que celle-ci permettait également de rendre compte de l'intra-singularité entrepreneuriale (LEVY-TADJINE, 2004, Chapitre 1). Sa prise en compte explicite et son articulation avec les modélisations ici développées donneraient lieu à des développements ultérieurs éclairant le processus de création organisationnelle dans la veine de ceux esquissés par SALEILLES (2005a, 2005b) pour caractériser le phénomène entrepreneurial des néo-ruraux. L'auteur y montre, en effet, que l'entrepreneur articule projet entrepreneurial (E2, F1, F2, P1, P2), projet de vie (E1, F3, P3) et rapport au territoire (F3, P2, P3).

Parallèlement, le processus de création organisationnelle sur lequel nous avons mis l'accent dans cette contribution, ne constituant qu'une des réalités du phénomène entrepreneurial, d'autres développements appréhenderaient les processus repreneurs et de reconception et ré-ingénierie organisationnelle. Comme LEVY-TADJINE et PATUREL (2005b) l'ont suggéré, une telle option conduirait à articuler modèles des 3 E, des 3 F, des 3 P et des 3 R (PATUREL, VALLERAND, 1999)⁸ et s'inscrirait bien dans le programme, esquissé dans ce travail, de la construction d'une axiomatique intégrative pour éclairer et accompagner le phénomène entrepreneurial.

⁸ Selon ces derniers, le management en contexte de crise associerait trois dimensions managériales :

- la Reconception (Rethinking) de l'organisation correspondant à la dimension psychologique du processus entrepreneurial,
- la Réingénierie de l'organisation, assimilable à la dimension cognitive du processus,
- la Restructuration de l'organisation correspondant à la dynamique sociopolitique et structurale du processus.

Bibliographie

- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987), *Les économies de la grandeur*, PUF, Paris.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), *De la Justification*, Gallimard, Paris.
- BONACICH E., MODELL J. (1980), *The Economic Basis of Ethnic Solidarity: Small Business in the Japanese American Community*, University of California Press, Berkeley, CA.
- BRENNER Gabrielle, CIMPER Philippe, MENZIEZ Teresa, FILION Louis-Jacques, (2004), Démarrage d'entreprises ethniques : différences inter-ethniques en contexte canadien, Communication au 7^{ème} CIFEPME, Octobre, Montpellier.
- BRUYAT C., 1993, *Création d'Entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre-Mendez France Grenoble II.
- BUSENITZ L. W., BARNEY J.B. (1997), Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision making, *Journal of Business Venturing*, 12, p. 9-30.
- BUTLER J. S. (1991), *Entrepreneurship and Self-help among Black americans: A reconsideration of Race and Economics*, State University of New-York Press, Albany, USA.
- CHABAUD D., NGIJOL J. (2005), La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché, *Revue Internationale PME*, Vol. 18, N°1, pp. 29-46.
- COOPER A. C., DUNKELBERG W. C., WOO C. (1987), Entrepreneur's perceived chance for success, *Journal of Business Venturing*, 3 (2), p. 97-108.
- DUPUY J.P. (1991), Temps du projet et temps historique, in R. BOYER, B. CHAVANCE, O. GODARD (Eds), *Les figures de l'irréversibilité en Economie*, Editions de l'EHESS, Paris.
- FONROUGE C. (1999), *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, Thèse de Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux-IV.
- FORBES D.P. (2005), Are some entrepreneurs more overconfident than others ?, *Journal of Business Venturing*, 20 (5), pp 623-640.
- GOY H. (2000), *Les réalités de la planification organisationnelle des petites et moyennes entreprises industrielles*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre-Mendez-France Grenoble II.
- HAMEL G., PRAHALAD CK. (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-76.
- KAISH S., GILAD B. (1991), Characteristics of opportunity search for entrepreneurs versus executives: sources, interests, general alertness, *Journal of Business Venturing*, vol. 6, N°1, pp. 45-61.
- LETOWSKI A. (1992), Comment aborder et analyser les réalités de la création d'entreprise ?, Observatoire de l'A.N.C.E., 12 octobre 1992, 13 pages.
- LEVY T. (1994a), *L'interaction entre jeu interne et jeu externe dans la dynamique de l'entreprise*. Thèse de doctorat ès sciences économiques, Université Paris-Dauphine.

- LEVY T. (1994b), Sraffa's standard commodity, money, prices and unit of account, *Archives of Economic History*, Vol. V, N°1-2, January-december.
- LEVY-TADJINE T., (2004), *L'Entrepreneuriat immigré et son Accompagnement en France*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion (sous la direction du Professeur Robert Paturel), IAE de Toulon, Université du Sud-Toulon-Var. Prix 2005 de la meilleure thèse en Entrepreneuriat.
- Téléchargeable sur www.alexis.fr et www.adreg.net
- LEVY-TADJINE T., DEFREYMAN M., PATUREL R. (2005a), Les conflits de temporalité dans le processus entrepreneurial, communication préparée pour la 1ère conférence internationale COM-ICI "Les valeurs du temps dans le développement des organisations", Brest, 1er Décembre 2005.
- LEVY-TADJINE T., DEFREYMAN M., PATUREL R. (2005b), La net-économie modifie-t-elle les conflits de temporalité dans le processus entrepreneurial, communication préparée pour le colloque « Transmission des PME-PMI, comment tirer profit de la net-économie ? », E.S.C. de St-Etienne, 8 Décembre 2005.
- LEVY-TADJINE T., KHARROUBY A. (2005), De la singularité de l'écopreneuriat dans les contextes français et libanais. Communication préparée pour les 1ères Journées d'Economie de l'Environnement d'Alger, 1^{er}-2 octobre 2005.
- LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2005a), Construire des ponts Nord-Sud par l'entrepreneuriat immigré, in R. PATUREL (Ed), *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, L'Harmattan.
- LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2005b), Essai sur l'évaluation de la décision en Entrepreneuriat, communication préparée pour le 4^{ème} colloque international de l'A2ID, Bordeaux, 17-18 Mai, à paraître dans les Cahiers de Recherches de l'ERMMES.
- MARCHESNAY M., (2000), L'entrepreneuriat, une vue kaleïdoscopique, *Revue Internationale PME*, vol.13, N°1, pp .105-116.
- MARCHESNAY M. (1998a), Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economie et Sociétés, Sciences de Gestion*, Tome XXXII, N°8-9, août-septembre.
- MARCHESNAY M. (1998b), Une vision renouvelée du risque entrepreneurial, Communication au colloque de l'AIREPME, Nancy-Metz, Octobre.
- NOZICK R. (1969), Newcomb's problem and two principles of choice » in N. RESCHER et al. (Eds), *Essays in honor of Kark Hempel*, D. REIDEL, Dordrecht (Nederland).
- NKAKLEU R. (2001). *Pour une approche contingente de la PME au cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel. Thèse de doctorat ès sciences de gestion*. Université Louis Pasteur. BETA. Strasbourg.
- OBRECHT J.-J. (2001a), Plaidoyer pour une conception humaniste de l'entrepreneuriat du 21^{ème} siècle, Conférence FHW, Ecole Supérieure de Commerce de Vienne, Autriche, 30 Mars 2001.
- OBRECHT J.-J. (2001b), Quelques propos sur les capacités entrepreneuriales que devrait viser tout programme d'éducation-formation à l'entrepreneuriat, VIIèmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'A.U.F., Université de Maurice-Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat, 4-7 Juillet.
- PALICH L.E., BAGBY D.R. (1995), Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom, *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 425-438.

- PATUREL R., (1997), *Pratique du Management Stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble.
- PATUREL R., VALLERAND J., 1999, Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau, *Economies et Sociétés -Sciences de Gestion*, N° 26-27, 6-7, pp. 121-143.
- PATUREL R., Editorial Revue de l'Entrepreneuriat n° 3
- PATUREL R., SAPORTA B., Editorial Revue de l'Entrepreneuriat n° 4
- PORTER, M. (1980), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.
- RICHOMME K. (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Montpellier 1.
- SALEILLES S. (2005a), l'imbrication projet personnel/projet entrepreneurial chez les entrepreneurs neo-ruraux, Vème Journée de l'Académie de l'Entrepreneuriat, « L'entrepreneuriat comme projet de vie », Reims, 24 mrs 2005
- SALEILLES S. (2005b), Accompagner le candidat à l'installation en milieu rural, Atelier de recherche CEROM-ERFI-AIREPME,« accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », Montpellier, 26 mai 2005
- SAPORTA B. (1994), La création d'entreprises : enjeux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.
- SAPORTA B. Editorial Revue de l'Entrepreneuriat n° 2
- URIEN B. (2003), L'anxiété face à la mort et son influence sur le comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n°4/2003.
- VERSTRAETE T., 1999, *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'harmattan.
- VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherches*. Editions de l'ADREG, www.adreg.net
- VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*. Editions de l'ADREG, www.adreg.net
- WERNERFELT, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.