11ème
CIFEPME
Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

Pierre-André JULIEN

Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Josée ST-PIERRE

Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Entrepreneur, incertitude et information : un essai d'application

Résumé

Gartner explique à bon droit que la bonne question à poser à propos de l'entrepreneur n'est pas ce *qu'il est*, mais *ce qu'il fait*. Nous pouvons toutefois aller plus loin en abordant les questions complémentaires sur le *pourquoi* ou sur le *comment il fait* pour entreprendre et, ainsi, pour surpasser le doute ou la crainte de l'insuccès. Pour cela, nous devons partir de l'élément commun auquel tous les entrepreneurs sont confrontés, soit l'incertitude. Cette incertitude peut toutefois être réduite grâce à l'obtention et à la transformation de l'information en connaissance. Cependant, l'information porte en elle une autre difficulté qu'est l'ambiguïté qui complique cette transformation.

Il est vrai que la grande majorité des entrepreneurs minimisent l'impact de ces deux contraintes en investissant peu et dans un domaine qu'ils connaissent bien, souhaitant ainsi que l'échec, s'il survient, ne soit pas trop coûteux pour eux et leur famille. Ou encore, ils tablent, par exemple, sur de forts liens avec quelques clients ou en s'attachant à un donneur d'ordre et en *aménageant* le mieux possible leur environnement. Seule une minorité affronte et profite même de l'incertitude, par exemple, à partir d'une innovation radicale et d'une organisation de recherche ou de transformation de l'information efficace, multipliant les opportunités pour se distinguer. Leurs principales caractéristiques sont entre autres la volonté de croître, mais aussi une production dans des secteurs nouveaux et turbulents, une capacité particulière à innover et une forte orientation vers l'international. L'histoire, l'expérience et le cheminement de chaque

entrepreneur, mais aussi le type d'organisation interne et externe (notamment l'engagement des parties prenantes) qu'il met en place et le milieu dans lequel il opère, offrant plus ou moins du capital social, des réseaux informationnels dynamiques, une culture entrepreneuriale propice et des conventions ou règles du jeu encadrant jusqu'à un certain point le marché, peuvent expliquer cette capacité à affronter l'incertitude.

Mots clefs : entrepreneur, incertitude, information, croissance, risque, aptitudes, organisation, milieu.

Communication
11è Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME
Brest, octobre 2012

ENTREPRENEUR, INCERTITUDE ET INFORMATION : UN ESSAI D'APPLICATION

Pierre-André JULIEN
et Josée ST-PIERRE
Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
Québec

« Ainsi, l'ambiguïté, l'incertitude, le bruit, l'erreur ne sont qu'en première instance des limites, des lacunes, des insuffisances dans la communication éco-systémique. En seconde instance, ce sont des facteurs de complexité, de raffinement, de subtilité »
Edgar Morin, *La méthode. La Vie de la Vie,* Paris, 1980, p. 39.

Résumé

Gartner explique à bon droit que la bonne question à poser à propos de l'entrepreneur n'est pas ce *qu'il est*, mais *ce qu'il fait*. Nous pouvons toutefois aller plus loin en abordant les questions complémentaires sur le *pourquoi* ou sur le *comment il fait* pour entreprendre et, ainsi, pour surpasser le doute ou la crainte de l'insuccès. Pour cela, nous devons partir de l'élément commun auquel tous les entrepreneurs sont confrontés, soit l'incertitude. Cette incertitude peut toutefois être réduite grâce à l'obtention et à la transformation de l'information en connaissance. Cependant, l'information porte en elle une autre difficulté qu'est l'ambiguïté qui complique cette transformation.

Il est vrai que la grande majorité des entrepreneurs minimisent l'impact de ces deux contraintes en investissant peu et dans un domaine qu'ils connaissent bien, souhaitant ainsi que l'échec, s'il survient, ne soit pas trop coûteux pour eux et leur famille. Ou encore, ils tablent, par exemple, sur de forts liens avec quelques clients ou en s'attachant à un donneur d'ordre et en *aménageant* le mieux possible leur environnement. Seule une minorité affronte et profite même de l'incertitude, par exemple, à partir d'une innovation radicale et d'une organisation de recherche ou de transformation de l'information efficace, multipliant les opportunités pour se distinguer. Leurs principales caractéristiques sont entre autres la volonté de croître, mais aussi une production dans des secteurs nouveaux et turbulents, une capacité particulière à innover et une forte orientation vers l'international. L'histoire, l'expérience et le cheminement de chaque entrepreneur, mais aussi le type d'organisation interne et externe (notamment l'engagement des parties prenantes) qu'il met en place et le milieu dans lequel il opère, offrant plus ou moins du capital social, des réseaux informationnels dynamiques, une culture entrepreneuriale propice et des conventions ou règles du jeu encadrant jusqu'à un certain point le marché, peuvent expliquer cette capacité à affronter l'incertitude.

Mots clefs : entrepreneur, incertitude, information, croissance, risque, aptitudes, organisation, milieu

INTRODUCTION

Gartner (1988; 1990) explique à bon droit que ce qui importe pour bien connaître les entrepreneurs est de comprendre *ce qu'ils font* et non *ce qu'ils sont*, compte tenu non seulement de leur très grande hétérogénéité, mais aussi de leur évolution faisant suite à l'expérience et aux connaissances acquises tout au long de leur *praxis*. C'est ainsi qu'il rappelle que les traits qui permettraient prétendument de les décrire ne peuvent évidemment être les mêmes après cinq, dix ou vingt ans d'expérience. Mais, pour aller plus loin, il convient de comprendre *pourquoi* et *comment* ils choisissent cette carrière entrepreneuriale, à l'encontre des autres citoyens qui se contentent d'être de simples employés ou des cadres d'entreprises sinon des rentiers, avec une certaine assurance de revenus, du moins à court ou à moyen terme.

Il est vrai que, dans ce *pourquoi*, on peut trouver de nombreuses raisons, telles la création d'un emploi pour soi ou pour sa famille, le désir de s'affirmer, l'ambition de jouer un rôle social et d'être reconnu dans son milieu ou la recherche d'un meilleur revenu[1]. On peut ajouter aussi la découverte d'une opportunité qui incite à se lancer en affaires alors qu'on n'y avait pas longuement pensé auparavant (Baron, 1998; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003). Cette motivation à la création n'est cependant pas un indicateur d'une volonté de croissance, celle-ci étant réservée à un nombre réduit d'entrepreneurs (LeCornu et coll., 1996; McMahon, 2001; Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003; Walker et Brown, 2004; Carsrud et Brännback, 2011). De plus, cela ne répond pas à la question du *comment* qui est encore plus complexe, étant donné la très grande diversité des pratiques entrepreneuriales. On peut cependant emprunter une autre voie pour mieux comprendre les entrepreneurs et qui permet d'écarter les difficultés d'analyse de ce *pourquoi* et de ce *comment*. Il s'agit d'étudier leurs comportements par rapport à l'incertitude.

L'incertitude « constitue la pierre angulaire conceptuelle pour la plupart des théories sur l'entrepreneur » (McMullen et Shepherd, 2006, p. 133). Ce que précisait d'ailleurs Cantillon il y a plus de deux cent cinquante ans[2]. L'incertitude (et les surprises qui peuvent s'ensuivre) rend les résultats des différentes actions entrepreneuriales plus ou moins aléatoires ou plus ou moins risquées, selon le parcours antérieur de l'entrepreneur l'importance et la forme de l'entreprise créée, mais aussi selon le secteur choisi et le niveau et du rythme de changement dans l'environnement (van Gelderen, et coll., 2000 ; Freel, 2005).

Le véritable défi de tout entrepreneur est de faire face à l'incertitude, en particulier l'incertitude externe dont parle Knight (1921) ; puisqu'il existe aussi l'incertitude interne touchant les évènements et changements recherchés ou involontaires dans l'organisation et que l'on maîtrise plus ou moins (Duncan, 1972). La question est donc *pourquoi* accepte-t-il d'engager des fonds, lui appartenant ou empruntés, et d'investir énormément d'énergie dans une affaire sans être assuré du rendement ? Ou encore, *comment* fait-il pour faire face à ces incertitudes, seul ou avec d'autres (Alvarez et Barney, 2005) ? Sachant que celles-ci varient,

---

[1] Même si, en bout de piste, les revenus de la plupart des entrepreneurs sont inférieurs à ce qu'ils auraient gagné en étant salariés ; ou du moins ces derniers ont besoin d'un bon nombre d'années pour compenser leurs investissements de départ (Evans et Leighton, 1989).

[2] Ainsi, Cantillon (1755, p. 31) distinguait les entrepreneurs « à gages incertains…, qu'ils s'établissent avec un fonds pour conduire une entreprise, ou qu'ils soient entrepreneurs de leur propre travail… » des autres citoyens « à gages certains pour le temps qu'ils en jouissent… comme le général qui a une paie, le courtisan qui a une pension, et le domestique qui a des gages…, et recevant ainsi des revenus réguliers du fait de leurs rentes ou, par exemple, de la location d'une propriété sujette à un fermage, un loyer ou un salaire fixé pour un temps ».

dans le cas de l'incertitude externe, en fonction des différents marchés sur lequel il s'engage et de leur niveau de concurrence et de complexité, et aussi, dans le cas de l'incertitude interne, en fonction des soubresauts touchant l'organisation comme la perte d'un employé clef, diverses formes de résistances au changement ou l'échec d'une innovation.

Pour répondre à ces questions, et en concentrant notre analyse sur l'incertitude externe, on peut distinguer, à l'exemple de certains analystes quant au niveau de risque (Simon, et coll., 2000; Block, et coll., 2009), trois grandes catégories d'entrepreneurs, selon leur volonté de croissance, leur choix sectoriel dans lequel ils engagent leur entreprise et leur capacité à innover et à exporter. Puisque ces variables touchent particulièrement le niveau d'incertitude environnementale, et même si cette distinction est nécessairement réductrice et représente plutôt des archétypes desquels la réalité complexe peut plus ou moins s'éloigner.

Dans le premier groupe, on trouve les entrepreneurs qui choisissent un projet de faible incertitude. Ils engagent peu de capitaux, préférant rester petits et se positionnant ainsi sur des marchés locaux relativement protégés de la concurrence, toutefois sans garantie que cette protection durera. Les entrepreneurs du deuxième groupe sont ceux qui agissent sur un marché plus large et de moyenne incertitude sur lequel, grâce à leurs connaissances et leurs expériences, ils pensent pouvoir affronter la concurrence et le changement technologique, tout en s'adaptant à mesure que le changement l'exige et que l'information devient disponible. Enfin, le troisième groupe, fortement proactif, représente les entrepreneurs qui acceptent d'investir dans des entreprises avec un environnement particulièrement turbulent justement pour profiter de l'incertitude. Ils recherchent la croissance, innovent régulièrement et souvent exportent, se distinguant de la concurrence, confortés par leurs spécificités dans le produit ou la façon de le produire et de l'offrir. De plus, ces entrepreneurs développent des antennes particulières dans des réseaux leur fournissant non seulement de l'information *effective*, mais aussi *potentielle* sur l'évolution de l'environnement, sur les opportunités et sur les ressources disponibles, en étant confiants de trouver l'information complémentaire ou les ressources nécessaires le moment venu par ces réseaux présents dans leur milieu. Ce dernier comportement est non seulement plus entrepreneurial, comme le considérait Schumpeter (1934), mais est conforme à l'approche expliquant que l'entrepreneuriat est finalement un phénomène collectif (Dubini et Aldritch, 1991 ; Dimov, 2007 ; Johannisson, 2011).

C'est ce dont nous parlerons dans cette communication. En premier lieu, nous discuterons plus avant de cette incertitude externe et des façons de l'affronter par l'information et sa transformation en connaissance. En deuxième lieu, nous distinguerons les trois groupes d'entrepreneurs selon le type d'entreprise créée, le secteur dans lequel celle-ci évolue, et l'environnement plus ou moins turbulent selon l'évolution du marché, de la technologie et de la concurrence. En troisième lieu, nous ferons un essai d'application de cette distinction à partir de données secondaires issues d'une enquête auprès de 347 PME. En quatrième lieu, nous exposerons quelques raisons permettant de comprendre la diversité des réactions entrepreneuriales par rapport à l'incertitude. En conclusion, nous aborderons l'impact de cette façon de voir l'entrepreneur tant sur leur compréhension que sur les politiques publiques pour favoriser leur multiplication et leur dynamisme. Arrêtons-nous d'abord à la question de l'incertitude.

1. INCERTITUDE ET INFORMATION

L'incertitude constitue la contrainte majeure chez tous ceux qui ont ou auraient l'idée de se lancer en affaires. C'est pourquoi la plupart d'entre eux hésitent et finissent par reculer

justement à cause de l'insécurité qu'elle entraîne à mesure qu'ils appréhendent les impacts d'une telle décision tant sur leurs avoirs actuels et leurs revenus futurs que sur la façon d'occuper leur temps productif. Cela expliquerait en partie le fait que plus de 25 % des projets de création n'aboutissent pas et environ le quart des créations ne dépassent pas leur première année de vie (Baldwin et Gellaty, 2003 ; Shane, 2008).

L'incertitude se distingue du risque qui peut être raisonnablement mesuré (Knight, 1921)[3]. Elle est le reflet de l'ignorance ou de l'incapacité des individus à prévoir, avec relativement de précision, les changements et les évènements à venir et leurs conséquences sur leur organisation (Milliken, 1987). Pour l'entrepreneur, cette incertitude est avant tout subjective et relève des perceptions (Duncan, 1972 ; Brockman, et coll., 2006 ; Ucbasaran, et coll., 2010) ; elle tend à croître avec la perception de l'augmentation de la concurrence, de l'accélération du changement technologique et de l'évolution plus rapide des goûts et des besoins de la clientèle. Elle conduit souvent au doute, à l'hésitation, à l'indécision ou à la procrastination dans la décision. L'incertitude est grande dans une industrie particulièrement nouvelle, complexe et turbulente et s'accentue avec le dynamisme, la complexité et la volatilité de l'environnement (Wilson, 1999). Elle se mesure à travers quatre dimensions, soit la variabilité ou la turbulence de l'environnement, sa complexité avec le grand nombre d'éléments qui évoluent en tous sens, sa munificence informationnelle (puisque l'environnement fournit en même temps toutes sortes d'indices et de ressources pour la comprendre et pour y faire face : Dess et Beat, 1984) et la capacité de l'organisation à comprendre ce changement et à réagir à temps. L'incertitude diminue avec l'apport d'informations opportunes et riches transformées en connaissance, sans jamais disparaître (Liao et Gartner, 2006 ; Gilmore et Carson, 2008). Cette diminution favorise la décision et donc l'engagement de l'entrepreneur dans des opérations susceptibles, du moins le croit-il, de générer à court ou à long terme des revenus et de soutenir ainsi ses ambitions et le désir de s'affirmer.

La réponse à l'incertitude par l'information n'est toutefois jamais complète, puisque celle-ci n'est pas nécessairement disponible, qu'elle est coûteuse en recherche et analyse, et surtout, qu'elle comporte un autre obstacle qu'est l'ambiguïté ou le flou dans l'information. L'ambiguïté provient du caractère équivoque et changeant de l'information et relève de sa polysémie ou du très grand nombre de données disponibles et de leur qualité variable, exigeant le plus souvent d'autres informations et une grille pour en saisir toute l'essence. Beaucoup d'informations possèdent plusieurs sens, dont un grand nombre contradictoire et qui donnent ainsi lieu à la confusion ou à la non-connaissance. L'information est par définition un élément de connaissance potentielle subjectif, itératif, cumulatif, non appropriable, hybride (privée et publique), complexe, qui évolue et se dégrade avec le temps et qui demande d'être mise en contexte et évaluée (Foray, 2000).

L'information pour les entrepreneurs provient d'abord des connaissances cumulées, de l'expérience acquise, de la formation complémentaire en cours de route et, ensuite, du partage, de façon délibérée ou non, des connaissances et de l'expérience des proches, tels des membres de la famille qui font des affaires (Drennan, et coll., 2005). Ce cumul est plus grand quand l'idée à l'origine et au démarrage de l'entreprise se développe à plusieurs, comme dans le cas d'un scientifique ou un ingénieur qui s'associe avec un gestionnaire ou un commercial capable de faire le lien entre la découverte d'un nouveau produit et le marché. Elle s'élargit

[3] Et encore ! L'analyse du risque repose essentiellement sur les possibilités connues mais limitées, alors que l'incertitude se fonde sur l'impossibilité de connaître tous les changements possibles et leur distribution (O'Driscoll et Rizzo, 1996, p. 63).

dans le soin que l'entrepreneur prend à bien choisir ses premiers employés qui apportent leurs propres savoirs et savoir-faire et à rechercher leur participation à divers degrés dans le développement de l'entreprise (Wiersma, 2007). Elle profite aussi du savoir des parties prenantes, tels les clients de départ, comme l'explique Saravasty (2008), ou encore des financiers, notamment de proximité, fournissant non seulement argent, mais aussi idées, conseils et réseaux (St-Pierre, et coll., 2011). Elle se consolide avec une veille active et bien orientée et avec des rétroactions efficaces dans des discussions avec ces parties prenantes.

Par exemple, l'implication proactive des passerelles informationnelles dans l'entreprise peut être une source très importante de l'information nouvelle. Les acheteurs et les vendeurs auprès des fournisseurs, des sous-traitants et des équipementiers, en amont, et des clients les plus éclairés, en aval, s'ils sont mis à contribution, rapportent informations et idées nouvelles sur le changement technologique, concurrentiel et commercial. La variété et la qualité de l'information sont aussi favorisées par la présence de *catalyseurs informationnels* dont le rôle est justement de stimuler l'échange et l'enrichissement de l'information dans l'organisation, d'en faire des synthèses pour l'entrepreneur et de préparer ainsi la décision (Vaghely et Julien, 2010). Elle profite de systèmes algorithmiques tout en ayant un fort besoin de comportements heuristiques liés à l'intuition et à l'imagination (Kickul, et coll., 2009).

Mais, l'information nouvelle provient surtout des réseaux. Ces derniers servent à mettre en relation les entrepreneurs et leur personnel avec d'autres acteurs socio-économiques, comme dans le cas des centres de recherche et des universités. Ils reposent en bonne partie sur la confiance qui se développe entre le locuteur et l'interlocuteur, donnant la première valeur à l'information provenant de ce partage, en sus des connaissances préalables et des documents joints s'ils existent (Karpik, 1996). Cette confiance peut être indirecte avec la recommandation de quelqu'un en qui l'on a confiance ; puisque les réseaux fonctionnent le plus souvent de façon informelle et personnelle et de place en place (Darf, et coll., 1988 ; Johannisson, 1996).

Avant la création de l'entreprise et au début des affaires, l'incertitude est grande alors que les réseaux du jeune entrepreneur sont peu développés et le plus souvent unidirectionnels et réactifs, expliquant en partie les taux élevés d'échecs au démarrage. Ils deviennent graduellement multidirectionnels, se complexifiant et s'enrichissant avec le temps et une certaine épuration pour retenir les plus efficaces (Hite, 2005 ; Watson, 2007).

Avec leur développement, les réseaux, notamment ceux à signaux faibles (Julien, Andriambeloson et Ramangalahy, 2004), offrent de l'information de plus en plus riche (Daft et Lengel, 1984), en partie déjà transformée et adaptée aux besoins de l'entrepreneur, ce qui permet non seulement d'élargir sa trajectoire de connaissance et celle de son organisation, mais aussi d'obtenir du capital social et, ainsi, diverses facilités afin d'accélérer l'application des décisions (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Yli-Renco, et coll., 2001). Ils offrent ainsi de l'information *effective*, permettant d'agir quand on pense qu'on en sait suffisamment malgré l'incomplétude informationnelle (Johnson, et coll., 2008). Les réseaux servent à cerner les changements en cours, à reconnaître les opportunités ou les innovations potentielles, à obtenir ou trouver les moyens de transformer les ressources nécessaires pour agir et à bien reconnaître et s'adapter aux besoins et possibilités du marché.

Les réseaux ont un autre rôle très important dans la décision, soit de fournir aussi l'information *potentielle*, c'est-à-dire d'offrir une certaine assurance que l'information

complémentaire sera disponible à mesure que la décision s'actualisera et rencontrera divers problèmes ou obstacles non prévus (Birley, Cromie et Myers, 1991 ; Julien, 2005).

L'information partagée, cumulée et transformée en connaissance, est ainsi une partie de la réponse à l'incertitude et à l'ambiguïté. Bien que cette réponse ne soit jamais complète et suppose aussi une volonté d'y faire face, ce que la plupart des citoyens ne souhaitent pas ou encore ce que les entrepreneurs n'acceptent pas au même niveau.

2. LES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTREPRENEURS

Selon leur comportement vis-à-vis de l'incertitude et comme on l'a dit, on peut distinguer trois grands types d'entrepreneurs selon la logique traditionnelle de généralisation ordinale (Miles et Huberman, 2003) ou pour reprendre la façon de faire d'un bon nombre de chercheurs, tels Block, Sandner et Spiegel (2000) dans leur étude touchant le risque ou van Gelderen, Frese et Thurik (2000) dans celle abordant la question de l'incertitude et le démarrage des entreprises. Le premier type représente les entrepreneurs qui démarrent et gèrent une entreprise le plus souvent locale et dans un secteur peu concurrentiel, soit à cause de la localisation, soit à cause d'un marché limité, comme l'explique le concept d'interstices de Penrose (1959). Le deuxième type comprend des entrepreneurs prenant plus de risques tout en essayant de les contrôler par une stratégie prudente basée sur des changements graduels et des opportunités choisies. Le troisième type touche les entrepreneurs les plus entrepreneuriaux, utilisant justement l'incertitude pour affronter le marché et même bousculer la concurrence à coup d'opportunités et d'innovations. En d'autres termes, les premiers cherchent à minimiser l'incertitude, les seconds à la gérer et les troisièmes à l'affronter.

2.1 Minimiser l'incertitude

Le premier type d'entrepreneurs tire son information de son expérience ou de son métier et de ses contacts de proximité (Torres, 2003), avec une certaine conviction qu'il saura faire face à l'incertitude en minimisant celle-ci. Il pourra alors, soit se situer sur des créneaux ou des spécificités de marché (Verstraete, 1999) ou dans un environnement qui change lentement, tout en s'assurant le mieux possible d'obtenir l'information à mesure que ce changement survient, notamment par des réseaux en grande partie à signaux forts. Souvent, ils pensent qu'en restant petits, ils peuvent passer plus ou moins inaperçus vis-à-vis de la concurrence. Certains travaux montrent que près de 70 % des PME sont dans ce cas (McMahon, 2001). Ils innovent irrégulièrement et surtout par mimétisme, attendant que d'autres firmes aient passé avec succès l'expérience du changement avant de l'adopter. C'est ce qui expliquerait pourquoi les analyses démontrent que la majorité des entrepreneurs n'ont pas un niveau de tolérance par rapport au risque plus élevé que la plupart des citoyens (Palich et Bagby, 1995).

Dans ce type, on trouve comme meilleur exemple le salon de coiffure dans une pièce de la maison, après un cours intensif en coiffure, profitant de la proximité sociale (parents et amis, et le bouche à oreille). Les investissements sont minimums, la croissance peu souhaitée, l'innovation est lente. Parallèlement, le marché est connu et la concurrence relativement faible, étant donné que leur part de marché est minime. Finalement, un désengagement si nécessaire ne met pas le patrimoine familial en jeu. En d'autres termes, la création de valeur et l'apprentissage sont limités ; de même, le changement chez l'entrepreneur est graduel, l'incitant possiblement à varier son offre en s'associant, par exemple, avec une esthéticienne. Dans le même esprit, on reconnait que le plombier, l'électricien, le comptable, le notaire, le psychologue, etc., avec ou sans aides et aussi peu d'investissements en

équipements, forts de leurs capacités à bien comprendre les besoins de leurs clients, ont peu de chance de faire faillite dans un nouveau quartier. Ces microentreprises profitent de la proximité géographique et sociale pour réduire le degré d'incertitude à laquelle elles sont confrontées.

Ajoutons toutefois qu'à côté de ces petites entreprises, on trouve aussi des moyennes entreprises œuvrant pour le marché régional comme on le voit, par exemple, dans l'industrie de la construction.

2.2 « Gérer » l'incertitude

Le deuxième groupe touche des entrepreneurs affrontant un peu plus l'incertitude avec un engagement plus important en connaissances et en ressources, le plus souvent dans des secteurs matures, à faible intensité technologique ou dans des sous-secteurs distinctifs[4], mais dans un environnement plus concurrentiel et donc plus incertain que dans le premier cas. Forts de leurs connaissances cumulées et de leur expérience acquise, ils entreprennent en investissant de plus grosses sommes d'un seul coup, en recherchant un peu plus la croissance et en innovant et saisissant régulièrement plus d'opportunités sur le marché régional ou national, et graduellement à l'étranger, puisqu'ils connaissent mieux l'environnement et sa complexité.

De ce groupe, on peut penser à titre d'exemple aux petits ateliers d'usinage local ou encore aux fabricants d'armoires de cuisine qui profitent de la proximité de quelques entreprises de construction ou du contact par le bouche à oreille pour fabriquer des produits à façon ou en petites séries, évidemment dans un environnement plus concurrentiel. Ces entrepreneurs privilégient l'information commerciale et profitent de leur proximité avec la clientèle (Smeltzer, et coll., 1988; Julien, 1995). On trouve aussi un très grand nombre de sous-traitants de deuxième niveau de grandes entreprises qui profitent aussi de leur flexibilité pour s'adapter rapidement aux changements des commandes ou des normes[5], sachant très bien que le donneur d'ordre peut aller à l'international. La concurrence peut donc survenir n'importe quand, comme on l'a vu dans la récente décennie avec l'arrivée de produits asiatiques aux prix cassés. Enfin, on voit des petites entreprises liées à des groupes, réalisant diverses alliances ou faisant entrer une firme de capital de risque dans leur financement afin de multiplier leurs ressources, d'améliorer l'information et ainsi d'élargir leur flexibilité pour mieux faire face au changement (Debray et Leyronas, 1998).

Ce groupe, comptant pour environ 25 % des entreprises, tend à faire face à l'incertitude justement par l'innovation et ainsi la distinction, et l'exportation. Elles essaient aussi de circonscrire, d'aménager sinon de contrôler leur environnement (Marchesnay et Julien, 1990 ; Guilhon, 1998) en comptant sur la qualité et la complexité des relations commerciales, basées en partie sur la confiance, et ainsi sur une certaine constance ou sur l'habitude (Alvarez et

[4] Cette distinction fait en sorte qu'il faille être prudent avec la notion d'industrie ou de secteur, vu souvent de façon trop large (« à deux ou trois chiffres » dans les statistiques officielles). Alors que dans la réalité, les industries sont souvent complexes et fort hétérogènes. Ainsi, une étude très fouillée sur l'impact du libre-échange Canada-États-Unis a montré qu'un bon nombre d'entreprises de l'industrie de l'ameublement, jusqu'alors protégée par de fortes barrières douanières pour l'ensemble du secteur, étaient relativement protégées de la disparition graduelles de celles-ci avec des productions très pointues, tels la fabrication de portes d'armoires à motifs traditionnels pour la sous-industrie des armoires, ou encore la production d'appuis-bras chantournés pour des fabricants de chaises (Julien, Joyal et Deshaies, 1994).

[5] Comme l'homologation dans le secteur de l'aéronautique qui explique des pratiques pas nécessairement très productives, homologation constituant ainsi une barrière à l'entrée à cause du coût important pour l'obtenir.

Barney, 2005). De même, elles s'assurent d'obtenir à temps l'information par des réseaux plus complexes et diverses ressources complémentaires capables de leur assurer une bonne flexibilité à mesure que l'information est obtenue.

2.3 « Affronter » sinon « battre » l'incertitude

Le dernier groupe représente le plus petit nombre d'entrepreneurs, mais celui que les études citent le plus souvent, notamment dans l'école des traits. Ce sont les *héros* de Schumpeter (1924). Ils regroupent ainsi ceux dont parlait Knight (1921) et qui préfèrent affronter l'incertitude, ou Cotta (1980) leur appliquant le caractère de *joueurs*. Ce sont encore les entrepreneurs « experts » de Saravasty (2008). Ce sont aussi les entrepreneurs recherchant la croissance et même la forte croissance, les *gazelles*, qui tablent sur une distinction particulière pour élargir rapidement leur marché national et international (OCDE, 2000 ; Julien, 2001). Ils œuvrent souvent dans de nouvelles industries ou dans des secteurs turbulents et à forte croissance, ayant en général une clientèle variée. Ils voient l'incertitude tant comme un défi que comme un moyen de tromper la concurrence (Darf, Sormunen et Parks, 1988 ; Zahra et Bogner, 2000). Ils sont persuadés de croître et de pouvoir surmonter les obstacles pour cela (Buzenitz, 1996). Ils innovent beaucoup (Freel, 2005), saisissent régulièrement des opportunités majeures (Fu-Lay Yu, 2004) et sont même capables d'inventer un nouveau marché (Anderson et Gatignon, 2008), comme dans les nouvelles industries des technologies de l'information et des communications ou de la biotechnologie (Eisenhardt et Martin, 2000; Ferro Cortez, 2012). Ils comprennent que cette façon de voir doit être basée sur des réseaux de toutes sortes, notamment ceux à signaux faibles, pour leur fournir rapidement de l'information et des ressources pour transformer celle-ci en nouveaux produits et nouveaux processus. Ils disposent d'une forte capacité à synthétiser l'information et à la transformer par intuition et imagination. Leur caractéristique principale est leur comportement heuristique ou artistique plutôt qu'algorithmique (Vaghely et Julien, 2010).

C'est donc une certaine fuite en avant pour aller au-delà de l'incertitude et anticiper le futur. Évidemment, le risque est grand, mais l'organisation est dotée d'outils pour y faire face, dans plusieurs cas par une certaine diversité des activités, mais surtout par des relations étroites auprès de partenaires actuels et potentiels et de réseaux complexes et efficaces. Ces entreprises ont développé des compétences et capacités stratégiques particulières pour réussir à se déployer avec succès dans un tel environnement.

3. UN PREMIER ESSAI D'APPLICATION

Nous avons essayé de vérifier cette analyse en distinguant trois groupes d'entreprises auprès d'un échantillon de 347 PME manufacturières tirées d'une banque de données développées depuis quelques années à notre centre de recherche. Cette banque, à base d'audit complexe, a pour but d'aider les entreprises à s'évaluer et à se comparer entre elles à partir d'une diversité d'informations stratégiques et financières mesurant les compétences en innovation, GRH, production, développement de marché, gestion et contrôle, ainsi que différents indicateurs de performance et de vulnérabilité. Comme cet échantillon est composé d'entreprises ayant procédé volontairement à un exercice de diagnostic stratégique suggéré par une association de gens d'affaires avec qui nous travaillons, nous ne prétendons pas qu'il soit représentatif de l'ensemble des PME. De même, comme il s'agit uniquement de PME œuvrant dans la fabrication, les profils d'entreprises et de leurs dirigeants pourront être distincts de ceux que nous avons décrits antérieurement à la section 2. Enfin, l'échantillon comprend très peu de petites entreprises et aucune très petite entreprise, à l'encontre de ce que nous avons dit plus

haut pour une bonne partie des entreprises du premier groupe. C'est pourquoi nous parlons d'essai.

3.1 La variable indépendante de départ

La question centrale pour cette distinction en trois groupes pose un autre problème : comment mesurer la volonté d'affronter l'incertitude externe alors qu'il semble presque impossible d'analyser cette incertitude dans l'environnement de chaque entreprise prise une à une tout en tenant compte de leurs particularités sur le plan de la clientèle, par exemple, mais aussi sur le plan de la concurrence et de l'évolution technologique, et ce sans tenir compte de leurs stratégies. Il faut plutôt passer par l'évaluation subjective de l'entrepreneur qui se situe au cœur de son entreprise et des décisions à la source de la création ou des stratégies expliquant en partie le développement de cette dernière, et donc *pourquoi* et *comment* les entrepreneurs acceptent d'affronter à différents niveaux celle-ci. Ce travail ne peut se faire ainsi qu'indirectement, à moins d'effectuer des enquêtes psychologiques pointues sur cette question sans être toutefois assuré d'avoir bien mesuré leur appréhension de l'inconnu dans leur environnement, non seulement au moment de l'enquête, mais aussi depuis la création de leur entreprise. Il en est d'ailleurs de même quant au niveau de risque, comme l'ont bien démontré, par exemple, Simon, Houghton et Aquino (2000)[6], Nicholson, et coll. (2005), Petrakis (2005) ou Thalmann et Wiedemann (2006).

Pour répondre à cette question, nous nous sommes rabattus sur la typologie de logique d'action de Michel Marchesnay (1993) en retenant la volonté de croissance comme variable indépendante pour distinguer indirectement cette attitude des entrepreneurs vis-à-vis de l'incertitude. À titre de rappel, cette typologie distingue les PME *PIC* (environ 70 % des entreprises, notamment les microentreprises et les travailleurs autonomes) des PME *CAP*, typologie dans lequel l'ordre des mots est essentiel. Dans le premier cas, les entrepreneurs privilégient la pérennité (P) et l'indépendance (I) au détriment de la croissance (C), alors que dans le second cas, ils favorisent cette dernière, quitte à perdre une partie du contrôle (A, pour autonomie) et prendre ainsi plus de risque par rapport à la pérennité. Comme on le sait, cette distinction représente un continuum avec deux positions extrêmes entre lesquelles on trouve évidemment des firmes intermédiaires, comme dans notre distinction en trois groupes. Par exemple, dans la littérature en stratégie, on reconnaît bien que certains entrepreneurs « prospecteurs » privilégiant la croissance adoptent des comportements proactifs et sont favorables à des stratégies d'innovation et d'internationalisation. À leur opposé, on trouvera des entrepreneurs plus « défenseurs » souhaitant d'abord protéger leur marché, ce qui se reflète à la fois sur leurs stratégies de développement et sur l'organisation de leur entreprise. Entre les deux, nous trouvons les « analystes » (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005).

L'importance des PME *PIC* s'expliquerait en bonne partie parce que la grande majorité des PME désirent demeurer petites. comme nous l'avons rappelé, par esprit d'indépendance (et ainsi d'un meilleur contrôle de l'entreprise), mais surtout par souci de pérennité (en ne prenant pas trop de chances pour mettre en péril cette pérennité) durant la période désirée, de façon à atteindre les autres objectifs. On verrait donc un lien, direct entre cette volonté de contrôle de ses propres destinées (selon le concept de McClelland, 1961) et le désir de ne pas faire face à une plus grande incertitude qu'entraîne la croissance et avec ainsi une plus grande exposition à la concurrence. Il faut ajouter qu'une bonne partie de ces PME *PIC* se retrouve

[6] Ces auteurs insistent sur cette incapacité des entrepreneurs à évaluer le risque réel en relevant en particulier trois biais chez ces derniers, soit la confiance excessive en ses aptitudes, l'illusion du contrôle des évènements et le croyance en la capacité à obtenir l'information à temps pour réagir.

dans les industries qu'on appelle *banales* (liées en particulier au marché de consommateurs ou de proximité) avec une incertitude limitée.

Rappelons que cette idée de non-croissance et, ainsi, de minimisation de l'incertitude, est aussi présente, par exemple, dans les travaux de Gibb et Scott (1986), Davidsson (1991), Wtterwulghe (1998), Wiklund, Davidsson et Delmar (2003) et Janssen (2011), et dans le concept de proximité (et de contrôle rapproché) développé en particulier dans l'ouvrage collectif sur les TPE de Jaouen et Torrès (2008).

3.2 La répartition de l'échantillon

L'échantillon a ainsi été scindé en trois groupes comme on l'a expliqué au début de la section 2. Le premier groupe comprend des entreprises refusant l'incertitude. Le troisième cherchant à affronter l'incertitude (très forte incertitude). Et entre les deux, on trouve un groupe mitoyen intéressé à affronter une incertitude plus ou moins importante. Le tableau 1 présente ces trois groupes à partir de ce critère de volonté de croissance et fournit différentes caractéristiques entrepreneuriales et organisationnelles des firmes.

Tableau 1. Quelques caractéristiques des trois groupes d'entreprises retenus

Variable	Groupe à faible incertitude	Groupe à forte incertitude	Groupe à très forte incertitude	Test de différence F-anova (p)	Test de corrélation linéaire (p)
Nombre (347)	156	114	77		
Objectif moyen de croissance pour les 2 prochaines années	27 %	72 %	169%	,000***	
Profil de l'entrepreneur					
Âge moyen de l'entrepreneur	47,0	48,2	44,7	,023*	-,009**
Sexe (% féminin)	8 %	9 %	6 %	,810	,351
Expérience dans l'industrie	18,5 ans	18,3 ans	16,8 ans	,457	-,088
Formation scolaire (1 : faible ; 4 : élevée)	3,19	3,14	3,18	,912	,426
Quelques caractéristiques des entreprises					
Rythme de croissance réel (var. ventes 3 dernières années)	14,1 %	17,3 %	25,0 %	,006**	,010*
Taille (Nb d'employés)	73,7	51,6	62,2	,024*	-,221

À noter dans ce tableau que les caractéristiques générales des entrepreneurs et des entreprises des trois groupes sont relativement semblables, montrant ainsi que les différences d'attitudes vis-à-vis de l'incertitude s'expliquent autrement que par les profils des entrepreneurs et les caractéristiques de leur entreprise de prime abord[7]. Ainsi, leur expérience dans l'industrie et leur niveau d'études sont proches. De même, l'âge moyen des dirigeants est plus ou moins semblable, même si la différence est statistiquement significative. Enfin, le rythme de croissance *réel* est beaucoup plus élevé dans les firmes du troisième groupe. Quant à la taille, les firmes du premier groupe sont plus grandes, ce qui n'était pas évident. Notons toutefois, comme nous l'avons abordé brièvement plus tôt, que nous utilisons des données secondaires

[7] Évidemment, ces ressemblances peuvent relever toutefois des biais de l'échantillon.

pour lesquelles nous ignorons l'historique du développement de chaque entreprise. Notre échantillon est donc composé d'entreprises qui auraient pu avoir un développement important grâce à certaines opportunités, mais que le dirigeant actuel souhaite ralentir parce qu'il est nouveau ou simplement parce que ses besoins de contrôler l'incertitude sont plus grands. La taille relativement élevée des entreprises du premier groupe pourrait ainsi refléter un historique de dynamisme, mais une volonté de croissance future nettement plus modeste. Les deux tests de corrélation permettent de vérifier si les différences sont significatives ou non dans un cas ou dans les deux cas, ces différences dans le cas du test de corrélation linéaire relevant d'une probabilité à un maximum de $p < 10$ %.

Les résultats présentés au tableau 2 montrent toutefois des différences très significatives dans les trois groupes.

Tableau 2. Variables les plus significatives touchant la capacité de faire face à l'incertitude selon les trois groupes d'entreprises

Variables	**Groupe à faible incertitude**	**Groupe à forte incertitude**	**Groupe à très forte incertitude**	**Test de différence F-anova (p)**	**Test de corrélation linéaire (p)**
Nombre (347)	156	114	77		
Objectif moyen de croissance pour les 2 prochaines années	27 %	72 %	169%	,000***	
Variables de différenciation vis-à-vis de l'incertitude					
Intérêt du dirigeant pour la R-D	33 %	40 %	52 %	,024*	,014*
Budget de formation en % de la masse salariale	1,75 %	1,68 %	2,70 %	,000***	,000***
Nb de personnes consultées régulièrement pour différentes questions stratégiques	5,57	4,89	6,25	,031*	,678
Personnel dédié à la R-D en % des employés	2,2 %	2,8 %	6,15	,000***	,000***
Budget de R-D en % des ventes	1,1 %	1,7 %	4,8 %	,000***	,000***
Budget de R-D équipement en % des ventes	0,39 %	0,61 %	1,27 %	,001**	,000***
Budget de R-D procédés en % des ventes	0,17%	0,41 %	0,65%	,000***	,000***
Budget de R-D produits en % des ventes	0,53 %	0,71 %	2,91 %	,000***	,000***
Veille technologique[1]	,27	,32	,37	,003**	,003**
% des industries en basse technologie % des industries en technologie moyenne % des industries en moyenne-haute technologie	35 % 52 % 13 %	30 % 58 % 12 %	26 % 49 % 25 %	,098	,033*
% des ventes à l'étranger	17,5 %	24,6 %	23,2 %	,067	,053
Taux d'innovation (% ventes issues de nouveaux produits pour les deux dernières périodes)	32,9 %	38,8 %	52,0 %	,002**	,059

1 : Veille technologique : % des sources d'information externes à l'entreprise utilisées sur le nombre total de sources identifiées, concernant les développements technologiques

Ainsi, un plus grand pourcentage de dirigeants du troisième groupe affiche un intérêt plus élevé que dans les autres entreprises pour les activités de R-D. En conséquence, ces dirigeants allouent davantage de ressources à ces activités. De plus, ils ont tendance à consulter beaucoup et accordent davantage d'attention à la formation de leur personnel, augmentant ainsi leur capacité d'absorption de l'information (Zhara et George, 2002). Ils sont aussi plus alertes grâce à des activités de veille plus importantes. Ils œuvrent plus souvent dans des secteurs de moyenne-haute technologie selon la nomenclature de l'OCDE. Enfin, les ressources consacrées aux efforts d'innovation produisent un plus fort taux d'innovation et ces entreprises sont aussi un peu plus présentes sur les marchés internationaux par rapport au premier groupe (bien que cette variable ne soit pas significative).

Pour résumer, les firmes du troisième groupe acceptent de faire face à l'incertitude non seulement en affrontant une concurrence plus large sur les marchés nationaux et internationaux, mais le font en innovant plus systématiquement, sachant les risques associés à cette stratégie.

4. LES RAISONS QUI EXPLIQUENT CES DIFFÉRENCES VIS-À-VIS DE L'INCERTITUDE

Les raisons qui expliquent ces différences entrepreneuriales ou des capacités à mieux affronter l'incertitude dans les entreprises du troisième groupe, reposent, d'abord, sur certaines qualités de l'entrepreneur, ensuite, sur la stimulation par les parties prenantes et des membres de son organisation et, enfin, sur un milieu dans lequel celle-ci œuvre principalement et qui aide à minimiser cette incertitude ou, du moins, qui fournit un grand nombre de ressources, notamment informationnelles, pour mieux y faire face.

4.1 La propension individuelle à affronter sinon à dépasser l'incertitude

On peut trouver chez certains entrepreneurs des qualités *innées* qui permettent de moins craindre l'incertitude. Même si l'on ne doit pas par ce biais revenir à l'école simplificatrice des traits, comme on l'a dit au début. Ces qualités peuvent être vues dès l'enfance chez le jeune qui prend déjà la direction des jeux avec ses copains tout en formant plus facilement les équipes. Par exemple. Morin (1986, p. 130), suite à Piaget, rappelle que « les expériences primordiales de la petite enfance contaminent en profondeur la relation de chacun avec la connaissance », et donc, en contrepartie vis-à-vis de l'incertitude. Derrière ce comportement, Erickson (1959) parle d'une vision optimiste de la réalité et de confiance en soi[8], ou encore d'une capacité d'émotion contrôlée ou d'*affect* positif lui donnant une certaine assurance de chef de file reconnu facilement par ses pairs. À ces qualités peuvent s'ajouter un esprit contestataire ou un rejet de la routine et la recherche de grands défis.

Baron (2008) explique que cet *affect* positif, lorsqu'il est important, élargit la capacité à percevoir la complexité de la réalité, stimule la créativité, favorise l'heuristique ou le recours fréquent à l'intuition, améliore la mémoire et la capacité de synthèse, stimule l'imagination, augmente le pouvoir de persuasion notamment pour obtenir les ressources ou pour séduire la clientèle, ou encore pour développer les réseaux et pour tirer d'eux plus d'information riche. Darf et Weick (1987) ou encore Goto (2007) évoquent chez ces derniers des modèles mentaux ou d'émergence de sens favorisant une capacité particulière de jugement et une meilleure

[8] Élément mis en exergue par Sharkle (1979) il y a plus de quarante ans dans le développement de l'entrepreneuriat, mais trop souvent oublié par les économistes.

appréhension de l'environnement pour en définir des plages d'actions au-delà de l'incertitude, favorisant ainsi la volonté de croissance. Hills et Shrader (1998) ou encore Craig et Lindsay (2001) parlent de confiance en soi et d'intuition aiguë permettant de mieux affronter l'incertitude, avec un sentiment d'agir en croyant en sa bonne étoile et en étant sûr de gagner[9], favorisant l'engagement dans des projets plus risqués et à forte croissance. En retour, ces dispositions peuvent avoir des effets négatifs, en particulier en allant trop vite, les amenant à simplifier l'analyse de la réalité et ainsi à multiplier les erreurs, par excès de confiance (Hmieleski et Baron, 2009[10] ; Grichnik et coll., 2010).

La formation, l'apprentissage et l'expérience peuvent générer divers comportements qu'on appelle *acquis*. Ils facilitent, par exemple, le niveau d'éveil, le développement de la confiance dans l'intuition et l'imagination à mesure que l'expérience par essais et erreurs se confirme, et la capacité à prendre des décisions, ou encore un rejet encore plus grand de la routine. Par exemple, le fait de vivre dans une famille entrepreneuriale œuvrant dans des secteurs turbulents facilite la connaissance et par la suite la reproduction dans de tels secteurs, à l'encontre de secteurs plus traditionnels et moins risqués (Drennan, et coll., 2005). La famille peut aussi être la source de l'esprit de contestation par imitation ou par opposition ; alors que l'on sait que ceci mène à l'innovation qui est en définitive une contestation de ce qui existe (Ford et Gioia, 2000 ; Nooteboom, 2006). Johannisson (2003) souligne dans ces acquis un engagement plus rapide, puisqu'il permet d'inclure déjà le choix d'opportunité ou de projets dans la connaissance même, ce qu'il appelle, à la suite de Weick (1994), l'énaction *(enactment)*. Le philosophe Habermas (1981) explique bien ce lien entre l'intention et l'action, ou encore Avenier (1987) et Lemoigne (2003) parlent du développement de l'action *chemin faisant*, et donc avec une appréhension graduelle du réel par rapport à l'incertitude.

Ce rejet prononcé des routines explique aussi pourquoi certains entrepreneurs préfèrent passer la main de la direction d'une entreprise qui va trop bien, recherchant de nouveaux défis dans de nouvelles entreprises, comme dans le cas des capitaines[11] au Moyen Âge, incapables de goûter longuement la victoire et une certaine paix qui s'ensuit…, pour se lancer dans une nouvelle aventure[12].

Enfin, ces capacités peuvent être *construites* ou s'améliorer par diverses formations et par l'expérience, mais aussi par le réseautage riche. Les études montrent que plusieurs entrepreneurs bravant plus facilement l'incertitude ont développé graduellement ces aptitudes avec l'expérience et une forte capacité d'apprendre, notamment ceux qui sont capables d'anticiper jusqu'à un certain point le futur (Krueger, 2007; Kickul, et coll., 2009). C'est ce que montrent aussi Renzulli et Aldrich (2005) et Sullivan et Weerawardena (2006) dans l'impact des réseaux sur l'apprentissage, Berlyne (1960) dans l'augmentation de l'acuité de l'éveil, ou encore Busenitz (1996) ou Mitchell et coll. (2007) dans la capacité de mieux voir les déséquilibres du marché et ainsi les opportunités, mais aussi dans la meilleure façon de les exploiter (Charles-Pauvers, et coll., 2004). On sait que la capacité de faire face à l'incertitude augmente dans l'action et le succès, renforçant la confiance en soi et en son entourage (son

[9] Le *« gut feeling »* américain.

[10] Ces chercheurs montrent finalement que l'optimisme favorise la performance selon une courbe montante et ensuite descendante sur un graphique en deux dimensions, courbe pouvant se déplacer vers la droite avec l'apport du milieu, comme on le verra plus loin.

[11] À noter que Schumpeter au début des analyses sur le sujet appelait les entrepreneurs « capitaines d'industries » (Schumpeter, 1924).

[12] Ce que le grand Pascal expliquait : pour ces derniers, ce qui est important, « ce n'est pas la proie, mais la chasse ».

organisation) et facilitant ou stimulant le désir de croissance, ou son contraire, augmentant le doute, comme l'expliquait déjà Descartes dans son *Discours de la méthode* de 1637 sur les fondements mêmes de l'incertitude.

4.2 L'organisation participante

Il est vrai que cette tolérance à l'incertitude ou ces diverses qualités peuvent s'étioler avec la fatigue ou tout simplement par une meilleure connaissance et ainsi une plus grande acuité de l'incertitude (selon la courbe d'apprentissage de l'entrepreneur et de son équipe : Wiersma, 2007), pour mener graduellement à la préséance de l'aversion aux risques sur la prise de risque. L'importance croissante de cette aversion peut toutefois être freinée lorsque l'organisation participe activement aux défis de l'incertitude en allant elle-même rechercher l'information pour faire évoluer les routines en fonction de l'évolution technologique et en améliorant la flexibilité afin de mieux s'adapter au changement dans les besoins de la clientèle.

On sait que l'entrepreneur construit souvent son organisation en fonction de ses propres comportements et objectifs (Naldi, et coll., 2007). Cette organisation sert à compléter ses capacités et à soutenir son enthousiasme pour passer à travers les obstacles et à mieux affronter l'incertitude, notamment lorsque la gouvernance est partagée de façon constructive comme dans le cas d'un gestionnaire (du type ingénieur) couplé avec un innovateur (du type artiste) (Johannisson, 2003 ; MacPherson et Holt 2007). L'enthousiasme peut être aussi soutenue par les premiers employés ou les compagnons des temps durs (notamment ceux qui ont participé au démarrage), ou encore par des cadres dynamiques qui prennent la direction de plusieurs projets pour laisser du temps à l'entrepreneur de penser plus à long terme ou de s'arrêter à de plus larges projets, tout en se reposant (dans tous les sens du terme) sur ces derniers. Par exemple, l'étude internationale sur les *gazelles* (Julien, 2001) a montré que la direction de ces entreprises en réorganisation continuelle se réservait deux décisions stratégiques, soit celles touchant la recherche d'importantes opportunités et l'analyse des menaces à la croissance de l'entreprise, partageant les onze autres décisions de gestion avec les membres du personnel.

Une culture organisationnelle apprenante et innovante (Senge, 1990; Dimov, 2007), mais aussi complexe et flexible (notamment avec une variété de spécialités), capable de rechercher, de trier, d'absorber et de transformer l'information nouvelle, permet ainsi à l'entrepreneur de mieux mesurer le poids de l'incertitude des défis majeurs tout en se reposant sur son équipe pour appliquer la stratégie de court ou de moyen terme. Une organisation bien branchée sur divers réseaux à signaux faibles apportant de nouvelles idées et permettant de mieux répondre à l'incertitude et de favoriser le développement de nouvelles opportunités aide aussi à mieux tirer profit de l'incertitude (Sawyerr, et coll., 2003).

Mais l'organisation « externe », notamment la participation des parties prenantes, joue aussi un rôle important dans la façon de traiter l'incertitude. Par exemple, dans l'approche MUT[13] de la théorie néo-institutionnelle des parties prenantes, on montre que ces dernières, notamment les financiers de proximité, jouent un rôle significatif dans la création d'entreprises (Roessl, et coll., 2008) en minimisant les suspicions vis-à-vis des comportements opportunistes possibles et en partageant l'incertitude de projets plus ambitieux lorsque la confiance est présente ; cette confiance relève non seulement de chacune des parties

[13] MUT: Management of uncertainties and trust

prenantes, mais de l'ensemble de celles-ci qui s'appuient les unes sur les autres pour la développer. L'entrepreneur croit en sa capacité de faire face à l'incertitude du fait que les parties prenantes donnent crédit à ses chances de réussir, tout en l'aidant au besoin dans les périodes plus dures pour franchir les obstacles et croître[14]. Ce partage de la confiance est de plus favorisé par un milieu dynamique.

4.3 Une culture ambiante et un milieu dynamique favorisant et soutenant le partage informationnel et les défis

Ce milieu, à base d'une culture entrepreneuriale forte, offrant diverses ressources notamment financières pour réagir (Brouwer, 2000), du capital social, des réseaux à information complexe et des institutions pour faciliter le partage d'informations et leur transformation en connaissance ou pour développer des conventions ou des règles du jeu stabilisant une partie de l'environnement, peut jouer un rôle important pour encourager et soutenir les défis des entreprises entraînantes régionales et ainsi pour aider à affronter l'incertitude (Leby, 1968; North, 1990; Zahra et Garvis, 2000). La culture ambiante est un élément essentiel au cerveau pour aborder la complexité (comme l'explique Morin, 1986), pour rendre l'idée de créer une entreprise à fort potentiel de croissance désirable et faisable (Peterman et Kennedy, 2003), et ainsi pour donner la confiance de pouvoir surmonter les obstacles pour ce faire.

On sait maintenant que la rationalité et donc la façon de jauger les défis relèvent de la collectivité, à l'encontre de ce qu'en disait Weber et comme la bien montré Habermas (1981). Si cette collectivité est conservatrice, elle tend à augmenter les obstacles dans l'esprit des entrepreneurs ; alors que dans le cas contraire, non seulement ces derniers sont plus optimistes, mais savent que le milieu va les soutenir dans les coups durs, les incitant ainsi à mieux affronter l'incertitude et à prendre des risques liés à la croissance. Cette culture passe par des conventions facilitatrices ou des règles de jeu claires, à l'encontre de règles plus floues, comme dans le cas où la corruption est importante. Cette culture est soutenue par des leaders d'opinions et d'actions qui permettent le développement de solidarités facilitatrices (Lawton Smith, et coll., 2005). Elle est stimulée par un partage informationnel et d'évaluation et d'interprétation de l'information, comme l'a montré Saxenian (1994) pour expliquer le succès de la Silicon Valley contre la route 128 de Boston et comme l'ont analysé Arenius et De Clerq (2005) dans diverses régions de Belgique et de Finlande.

Cette culture est encore plus efficace lorsqu'elle est soutenue par du capital social varié, facilitant la décision et les corrections à mesure que l'information se diversifie dans des réseaux riches (Coleman, 1988; Nahapiet et Ghoshal, 1998) et fournissant plus facilement diverses ressources pour créer ou développer les entreprises et pour multiplier les réseaux informationnels (Baron et Markman, 2000). Finalement, on en arrive à « l'atmosphère industrielle » ou les « économies de sphères » de Marshall (1890) qui tendent à minimiser le poids de l'incertitude pour faire des affaires. Comme l'écrivait Robertson en 1928, « Les entreprises sont des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente, comme des grumeaux de beurre flottant dans le babeure » et l'entrepreneur, qui a bien compris cela, peut ainsi augmenter ses résistances à l'incertitude.

[14] Ce comportement est particulièrement présent lorsque les sous-traitants acceptent de partager les défis, et ainsi l'incertitude, comme dans le cas de produits requérant la coopération pour la production de plusieurs de ses parties et plusieurs années de développement, comme dans l'industrie de l'aéronautique. En d'autres termes, l'entrepreneur croit en sa capacité de confronter ou d'affronter une grande incertitude parce que ses partenaires adhèrent à cette croyance, possédant des informations complémentaires pour conforter cette dernière et disposant de ressources pour faire face au besoin aux changements imprévus.

Cette implication proactive du milieu explique pourquoi on trouve plus d'entrepreneurs affrontant l'incertitude dans certaines régions plutôt que d'autres. Puisque dans les premières, le milieu *assure* jusqu'à un certain point les défis de l'incertitude. Il permet ainsi de mieux *surpasser* les obstacles en multipliant les réseaux informationnels à signaux faibles et en élargissant la disponibilité des ressources. Il conforte ainsi ces entrepreneurs pour mieux défier la chance et agir plus vite et plus sûrement, comme dans le cas des gazelles dont on a parlé plus haut.

CONCLUSION

La connaissance individuelle et collective, comme l'expliquait le philosophe Merleau-Ponty (1945), permet non seulement aux observateurs de mieux comprendre la réalité, mais à divers acteurs de surpasser l'incertitude dans et par l'action ; ce qui expliquerait pourquoi certains agissent, alors que d'autres craignent trop l'inconnu pour l'affronter directement. Tout entrepreneur est quelqu'un qui cherche à se réaliser par des actions redevables de ses propres capacités, le succès de ces actions confirmant leur justesse. Comme le reconnaissait indirectement McClelland (1961) avec cette notion du besoin de se réaliser, cette réalisation étant aussi fonction de l'influence et des appuis des proches et de la collectivité. Évidemment, si l'ambition est limitée, les actions entrepreneuriales le seront aussi. Mais si l'ambition est grande, le défi pourra se faire dans la création d'une entreprise plus importante ou même en forte croissance, mais plus incertaine, permettant d'éprouver les capacités individuelles de l'entrepreneur, mais aussi celles pouvant intéresser les autres parties prenantes et un milieu qui en retour profitera de cette aventure.

On voit donc qu'on ne peut comprendre les types d'entreprises créées sans tenir compte de la capacité à répondre à l'incertitude. De même, on doit voir que les réponses à l'incertitude et à l'ambiguïté relèvent de comportements non seulement individuels, mais aussi collectifs vis-à-vis du changement, à l'encontre de ce qu'en disent les néolibéraux, fournissant en même temps les parades lorsque la collectivité génère beaucoup d'information et les ressources nécessaires pour mieux faire face au changement. En d'autres mots, l'action de l'entrepreneur repose sur une dynamique individuelle, mais aussi collective lui fournissant l'information et les ressources pour agir, mais encore plus pour soutenir son action psychologiquement et réellement, à mesure que son entreprise se développe. Les territoires qui favorisent la production d'une telle atmosphère et une information riche sont ceux qui stimulent non seulement la création d'entreprises dans des secteurs dynamiques, mais qui soutiennent le développement de ces firmes à court et à long terme. C'est pourquoi la collectivité a un rôle clef permettant de braver l'incertitude et de minimiser l'ambiguïté informationnelle.

On comprendra ici que notre perspective de l'incertitude relève de l'approche informationnelle de Knight (1921) développée dans le monde des affaires, en particulier par Chester Barnard (1938). Celle-ci explique le rôle primordial de la direction de toute entreprise à concentrer ses efforts à gérer et à transformer l'information en améliorant la capacité d'absorption et en multipliant les contacts avec des réseaux de qualité (Marino, et coll., 2011).

Dans cette approche, on voit que l'État peut constituer un élément clé pour influencer l'atmosphère industrielle et ainsi favoriser des entreprises des secteurs dynamiques. Il doit donc prendre une part active dans la production et la circulation de l'information, notamment en multipliant les liens entre collèges et universités et autres organisations de recherche et les

entreprises pour accentuer la quantité et la qualité de signaux faibles et enrichir ainsi l'information.

En d'autres termes, les entrepreneurs qui créent des entreprises et innovent, quelles que soient leurs aptitudes et leurs attitudes, ont besoin d'être soutenus systématiquement pour maintenir leur rythme d'investissements matériels et immatériels, soutenir leur confiance en leur bonne étoile, croître et, finalement, réussir selon leurs ambitions. Le milieu et donc la collectivité jouent un rôle dans ces différences. C'est ce que finalement Gartner (1988) reconnaissait en distinguant *le faire* et donc la trajectoire des différents types d'entrepreneurs, étant ainsi plus proche de Say (1803) que de Cantillon ; il expliquait ainsi comment les entrepreneurs trouvent dans leur organisation et le milieu l'aide complémentaire pour surmonter les contraintes de l'incertitude et de l'ambiguïté pour mieux réussir sur le marché.

Bibliographie

Alvarez, S.A. et J. Barney (2005), « How entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty », *Journal of Management*, vol. 31, no 5, p. 776-786.

Anderson, E. et H. Gatignon (2008), « Firm and the creation of new markets », *Handbook of New Institutional Economics*, Heidelberg, Springer.

Aragón-Sánchez, A. et G. Sánchez-Marín (2005), «Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs», *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no 3, p. 287-308.

Ardichvili, A., R. Cardozo et S. Ray (2003), « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no 1, p. 105-123.

Aldrich, H. et C. Zimmer (1986), «Entrepreneurship through social networks», dans D. Sexton et R. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge (MA), Ballinger, p. 3-23.

Arenius, P. et D. de Clercq (2005), « A network-based approach on opportunity recognition », *Small Business Economics*, vol. 24, no 3, p. 249-265.

Avenier, M.J. (1987), *La stratégie chemin faisant*, Paris, Economica.

Baldwin, J. et Gellatly, G. (2003), *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*. Cheltendam: Edward Edgar.

Baker, T. et N.E. Nelson (2005), « Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, no 3, p. 329-366.

Baron, R.A. (1998), « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people? », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, no 4, p. 275-294.

Baron, R.A. (2008), « The role of affect in the entrepreneurial process », *Academy of Management Review*, vol. 33, no 2, p. 328-340.

Baron, R.A. et G.D. Markman (2000), «Beyond social capital: The role of social competence in entrepreneurisl's success», *Academy of Management Executive*, vol. 14, no 1, p. 106-116.

Barnard, C.I. (1938), *The Fonctions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, cite par Marino, Kreiser et Robinson (2010).

Berlyne, D.E. (1960), *Conflict, Arousal and Curiosity*, New York, McGraw Hill.

Birley, S., S. Cromie et A. Myers (1991), «Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas», *International Small Business Journal*, vol. 9, no 4, p. 56-74.

Block, J., P. Sandner et F. Spiegel (2009), « Do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs? », Http://mpra.ub.uni-muenchen.de/17597/

Brockman. B.K., R.C. Becherer et J.H. Finch (2006), « Influences on an entrepreneurial's perceived risk : the role of magnitude, likehood and risk propensity », *Academy of Entrepreneurial Journal*, vol. 12, no 2, p. 107-126.

Brouwer, M. *(*2000), « Entrepreneurship and uncertainty: Innovation and competition among the many », *Small Business Economics***.** vol. 15, no. 2, p. 149-160.

Busenitz, L.W. (1996), « Research on entrepreneurial alertness », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, no 4, p. 35-45.

Cantillon, R. (1755/1997), *Essai sur la nature du commerce en général* », réimpression de l'édition de 1952 fondée sur le texte original de 1755, Paris, Institut national d'études démographiques.

Carsrud, A. et M. Brännback (2011), « Entrepreneurial motivations : What do we still need to know ? », *Journal of Small Business Management*, vol. 49, no 1, p.9-26.

Charles-Pauvert, B., N. Schieb-Bienfait et C. Urbain (2004), « La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations », *Revue Internationale PME*, vol. 17, no 1, p. 67-99.

Coleman, J.S, (1988), « Social capital in the creation of human capital », *The American Journal of Sociology*, vol. 94, p. S95-S120.

Cotta, A. (1980). *La société ludique*, Paris, Grasset.

Craig, J. et N. Lindsay (2001), « Quantifying 'gut feeling' in the opportunity recognition process », dans *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson, Babson College, p. 124-137.

Daft, R.L. et R.H. Lengel (1984), «Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design», *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, no 2, p. 191-233.

Daft, R. L., J. Sormunen et D. Parks (1988), « Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance : An empirical study », *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 2, p. 123-139.

Daft, R. L. et K. Weick (1987), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, p. 284-295.

Davidsson, P. (2001), «Entrepreneurship: what it is, what it aint't, and how we can study it», communication au colloque de Babson/Kaufmann Foundation, Boulder.

Debray, C. et C. Leyronas (1998), « Réseau et hypogroupe : l'émergence de pratiques managériales en PME », dans O. Torrès (dir.), *Pme. De nouvelles approches*, Paris, Economica, chap. 4.

Dess, G.G. et D.W. Beard (1984), « Dimensions of organizational task environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 52-73.

Dimov, D. (2007), « Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 31, no 5, p. 713-723.

Drennan, J., J. Kennedy et P. Renfrow (2005), « Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 6, no. 4, p. 231-238.

Dubini, P. et H.E. Aldritch (1991), « Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, no 5, p. 305-313.

Duncan, R.B. (1972), « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties », *Administrative Science Quarterly***.** vol. 17, no 3, p. 313-327.

Eisenhardt. K.M. et J.A. Martin (2000), « Dynamic capabilities : What are they ? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, no 10-11, p. 1105-1121.

Erickson (1959), *Enfance et société*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.

Evans, D.S. et L.S. Leighton, (1989), « Why do smaller pay less », *The Journal of Human* Resources, vol. 24, no 2, p. 299-318.

Ferro Cortez, L.M. (2012), « Le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, UQAM, sous la direction de L. Préfontaine et P.A, Julien.

Foray, D. (2000), *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte.

Ford, C.M. et D.A. Gioia (2000), « Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making », *Journal of Management*, vol. 26, no 4, p. 705-732.

Freel M.S. *(*2005), « Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms », *Small Business Economics*, vol. 25, no 1, p. 49-64.

Fu-Lay Yu, T. (2004), « Entrepreneurial alertness and discovery », *The Review of Austrian Economics*, vol. 14, no 1, p. 14-25.

Gartner, W. B. (1988), « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *American Journal of Small Business,* vol. 12, no 4, p. 11-22.

Gartner, W.B. (1990), « What are we are talking about when we talk about entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, no 1, p. 15-29.

Gibb, A. et M. Scott (1986), « Understanding small firm growth », dans M. Scott, A. Gibb, A, Lewis et T. Faulkner, *Small Firms Growth and Development*, Adelshot, Gower.

Gilmore, M.J.A. et D. Carson (2008), « Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs) », *European Journal of Marketing*, vol. 42, nos 11-12, p. 1170-1178.

Goto, S. (2007), « The bounds of classical risk management and the importance of a behavioral approach », *Risk Management and Insurance Review*, vol. 10, no 2, p. 267-282.

Grichnik, D., A. Smeja et I. Welpe (2010), « The importance of being emotional: How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and application? », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 76, p. 15-29.

Guilhon, A. (1998), « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », dans O. Torrès (dir.), *PME. De nouvelles approches*, Paris, Economica, chap. 2.

Habermas, J. (1981[1987]). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

Hills, G, et R. Shrader (1998), « Successful entrepreneurs insights into opportunity recognition », dans P. Reynolds, W. Bygrave, N. Carter, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer et K. Shaver (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson, Babson College, p. 216–227.

Hite J.M. (2005), « Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no 1, p.113-123.

Hmieleski, K.M. et R.A. Baron (2009), « Entrepreneur's optimism and new venture performance: A social cognitive perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 3, p. 473-488.

Janssen, F. (2011), *La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME ?*, Bruxelles, de Boeck.

Jaouen, A. et O. Torrès (2008), *Les très petites entreprises. Un management de proximité*, Paris, Hermes et Lavoisier.

Johannisson, B. (1996), « The dynamic of entrepreneurial networks », dans P. Reynolds et coll. (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1996. Wellesley, MA, Babson College, p. 253-267.

Johannisson, B. (2003), « La modernisation des districts industriels. Rajeunissement ou colonisation managériale?», *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, no 1, p. 11-42.

Johannisson, B. (2011), « Sobre el carácter social del espíritu empresarial », dans R. Varela, *Desarrollo, Innovatión Cultura Empresarial*, ICESI, Colombie, p. 59-85.

Johnston M., A. Gilmore et D. Carson *(*2008), « Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs) », *European Journal of Marketing*, vol. 42, no 11/12, p. 1170-1178.

Julien, P.A. (1995), « New technologies and technological information in small businesses », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 459-476.

Julien, P.A. « Des *gazelles*, de la métaphore du jazz et d'autres choses. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue internationale PME*, vol. 14, n°s 3-4 (numéro thématique sur les PME à forte croissance) 2001, p. 129-162.

Julien, P.A. *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, chapitre 6. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005,

Julien, P.A., É. Andriambeloson et C. Ramangalahy (2004). « Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n° 4, p. 251-270.

Julien, P.A., A. Joyal, L. Deshaies (1994), « SMEs and international competition: free trade agreement or globalization », *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 3, p. 52-65.

Karik, L. (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, vol. 28, no 4, p. 527-550.

Kickul, J., L.K. Gundry, S.D. Barbosa et L. Whitcanack (2009), « Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacity and the new venture creation process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, no 4, p. 439-453.

Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin.

Krueger, N.F. (2007), « What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, no 1, p. 123-138.

Lawton S. H.**,** J. Glasson et A. Chadwick (2005), « The geography of talent: entrepreneurship and local economic development in Oxfordshire ». *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 17, no 3, p. 449-476.

Leby, A. (1968), *Psychologie sociale*, Paris, Dunod.

LeCornu, M.R, R.G.P. Mcmahon, D.V. Forsaith et M.J. Stanger (1996), « The small enterprise financial objective function », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, no 3, p. 1-14.

Lemoigne, J.L. (2003), *Le constructivisme*, Paris, l'Harmattan, tome 3.

Liao J. et W. B. *Gartner* (2006), « The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms », *Small Business Economics*, vol. 27, no 1, p. 23-40.

Marchesnay, M. (1993) *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.

Marchesnay, M. (2008), « Proximités et singularités des TPE », dans A. Jaouen et O. Torrès, *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Paris, Hermes-Science Lavoisier.

Marchesnay, M. et P.A. Julien (1990), « Small business as space of transaction », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 2, no 2, p. 267-277.

Macpherson, A. et R. Holt (2007), « Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence », *Research Policy*, vol. 36, no 2, p. 172-192.

Marino, L., P. Kreiser et A. Robinson (2010), « Environmental uncertainty and firm-level entrepreneurship », dans H. Lanström et F. Lohrke (dir.), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 81-97.

McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, van Nostrand.

McMahon, R.G.P. (2001), « Growth and Financial Profiles Amongst Manufacturing SMEs from Australia's Business Longitudinal Survey », *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 26, no 2, p. 51-61.

McMullen, J.S. et D.A. Sherferd (2006), « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Academy of Management Review*, vol. 31, no 1, p. 132-152.

Merleau-Ponty, M. (1945), *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard.

Miles, M. B. et M. A. Huberman, (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Paris, De Boeck.

Milliken, F.J. (1987), « Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty », *The Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 133-143.

Mitchell, R.X., L.W. Busenich, et coll., (2007), « The central question in entrepreneurial cognition research », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 31, no 1, p. 1-27.

Morin, E. (1986), *La méthode. La connaissance de la connaissance*, vol. 3, Paris, Seuil.

Nahapiet, J.et S. Ghoshal (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organization advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, no 2, p. 242-266.

Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg et J. Wocklund (2007), « Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms », *Family Business Review*, vol. 20, no 1, p. 33-47.

Nooteboom, B. (2006), *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, New York, Oxford University Press.

North D C, 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

OCDE (2000), *The High Growth SMEs*, Paris.

O'Driscoll, G.P. et M.J. Rizzo (1996), *Economics of Time and Ignorance*, Londres, Routledge.

Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.

Peterman, N.E. et J. Kennedy (2003), « Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 2, p. 129-144.

Renzulli, L.A. et H. Aldrich (2005), « Who can you turn to? Tie activation within core business discussion networks », *Social Forces*, vol. 84, no 1, p. 323-341.

Robertson D.H. (1928), *The Control of Industry*, Londres, Nisbet & Co.

Rogers, E.V. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4e édition (1re édition 1962), New York, The Free Press.

Roessl, D., M. Fink et S. Kraus (2008), « L'approche néo-institutionnelle et ses implications pour le management des relations avec les stakeholders en phase start-up », *Revue internationale PME*, vol.21, nos 3-4, p. 91-117.

Saravasthy, S. (2008), *Effectuation*, Cheltenham, Edward Elgar.

Sawyerr O., J.E. McGee et M. Peterson *(*2003), « Perceived uncertainty and firm performance in SMEs », *International Small Business Journal*, vol. 21, no 3, p. 269-290.

Saxenian, A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1924), « Unternehmer », dans L. Elster, A. Weber et F. Wieser (dir.), *Handwörterbuch der Staatswissenscheften*, Iena, Gustav Fisher, vol. 8, p. 476-487.

Schumpeter, J., 1934. ***The Theory of Economic Development***. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Senge, (1990). « The leader's new work: building learning organizations », *Sloan Management Review*, vol. 32, no 1, p. 7-23.

Shackle, G.L.S. (1979), *Imagination and the Nature of Choice*, Édimbourg, Edinburg University Press.

Shane, S. A. (2008), *Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, New Haven, Yale University Press.

Simon, M., S.M. Houghton et K. Aquino (2000), « Cognitive biases, risk perception, and venture formation : Hoew indiviuduals decide to start companies ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, no 2, p. 113-134.

Smeltzer, L.R., G.L. Fann et V.N. Nikolaïsen (1988), « Environmental scanning practices in small business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, no 3, p. 52-62.

St-Pierre, J., S.T. Nomo et K. Pilaeva (2011), « The non-financial contribution of venture capitalists to VC-backed SMEs: The case of traditional sectors », *Venture Capital: an International Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 13, no 2, p. 103-118.

Sullivan, G. M., et J. B. Weerawardena (2006), « Networking capability and international entrepreneurship », *International Marketing Review*. vol. 23, no 5, p. 549-559.

Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 71, no 3, p.119-138.

Vaghely, I. P., P.A. Julien (2010), « Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity recognition », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, no 1, p. 73-86.

Van Gelderen M., M. Frese et R. Thurik *(*2000), « Strategies, uncertainty and performance of small business startups », *Small Business Economics*, vol. 15, n° 3, p. 165-183.

Verstraete, T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan.

Walker, F. et A. Brown (2004), « What success factors are important into small business owners? », *International Small Business Journal*, vol. 22, no 6, p. 577-594.

Watson J. (2007), « Modeling the relationship between networking and firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, no 6, p. 852-874.

Weick, K. (1995), *Sense Making in Organizations*, Thousand Oaks, Sage,

Wiklund, J., P. Davidsson et F. Delmar (2003), «What do you think and feel about growth ? A expectancy-value approach to small business manager's attitude toward growth », *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 24, no 1, p. 37-48.

Wilson, P.A. (1999), « A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members », *Administration and Society*, vol. 31, no 2, p. 120-141.

Wiersma, E. (2007), « Conditions that shape the learning curve: Factors that increase the ability and opportunity to learn », *Management Science*, vol. 53, no 12, p. 1903-1915.

Wtterwulghe, R. (1998), La P.M.E., une entreprise humaine, Bruxelles, de Boeck.

Yli-Renco, H., E. Autio et H.J. Sapienza (2001), « Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms », *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 6, p. 587-613.

Zahra, S.A. et W.C. Bogner (2000), « Technology strategy and software new venture's performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, no 2, p. 135-143.

Zahra, S.A. et D.M. Garvis (2000), « International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, no 4, p. 469-492.

Zhara, A.S. et G. George (2002), « Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, p. 185-203.