11ème
CIFEPME
Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

Thierry LEVY-TADJINE

Université St-Joseph de Beyrouth et Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale

Entrepreneuriat et vision stratégique : descente au pays des « borgnes » et des « myopes » en compagnie de David Galula.

Résumé :

Il est assez commun dans la littérature d'assimiler l'entrepreneur à un visionnaire, capable d'anticiper les besoins du marché, d'y adapter son entreprise ou son projet et d'y faire adhérer les parties prenantes. On se réfère alors au concept de vision stratégique. Pour autant, il nous semble que cette association de l'entrepreneur à la vision stratégique supporte deux interpellations, l'une conceptuelle et l'autre pratique. Conceptuellement, certains suggèrent qu'ils puissent exister des entrepreneurs qui fonctionnent au « flair » ou à l'intuition par opposition au « raisonnement analytique » que suppose l'élaboration d'une vision stratégique. Sur la base d'une démarche biographique conduite auprès d'un groupe familial libanais (AK), le texte s'intéresse à l'un de ces entrepreneurs archétypiques en cherchant à comprendre sa rationalité et sa logique d'action. Par analogie, nous proposons de qualifier ce type d'entrepreneurs, d'acteurs insurrectionnels et de rapprocher leur comportement de la théorie militaire de David Galula (aujourd'hui en vogue dans l'armée américaine suite aux conflits irakiens et afghans et à leur enlisement) qui se différencie de la doctrine de Clausewitz fréquemment mobilisée dans la pensée stratégique.

Mots clefs : l'entrepreneur (théories, caractéristiques, typologies, etc.), épistémologie et méthodologie, cognition, stratégie, autres : vision stratégique, théories militaires.

Entrepreneuriat et vision stratégique… :
Descente au pays des « borgnes » et des « myopes » en compagnie de David Galula

Thierry LEVY-TADJINE
Professeur HDR, Université St-Joseph de Beyrouth (USJ),
Membre du Laboratoire ICI – Université de Bretagne Occidentale
Thierry.levy@univ-st-etienne.fr; thierry.levy@usj.edu.lb

Résumé :
Il est assez commun dans la littérature d'assimiler l'entrepreneur à un visionnaire, capable d'anticiper les besoins du marché, d'y adapter son entreprise ou son projet et d'y faire adhérer les parties prenantes. On se réfère alors au concept de vision stratégique. Pour autant, il nous semble que cette association de l'entrepreneur à la vision stratégique supporte deux interpellations, l'une conceptuelle et l'autre pratique. Conceptuellement, certains suggèrent qu'ils puissent exister des entrepreneurs qui fonctionnent au « flair » ou à l'intuition par opposition au « raisonnement analytique » que suppose l'élaboration d'une vision stratégique. Sur la base d'une démarche biographique conduite auprès d'un groupe familial libanais (AK), le texte s'intéresse à l'un de ces entrepreneurs archétypiques en cherchant à comprendre sa rationalité et sa logique d'action. Par analogie, nous proposons de qualifier ce type d'entrepreneurs, d'acteurs insurrectionnels et de rapprocher leur comportement de la théorie militaire de David Galula (aujourd'hui en vogue dans l'armée américaine suite aux conflits irakiens et afghans et à leur enlisement) qui se différencie de la doctrine de Clausewitz fréquemment mobilisée dans la pensée stratégique.

Mots clefs : 1. L'entrepreneur (théories, caractéristiques, typologies, etc.) ; 23. Épistémologie et Méthodologie ; 27. Cognition ; 32. Stratégie ; 35. Autres : Vision stratégique ; Théories militaires.

Entrepreneuriat et vision stratégique… :
Descente au pays des « borgnes » et des « myopes » en compagnie de David Galula

Il est assez commun dans la littérature d'assimiler l'entrepreneur (qu'il soit créateur ou repreneur d'organisation) à un visionnaire, capable d'anticiper les besoins du marché, d'y adapter son entreprise ou son projet et d'y faire adhérer les parties prenantes (Gomez, 1996 ; Bares et Cornolti, 2005). De ce fait, à l'instar de Cosssete (2003), on peut se référer au concept de vision stratégique (Filion, 1991 ; Varrault, 1999 ; Cossette, 2001) pour décrypter (et accompagner) le comportement de l'entrepreneur.
Pour autant, il nous semble que cette association de l'entrepreneur à la vision stratégique supporte deux interpellations, l'une conceptuelle et l'autre pratique. Conceptuellement, certains auteurs, rares il est vrai dans notre champ de recherche, suggèrent qu'ils puissent exister des entrepreneurs qui fonctionnent au « flair » ou à l'intuition par opposition au « raisonnement analytique » que suppose l'élaboration d'une vision stratégique. Sur le plan pratique, plusieurs entrepreneurs libanais nous semblent relever de cette dynamique et il est impossible de leur prêter une vision stratégique. Cette double interpellation nécessite selon nous **une reconceptualisation de l'entrepreneur et de ses liens avec la stratégie**. Nous proposerons ainsi de mobiliser la théorie militaire de David Galula (aujourd'hui en vogue dans l'armée américaine suite aux conflits irakiens et afghans et à leur enlisement) qui se différencie de la doctrine de Clausewitz fréquemment mobilisée dans la pensée stratégique (Le Roy. 2006). Cette mobilisation nous permettra de distinguer deux types d'entrepreneur : -l'entrepreneur « stratège » (dont la littérature est familière) et –l'entrepreneur « insurrectionnel » qui correspondrait davantage aux trajectoires des hommes d'affaire libanais. Auparavant, dans une première partie, il nous faudra discuter tour à tour des interpellations conceptuelles (1.1) et pratiques (1.2) précédemment rapportées. La première section (1.1) nous permettra alors de rappeler les définitions du concept de « vision stratégique » et ses transpositions entrepreneuriales tandis que, fondée sur des études de cas et interviews d'entrepreneurs et de témoins libanais, la seconde (1.2) nous conduira à esquisser des propositions susceptibles de générer des travaux ultérieurs. La deuxième partie sera consacrée à l'explication de ces comportements atypiques. Nous chercherons à comprendre leur rationalité et leur logique d'action (2.1) en soulignant que c'est notamment le jeu avec leurs parties prenantes qui minimise leur travail de formalisation de leur vision stratégique (2.2) avant de mobiliser la théorie de David Galula dans une perspective plus large comme un fondement alternatif aux travaux connus de Clausewitz pour l'analyse du management stratégique et de l'entrepreneuriat (2.3).

1. Vision stratégique et myopie intuitive

1.1. Le concept de vision stratégique décrit-t-il le comportement de tout entrepreneur ?

Si le concept de vision stratégique est assez clairement entendu comme philosophie d'orientation durable (guiding philosophy) donnée par un leader (Collins et Porras, 1995 ; Larwood et al., 1995) et formulée par ses soins (Mintzberg et al., 1999)[1], il est légitime que ce concept s'applique à l'entrepreneur comme le suggèrent Bourguiba et Schmitt (2008)à la suite de Filion (1991) pour qui la vision de l'entrepreneur constitue « *une image, projetée dans le futur, de la*

[1] Pour ces auteurs (p. 136), la vision est "*une représentation intellectuelle de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant ou, du moins qui s'exprime par sa voix*".

place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir».

D'ailleurs, la plupart des guides pour les néo-entrepreneurs écrits par des chercheurs praticiens en font un préalable du projet entrepreneurial. Ainsi analysant et accompagnant la création des entreprises innovantes, Sabonnadiere et Blanco (2005, chapitre 1) font de la création d'une vision et d'une trajectoire, la première phase du processus conduisant vers l'entrepreneuriat innovant et expliquent la lenteur de maturation de certains projets accompagnés dans l'incubateur GRAIN qu'ils animent, par une absence de structuration de la vision stratégique.
De même dans leur ouvrage « *Business Model pour entreprendre* », Verstraete et Jouison-Lafitte (2009, p. 29) reprennent la citation de Sénèque (« *il n' y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller* ») pour alerter les porteurs de projet sur la nécessite de la *« formulation de la stratégie* » avant d'engager la recherche de moyens pour réaliser le projet (« *formation de la stratégie* »).
Evidemment, l'élaboration d'une vision stratégique est chronophage et si elle vise, selon Sénèque à fixer un horizon et un cap pour éviter de sombrer en haute-Mer, elle peut apparaitre pour certains comme une prise de risque temporelle qui pourrait leur faire manquer une opportunité. C'est en tout cas ce que suggèrent Dickson et Giglierano (1986) qui sur la base de cette analogie nautique, résument le dilemme de l'entrepreneur comme un arbitrage entre deux risques: "le risque de couler" une fois l'entreprise lancée (*sinking the boat risk*) et le risque de "manquer le bateau" (*missing the boat risk*). Très intelligemment, Dubard-Barbosa (2008) rapproche ces deux attitudes envers le risque des logiques cognitives identifiées par Kahneman (2003), le raisonnement analytique qui correspondrait, entre autres, aux démarches enseignées pour construire un modèle d'affaires, et la pensée intuitive. Le croisement de ces deux comportements permet à Dubard-Barbosa (op. cit., p. 193) d'identifier quatre modèles entrepreneuriaux qu'il résume dans sa "rose des vents entrepreneuriaux" (Tableau 1).

Tableau 1: "La rose des Vents entrepreneuriaux, d'après Dubard-Barbosa (2008, p. 193).

	Modèle de fonctionnement cognitif privilégié par l'entrepreneur	
Risque valorisé par l'entrepreneur	Raisonnement analytique	Pensée intuitive
Risque de rater le bateau	(A) Focalisation sur l'exécution tactique pour éviter de rater le bateau	**B** Appareiller et hisser les voiles rapidement… Tactiques intuitives pour ne pas manquer le bateau
Risque que le bateau coule	**C** Tactiques analytiques pour éviter l'échec (Conception de Business-Plans, élaboration de scenarii pour se préparer au pire)	(D) Tactiques intuitives téméraires pour éviter l'échec

En construisant sa grille et en identifiant les quatre configurations entrepreneuriales, Dubard-Barbosa suppose implicitement que les deux variables qu'il croise (le modèle de fonctionnement cognitif de l'entrepreneur et son rapport au risque) sont indépendantes. Comme nous essaierons de l'expliquer, nous ne partageons pas cette hypothèse et il nous semble que les configurations A et D sont inconsistantes ou rares dans la pratique.

Imposant nécessairement le temps de la réflexion, de la problématisation (Bourguiba et Schmitt, 2008) et de la conceptualisation, le raisonnement analytique réclame du temps qui peut entrer en tension avec une survalorisation du risque de manquer le bateau. Il nous semble donc étroitement lié au risque alternatif. On peut d'ailleurs penser que dans certains cas, l'importance donnée à l'analyse et au risque d'échec, par exemple dans le cadre de programmes de formations à l'entrepreneuriat, va conduire à faire manquer le bateau aux porteurs de projet naissants. C'est en tout cas, la thèse que semblent défendre Fayolle et al. (2006) concernant certains programmes d'enseignement destinés aux étudiants de Gestion. Pour ces auteurs, les dispositifs de sensibilisation et de formation dans le domaine visant à donner une première conscience entrepreneuriale aux étudiants semblent inutiles voire contre productifs pour les étudiants ayant déjà une intention entrepreneuriale forte ou ayant des entrepreneurs dans leur famille. En d'autres termes, trop de formation entrepreneuriale chez les étudiants de gestion et/ou ayant une forte propension à entreprendre, tuerait l'entrepreneuriat.

A l'inverse, si la pensée intuitive permet "un appareillage rapide" (cas B) que Dubard-Barbosa apparente au comportement des pirates, elle semble peu robuste pour qui chercherait à réduire les risques de faillite de son entreprise.
La configuration D nous parait économiquement suicidaire ou relever de la "loterie". Un entrepreneur qui serait surtout inquiet du risque d'échec ne serait pas logique s'il se fiait uniquement à l'intuition.

De ce fait, le modèle de Dubard-Barbosa se réduit à deux idéaux-types d'entrepreneurs (Tableau 2). Le premier qui applique le raisonnement analytique pour limiter les risques d'échec se reconnaitrait dans la citation de Sénèque précitée et dans les manuels de stratégie.

Tableau 2: Le modèle réduit et les deux figures entrepreneuriales.

Raisonnement analytique + Priorité à la limitation du risque d'échec entrepreneurial	Pensée intuitive + Priorité à la limitation du risque de manquer une opportunité d'affaire
L'Entrepreneur stratège	**L'entrepreneur "insurrectionnel"**
« *il n' y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller* »	*Aller au gré du vent*

Le second semble au contraire, prêt à aller *au gré du vent* et des opportunités. Si Dubard-Barbosa (op. cit.) l'assimilait au pirate, nous préférerons le terme d'entrepreneur insurrectionnel pour souligner combien son comportement s'oppose au premier (Galula, 2008). Or cette seconde perspective semble typique de nombre d'entrepreneurs libanais dont la réussite et l'esprit entrepreneurial sont fréquemment salués par le commun des mortels. De ce fait, nous prendrons

dans la suite de ce texte, l'entrepreneur libanais davantage comme un idéaltype au sens de Max Weber (1965)[2] sans ignorer que certains hommes d'affaires du pays des cèdres pourraient s'en démarquer. Pour autant, l'essentiel de nos conclusions reposent sur huit années d'observation de l'environnement libanais en qualité de participant complet (Junker, 1960) dans une logique ethnographique et sur une séquence de recherches-interventions conduites entre 2006 et 2012 auprès d'un groupe familial libanais (le groupe AK) fortement diversifié et implanté au Liban et en Afrique. En complément de celles-ci, plusieurs entretiens ont été conduits avec les dirigeants du groupe de manière à adopter **une démarche biographique** (Carr, 1986; Bertaux, 1997). Dans cette perspective héritée de l'Ecole de Chicago et du travail précurseur de William Thomas et Florian Znaniecki (1918[3]), l'implication subjective du chercheur est encouragée, le travail du scientifique consistant à faire l'analyse objective des significations qui sont pertinentes pour son objet (Bertaux, op.cit.) ce qui suppose un important travail interprétatif des événements pour leur conférer un sens (Carr, op. cit.).

Si cette démarche est rarement utilisée en Gestion et si la nature de sa restitution est parfois déroutante, il faut reconnaitre qu'elle est surtout pertinente pour aborder des publics ou des situations qui se situent à la marge de la société (on peut ainsi citer parmi les travaux les plus fameux relevant de cette démarche, l'étude des gangsters de Chicago par Landesco en 1929 ou de la mafia par Diego Gambetta) et pour traiter de l'évolution des trajectoires individuelles. Dans notre cas, l'aventure contrastée de l'entrepreneur AK (aujourd'hui interdit de territoire dans certains des pays ou il exerce ses affaires) et la nécessité de relire avec lui ses trajectoires stratégiques justifiaient ce choix méthodologique. Nous nous inscrivons ainsi dans la ligne des applications de cette demarche aux sciences des organisations initiée par Kimberly et Bouchiki (1995). La section 1.2 rapporte ainsi le cas AK en le croisant avec d'autres informations concordantes susceptibles de décrire l'idéaltype de l'entrepreneur libanais.

1.2. L'énigme de l'entrepreneur libanais, une interpellation pratique ? (*ou* l'entrepreneur libanais est-il stratégiquement myope ?)

Plusieurs acteurs de la scène économique libanaise en témoignent. Ainsi, Ali OSSEIRAN, Diplômé en Management de l'*American University of Beirut*, Député du Sud-Liban et à ce titre, accompagnateur de beaucoup de projets d'entrepreneurs libanais en Afrique, nous confiait :

« *De fait, si tu veux travailler avec un entrepreneur libanais, il faut oublier tout ce qu'on enseigne dans les écoles de Gestion… Ils fonctionnent au gré du vent et des opportunités de dégager du profit et du cash rapidement et sont prêts à se retirer du jour au lendemain si l'herbe est plus attractive dans le pré voisin...».*

Ces propos sont confirmés par ceux d'un des rares enseignant-chercheurs en Entrepreneuriat du pays des cèdres, Philippe Zgheib, Professeur-Assistant à l'*American University of Beyrouth*. Interrogé par une jeune chercheuse (Saleh, 2011, 409) sur le contenu et l'enjeu des formations en entrepreneuriat, il répondait avec des anglicismes :

---

[2] Rappelons qu'un un idéal-type est *"une construction intellectuelle", "une utopie*" que l'on élabore « *en accentuant par la pensée* » des faits du réel « *mais dont on ne rencontre jamais d'équivalent dans l'empirie* » (Weber, op. cit., p. 100-101).

[3] Dans leur ouvrage monumental de 2232 pages, *The Polish Peasant in Europe and in America*, les auteurs y décrivent le récit de Wadeck, immigré polonaise en décortiquant son histoire et ses courriers…

« *Il y a beaucoup de « misconception» dans l'entrepreneuriat au Liban. L'entrepreneur est ici, souvent associé au « débrouillardisme* » ».

Les études de cas valident ces analyses. La stratégie commerciale et concurrentielle du groupe ADMIC en est une belle illustration. Créé en 1997 par Michel Abchée, le groupe détient pour le Liban et le Moyen-Orient, les franchises de Monoprix, BHV, Géant Casino et Galeries Lafayette. De fait, il ouvre en 1998 un BHV à Jnah (au Sud de Beyrouth) puis un Monoprix au même emplacement, un an plus tard et continue ensuite son expansion avec ouverture de cinq supermarchés Monoprix, d'un hyper-marché Géant et d'un autre BHV dans d'autres régions du Liban. En 2004, son groupe emploie 1400 salariés. En 2008, prétextant des difficultés de trésorerie et malgré le soutien substantiel de la SFI (Société Financière Internationale adossée à la Banque Mondiale) intervenu au lendemain de la guerre de Juillet 2006 entre Israël et le Liban, il décide de céder les actifs de ses six magasins Monoprix, du Géant et de son premier BHV au groupe de distribution koweitien TSC (The Sultan Center) pour 108 millions de dollars. Tous les analystes s'accordent pour dire qu'il réalise alors une belle plus-value. Le magazine économique libanais, *Le commerce du Levant* qualifie la transaction comme "*commercialement et financièrement intéressante*". Et contre toute attente, il rouvre un BHV et un Monoprix en Décembre 2011 à Jnah, à moins de 100 mètres de son emplacement initial et de son nouveau concurrent TSC… Cette aberration stratégique-commerciale semble bien relever d'une approche intuitive de la gestion et d'une rationalité davantage financière qu'industrielle.

En complément de ce cas, nous utiliserons l'histoire entrepreneuriale de AK comme fil rouge pour étayer quelques propositions de recherche d'autant que sa pratique entrepreneuriale fortement intuitive nous révélera qu'il existe des "moments chauds" dans lesquels une pression pour adopter un raisonnement analytique se fait jour.

Le démarrage et le développement entrepreneurial de AK.

Tout a démarré en 1989 lorsque AK, jeune de 19 ans a effectué un stage dans un bureau de change à Ghazieh au Sud du Liban. Suie à ce stage, en s'associant à son beau-père (SS) apporteur du capital, il créé aussitôt un bureau de change dans sa ville natale. En avril 1995,il obtient une licence de la Banque centrale du Liban pour exploiter un bureau de change sur Sarafand (Sud-Liban) et effectuer des transferts internationaux affiliés au groupe *Western Union*. Ceci lui permet de drainer la clientèle locale des entrepreneurs libanais agissant en ubiquité résidentielle et de leur famille (Wahidi, 20111) et commence à générer en lui, l'envie d'aller entreprendre en Afrique ou exercent nombre de ses clients qui l'y invitent...

En 1993, à l'invitation d'un de ses amis, AM, qui affrète des bateaux transportant des véhicules d'occasion d'Europe et des Etats-Unis vers l'Afrique, il se lance sans études dans une aventure à Cotonou au Bénin ou il crée un parc automobile réceptionnant les dites marchandises et les vendant aux importateurs grossistes du pays des écureuils et du Nigéria. En complément, il développe une importante activité de consignation. Comme il le confie, sa seule base de décision était l'intuition d'opportunités d'affaires que lui avait relatée son ami. Sur place, il crée son réseau et croit détecter de nouvelles opportunités. Il se lance alors dans l'importation et l'installation d'ascenseurs et de générateurs électriques, activité qu'il abandonne ensuite peu à peu, le marché étant saturé. Puis il se lance dans l'importation de matériels électro-ménagers pour les vendre en gros au Benin d'abord puis également en Côte d'Ivoire et au Congo-Brazzaville. Sollicité par les

autorités politiques béninoises dont il a su devenir proche, on lui demande de trouver un débouché pour la noix de cajou produite par les paysans du Nord-Bénin, il s'associe à une société d'Economie mixte qui rachète les récoltes et les écoule ensuite sur le marché indien ou elles sont transformées en produits d'apéritifs. Toujours à la demande de certains de ses amis politiques béninois qui lui promettent des contrats, il se lance dans le Bâtiment-Travaux Public en 1999. A la demande des mêmes, et constatant un besoin de soins de qualité de la part de la diaspora libanaise dans l'*interland*, il envisage en 2006, la création d'un centre hospitalier international. Pour ce faire, il s'appuie sur l'expertise de membres de sa famille qui animent un centre hospitalier généraliste de 120 lits au Sud-Liban et dont il est devenu le financeur et sur ses bonnes relations avec le Ministre de la Sante libanais de l'époque, neurochirurgien reconnu et homme d'affaires comme lui. Et **pour la première fois**, il sollicite sa sœur, diplômé des universités françaises en Sciences de Gestion et un universitaire franco-libanais pour réaliser **une étude de faisabilité.** Au terme de celle-ci, il préfère finalement abandonner le projet et se contente de faire des dons aux autorités locales pour l'entretien et la modernisation de l'hôpital gouvernemental de Cotonou.

Entre temps, il a pris conscience de la croissance de son groupe et de sa difficulté à le gérer. Il sollicite donc l'avis d'un groupe de consultants franco-libanais auquel s'adjoint sa sœur, et l'opinion de juristes. Il décide de créer une holding au Liban qui prend des parts dans toutes ses sociétés tandis qu'en complément, les consultants lui vendent un audit organisationnel et la mise en place d'outils de contrôle de gestion. Le projet tourne court. Il rompt le contrat jugeant que les experts lui parlent de règles de gestion « occidentales » qu'il ne saurait appliquer et il se limite dorénavant à associer (bénévolement) sa sœur (qui occupe un autre emploi) au contrôle de gestion embryonnaire de la nouvelle structure *holding*.

Entre temps (2008-2011), ses activités de commercialisation et consignation de véhicules se ralentissent du fait d'abord d'une dépréciation de la monnaie nigériane puis de la crise financière mondiale qui affecte aussi ses activités de commercialisation d'électroménager mais il s'installe sur le marché béninois du Bâtiment Travaux Publics.

Au début 2011, les responsables béninois de l'approvisionnement national en gaz et un de ses « amis » libanais (FM) qui gère et installe des dépôts pétroliers, lui proposent de l'associer pour construire un projet analogue (avec un tonnage de stockage de 2600 tonnes) sur le port de Cotonou qui répondrait à la demande croissante du pays et des pays limitrophes ou proches n'ayant pas d'accès à la mer (Niger, Burkina-Faso, Mali). Sur la base « de son amitié » aveuglante, il s'engage, son partenaire FM profitant de l'opération pour faire des marges lors de la construction. En Mai 2011, il recrute un français pour diriger la future société d'exploitation et de commercialisation du gaz. Ce dernier se rend au Benin et commence ses pré-recrutements et les négociations avec de futurs acheteurs des pays voisins. Et brutalement, en Aout 2011, AK et son ami FM récusent leurs nouvelles recrues et annoncent leur intention de vendre le complexe en cours d'achèvement. Pour son partenaire, l'opération est rentable du fait des marges accumulées par ses sociétés dans la conception-bureau d'études et dans la réalisation. Pour AK, c'est moins clair mais il continue à affirmer sa confiance à FM. Il faut dire qu'entre temps, il a été placé par certaines autorités judiciaires américaines sur une liste noire d'entreprises œuvrant dans le blanchiment d'argent tout comme la *Lebanese Candian Bank* (Liban) avec qui sa holding et son bureau de changes traitaient … Concernant cette banque, la procédure aboutira d'ailleurs début 2012 à l'acquisition de ses actifs par la Société Générale et sa filiale locale (SGBL : Société Générale Banque du Liban)…

Il va sans dire que ce cas questionne la théorie de la vision stratégique de l'entrepreneur que la myopie de AK contraste. Ne relevant pas d'un cas isolé, elle autorise toutefois quelques propositions d'étapes.

Proposition 1: Pour certains entrepreneurs "opportunistes" (tels que AK), il y a entrepreneuriat au sens de Bruyat (prise de risque, création de valeur et changement pour l'individu…) sans élaboration préalable de vision stratégique explicite.
Proposition 1 Bis: Conformément aux suggestions conceptuelles de Dickson et Ghiglierano et de Dubard-Barbosa, la conceptualisation et l'énoncé d'une vision stratégique ne sont donc pas des éléments systématiquement constitutifs de l'engagement entrepreneurial….

Il en résulte une nécessité de reconcevoir le processus entrepreneurial pour identifier deux logiques comportementales : celle de l'entrepreneur planificateur qui élabore et partage sa vision stratégique et celle de l'entrepreneur intuitif et myope dot nous venons d'avoir illustration. Il serait, en effet, hasardeux de penser que le fondateur d'ADMIC et AK, même s'ils se sont fondés sur un mode de pensée intuitive, n'ont aucune vision stratégique et sont irrationnels. Il convient donc de relire ce qui caractérise cet idéaltype.

2. La nécessite de reconceptualiser le comportement entrepreneurial (et les liens entrepreneuriat-stratégie) et d'admettre l'existence de véritables entrepreneurs intuitifs et myopes.

Nous commencerons par montrer que ce qui fonde le comportement atypique des entrepreneurs à l'origine de notre investigation conceptuelle, c'est à la fois une conception partielle de la vision stratégique et une approche singulière pour évaluer leurs actions qui demeure pourtant rationnelle (21). Toutefois, nous montrerons que ces traits relèvent d'une implication particulière des parties-prenantes (2.2) avant de mobiliser, dans une perspective plus large, les travaux de David Galula pour rendre compte des comportements stratégiques de façon alternative aux travaux de Clausewitz traditionnellement utilisés (2.3).

2.1. L'esquisse de vision stratégique et une approche singulière de la justification des actions, premières caractéristiques des entrepreneurs myopes et intuitifs.

Bourguiba et Schmitt (2008. 176) considèrent que la vision stratégique de l'entrepreneur recouvre trois dimensions successives mais néanmoins inter-agissantes que sont la conception, la problématisation et la traduction.
Cette trilogie cognitive ouvre une voie pour distinguer les deux profils d'entrepreneur.
Les deux sont ont naturellement investi le registre de la conception (« concevoir dans sa tête avant de réaliser », op. cit., p. 177) et chacun à leur manière, celui de la problématisation qui vise, selon Bourguiba et Schmitt (p. 179) à *« concevoir une vision acceptable et cohérente* ». En faisant une totale confiance à AM et aux autres entrepreneurs libanais étant partis en Afrique, AK considérait son projet béninois comme acceptable et pertinent. La vraie différence porte sur la traduction et selon les termes de Martinet (1993), sur « *la mise en forme d'un monde partageable* ». Pour Bourguiba et Schmitt op. cit., p. 181), « *la traduction est importante car la vision de l'entrepreneur n'est pas transposable telle quelle. Elle nécessite bien souvent de*

passer d'un niveau tacite à un niveau explicite. (…) Des outils comme le plan d'affaires sont intéressants » pour ce faire. Comme on l'a vu, il est flagrant que AK a souvent eu des difficultés à rendre intelligible sa vision stratégique aux consultants qu'il avait sollicité en cours de route. Parallèlement, si le plan d'affaires est recommandé par Bourguiba et Schmitt pour parachever la traduction, c'est parce qu'il permet de répondre aux attentes des parties prenantes et notamment « des portants » et de les convaincre (Levy-Tadjine, Paturel, 2006). Dans le cas de AK, ces derniers étaient peu nombreux et peu exigeants.

Pour autant, comme celui qui planifie et traduit clairement sa vision stratégique, cet entrepreneur intuitif dont nous venons de dépeindre un trait, ne s'engage pas sas raison (fussent celle de l'amitié…) et obéit donc bien à une inspiration rationnelle. Evidemment, aucun des deux idéaux-types d'entrepreneurs (le « stratège » et « l'insurrectionnel ») ne relève de la rationalité instrumentale des économistes qui désignerait le fait que toute action peut être expliquée comme le résultat d'un processus d'optimisation, ce qui, comme l'a montré Simon (1975, 1982) suppose de doter l'acteur de capacités cognitives démesurées. On doit donc rechercher une clef de lecture des comportements de ces deux types d'entrepreneurs dans la littérature alternative. Les économistes des conventions nous offrent une piste intéressante avec le concept de « *rationalité cognitive*» (Orlean, 1989) et dont la substance se fonde sur la théorie de la rationalité limitée de Simon et pose que, du fait de ses capacités limitées, l'individu ne sera pas toujours en mesure d'effectuer des calculs complets. Dans certains cas, il lui sera plus économique d'imiter les autres comme cela caractérise en partie l'aventure de AK et d'autres entrepreneurs libanais en Afrique qui fondent leur départ et leur engagement sur le mimétisme de compatriotes (Wahidi, 2011). Comme le notent Boltanski et Thevenot (1987, 1991), la rationalité cognitive relève du juste et de la justification. Dans une relecture critique des travaux de l'économie des conventions, Chatel et Rivaud-Danset (2006) confirment que les conventionnalistes ont établi une proximité entre la rationalité et le juste (p. 4), mais sans adopter un consensus[4] puisqu'on peut, selon eux, y distinguer au moins deux approches[5].

Dans la première perspective, le juste peut s'entendre comme **ce qui est ajusté, ce qui convient à une situation**. On est alors dans la raison pratique, dans l'action raisonnable. C'est, semble-t-il cette logique qui caractérise l'entrepreneur « insurrectionnel » tel que AK. Il prend quelques renseignements pour vérifier que son engagement « convient » à ses interlocuteurs et il se risque.

Au contraire, l'entrepreneur « stratège », en élaborant sa vision stratégique et en formalisant son business plan pour le rendre traductible, s'engage dans une logique de justification et d'argumentation voire de traduction, **le juste renvoyant alors à ce qui peut être justifié et argumenté**.

---

[4] Pour Chatel et Rivaud-Danset (op. cit.), cette absence de consensus provient notamment du refus de s'accorder sur une définition précise de la convention dans les textes fédérateurs (Introduction au Numéro spécial de la *Revue Economique* en 1989 par exemple). En proposant une cartographie des auteurs conventionnalistes, Gomez (1994)explique en partie cet impossible consensus du fait des origines et des positionnements idéologiques variés de ceux qui se revendiquent de cette école.

[5] En réalité, les auteurs identifient également une troisième approche en notant que **le juste est aussi le contraire de l'injuste**. Il renvoie alors à l'équité, à la justice. Dans le domaine entrepreneurial, cette perspective conduirait à questionner l'éthique et les choix politiques et sociaux du porteur de projet. On peut d'ailleurs penser que cette rationalité concerne les *é*co-entrepreneurs (Berger-Douce, 2006, 2007 ; Ivanko et Kivirist, 2008). Cette perspective renvoie cependant, comme la première, à la notion de *rationalité en valeurs* qu'évoquait Max Weber pour l'opposer à la *rationalité en finalité* (adaptation des moyens à des objectifs).

Ces deux logiques sous-tendent, en fait, une implication différente des acteurs proches de l'entrepreneur que Levy-Tadjine et Paturel (2006) qualifiaient de portants en élaborant leur modèle des 3P.

2.2. Une implication différenciée des portants qui affecte la logique d'évaluation des actions et le sens de la vision stratégique.

Pour ces auteurs, le modèle des 3 P se fonde sur un triptyque **P**orteur (du projet ou entrepreneur potentiel, soit P 1), **P**ortants (experts ou partenaires qui valideront, infléchiront le projet, soit P 2) et éventuellement **P**ortés (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). 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.
Et c'est notamment les portants qui exigent la traduction ou dans les termes de Boltanski et Thevenot (1991), *une épreuve de réalité* pour que l'entrepreneur justifie son projet et l'aide qu'ils peuvent lui apporter. Il semble donc que chez l'entrepreneur « stratège », ces acteurs (P2) jouent un rôle d'interface entre le porteur (P1) et l'environnement (E3). On a donc P1-P2-E3.
Chez les entrepreneurs libanais étudiées, les « amis » ou « partenaires » (tels que AM et FM pour AK qui ne jouent pour lui qu'un rôle d'instigateur d'un nouveau projet) voire les méta-institutions de support (la SFI dans le cas d'ADMIC) **ne jouent pas vraiment le rôle de portants.** Lorsque certains portants apparaissent (comme les consultants dans le cas de AK), ils se trouvent évincés, l'entrepreneur entrant dans un rapport direct (P1-E3) à son environnement comme le préconise sa rationalité lui imposant de prendre au plus vite la décision « *qui convient à la situation* ».

Ainsi donc, la différence entre « l'entrepreneur stratège » et « l'entrepreneur insurrectionnel » résulterait de logiques d'évaluation des actions différentes (que l'on peut analyser en termes de rationalité) et d'une implication différenciée des portants (Tableau 3).

Tableau 3: Les deux figures entrepreneuriales et leurs logiques d'action.

	Idéaltype	
	L'entrepreneur stratège	**L'entrepreneur insurrectionnel**
Dimension cognitive de la vision stratégique	Trilogie cognitive complète : Conception- Problématisation- Traduction	Quasi-absence de traduction
Rationalité	De la justification envers autrui (rationalité stratégique)	Relative à la situation (rationalité contextuelle) avec sentiment d'urgence à saisir les opportunités
Portants	Leur implication est essentielle pour la validation et la réussite du projet	Peu nombreux, Peu impliqués sauf pour jouer un rôle d'instigation ou de modèle à imiter
Analogie de la Stratégie militaire correspondante et auteurs	Guerre conventionnelle moderne (Clausewitz)	Guerre insurrectionnelle (David Galula)

L'aboutissement de cette construction idéal typique de l'entrepreneuriat autorise à présent le détour annoncé par les théories militaires en confrontant Clausewitz et Galula dont la lecture montre les points de connivence métaphorique entre les cas des entrepreneurs libanais étudiés et sa description de l'insurrection (Galula, 200, pp. 14-15). Il caractérise notamment celle-ci par l'importance de ses ressources immatérielles [6] (qui s'assimilent aux réseaux instigateurs d'affaires dans les cas étudiés) et s'oppose aux moyens développés par les forces loyalistes et par les entrepreneurs traditionnels (mise en place de plans d'affaire ; etc.).

2.3. Relire la dichotomie entre entrepreneuriat stratégique et insurrectionnel: Clausewitz vs Galula ?

Comme le rappelle Le Roy (2006), la doctrine militaire de Clausewitz (1955) marque une première rupture dans la pensée américaine de la guerre. Clausewitz s'oppose ainsi au General

[6] Pour lui, l'une des principales oppositions entre la guerre conventionnelle et la guerre insurrectionnelle, c'est que dans la première, il y a une relative symétrie (de moyens, de principes et de stratégies) entre les belligérants alors que la seconde se caractérise par l'asymétrie (op. cit., p. 13). Il décrit, en particulier la supériorité des moyens matériels chez le loyaliste (contrôle de l'administration et de la police ; reconnaissance diplomatique internationale ; etc.) vis-à-vis de la supériorité des ressources immatérielles qui anime l'insurrection (« *l'insurgé possède un atout considérable : la puissance idéologique d'une cause sur laquelle baser son combat* »). Galula note plus loin que l'existence d'une cause « *séduisante* » pour rallier la population (p.33) est l'une des clefs de la victoire de l'insurrection et en contrepartie, le levier sur lequel fonder la guerre contre-insurrectionnelle « en cherchant a gagner les cœurs » comme avaient tenté de le faire les Etats-Unis en Irak avant leur retrait et en Afghanistan avant que quelques scandales retentissants et fâcheux (affaires des Corans brulés ; assassinat de familles par un GI psychologiquement déséquilibré ; etc.) ne ruinent leurs espoirs contre-insurrectionnels. Il est à noter pour être complet que Galula mentionne également comme clefs de la victoire de l'insurrection, la faiblesse du régime loyaliste (local) et notamment l'absence de consensus national (p. 42-43), la topographie (pp. 56-59), ou les soutiens extérieurs, autant d'éléments caractéristiques de l'Afghanistan…

Macarthur pour qui « *la tradition américaine a toujours été qu'une fois nos troupes engagées dans la bataille, la totalité de la puissance et des moyens de la nation soit mobilisée et vouée à combattre pour la victoire, pas pour un blocage ou un compromis* » (in Colson, 1993). Dans cette perspective traditionnelle, la politique n'intervient qu'au terme du conflit armé « *pour négocier les conditions de reddition de l'adversaire* » (Leroy, p. 89).
Clausewitz inverse la perspective et affirme **le primat du politique sur l'action guerrière**. C'est ce qui le rend attractif pour les chercheurs en stratégie. Pour lui, *« la guerre est au service de la politique. Elle s'inscrit dans le cadre de négociations pour obliger l'ennemi à signer un accord mais n'oblige pas à une capitulation de l'ennemi. Au contraire l'emploi de la force doit être limité en fonction des objectifs politiques. Les buts de la guerre, fixés par les politiques, déterminent les buts dans la guerre, qui sont fixés par les militaires* » (Leroy, p. 90).

Et de fait, partant des théories de Clausewitz, Galula entend expliciter les différences entre guerre conventionnelle et guerre contre-insurrectionnelle. Il convient d'abord que dans la première, les belligérants planifient leurs actions (Galula, 2008, pp. 3-4) et que chacun peut essayer d'anticiper celles de l'autre, "*l'effet de surprise jouant un rôle crucial*" tout en "*paraphrasant Clausewitz*" pour noter que la guerre ordinaire est "*la continuation de la politique par d'autres moyens*" (p. 10) ce qui suppose bien l'existence de conceptions politiques affichées au préalable. Au contraire, pour lui, dans la guerre contre-insurrectionnelle, il y a une asymétrie entre le pouvoir en place et les insurgés (pp 13-15), "*la plupart des lois valables pour un des adversaires ne s'appliquant pas à l'autre*" (p. 4).
Dans la théorie de Galula, tant que le pouvoir n'est pas entré dans une guerre contre-insurrectionnelle visant notamment à gagner les populations et à marginaliser les insurgés, ces derniers possèdent toujours une longueur d'avance du fait de leur clandestinité qui rend leurs actions imprévisibles à la différence de l'affrontement classique opposant deux corps d'armée. Cette caractéristique rapproche bien l'entrepreneur intuitif dont nous avons décrit le comportement, toujours obnubilé par le délai (*afin de ne pas manquer le bateau…*), de l'insurgé.
D'ailleurs, comme l'insurgé que Galula veut contribuer à combattre, l'entrepreneur « insurrectionnel », du fait de son moindre degré de formalisation stratégique est plus aisément aux frontières de la légalité. Ainsi, dans le cas libanais, Bouzeid (2011, 254) travaillant sur les comportements de trésorerie des entreprises familiales libanaises, rapporte que souvent les entrepreneurs lui exprimaient un certain malaise pour répondre à son enquête en lui expliquant qu'ils tenaient trois comptabilités, la première supposée fidèle pour leur propre compte, la seconde pour le fisc et la troisième pour les banques et les demandes de financement. Dans ses termes, ces entrepreneurs cultiveraient «*de multiples systèmes de gestion qui servent d'outils de preuve officiels et officieux, c'est-à-dire d'outils pour le grand public et d'outils à conserver dans les cousisses* ». Lors de sollicitations pour conduire une recherche-intervention à vocation transformative dans le groupe de AK (cas fil rouge de ce texte), nous avons également pu nous en rendre compte ce qui a d'ailleurs très vite conduit à la rupture du protocole d'intervention.

La théorie de l'insurrection de Galula offre donc une analogie du comportement de certains entrepreneurs.
Pour autant, ce qu'à notre sens Galula néglige[7], c'est que l'insurrection peut chercher à être légitimée voire institutionnalisée comme c'est le cas de la mouvance *Hezbollah* au Liban[8]…

[7] On pourrait aussi reprocher la dimension binaire du jeu qu'il représente (Insurgés contre loyalistes) alors que la théorie des jeux moderne peut analyser des jeux a trois joueurs (ou plus), plus caractéristiques de la vie des affaires

Reconnu aujourd'hui comme un parti politique de plein exercice sur la scène nationale, il partage son action de résistance et de défense des frontières face à Israël, avec l'armée libanaise (déployée au Liban Sud depuis Septembre 2006 avec la FINUL). Et le Hezbollah, d'abord mouvement clandestin (en 1983) est devenu plus visible et a fait le choix d'entrer dans les gouvernements… réintroduisant de la politique au cœur de sa stratégie« insurrectionnelle » (Cf Charara et Domont, 2004 et Samaan, 2007)…
Ceci suggèrerait que des entrepreneurs intuitifs puissent, chemin faisant, découvrir la nécessite de la planification et de la vision stratégique notamment lorsque des pressions « contre-insurrectionnelles » se font trop fortes…C'est ce qui est arrivé à AK.

Le Ré-entrepreneuriat et le désentrepreneuriat de AK
Pour Hernandez (2009), le ré-entrepreneuriat dont la définition est attribuée à Guth et Ginsberg (1990, p. 5)[9]procède d'une séquence universelle [Signal-Vision-Convention-Finalisation]. Le signal sert de déclencheur à la remise en question organisationnelle et à l'engagement dans le processus de Reconceptionn/ Réingénierie/ Restructuration (Paturel, Vallerand, 1999).
Il en a bien été ainsi pour AK.
Plusieurs signaux se sont conjugués. D'une part, son entreprise de BTP ayant été sollicitée sur beaucoup de projets, il accumulait du retard sur plusieurs chantiers et il s'en suivait des couts supplémentaires et des décalages de trésorerie au moment où son projet de complexe gazier lui réclamait d'importants décaissements. Décision fut alors prise d'achever les chantiers et de se retirer progressivement de ce secteur au Benin comme au Togo ou il était également engagé. Encore une fois, il mandata sa sœur pour engager le désentrepreneuriat. En parallèle, son plus ancien allié en affaires, AM et un de ses amis devenu responsable du parc automobile de AK, avaient activés leurs réseaux auprès de la presse et d'institutions judiciaires américaines en accusant AK de blanchiment de l'argent de la drogue au profit du Hezbollah que les Etats-Unis considèrent comme une organisation terroriste, pour se venger d'un refus de AK d'effectuer des avances de trésorerie à un moment ou AM était en difficulté. Cela a eu comme effet, le gel d'une partie des avoirs de AK. Il poursuivit alors une part du désentrepreneuriat pour se focaliser sur ses activités originelles tout en renouvelant ses équipes d'encadrement et en s'entourant de portants chargés de le conseiller sur la base de raisonnements analytiques.
Nous en tirons quelques propositions que des travaux ultérieurs dans différents contextes pourront corroborer ou invalider.

Proposition 2: Seuls le Désentrepreneuriat et le Ré-entrepreneuriat nécessitent obligatoirement une vision stratégique.

---

comme des conflits armés comme l'illustre le conflit somalien dans lequel les *Shebabs* affrontent le gouvernement loyaliste autant que le *HezbolIslam* issu des Tribunaux Islamiques comme eux… Et les exemples abonderaient qui autorisent tous les jeux d'alliance comme le prouve plus récemment la situation du Nord-Mali.

[8] Il va sans dire que qualifier le Hezbollah de mouvement insurrectionnel est réducteur dans le sens ou la cause défendue par le parti de Dieu relève davantage de la "résistance". Nous nous l'autorisons dans un but purement analytique, sans parti pris, dans la lignée des travaux de Ly (2007).

[9]Les auteurs l'entendent comme "*la transformation des organisations à travers le renouveau des idées clés sur lesquelles elles sont bâties, c'est-à-dire le renouveau stratégique*" (op.cit.) qui *« implique des changements significatifs en termes d'organisation d'une activité ou au niveau de la stratégie ou de la structure d'une entreprise* ».

Au demeurant, ce résultat rejoint l'intuition de Gersick (1994) qui distinguait deux types de décision : les décisions basées sur le temps (*time-based*) et celles fondées sur les évènements (*event-based*). Dans le premier cas, ce sont les échéances qui guident l'action managériale. Cette situation est classiquement associée aux périodes de « *normalité* » dans la gestion de l'entreprise (Dechamp et al., 2005).
Dans le cas d'une gestion stratégique basée sur les évènements, les orientations sont davantage guidées par des données exogènes a l'entreprise (tels les signaux poussant au ré-entrepreneuriat) et correspondent « *aux périodes chaudes de la vie de l'organisation* » selon Dechamp et al. (2005) qui assimilent les phases de création d'entreprise et de crise à cette forme de management. Pour ces auteurs, dans ces situations, « *la réflexion stratégique est inévitable* » (op. cit., p. 39).

La discussion de ce texte nuance un peu ce propos en montrant que chez certains entrepreneurs, la création d'entreprises relève d'une gestion stratégique basée sur le temps. Si les entrepreneurs libanais (et quelques autres…) contredisent ainsi la proposition des auteurs, c'est en raison de leur survalorisation du risque de manquer le bateau qui les rend sensible à l'urgence temporelle du passage à l'action. Ils s'inscrivent alors dans la logique analysée par Bruyat (1993, p. 275-279) qui ôtait que dans certains cas rares, une planification poussée pouvait se révéler contre-productive du fait des couts et des délais de lancement qu'elle impliquait. On retrouve aussi l'avis de Plashka et Welsh (1989) pour qui les entrepreneurs qui réussissent le mieux sont loin d'être toujours ceux qui formalisent le plus.

Ceci permet de reformuler certaines des propositions de Dechamp et al. (2005, 54).

Proposition 3 : C'est dans les contextes ou prime l'évènement sur le délai que le management stratégique est exogène et que le raisonnement analytique s'impose (cas des « entrepreneurs stratèges »).

Proposition 4 : Lors de ces moments « critiques » de la vie de l'organisation, les portants du projet exercent un rôle de régulation de contrôle (Reynaud, 1988) en imposant à l'entrepreneur, d'élaborer un plan d'affaires ou d'exposer sa vision stratégique et de valider la cohérence de son projet, par exemple au regard du modelé des 3 E.

Proposition 5. Dans certains cas (par exemple très innovants) ou la recherche et l'appropriation rapide d'opportunités sont déterminantes, le délai de réalisation prenant le pas sur l'évènement entrepreneurial, le recours aux outils de formalisation et le contrôle des portants sont très limités. Ces derniers s'engagent alors aux côtés du porteur en autonomisant leur propre régulation.

Conclusion

Dans cette contribution, sur une base conceptuelle et à partir d'études biographiques, nous avons discuté de la portée du concept de vision stratégique pour l'entrepreneuriat. En développant les approches de Dickson et Ghiglierano et de Dubard-Barbosa, nous avons montré que pour certains entrepreneurs soucieux de ne manquer aucune opportunité, la conception de la vision stratégique restait internalisée et n'impliquait pas une traduction aux portants. Cette perspective s'est révélée adaptée au cas de plusieurs entrepreneurs libanais familiers de l'informel. Sur ces

bases, nous avons tenté de suggérer que le travail de David Galula, présentée comme une théorie militaire alternative à celle de Clausewitz, pouvait constituer une voie permettant de décrire la rationalité de ces entrepreneurs.
La typologie qui en résulte (entrepreneur "stratège" vs entrepreneur "institutionnel") à une portée théorique autant que managériale. Sur le plan théorique, nous n'avons fait ici que défricher l'apport potentiel de David Galula au management stratégique. Un travail analogue à celui de Leroy (2006) sur Clausewitz pourrait être conduit.
Sur le plan managérial, l'identification de la logique d'action de "l'entrepreneur insurrectionnel" permet aux accompagnateurs (portants) d'adopter une pédagogie souple d'autonomisation de leur régulation de contrôle lors qu'ils font face à un tel profil. Pour autant, il ne s'agit pas de faire l'apologie de ce profil entrepreneurial atypique qui doit rester réservé aux contextes ou la saisine rapide d'opportunités s'impose, d'autant que nos observations et les travaux de Dechamp et al. (2005) révèlent qu'il existe toujours une phase dans la dynamique de l'organisation (ré-entrepreneuriat) ou l'intuition ne suffit plus. Nous partageons ainsi avec Bourguiba et Schmitt (2008) l'idée selon laquelle, l'intuition est une condition nécessaire mais généralement non suffisante du projet entrepreneurial. « *Ne se fier qu'a son intuition, limite considérablement les chances de réussite* » (op. cit., p. 189) comme l'a clairement montré l'exemple fil rouge traité dans ce texte (cas AK). Pour autant, il importe pour les accompagnateurs de savoir que ces comportements (déviants ?) existent… Des études ultérieures pourraient tenter d'apprécier la part des entrepreneurs en herbe qui ont peur de « manquer le bateau » par rapport à celle de ceux qui ont davantage peur « de couler » pour reprendre l'analogie nautique de Dickson et Ghiglierano. On étudierait ainsi l'émergence de ces deux profils lors de la phase de formation de l'intention entrepreneuriale.

Références bibliographiques:

Bares F., Cornolti C. (2005), Investigation des conditions de succès au démarrage de deux spin-off universitaires à partir de la théorie des conventions, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4 (1), 132-31.

Berger-Douce S. (2006), L'accompagnement des éco-entrepreneurs: une étude exploratoire, Communication au 8eme Congres International Francophone en Entrepreneuriat et PME. CD-Rom.

Berger-Douce S. (2007), Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat,* 6, 1, 53-72.

Bertaux D. (1997), *Les récits de vie*, Nathan, Paris.

Bourguiba M., Schmitt C. (2008), Aider l'entrepreneur à concevoir une vision, in C. Schmitt (Ed), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriale*s, Presses Universitaires du Québec.

Bouzeid M. (2011), Structure de propriété et comportement des entreprises en matière de trésorerie: Cas des entreprises libanaises, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Robert Paturel, Université de Bretagne Occidentale.

Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, sous la direction de R. Paturel, Université Pierre-Mendez-France, Grenoble 2.

Carr D. (1986), *Time, Narrative and History*, Indiana Univ. Press.

Charara W., Domont F. (2004), *Le Hezbollah, un mouvement islamo-nationaliste*, Fayard.

Chatel E., Rivaud-Danset D. (2006), L'Economie des conventions ; une lecture critique à partir de la philosophie pragmatique de John Dewey, *Revue de Philosophie Economique*, 2006, no13, pp. 49-75.

(Von) Clausewitz VC. (1955), *De la guerre*, Ed. de Minuit, Paris, cité in Leroy (2006)

Collins J.C., Porras J.L. (1991), Organizational vision and visionary organization, *California Management Review*, vol. 34 (1), 30-52.

Collins J.C., Porras J.L. (1995), Building a visionary company, *California Management Review*, vol 37 (2), 80-100.

Colson B. (1993), *La culture stratégique américaine, l'influence de Joumini*, Econnomica, Paris, cité in Leroy (2006).

Cossette P. (2001), A systematic Method to articulate Strategic Vision : An Illustration with a Small Business Owner-Manager, *Journal of Enterprising Culture*, vol 9, (2), 173-199.

Cossette P. (2003), Méthode systématique d'aide a la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2 (1), pp1-18.

Dechamp G., Goy H., Grimand A., Levy T., De Vaujany F.X. (2005), Gestion stratégique et perspective appropriative: comparaison des modes endogènes et exogènes, in F.X. de Vaujany (Ed), *De la conception à l'usage ; Vers un Management de l'appropriation des outils de Gestion,* EMS, pp 35-79.

Dickson P.R., Ghiglierano J.J. (1986), Missing the Boat and Sinking the Boat; A conceptual model of entrepreneurial risk, *Journal of Marketing*, 50 (3), 58-70.

Dubard-Barbosa S. (2008), *La perception du risque dans la décision de création d'entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de A. Fayolle, Université Grenoble II; Prix FNEGE 2008 de la meilleure thèse en Entrepreneuriat.

Fayolle A, Gailly B., Lassas-Clerc N. (2006), Mesure de l'effet à court et à long terme d'un programme d'enseignement de l'entrepreneuriat (PEE) sur l'intention entrepreneuriale, 8eme Congrès International Francophone de recherche en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 25-26 octobre, Fribourg, Suisse.

Filion L.J. (1991), *Visions et relations*, Editions de l'Entrepreneur, Montreal.

Galula D. (2008), *Contre-Insurrection, Théorie et pratique*, Economica, Paris.

Gambetta D. (1993), *The Sicilian mafia, The Business of private protection*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.

Gambetta D. (2006), *Crimes and signs: Cracking the codes of the underworld*, Princeton University Press, Princeton New-Jersey

Gersick C.J.G. (1994), Pacing strategic change : the case of new venture, *Academy of Management Journal*, vol. 37 (1), pp. -45.

Gomez P.Y.(1996), *Le gouvernement d'entreprise*, Editions de l'Organisation, Paris.

Guth W.D., Ginsberg A. (1990), Guest Editors'introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 5-15, citépar Hernandez (2009).

Hernandez E.M. (2009), Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n 195, 139-158.

Ivanko J., Kivirist L. (2008),*ECOpreneuring: putting Purpose and the Planet before Profits*, New society Publishers.

Junker B.H. (1960), *Field work: An introduction to the Social Sciences*, Univ . of Chicago Press.

Kahneman D. (2003), Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics, *American Economic Review*, 93 (5), 1449-1475.

Kimberly J.R., Bouchiki H. (1995), The Dynamics of organizational development and change, *Organization Science*, 9-18.

Landesco J. (1929), *Organized crime in Chicago*, Chicago Univ. press

Larwood L., Falbe C.M., Kriger M.P., Miesing P. (1995), Structure and meaning of organizational Vision, *Academy of Management Journal*, vol. 38, (3), 740-769.

Leroy F. (2006), Clausewitz, la stratégie militaire américaine et le management stratégique, in C. Fourcade, G. Pache, R. Perez (Eds), *La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay*, EMS.

Ly P.Y. (2007), The charitable activities of terrorist organizations, *Public Choice*, 131, 177-195.

Martinet A.C. (1993), Une nouvelle approche de la stratégie, introduction au dossier « Gérer la complexité », *Revue Française de Gestion*, 93, Mars-avril-mai, 62-63.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégique*, Village mondial, Paris.

Orlean A. (1989), La crise du paradigme walrasien, *Cahiers du CREA*, N°13, pp. 147-66, Ecole Polytechnique; Paris.

Paturel R., Vallerand J. (1999), Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau, *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Vol. 26-27, (6-7), 121-143.

Plashka G., Welsh H.P. (199), Predictors of planning modes among entrepreneurs : the impact of size, profitability, industry structure and decision behaviours on formality of planning, Communication au 3eme Workshop on recent Research in Entrepreneurship, Durham, Angleterre. Cité in Marion S., Senicourt P. (2003), Plan d'affaires: réponses aux nécessités et réduction des hasards, in Collectif, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise,* Editions de l'ADREG, www.adreg.net

Reynaud J.D. (1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle, *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 5-18.

Sabonnadiere J.M., Blanco S. (2005), *La création d'entreprises innovantes*, Lavoisier-Hermes, Paris.

Saleh L. (2011), *L'intention entrepreneuriale des étudiantes : cas du Liban*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de C. Schmitt, Université de Nancy II.

Samaan J.L. (2007), *Les métamorphoses du Hezbollah*, Karthala.

Sharma P., Chrisman J.J. (1999), Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23 (3), 11-27, citépar Hernandez (2009).

Simon H.A. (1975), *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations*, The Free Press.

Simon H.A., (1982), *Models of bounded rationality*, MIT Press

Varrault N. (1999), De la vision à l'intention strategique : ue application au dirigeant-proprietaire de PME, *Economie et Societe, serie Sciences de Gestion*, n 26-27.

Verstraete T., Jouison-Laffitte E. (2009), *Business Model pour entreprendre, le modèle GRP : théorie et pratique*, De Boeck, Bruxelles.

Wahidi I. (2011), *Entrepreneuriat et ubiquité résidentielle : le cas des libanais en Afrique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Robert Paturel, Université de Bretagne Occidentale.

Weber M. (*1965), Essais sur la théorie de la science*, Plon, Paris.