

**Université des Sciences et Technologies de Lille 1**  
**Institut d'Administration des Entreprises**

**LA MOTIVATION ENTREPRENEURIALE**

**Habilitation à Diriger des Recherches**  
**en Sciences de Gestion**

**13 juillet 2006**

**Présentée par**  
**Christophe Estay**

Directeur de recherches

M. Pierre Louart, Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille 1.

Rapporteurs

M. Mohamed Bayad, Professeur, Université Nancy 2.

M. Pierre Louart, Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille 1.

Monsieur Thierry Verstraete, Professeur, Université Montesquieu Bordeaux 4.

Examineurs

M. Alain Desreumaux, Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille 1.

M. Georges Hénault, Directeur, Institut de la Francophonie pour l'Administration et la  
Gestion Agence Universitaire de la Francophonie (Sofia, Bulgarie).

M. Zahir Yanat, Habilité à diriger des recherches, Bordeaux Ecole de Management.

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	2
REMERCIEMENTS .....	3
ORGANISATION DU DOCUMENT .....	4
INTRODUCTION .....	5
PARTIE 1 LA MOTIVATION INDIVIDUELLE AU CŒUR DE LA CREATION D'ENTREPRISE .....	10
1. <i>La motivation : fondements théoriques</i> .....	12
1.1. Les origines de la motivation : l'approche psychanalytique .....	13
1.2. Les fondements paradigmatiques de la motivation .....	15
2. <i>La motivation dans le domaine de l'entrepreneuriat</i> .....	21
2.1. Les approches par les caractéristiques et les besoins des entrepreneurs .....	21
2.2. Les approches comportementales et cognitives de l'entrepreneur .....	23
2.3. Vers un modèle de motivation entrepreneuriale .....	25
PARTIE 2 LA MOTIVATION ENTREPRENEURIALE ET SES CONTEXTES D'EXPRESSION .....	28
1. <i>Les dimensions du contexte dans la littérature en entrepreneuriat</i> .....	30
1.1. L'approche rationnelle de la décision d'entreprendre .....	30
1.2. La décision d'entreprendre : approche centrée sur l'action .....	31
2. <i>Les dimensions environnementales pertinentes dans le cadre de comparaisons internationales</i> .....	34
2.1. Les principales dimensions environnementales .....	34
2.2. Les contextes multiculturels de l'entrepreneur : exemples .....	37
PARTIE 3 PROPOSITION D'UN CADRE POUR UN PROGRAMME DE RECHERCHE SUR LA MOTIVATION ENTREPRENEURIALE .....	42
1. <i>L'objet de la recherche</i> .....	44
2. <i>Le cadre théorique de la recherche</i> .....	45
2.1. La motivation entrepreneuriale du porteur de projet .....	46
2.2. Les facteurs de contingence de la motivation .....	46
3. <i>La méthodologie de la recherche</i> .....	50
3.1. Les approches qualitatives alternatives .....	50
3.2. Les approches quantitatives .....	57
CONCLUSION .....	64
BIBLIOGRAPHIE .....	68
ANNEXES .....	78

## REMERCIEMENTS

Depuis plus de quinze ans, mes travaux m'ont conduit à rencontrer de nombreuses personnalités du monde académique et professionnel, lesquelles ont contribué à renforcer mon attachement à la recherche. Ils m'ont conseillé, parfois accompagné, sur le chemin difficile de la découverte scientifique. Conscient de passer une épreuve importante dans ma vie d'enseignant-chercheur, l'habilitation à diriger des recherches est un moment privilégié qui s'offre à moi pour remercier l'ensemble de ceux qui ont contribué à me faire progresser, en espérant conserver les liens qui m'unissent à eux tout au long de ma carrière.

Je voudrais remercier Monsieur le Professeur Pierre Louart, mon directeur de recherches, qui m'a fait confiance en acceptant de m'encadrer dans la réalisation de ce travail. Ses conseils, et surtout sa rigueur, ont été précieux dans la réflexion et l'écriture de ce document.

Mes remerciements s'adressent également aux rapporteurs, Messieurs les Professeurs Mohamed Bayad, Pierre Louart, et Thierry Verstraete, qui ont bien voulu consacrer une partie de leur temps à la lecture et à l'appréciation de mes écrits.

Je reste reconnaissant à Messieurs les professeurs Alain Desreumaux, Georges Hénault et Zahir Yanat qui ont accepté de participer au jury de soutenance et qui m'ont particulièrement soutenu dans la conception et la rédaction de ce travail.

Je garde une pensée spéciale pour mes proches et mes amis qui m'ont encouragé au cours de cette période de réflexion sur mon parcours académique.

## ORGANISATION DU DOCUMENT

Dans le cadre de cette candidature à l'habilitation à diriger des recherches, ce document présente une synthèse de nos contributions. Nos travaux sont replacés dans un contexte académique précis qui s'intéresse à la question suivante :

En fonction du contexte dans lequel l'individu se place, quelle motivation le conduit à entreprendre ?

La synthèse présentée n'a pas pour but de révéler un modèle général de la motivation à entreprendre. Elle ne conduit pas non plus à l'examen exhaustif des limites et des opportunités environnementales qui affectent le porteur de projet. Elle s'affiche comme une réflexion sur des publications situées à la frontière entre la gestion des ressources humaines et l'entrepreneuriat.

Le document comporte trois parties principales. Le premier développement est consacré à l'étude théorique et empirique de la motivation entrepreneuriale. La deuxième partie tente d'identifier les principaux contextes d'expression de la motivation entrepreneuriale. La troisième propose un cadre pour un programme de recherche sur la motivation entrepreneuriale.

Chacune des parties est précédée d'un encadré rappelant nos principales contributions sur la question soulevée, en précisant en quoi elles participent à une meilleure compréhension de la motivation entrepreneuriale.

# **INTRODUCTION**

L'essor de la recherche en entrepreneuriat<sup>1</sup> est un phénomène récent en France, la première thèse remarquée dans ce champ disciplinaire étant celle de Bruyat en 1993. Depuis cette date, comme le note Saporta (2003), « il y a un réel chemin parcouru » (p V) et il rappelle que « la recherche française en entrepreneuriat existe désormais, même si elle n'est pas encore très abondante » (p V). S'appuyant souvent sur des travaux américains précurseurs, une véritable école française émerge sous la plume d'auteurs comme Bertrand Saporta, Thierry Verstraete, Christian Bruyat, Alain Fayolle, Sylvie Sammut ou Emile M. Hernandez, chacun ayant sa sensibilité.

Les chercheurs français se différencient des auteurs anglo-saxons en s'intéressant de façon plus spécifique à la conceptualisation et au positionnement de l'entrepreneuriat, en précisant les processus dans des environnements distincts et en optant pour des méthodologies variées, tant sur le plan expérimental que sur celui du choix des outils ou des approches. Nous nous positionnons clairement au sein de ces courants de recherche, en particulier en raison de nos efforts pour identifier les variables à l'origine de la création d'entreprise (motivation des porteurs de projets et facteurs environnementaux) et dans l'utilisation d'approches méthodologiques originales (qualitatives et quantitatives).

Notre intention n'est pas ici de dresser l'inventaire de la littérature du phénomène entrepreneurial, ni même de débattre de ses multiples réalités. Le lecteur pourra s'orienter vers les principales tentatives de théorisation pour comprendre la genèse du phénomène et appréhender ses multiples aspects (Bruyat, 1993 ; Verstraete, 1997, 2003). Notre parcours scientifique, plus focalisé, s'intéresse à la manifestation la plus spectaculaire de l'entrepreneuriat : la création d'entreprise. Nos travaux sont organisés autour de la compréhension de la motivation de l'entrepreneur placé dans des contextes environnementaux différents. Cette orientation trouve son origine dans les deux principales sources d'explications qui permettent de comprendre la création d'entreprise : d'une part, cette manifestation répond à des logiques individuelles qui s'organisent autour du concept

---

<sup>1</sup> « L'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice versa. Ainsi, le terme entrepreneuriat décrit une relation symbiotique entre un entrepreneur et une organisation : l'entrepreneur agit, structure et engage son environnement à des fins socio-économiques. Son action induit du changement et conduit à une modification partielle d'un ordre existant. L'entrepreneur construit son ordre. Celui-ci ne lui est profitable (pas seulement économiquement) que si l'ordre socio-économique dans lequel il s'insère y trouve également un intérêt et en tire de la valeur. Le terme entrepreneuriat est parfois utilisé, dans les revues spécialisées, pour désigner la notion de « création d'entreprises. » Verstraete, 2000.  
<http://www.olf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/officialisation/terminologique/fiches/1298933.html> (2005)

central de motivation<sup>2</sup> ; d'autre part, les dynamiques personnelles s'inscrivent dans des environnements particuliers, qui peuvent faciliter ou parfois limiter les actions des porteurs de projet.

Les premières recherches sur la motivation liée à la création d'entreprise sont orientées vers l'étude des caractéristiques personnelles des individus. Ces dernières sont supposées expliquer les différences entre les entrepreneurs et les non-entrepreneurs, les entrepreneurs et les managers, et les entrepreneurs qui réussissent et ceux qui échouent (Brockhaus, 1982, Brockhaus et Horwitz, 1986). Toutefois, les enquêtes empiriques s'accordent sur le fait qu'il n'existe pas de traits de personnalité capables de prévoir si un individu est capable ou non d'avoir une idée de projet d'entreprise ou d'exploiter une opportunité d'affaires. Plus généralement, Van de Ven (1980) met en garde les chercheurs dans leurs efforts d'analyses des traits et des caractéristiques des entrepreneurs. Pour ce fait, il établit un parallèle entre les études sur le leadership et celle sur l'entrepreneuriat, indiquant que les premières ne font plus référence aux investigations sur les traits de personnalité des leaders. C'est ainsi que la définition de l'entrepreneur, après avoir fait l'objet d'âpres débats<sup>3</sup>, est souvent repoussée par les chercheurs. Ces derniers préfèrent une approche comportementaliste du phénomène entrepreneurial défini comme « la création d'organisation » (Gartner, 1985 ; Verstraete, 2001), l'entrepreneur étant identifié par un ensemble de comportements liés à la création d'une entreprise.

Nos premières recherches tentent de clarifier les définitions de la motivation, de la satisfaction et de l'implication des salariés dans les entreprises. Il s'agit de la première pierre dans notre compréhension des attitudes au travail, étape particulièrement utile aujourd'hui dans l'explication de la motivation de l'entrepreneur. Ces premiers travaux de thèse ont été diffusés à l'occasion d'articles parus dans la Revue de Gestion des Ressources Humaines en 2000 et dans la revue *Gérer et Comprendre* en 2003.

---

<sup>2</sup> « Le concept de motivation sert à traduire les aspects dynamiques de la conduite humaine. Il explique les liens entre l'activation de l'énergie interne et son orientation vers des buts particuliers. L'homme agit selon des directions qu'on peut interpréter de façon causale ou projective. Dans le premier sens, la motivation est le fruit de déterminations plus ou moins conscientes. Dans le second, elle mobilise le sujet vers des finalités construites à partir de représentations et des enjeux qu'il y voit pour lui-même. Les deux façons de voir sont complémentaires » (Louart, 1997, 2095).

<sup>3</sup> L'approche par les faits (Low et MacMillan, 1988 ; Gartner, 1988 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Bygrave et Hofer, 1991) s'est affirmée par opposition à l'approche par les traits de la personnalité comme en témoigne la controverse entre Gartner (1988) et Carland, Hoy et Bulton et Carland (1988). Pour Gartner et les tenants de l'approche par les faits, ce n'est pas « qui est entrepreneur » qu'il importe de connaître, mais plutôt ce « que fait l'entrepreneur. »

Nos recherches conduites en France, aux Etats-Unis et en Afrique sont utiles pour appréhender la dimension environnementale de la création d'entreprise. Elles montrent l'importance de la dimension culturelle dans l'explication des dynamismes entrepreneuriaux. Par exemple, l'opposition entre l'espace communautaire anglo-saxon et l'idée de famille élargie, présent dans les pays latins, permet de comprendre certaines difficultés que rencontrent les entrepreneurs français par rapport à leurs homologues américains. Ces derniers disposent d'un réseau relationnel généralement riche et ouvert, côtoyant dans leur vie extraprofessionnelle de nombreuses personnes via les multiples country clubs, églises, etc. Au contraire, traditionnellement les créateurs d'entreprises français sont centrés sur leur entourage familial, voire professionnel, espaces souvent plus restreints. Ces thèmes ont été diffusés à l'occasion de diverses conférences (18<sup>ème</sup> Congrès annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, Université Laval, Québec, 2001 ; 2<sup>nd</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, 2002 ; 3<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, IAE-EM Lyon, France, 2004, etc.) et de plusieurs publications (Problèmes Economiques, 2003 ; Revue Internationale de la PME, 2003 ; European Management Journal, 2004 ; Géoeconomie, 2005 ; Gestion 2000, 2007).

Cette HDR est un exercice offrant l'occasion de décrire et de questionner nos travaux, en les revisitant à l'appui des références du domaine. Trois parties sont retenues :

- Dans une première partie, nous verrons que les théories et les travaux empiriques menés sur la motivation concourent à une meilleure compréhension des raisons qui conduisent certains, plutôt que d'autres, à entreprendre.
- Dans une deuxième partie, tout en conservant l'idée que la perception des individus joue un rôle central dans leur capacité à agir, nous comprendrons que l'environnement n'est pas neutre quand il s'agit d'entreprendre. La croissance économique, l'évolution technologique ou le contexte social et politique sont autant d'opportunités ou de contraintes pour l'entrepreneur, l'ensemble de ces éléments s'inscrivant dans un contexte culturel spécifique.
- La troisième partie sera consacrée à la présentation d'une proposition d'un cadre de recherche autour de la motivation entrepreneuriale. Ce programme

s'appuie sur les apports d'auteurs reconnus dans le champ de la motivation entrepreneuriale et sur nos propres recherches.

## **PARTIE 1**

# **LA MOTIVATION INDIVIDUELLE AU CŒUR DE LA CREATION D'ENTREPRISE**

Appréhender le concept de motivation a été l'un de nos premiers domaines d'investigation. Notre travail de thèse, intitulée « *La participation financière des salariés dans l'entreprise : Approche quantitative et qualitative* » (1995), permet de mieux comprendre la motivation par rapport à deux autres attitudes souvent étudiées en sciences de gestion : l'implication et la satisfaction. C'est d'abord au sein des organisations que l'on s'est intéressé aux liens pouvant exister entre les environnements de travail et les attitudes des salariés. L'article paru en 2000 dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, sous le titre « Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise », conduit à identifier les situations de travail dans lesquelles les salariés sont plus ou moins impliqués, satisfaits ou motivés. Ces recherches ont fait l'objet d'approfondissements au cours de travaux consacrés à l'identité des personnes et à leur niveau d'implication. Les attitudes sont étudiées en lien les unes avec les autres, l'identité personnelle devenant un facteur explicatif de l'implication dans les organisations (« Identité et implication organisationnelle » in *La motivation au travail dans les services publics*, 2003).

Le rapprochement que nous avons effectué entre les travaux sur la motivation et les recherches sur l'entrepreneuriat trouve son point de départ dans les recherches sur le management de projet (*Les apports de la direction des ressources humaines au management de projet et par projet*. XIIIème Congrès de l'AGRH, 2002) et sur l'impact des NTIC sur les rapports humains (*Processus managériaux et TIC : la place de l'humain*. XIIème Congrès de l'AGRH, 2001). Les études sur la motivation des salariés sont des éléments importants pour la compréhension de la motivation des individus à s'engager dans des projets. Les enquêtes menées auprès de petite et moyenne entreprises lors de la rédaction de l'ouvrage « *Créer et développer une entreprise artisanale* » (2001) ont constitué les premières approches de la motivation entrepreneuriale, la démarche intrapreneuriale apparaissant alors très proche de celle menant à la création d'entreprise. La motivation entrepreneuriale s'affiche comme un élément explicatif dans la recherche des causes des disparités internationales dans le dynamisme de la création d'entreprise (Les dynamiques de la création d'entreprises en France et aux Etats-Unis : une société du salariat face à un environnement entrepreneurial. *Revue Internationale de la PME*, 2003).

Comprendre les motivations de l'entrepreneur suppose un travail liminaire permettant d'appréhender la notion de motivation, attitude largement étudiée en sciences humaines<sup>4</sup>, dont les travaux ont été repris en sciences de gestion (1.). Les concepts ainsi définis, il est alors possible de cerner les motivations de l'entrepreneur à l'aide des théories psychologiques et des recherches empiriques menées au cours des deux dernières décennies (2.).

## **1. La motivation : fondements théoriques**

L'étude de la littérature française et anglo-saxonne indique deux manières d'appréhender la motivation. L'une considère impossible d'agir sur la psychologie de l'individu sans connaître profondément ce qui le motive. L'autre se préoccupe davantage des comportements adoptés par les personnes, lesquels sont censés traduire leurs attitudes.

La motivation se retrouve dans la plupart des sciences sociales, bien qu'elle ait été étudiée d'abord par la psychologie. A l'intérieur même de cette science, chaque courant de pensée a cherché à expliquer le pourquoi de l'action humaine, ce qui justifie les choix des individus et comment on peut les comprendre afin de - peut être - mieux les contrôler (Michel, 1989). Si l'on retient comme définition de la gestion, la maîtrise du pilotage des organisations, on comprend pourquoi la gestion des ressources humaines s'est très vite intéressée à la motivation. Cette attitude est à l'origine de toute action humaine et, plus spécifiquement, conditionne le jeu des acteurs au sein des organisations.

Il s'agit donc d'essayer d'appréhender ce que recèle la motivation et comment elle fonctionne. La psychanalyse permet de découvrir les sources profondes de la motivation. Toutefois, cette approche manque d'opérationnalité, c'est pourquoi nous retenons trois autres ensembles de théories reposant sur trois paradigmes : celui des besoins – mobiles – valeurs ; celui des choix cognitifs ; et celui de l'autorégulation-métacognition (Kanfer, 1990).

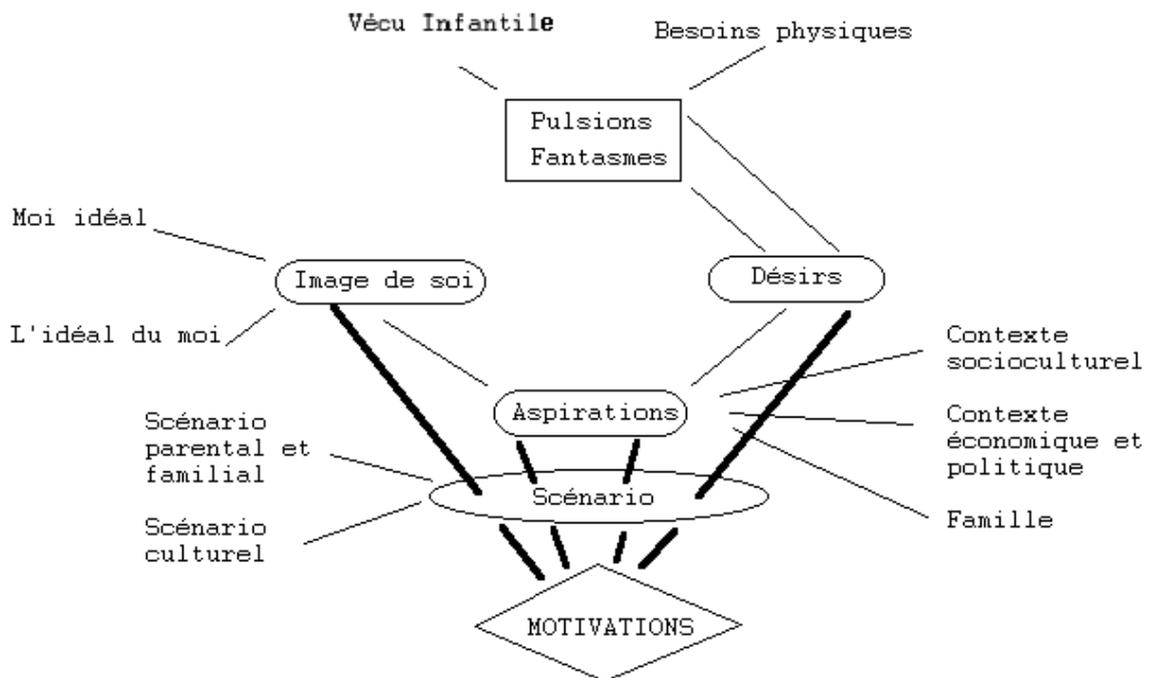
---

<sup>4</sup> « Lorsqu'on se préoccupe de décrire le champ social, on découvre deux grands types de variables. Les unes sont directement observables, les autres sont latentes et inférées... Le second type, qui est celui qui nous intéresse plus particulièrement ici, est constitué au contraire, par des variables que nous appellerons subjectives, dans la mesure où elles se présentent sous forme de composantes non directement observables de la personnalité des individus... Les attitudes appartiennent à ce type de variables. Elles se présentent, nous l'avons vu, sous la forme d'instances latentes, à partir desquelles s'élaborent les comportements et en particulier les comportements verbaux que sont les opinions. » (Thomas et Alaphilippe, 1983, 89-90) La motivation est ici considérée comme une attitude, variable non directement observable.

### 1.1. Les origines de la motivation : l'approche psychanalytique

Comprendre la motivation nécessite en première analyse de se recentrer sur l'individu. C'est à partir de son passé, de ses projections vers le futur et de l'image qu'il a de lui-même que l'on pourra définir la base de la motivation. Ces trois notions se combinent de manière spécifique pour chaque individu dans ce que l'on appelle un scénario motivationnel. Le schéma suivant, issu de nos travaux de thèse, illustre les relations entre les phénomènes en œuvre dans la motivation.

**Schéma 1 : Les phénomènes en jeu dans la motivation.**



Source : Estay, 1995.

L'apport de la psychanalyse est ici fondamental. En effet, elle nous offre à l'aide de la notion de pulsion, une explication de toute action humaine, et mieux, de toute action motivée. Cette force pulsionnelle fonctionne suivant le principe décrit par Freud : évitement du déplaisir et recherche du plaisir, celui-ci étant lié à la réduction de l'excitation.

Il faut néanmoins remarquer que les pulsions sont pour la plupart refoulées du fait de l'intervention du « surmoi » garant de l'adaptation du comportement à des règles « morales » intériorisées dès l'enfance. Malgré ce contrôle, la source de toute action reste au niveau du « ça », c'est-à-dire de la recherche, le plus souvent inconsciente, du plaisir. Mais si l'origine de l'action reste de l'ordre de l'inconscient, force est de constater que l'accès à ce dernier est des plus difficile. Il s'agit donc de repérer ses manifestations dans le conscient.

Le concept de « désir » traduit le versant ressenti, vécu, souvent inconscient, des pulsions du « ça ». Dolto (1980) a montré que le désir était lié à la relation humaine, bien plus qu'aux besoins physiologiques. Le désir demande l'apaisement de sa tension dans un accomplissement, une consommation pour le plaisir ; mais la caractéristique du désir est de supporter le non accomplissement immédiat et de pouvoir subir des avatars continus jusqu'à ce qu'il se satisfasse d'une façon ou d'une autre (Dolto, 1980). Les désirs sont donc à la source des comportements, tendant tous à les satisfaire. La source du désir se retrouve dans les pulsions, elles-mêmes expliquées selon l'école freudienne, dans la recherche des premières expériences de satisfaction de l'enfance. Nous avons une relation indissociable entre le désir et la motivation. Les motivations révèlent les désirs et les désirs expliquent les motivations.

Les désirs ne suffisent pas pour expliquer la motivation. Les aspirations, un autre ensemble d'éléments projetant l'individu vers l'avenir, entre en jeu. Elles sont à la fois liées au milieu d'appartenance et à l'histoire individuelle. Michel (1989) précise que quand l'objet qui oriente le désir est fonction d'un système de valeurs propres à une société, à un milieu, à un groupe, on peut parler d'aspiration. Mais on ne s'éloigne pas pour autant de la notion de désir, car les aspirations sont conditionnées par les désirs de l'enfance. Ainsi les motivations sont les attitudes conscientes des aspirations et des désirs.

La projection vers le futur que l'on opère avec les aspirations est en fait la propre représentation idéalisée de l'individu : « le moi idéal ». Ce dernier est apparu alors que le surmoi n'était qu'en construction et ne pouvait pas encore intervenir. Cependant, le surmoi va opérer a posteriori et superposer au moi idéal, « l'idéal du moi », ce dernier étant un modèle plus digne, attaché de règles « morales » transmises par le milieu familial. L'individu va chercher à atteindre cet idéal du moi. Ce dernier sera source de motivation, et l'individu va chercher à s'en rapprocher. Malgré tout, l'idéal du moi et le moi idéal se

situent dans la sphère de l'inconscient ; il est intéressant de s'interroger sur leur représentation consciente.

L'image de soi va être la représentation consciente du moi idéal et de l'idéal du moi, et celle-ci sera à la base du processus d'attribution des valences. La théorie des attentes se trouve par là même enrichie<sup>5</sup>.

La notion de scénario explique comment s'effectue le lien entre les désirs, les aspirations et l'image de soi. Le scénario motivationnel va opérer une sorte de choix correspondant à la personnalité profonde de l'individu. Le scénario motivationnel s'inscrit lui-même dans un scénario complet de l'histoire de l'individu. Ce dernier est construit à partir d'un certain nombre de « certitudes », intégrées par l'individu, et elles mêmes conditionnées par celles de ses parents. Le scénario a pour fonction essentielle de confirmer ces certitudes. Alors que les aspirations concernent une chose d'idéal à atteindre, le scénario consiste en un déroulement de la vie, comme si tout était déjà tracé.

Transférée au domaine de l'entrepreneuriat, l'explication psychanalytique de la motivation est potentiellement riche d'enseignements sur les raisons qui conduisent un individu à entreprendre. Pourtant, en pratique, seule l'analyse individuelle peut amener un entrepreneur à reconstruire l'histoire qui l'a orienté sur le chemin de la création d'entreprise. Par ailleurs, l'approche psychanalytique est de peu de secours pour le chercheur, en raison de l'éloignement de ce champ disciplinaire des méthodes scientifiques reconnues. Ces limites dirigent la recherche sur la motivation de l'entrepreneur vers un cadre plus conventionnel.

## **1.2. Les fondements paradigmatiques de la motivation**

Campbell et al. (1970) proposent une classification des théories de la motivation (théories des besoins, de l'équité, des attentes, etc.) basée sur la distinction entre contenu et processus de la motivation. Cette taxinomie présente cependant quelques rigidités (difficulté de classer les théories plus récentes), ce qui conduit Kanfer (1990) à renouveler la classification selon trois paradigmes : celui des besoins – mobiles – valeurs ; celui des choix cognitifs ; et celui de l'autorégulation-métacognition.

---

<sup>5</sup> Cette théorie fait l'objet d'un développement dans le paragraphe suivant.

### Les théories des besoins – mobiles - valeurs

Roussel (1996) rappelle que ces théories se centrent sur l'individu à travers sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs qui sont à l'origine de ses comportements.

Ces théories regroupent, d'abord, les théories dites de contenu. Il s'agit ici d'étudier le comportement des individus à partir de leurs spécificités propres et de leur environnement. En fait, elles identifient les besoins et les motifs qui, à l'intérieur d'une personne, provoquent, dirigent, soutiennent et arrêtent le comportement. Les besoins déclenchent des comportements adaptés. Ceux-ci ont pour finalité de répondre, de satisfaire et de faire disparaître momentanément ces besoins. L'assouvissement du besoin est au cœur de toute action motivée. Pour comprendre la motivation, il convient de s'interroger sur la nature humaine, sur sa constitution même, sur des vérités universelles inscrites depuis la naissance dans le psychisme de tout individu. De cette approche découle une vision normative de l'homme et la recherche de besoins fondamentaux qui seraient inhérents à la nature humaine. Plusieurs auteurs ont tenté d'établir la liste des besoins fondamentaux, ceux qui expliqueraient les motivations des hommes. Ils partent du principe que la personne veut satisfaire des besoins et que la motivation est d'autant plus forte pour agir que cela lui permet de satisfaire ces besoins. Les théories les plus marquantes sont la théorie du besoin de Maslow (1970)<sup>6</sup>, de McClelland (1962)<sup>7</sup>, la théorie ERG ou ERD de Alderfer (1969)<sup>8</sup> et la théorie bi-factorielle de Herzberg (1968)<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Dans sa théorie de satisfaction des besoins, Maslow (1970) tente d'expliquer le contenu de la motivation au travail. Il propose une taxinomie et établit les règles du jeu qui régissent les relations entre les divers types de besoins. Il existe essentiellement cinq types de besoins : physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime de soi et de réalisation. Thevenet (1992) fait remarquer que d'autres besoins ont été distingués dans la littérature comme l'agression permettant de surmonter toute opposition ou l'autonomie conduisant à une certaine indépendance vis à vis de l'autorité. La théorie de Maslow s'est largement répandue, et certainement plus pour des raisons relevant de la pédagogie, que pour sa capacité à expliquer les comportements réels des individus. En effet, les recherches empiriques indiquent que cette théorie est rarement supportée par les résultats.

<sup>7</sup> McClelland (1962) a recherché la «bonne liste» des besoins fondamentaux. Il définit trois types de besoins : besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir et besoin d'affiliation. Les individus qui ont besoin de pouvoir sont attirés par l'influence et le contrôle. Ceux qui ont des besoins d'affiliation cherchent à se faire aimer, et ils essaient de s'intégrer dans un groupe social. Les personnes qui ont des besoins d'accomplissement redoutent l'échec.

<sup>8</sup> S'il est évident que tous les besoins repérés par Maslow existent et sont importants, leur hiérarchisation apparaît fautive : un besoin ne disparaît pas quand il est assouvi, il continue à agir et l'idée même de hiérarchie a été remise en question par toutes les recherches ultérieures. Les besoins humains peuvent tout aussi bien être classés en trois catégories : les besoins liés à «l'existence», aux « relations » et à la « croissance ». De

Plus récemment, Kanfer (1990) a associé aux théories dites de contenu, des théories centrées sur la motivation s'intéressant aux stimulants internes tels que les désirs, les intentions, et les objectifs propres à l'individu. Ils sont opposés aux stimulants externes contrôlés par l'environnement tels que les encouragements et les punitions. Les théories de la motivation intrinsèque sont concernées. Elles s'intéressent aux comportements visant à satisfaire des désirs et à atteindre des objectifs en matière d'accomplissement, de défi ou de succès. Pour la théorie de l'évaluation cognitive, la motivation intrinsèque est considérée comme le déterminant des comportements accomplis pour leur plaisir propre (Kanfer, 1990). Elle est due aux travaux de Deci (1975, 1985) qui repose sur l'hypothèse du rôle négatif des récompenses extrinsèques, comme les rémunérations, sur la motivation intrinsèque. Ce phénomène est expliqué par les effets préjudiciables des récompenses extrinsèques sur l'intérêt de la tâche et la baisse du sentiment d'autodétermination (Roussel, 1996). La théorie des caractéristiques de l'emploi s'intéresse aux effets conjoints de la force du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail (Kanfer, 1990). Les travaux de Hackman et Lawler (1971)<sup>10</sup>, puis de Hackman et Oldman (1975, 1976, 1980) dominant ce courant.

Enfin, les théories mettant en avant essentiellement le rôle des valeurs englobent les théories de l'équité et de la justice organisationnelle. Elles traitent les besoins de justice comme pouvant mener l'individu à adopter des comportements orientés vers la recherche de l'équité dans les relations sociales. La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux de Adams (1963, 1965). Il

---

plus, les recherches d'Alderfer permettent de croire que plus les besoins élevés sont satisfaits, plus ils deviennent importants.

<sup>9</sup> A la fin des années 50, Herzberg (1968) entreprit une recherche visant à identifier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction auprès d'un groupe de 200 ingénieurs et comptables de la région de Pittsburgh aux Etats-Unis. Cette étude permit de distinguer deux groupes de facteurs. Un premier groupe avait trait à des facteurs liés directement au contenu de l'emploi (facteurs intrinsèques), alors que le second comprenait des éléments reliés au contexte, à l'environnement dans lequel l'emploi se situait (facteurs extrinsèques). Les recherches de Herzberg ont connu de nombreux prolongements (Porter, 1962 ; Hackman et Lawler, 1971).

<sup>10</sup> Hackman et Lawler (1971) cherchent un modèle conceptuel donnant les modalités suivant lesquelles un poste de travail offre les conditions aux individus pour développer leur motivation. Ces travaux sont au coeur des tentatives d'enrichissement des tâches. Ils retiennent deux types de variables indépendantes : une mesure du désir de la personne pour satisfaire ses besoins élevés (accomplissement, etc.) ; une description du poste de travail (variété, autonomie, intérêt pour la tâche, feed back sur la tâche). Les résultats des recherches mettent en évidence que dans un environnement de travail avec un niveau élevé pour les quatre variables descriptives retenues, les individus désireux de satisfaire leurs besoins élevés sont très motivés, très satisfaits de leur travail, peu absents et font un travail de grande qualité.

explique la motivation par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celles d'autres personnes.

Avec le concept de justice organisationnelle, Greenberg et McCarty (1990) associent la justice distributive à la justice des procédures. Selon la place qui est réservée à l'individu dans la procédure, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. Les procédures où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'une information, où il peut se justifier, donner une opinion ou faire des réclamations, influenceraient positivement l'équité (Roussel, 1996).

### Les théories du choix cognitif

Kanfer (1990) réserve une place essentielle aux théories du choix cognitif qui ont dominé la recherche empirique depuis le début des années 1960 dans le domaine de la motivation. Elles sont plus connues sous le nom de théories de l'expectation-valence.

La théorie des attentes repose sur les travaux de Lewin (1935). Cette théorie postule que des préférences subjectives à l'égard de différents objectifs ou résultats existent dans la tête des individus. De plus, les individus ont une étendue de préférences parmi les résultats qu'ils recherchent. Une autre base de cette théorie est que les individus peuvent accorder une utilité (valeur) à un objet particulier (résultat, ou ce qu'ils peuvent retirer de leur travail-outcome).

En 1964, Vroom formule diverses idées au sujet de la théorie des attentes à l'intérieur d'un modèle cognitif. Par exemple, l'argent peut acquérir une « valence » (valeur, degré d'importance, orientation affective ou préférence) lorsque l'individu perçoit qu'il peut lui permettre d'atteindre certaines fins ou de satisfaire certains désirs. Par ailleurs, Vroom met l'accent sur les concepts d'attente et de force. Selon ce modèle, l'effort déployé par une personne (sa motivation) est essentiellement le produit de trois perceptions différentes :

- Attente - C'est la relation qui existe, selon la personne, entre le degré d'effort qu'elle peut déployer et divers niveaux de performance ; en d'autres termes, c'est l'idée que l'individu se fait de pouvoir fournir différents niveaux de performance.
- Instrumentalité - C'est la relation qui existe, selon la personne, entre les divers niveaux de performance et les avantages qu'elle peut en retirer (les rétributions).

- Valence - Quelle est l'importance, la valeur des différentes rétributions que la personne peut retirer de son travail ? Cette valeur est d'autant plus grande que l'avantage en question peut satisfaire les différents besoins de la personne. Elle dépend essentiellement de la nature des besoins et de leur degré de satisfaction. Cette valeur peut être positive (une chose que la personne désire) ou négative (une chose indésirable).

Ce système, que l'on qualifie parfois de système VIE (Valence x Instrumentalité x Expectation), fonctionne comme un produit : il suffit qu'un des termes soit nul pour que le produit soit nul. En somme, plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui rapporter de choses positives, plus elle va déployer d'efforts (sa motivation sera forte). L'interprétation du système VIE ne doit pas se faire de manière statique. Très peu de comportements sont explicables simplement par l'évaluation que l'on fait à un moment précis des probabilités d'obtenir une récompense. Campbell et Pritchard (1976) ont introduit deux boucles de rétroaction qui enrichissent le système : une « boucle de contingence » qui concerne l'ensemble du système VIE (le système se modifie en fonction des renforcements vécus antérieurement) ; une boucle « d'histoire de la valence », qui permet d'expliquer la manière dont la valence se constitue, évolue ou progresse.

L'approche des dynamiques de l'action correspond aux développements parmi les plus récents des théories du choix cognitif (Roussel, 1996). Atkinson et Birch (1974, 1978) insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. Ils supposent que les tendances motivationnelles multiples opèrent continuellement. Le comportement d'une personne à un moment particulier est supposé traduire la tendance motivationnelle la plus forte à ce moment là. Des changements dans l'orientation du comportement reflètent des modifications dans la tendance dominante du comportement (Kanfer, 1990). Le modèle donne des éléments d'explication à la stabilité de la motivation dans le temps à travers des changements d'orientation du comportement. Par opposition aux forces incitatrices (orientent le comportement vers une activité) et consommatrices (diminuent la motivation pour l'activité), la motivation pour une tâche relativement à une autre permet d'entretenir une motivation globale. L'implication du modèle dynamique est que le changement de comportement, plutôt que la cohérence du comportement, représente l'état normal des choses (Kanfer, 1990).

### Les théories de l'autorégulation - métacognition

Ces théories sont centrées sur les processus qui déterminent l'impact des objectifs sur le comportement, et non sur les processus qui déterminent le choix des objectifs (Kanfer, 1990). Elles étudient la motivation comme un processus qui prédit et contrôle de très nombreux comportements humains tels que : arrêter de fumer, maîtriser son poids, etc. (Roussel, 1996).

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? », et propose une solution, « fixer des objectifs ». Locke (1968) a développé une approche basée sur le travail et les buts des personnes face aux tâches qu'elles ont à réaliser : ce sont les intentions personnelles qui vont déterminer le niveau d'effort pour les accomplir. Le modèle comprend trois aspects :

- L'attitude de la personne vis-à-vis d'une certaine tâche. Chaque personne vise dans chaque catégorie de tâches à accomplir certains buts qui lui sont personnels.
- La valeur associée aux résultats de la performance n'aura d'effets sur la motivation que dans la mesure où ils remettent en cause les buts que s'est assignée la personne dans ces tâches spécifiques.
- La satisfaction de la personne envers la performance ne dépend que de ses buts spécifiques.

Ce modèle se concentre moins sur les perceptions et le processus cognitif que sur les buts que l'individu s'est fixé lui-même, et l'approche rationnelle des possibilités de les atteindre.

Les théories de la motivation présentées précédemment sont issues principalement des travaux en psychologie et en psychologie du travail. Elles tentent de comprendre les raisons pour lesquelles l'individu est plus ou moins motivé pour accomplir une tâche. Certaines approches - théories des besoins, des traits de personnalité, des attentes - ont été reprises dans le cadre de recherches sur la motivation de l'individu à créer une entreprise.

## **2. La motivation dans le domaine de l'entrepreneuriat**

La compréhension de la motivation à l'origine de la création d'une entreprise s'articule autour de trois principales approches que l'on retrouve classiquement en psychologie. D'abord, l'approche fondée sur l'étude des caractéristiques et les besoins des entrepreneurs. Ensuite, les théories behavioristes et cognitivistes conduisant à des recherches plus opérationnelles. Enfin, plusieurs auteurs (Naffziger, Hornsby et Kuratko, 1994) ont tenté de construire un modèle compréhensible de l'expérience entrepreneuriale, dans lequel la motivation joue un rôle central.

### **2.1. Les approches par les caractéristiques et les besoins des entrepreneurs**

L'étude de la création d'entreprise est née autour d'hypothèses sur les caractéristiques des entrepreneurs. L'approche par les traits de la personnalité repose sur l'hypothèse que certains traits psychologiques prédisposent les entrepreneurs à ses activités entrepreneuriales (les différenciant ainsi des non entrepreneurs).

Au cours des dernières décennies, ces caractéristiques ont été abandonnées, les chercheurs ayant rencontré des difficultés dans les tentatives de validations empiriques. Brockhaus et Horwitz (1986) insistent sur leur difficulté à classer les entrepreneurs selon leurs traits de personnalité. Par ailleurs, Gartner (1988) montre l'impossibilité de définir, a priori, les caractéristiques permettant de discriminer les entrepreneurs dans une population. Ce résultat vient renforcer les recherches indiquant qu'il existerait plus de différence entre entrepreneurs qu'entre entrepreneurs et non-entrepreneurs (Brockhaus, 1982 ; Gasse, 1982 ; Gartner, 1985 ; Low et MacMillan, 1988).

Les limites de l'approche par les traits ont conduit à des recherches sur les besoins auxquels les individus tentent de répondre lorsqu'ils s'engagent dans une démarche entrepreneuriale.

L'identification des besoins proposée par McClelland (1961) est l'approche la plus communément citée parmi les recherches sur le contenu de la motivation, en particulier avec l'apparition du besoin d'accomplissement comme facteur explicatif de la motivation. D'autres facteurs ont été étudiés comme l'*internal locus of control* (Brockhaus, 1980), la propension à la prise de risque (Brockhaus, 1982), la tolérance à l'ambiguïté (Scherre, 1982).

Le besoin d'accomplissement est associé à l'entrepreneur depuis que McClelland (1961) a relié ce besoin au protestantisme et au développement économique. Il fait l'hypothèse que le protestantisme (éthique du travail, valeurs individuelles, etc.) conduit à davantage d'indépendance par rapport aux parents, à valoriser l'éducation, à un besoin d'accomplissement des enfants (fils), à l'adhésion au capitalisme moderne et au développement économique. McClelland et Burnham (1976) concluent que le besoin d'accomplissement est l'élément clé du succès des entrepreneurs.

Les travaux de McClelland (1961) ont intéressé de nombreux chercheurs qui ont étudié le besoin d'accomplissement comme caractéristique psychologique spécifique de l'entrepreneur. La validation empirique de la proposition de McClelland est toutefois entachée de certaines limites : diversité des échantillons d'entrepreneurs, hétérogénéité dans l'opérationnalisation du concept d'accomplissement et manque de consistance dans les mesures. Malgré cela, sur 33 ensembles de résultats (Johnson, 1990), la relation entre le besoin d'accomplissement et l'inclinaison à entreprendre a été constatée dans 20 études. Il semble réaliste de penser que les travaux empiriques renforcent l'hypothèse de McClelland, même si aucune conclusion définitive ne peut être tirée<sup>11</sup>. En effet, Fineman (1977) indiquent que les mesures du besoin d'accomplissement ne recouvrent pas toujours le même construit, ce qui réduit fortement toute tentative de généralisation des résultats. Par ailleurs, les études tentent souvent de différencier l'entrepreneur du non-entrepreneur, faisant l'hypothèse que chacun de ces groupes est homogène. Gartner (1985) rappelle la grande diversité entre les entrepreneurs et les entreprises nouvellement créées. Enfin, peu de recherches ont adopté une approche multidimensionnelle, ce qui limite fortement les conclusions sur des phénomènes complexes comme la motivation et l'entrepreneuriat.

Suivant les recherches de Birley et Westhead (1994) mènent une étude empirique importante pour tenter d'identifier les besoins des créateurs d'entreprises britanniques. Ils retiennent trois types de facteurs principaux : « need for approval », « need for independence » et « need for personal development ». L'entrepreneur tente de combler son besoin d'être reconnu via les avantages financiers et affectifs que son entreprise peut lui apporter (image que peut lui renvoyer son entourage). Créer une entreprise est également un moyen de mieux contrôler son environnement et de maîtriser une plus grande partie de son temps (besoin d'indépendance). Enfin, le besoin de développement personnel trouve à

---

<sup>11</sup> Hull, Bosley et Udell (1980) ont, par exemple, étudié un échantillon de 307 diplômés d'une business school et n'ont pas pu établir de lien prédictif entre besoin d'accomplissement et création d'entreprise.

être satisfait par les multiples situations que rencontre l'entrepreneur et qui lui permettent d'exprimer son imagination et sa capacité d'innovation. Indiquons que les études qui ont tenté d'identifier des corrélations entre les motivations et des modèles de développement d'entreprises (nombre de salariés, etc.) n'ont pas apporté de conclusions définitives (Verstraete et Saporta, 2006).

Ces résultats relativisent l'importance de l'approche de la motivation des entrepreneurs par les besoins et justifie l'intérêt pour les approches comportementales et cognitives.

## **2.2. Les approches comportementales et cognitives de l'entrepreneur**

L'approche comportementale considère la création d'une organisation comme un événement contextuel, le résultat d'influences multiples. L'entrepreneur est un élément d'un processus complexe de la création d'une nouvelle entité. L'organisation est conçue en tant que premier niveau d'analyse et l'individu est perçu en termes d'activités à mener afin qu'émerge l'organisation (Gartner, 1985). Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur sont inféodées à ses comportements. Les recherches sur l'entrepreneur sont orientées vers ce qu'il fait et non sur ce qu'il est (voir la controverse entre Gartner (1988) et Carland et al. (1988) déjà évoquée en introduction).

L'approche comportementale est prometteuse du point de vue de la recherche en raison de son caractère très opérationnel. Trois modèles méritent d'être rappelés.

### Le modèle de formation organisationnelle de Learned (1992)

Selon ce modèle, trois facteurs principaux conduisent à l'acte d'entreprendre :

- La propension à créer : certains individus ont une combinaison de caractéristiques psychologiques et un passé qui les rendent plus susceptibles de créer une entreprise que d'autres.
- L'intention de créer : parmi les créateurs potentiels, certains rencontrent des situations qui augmentent leur probabilité de création.
- La structure des informations : recherche dans l'environnement des informations pertinentes (confirmatoire ou non)

Selon ce modèle, la décision d'entreprendre peut s'expliquer par un évènement ou une accumulation d'informations. Si l'environnement semble favorable au créateur (marché, financement, etc.), il décidera effectivement à se lancer dans son projet.

Soulignons que l'approche de Learned reste peu précise quant aux facteurs de contingence liés à la décision du porteur de projet.

#### Le modèle de l'avènement entrepreneurial de Shapero (1975, 1984)

Shapero tente d'expliquer pourquoi certains tentent l'aventure entrepreneuriale alors que d'autres choisissent des carrières plus traditionnelles (salariés, fonctionnaires, par exemple). L'acte d'entreprendre est le résultat de la combinaison de quatre variables

- Une situation précipitant l'acte entrepreneurial : déplacement négatifs, positifs ou intermédiaires).
- Les perceptions de désirabilité de l'acte (valeurs individuelles).
- La faisabilité de l'acte (ressources nécessaires).
- La disposition psychologique.

Le modèle est multidimensionnel, aucune variable prise isolément pouvant expliquer l'acte d'entreprendre. Ce modèle a été repris par Krueger (1993) dans sa formulation de l'évènement entrepreneurial en intégrant le concept d'intention (Emin, 2003).

#### Le modèle de l'intention entrepreneuriale de Boyd et Vozikis (1994)

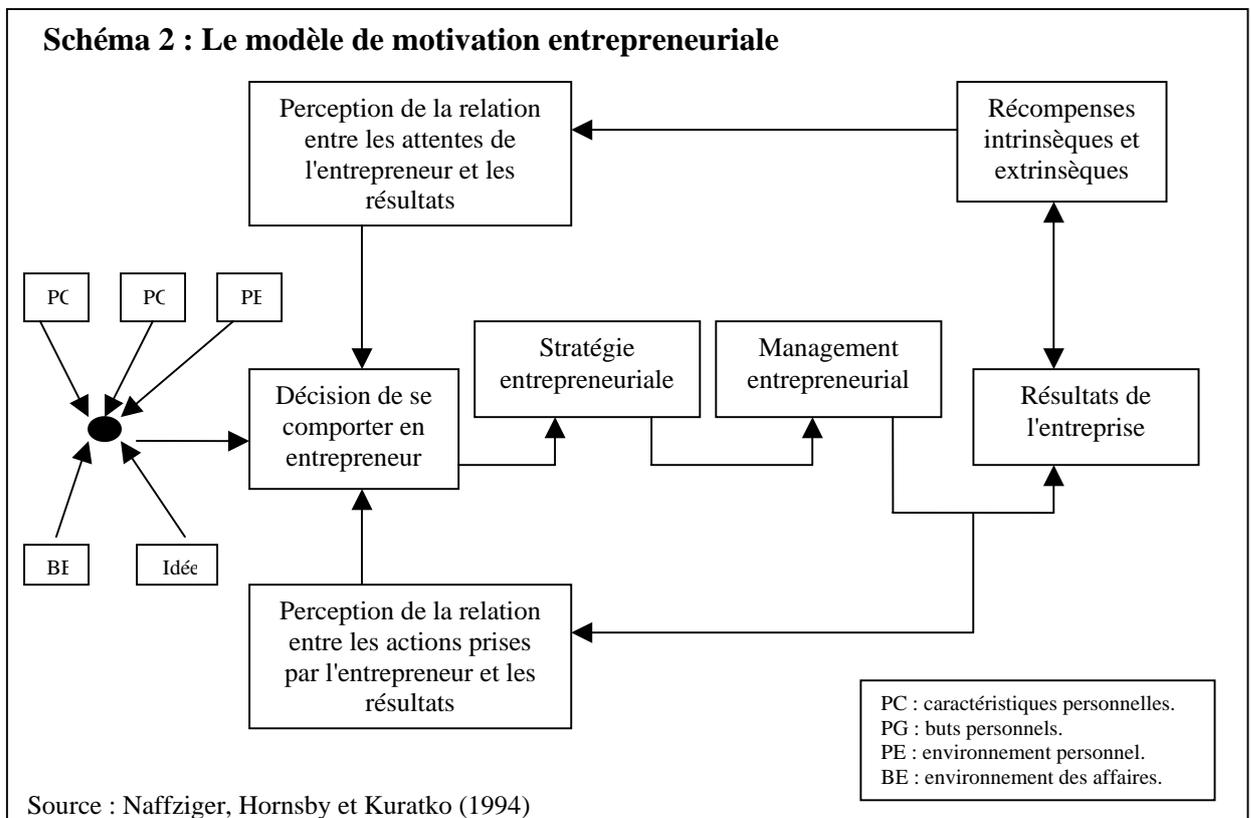
Ce modèle repose sur l'approche de Bird (1988). Boyd et Vozikis (1994) intègrent également les apports socio-cognitifs de Bandura (1977), le modèle du comportement planifié d'Ajzen (1991), prolongé de Krueger (1993). Le modèle de Bird recouvre une combinaison de facteurs personnels et contextuels qui prédisposent les individus à avoir l'intention de créer une entreprise (expériences, traits de personnalité, etc.). Les éléments de contingence sont les variables sociales, économiques et politiques.

Cette approche permet de réunir les facteurs individuels et environnementaux sous-jacents à l'intention entrepreneuriale. Deux éléments expliquent l'intention de créer une entreprise : la désirabilité de l'acte (attitude) traduisant l'attrait de la personne et sa faisabilité (Emin, 2003)

L'intérêt des modèles précédents réside dans la prise en compte d'éléments individuels et contextuels. Toutefois, aucune de ces approches n'aborde explicitement la notion de motivation. Le modèle présenté ci-dessous a pour principal intérêt d'intégrer les approches théoriques de la motivation développées par Porter et Lawler (1968) et les idées d'Adams (1965).

### 2.3. Vers un modèle de motivation entrepreneuriale

Naffziger, Hornsby et Kuratko (1993, 1994) proposent un modèle explicatif de l'expérience entrepreneuriale qui intègre leurs premiers travaux sur la performance de la petite entreprise et les dimensions retenues par Gartner (1985), Greenberger et Sexton (1988), Learned (1992) et Herron et Sapienza (1992). Par ailleurs, ils s'appuient sur les approches théoriques de la motivation développées par Porter et Lawler (1968) et les idées d'Adams (1965). Le modèle représenté ci-dessous est sensé décrire le processus par lequel les entrepreneurs décident ou non de s'engager dans un projet de création d'entreprise.



La décision de se comporter en entrepreneur ne trouve pas son origine seulement dans les caractéristiques personnelles et dans les différences individuelles. Les liens entre ces caractéristiques et d'autres facteurs de perception situationnelle sont importants à prendre en compte. Le modèle retient cinq ensembles de variables : les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, l'environnement personnel, le contexte des affaires, l'idée à la base du projet et les buts de l'entrepreneur. Par ailleurs, l'hypothèse est formulée selon laquelle l'entrepreneur prend en considération son habileté à développer et mettre en œuvre une stratégie. De même, le porteur de projet est capable d'apprécier les relations entre, d'une part, ses actions et les résultats et, d'autre part, ses attentes et les résultats. La motivation est appréhendée sous ses différentes origines. Les éléments de récompense intrinsèques et extrinsèques rappellent la théorie de Herzberg différenciant les facteurs d'hygiène des éléments motivationnels. La théorie des attentes, introduisant la perception des individus dans leur capacité à atteindre des objectifs apparaît dans le schéma dans la composante « Perception de la relation entre les actions prises par l'entrepreneur et les résultats ». De même, les idées d'instrumentalité et de valence émergent dans le cadre « Perception de la relation entre les attentes de l'entrepreneur et les résultats ». Par ailleurs, les caractéristiques et les buts personnels permettent d'ajouter des variables telles que les besoins d'accomplissement, d'affiliation ou de pouvoir.

Les individus amenés à prendre des décisions afin d'agir en entrepreneur doivent mettre en œuvre des comportements afin de voir naître l'entreprise. Ils s'engagent dans le management de l'entreprise nouvelle. L'entrepreneur, maintenant propriétaire-manager, doit être capable d'accompagner l'entreprise dans ces différents stades de développement. Il est alors nécessaire d'adopter de nouveaux comportements managériaux, en plus de ceux indispensables dans la phase de création, afin que l'entreprise parvienne à des résultats jugés performants. Cette modification des centres d'intérêt de l'entrepreneur est décrite comme « probablement la plus difficile à faire et peut être la plus importante pour le développement organisationnel » (Hofer et Charon, 1984, 3).

Les résultats de l'entreprise peuvent être de nature intrinsèque ou extrinsèque. Les résultats extrinsèques comprennent les éléments financiers ou tout autre produit rendu possible par l'activité de l'organisation. Les composantes intrinsèques regroupent, par exemple, la satisfaction de l'entrepreneur d'être son propre patron, les désirs satisfaits de relations humaines, etc. Soulignons que chaque individu possède sa propre échelle et

valorise les résultats de façon spécifique. Il compare également ses résultats à des situations qui lui paraissent comparables (théorie de l'équité).

Il est important de noter que le modèle présenté par Naffziger, Hornsby et Kuratko n'a pas été testé empiriquement dans sa totalité. Des tentatives ont été présentées (Robichaud, McGraw et Roger, 2001 ; Mishra, 2005) mais aucune validation définitive n'a été établie. Par ailleurs, les facteurs environnementaux créant un espace pour l'expression de la motivation entrepreneuriale ne sont que rapidement évoqués. La seconde partie de ce document apporte un éclairage sur les dimensions contextuelles.

## **PARTIE 2**

# **LA MOTIVATION ENTREPRENEURIALE ET SES CONTEXTES D'EXPRESSION**

La recherche sur un domaine aussi vaste que l'entrepreneuriat suppose que l'on s'appuie sur un cadre de référence qui nous permet d'approfondir la connaissance. Bien que ce cadre ne soit pas figé, il a pour intérêt d'apporter des hypothèses de travail qui forment une assise pour des études plus spécifiques. Lors de nos recherches sur l'importance de l'environnement dans l'acte de création, nous avons retenu un cadre d'analyse, dont les origines sont issues d'études théoriques et empiriques. Deux publications principales introduisent ce cadre, l'une s'intéressant principalement aux éléments juridiques de la création d'entreprise (Les dispositifs de la création d'entreprise aux Etats-Unis et en France. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2003), l'autre proposant une approche plus globale (Setting Up Businesses in France and the USA: A Cross-cultural Analysis. *European Management Journal*, 2004). Ces articles ont été précédés par plusieurs communications intermédiaires qui marquent les différentes étapes de la réflexion sur la prise en compte de l'environnement dans la compréhension de la motivation entrepreneuriale (*Les enjeux de la formation à la création d'entreprise*. Journées Scientifiques, 2001 et *Les apports des organismes consulaires à la création et à la reprise d'entreprise : le cas de la CCI de Bordeaux*. XVIIIème Congrès annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, 2001).

Les travaux sur les contextes environnementaux des entrepreneurs sont essentiels dans les recherches tentant de comprendre différences multiculturelles en termes de création d'entreprises. Les enquêtes menées aux USA, en France et au Congo permettent d'appréhender les facteurs principaux qui peuvent conduire à une plus ou moins grande expression de la motivation entrepreneuriale (TPE et développement économique : du soutien à l'entrepreneuriat à la recherche de la pérennité des structure. *Géoéconomie*, 2005 ; *L'entrepreneuriat féminin au Congo*. 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat ; 2004 ; Les dynamiques de la création d'entreprises en France et aux Etats-Unis : une société du salariat face à un environnement entrepreneurial. *Revue Internationale de la PME*, 2003).

Les explications de l'acte d'entreprendre se sont progressivement déplacées de l'étude des créateurs eux-mêmes - recherche sur les traits de l'entrepreneur - vers l'identification des facteurs motivationnels susceptibles d'expliquer les dynamiques entrepreneuriales (Julien et Jacob 1999, Kouriloff, 2000). Cependant, expliquer ces phénomènes nécessite d'ajouter un ensemble de facteurs environnementaux à la dimension individuelle précédemment analysée. Ce travail s'inscrit dans un cadre d'analyse adapté au contexte entrepreneurial (1.). Soulignons que les dimensions environnementales s'articulent entre elles de façon spécifique suivant le milieu culturel (2.).

## **1. Les dimensions du contexte dans la littérature en entrepreneuriat**

La recherche sur un champ aussi vaste que l'entrepreneuriat suppose que l'on s'appuie sur un cadre de référence qui nous permet d'approfondir la connaissance. Bien que ce cadre ne soit pas figé, il a pour intérêt d'apporter des hypothèses de travail qui forment une assise pour des études plus spécifiques. Lors de nos recherches sur l'importance de l'environnement dans l'acte de création, nous avons retenu un cadre d'analyse, dont les origines sont issues d'études théoriques et empiriques.

Bouchikhi (1990) rappelle que l'entrepreneur solitaire n'existe pas, ou ne peut pas aller bien loin, quand il existe. Le créateur d'entreprise réussit car il sait réunir les ressources nécessaires à la concrétisation de son projet et à sa pérennité, parce qu'il parvient à mobiliser des personnes complémentaires et qu'il persuade le plus grand nombre à accepter ses idées. Plus généralement, le créateur se trouve confronté à la relation intime entre le processus entrepreneurial global autrefois décrit par Schumpeter (1934) et le processus décisionnel formalisé par les théoriciens de la décision (Hernandez et Marco, 2004).

### **1.1. L'approche rationnelle de la décision d'entreprendre**

Selon Casson (1991), la coordination est la fonction principale du créateur d'entreprise, laquelle rend possible le fonctionnement de l'organisation : l'entrepreneur intervient en négociant avec les personnes concernées de façon à s'approprier au moins une partie, sinon la totalité, des avantages de la coordination. Un individu fonde sa décision de devenir ou non entrepreneur sur une comparaison entre la rémunération escomptée d'une telle fonction et celle qu'il pourra tirer de la meilleure occupation de son

temps dans d'autres fonctions (travail ou loisir). Casson place l'entrepreneur au sein d'un environnement qui se caractérise par le rythme des changements économiques, la répartition des fortunes individuelles, le cadre social et institutionnel du système économique dans son ensemble. Pour que des individus décident de devenir entrepreneurs, il faut à la fois qu'il y ait dans la population des candidats ayant une aptitude à entreprendre et qu'il existe une demande d'entrepreneurs liée aux changements économiques. Il faut également que l'espérance de rémunération soit suffisante pour que l'individu renonce à ces loisirs et se mette au travail.

Campbell (1992) s'inscrit dans la même logique que Casson en indiquant que le phénomène entrepreneurial ne peut pas être réduit à des éléments purement psychologiques. La dimension économique est importante dans la mesure où le futur entrepreneur compare ses bénéfices futurs avec ses possibles gains en tant que salarié. Eisenhauer (1995) complète l'analyse économique en conjuguant à un ensemble de variables personnelles (aversion au risque, bénéfices attendus, etc.) des éléments externes comme le taux d'intérêt, la richesse accumulée, les salaires, le risque de chômage, l'âge de la retraite, et le système social. Il montre que la probabilité pour un salarié de devenir entrepreneur est corrélée positivement avec la richesse, le risque de chômage et la durée de travail dans le secteur salarié ; et négativement, avec les augmentations de salaires et les systèmes sociaux des salariés. Douglas et Shepherd (2000) complètent le processus en introduisant la notion de carrière professionnelle. Certains individus choisissent un parcours de salariés alors que d'autres optent pour la voie d'entrepreneurs. Par ailleurs, ils insistent sur le fait que plus que les phénomènes de contingence pris de façon isolée, c'est la combinaison des facteurs qui est déterminante.

Retenons que l'approche rationnelle de la décision d'entreprendre est influencée par le contexte national. Reprenant le cadre d'analyse de Casson, développé en Angleterre, Papillon (2000) insiste sur les spécificités françaises. Il relève en particulier le coût d'opportunité du passage d'un statut de salarié à celui d'entrepreneur. Le risque supporté par l'entrepreneur n'est pas indépendant des droits associés au statut de salarié. Plus le salaire est garanti et relié à des droits sociaux futurs, plus il est coûteux de quitter ce statut.

## **1.2. La décision d'entreprendre : approche centrée sur l'action**

L'approche centrée sur l'action complète l'analyse fondée sur la motivation individuelle et le contexte dans lequel l'entrepreneur intervient. Amblard et al. (1996)

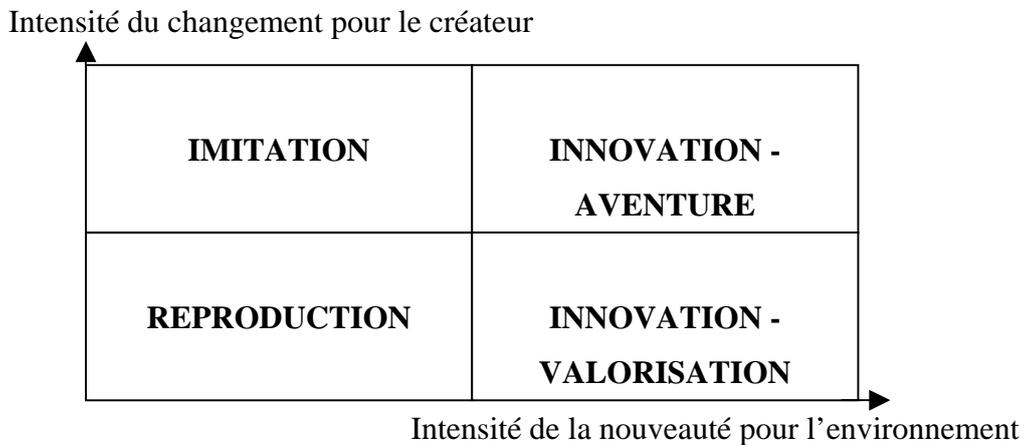
mentionnent que l'acteur n'existe pas en soi mais il est construit et défini comme tel par son action et il est historiquement et culturellement constitué. L'acteur est défini comme non seulement stratégique, identitaire et culturel mais aussi social-historique, groupal et pulsionnel.

Arocéna et al. (1983) ont entrepris d'appliquer le phénomène d'action au processus entrepreneurial. Ils considèrent la création d'entreprise comme la mise en mouvement d'acteurs sociaux divers dans un contexte particulier, global ou local. Malgré l'hétérogénéité des créateurs d'entreprise, les auteurs parviennent à identifier trois pôles constituant un système d'action provoquant l'apparition ou la disparition du projet de création.

- Le pôle personnel réunit les dimensions motivationnelles et biographiques de l'entrepreneur : histoire personnelle, pays et région d'origine, expérience professionnelle, formations, mobilité, etc.
- Le pôle relationnel rassemble les relations de proximité que le créateur a su tisser. Le réseau peut être familial, professionnel et social. L'appartenance à des associations, à un parti politique, de même que les contacts pris lors d'activités privées, sont autant d'opportunités pour se constituer un environnement social propice à la réussite entrepreneuriale.
- Le pôle professionnel décrit l'ensemble de la carrière de l'individu. Les compétences techniques, de gestion ou managériales se conjuguent à un savoir-être adapté au secteur investi par le créateur.

Les trois pôles sont indissociables mais le poids de chacun n'est pas constant. Il n'est pas possible de trouver la présence isolée de l'un d'entre eux ; toute création réussie – au moins dans une certaine mesure – prend nécessairement appui sur ces trois pôles. Ce ne sont pas trois domaines séparés, ayant chacune leur propre dynamique. Les caractéristiques attribuées à l'un des pôles vont nécessairement entraîner des modifications et une structuration spécifique des autres, et réciproquement (Arocéna et al., 1983). S'inspirant des travaux précédents, Bruyat (1993) propose une typologie des approches centrées sur l'action selon deux axes principaux : l'intensité du changement pour le créateur et l'intensité de la nouveauté pour l'environnement. Le schéma ci-dessous résume les logiques d'action du créateur.

### Schéma 3 : Les logiques d'action du créateur



Source : Bruyat, 1997.

Dans la logique de reproduction, le créateur cherche à faire pour son propre compte ce qu'il faisait déjà dans son emploi précédent. Dans celle d'imitation, il tente de monter une entreprise selon une formule déjà établie, mais il ne dispose pas encore des compétences et des ressources nécessaires. La logique d'innovation-valorisation s'adresse à des individus voulant créer leur entreprise à partir d'un procédé ou d'un produit dont ils possèdent le savoir-faire, la difficulté étant la mise au point éventuelle et surtout l'acceptation par l'environnement socio-économique. Enfin, l'innovation-aventure annule les incertitudes liées à l'apprentissage et à l'innovation.

Fayolle (2003) reprend également les trois pôles pour expliquer les systèmes d'action entrepreneuriale : l'acteur et ses motivations, ses besoins, ses croyances, ses valeurs et son histoire (pôle personnel) ; les ressources matérielles et immatérielles (pôle relationnel) ; l'espace d'opportunités professionnelles (pôle professionnel).

Les modèles précédemment présentés sont utiles dans la recherche des principales dimensions environnementales susceptibles de créer un espace pour l'expression de la motivation entrepreneuriale. Toutefois, la réalité de ces espaces varie selon les zones géographiques dans lesquelles les entrepreneurs développent leurs activités.

## **2. Les dimensions environnementales pertinentes dans le cadre de comparaisons internationales**

L'approche multiculturelle du phénomène entrepreneurial s'inscrit dans une opposition entre, d'une part, l'intérêt des comparaisons internationales dans l'identification des facteurs de réussite des porteurs de projets et, d'autre part, les limites attachées aux spécificités culturelles de chaque région. Notre travail de chercheur réside dans l'analyse des théories et des pratiques développées dans des contextes différents, et dans l'étude des opportunités et des menaces liées à l'appropriation d'expériences étrangères.

### **2.1. Les principales dimensions environnementales**

Trois ensembles de caractéristiques culturelles sont retenus : les dimensions économiques / démographiques, les raisons socioculturelles et les motifs politiques.

#### Les dimensions économiques et démographiques

L'étude menée par Reynolds, Storey et Westhead (1994) indique un impact significatif de la croissance de la demande de biens de consommation sur le nombre de créations d'entreprises dans la plupart des pays. Les évolutions comparées d'indicateurs de la croissance économique et du nombre de créations d'entreprises apportent un éclairage supplémentaire sur la proximité des tendances. Le lien entre la croissance économique et l'activité entrepreneuriale est également analysé dans le cadre des travaux du Global Entrepreneurship Monitor. En 2000, les données sur 21 pays indiquent une corrélation forte entre les deux variables.

Les recherches de Low et MacMillan (1988) révèlent que le dynamisme entrepreneurial est fortement lié à la densité de population des entreprises et aux relations qu'elles entretiennent entre elles. Plus précisément, Baum et Oliver (1992) parviennent à la conclusion suivante : les porteurs de projets intervenant dans un environnement avec une forte intensité d'entreprises ont davantage d'opportunités pour apprendre et se créer un réseau de relations, mais ils doivent également faire face à une intensité concurrentielle très forte.

Le lien entre l'importance de la population et l'activité entrepreneuriale fait partie des aspects étudiés par le groupe GEM. Leurs recherches rappellent, d'abord, que les

anticipations de la demande en biens et services sont une des clés du dynamisme de la création d'entreprise. Ensuite, et compte tenu que la demande est fortement corrélée à l'importance de la population, elles indiquent que l'entrepreneuriat dépend fortement de la densité démographique. Le lien entre la densité de la population et l'activité entrepreneuriale peut toutefois masquer l'influence d'autres variables dont Kangasharju (2000) souligne l'importance : l'existence d'universités et de centres de recherche, le développement du secteur des services, la jeunesse de la population et le dynamisme technologique des entreprises.

### Les raisons socioculturelles à l'origine des dynamiques entrepreneuriales

Le concept de capital social est utilisé par Aldrich (1999) et Boutillier et Uzunidis (1999) pour définir l'ensemble du relationnel d'un individu. Bien qu'il ne soit pas toujours accumulé dans le but de créer une entreprise, le capital social aide largement le porteur de projet dans sa démarche. Il lui permet d'avoir accès à certains savoirs, capitaux<sup>12</sup>, clients, etc. difficilement accessibles sans l'existence de relations interpersonnelles. Lin (1999) rappelle que le capital social est composé de trois éléments : les relations sociales, la position dans ces relations et la force des liens. La valeur du réseau de relations est déterminée par les ressources dont disposent les différents contacts. La présence de l'entrepreneur dans des communautés ou des associations importantes conduit à accroître les ressources (Burt, 1992 ; Julien et Jacob, 1999). Une étude menée par Aldrich, Elam et Reese (1996) confirme que l'existence de liens forts entre professionnels d'un même secteur (confiance) aide le créateur dans sa démarche. Ces relations se nouent souvent à l'occasion de réunions d'associations professionnelles et de rencontres plus informelles. A ce titre, Julien (1996) rappelle la théorie de l'agir communicationnel introduite par Habermas (1987), et indique l'importance de l'intercommunication dans le développement de nouvelles entreprises. Par ailleurs, Kamm et Shuman (1990) indiquent que les affaires détenues par plusieurs propriétaires sont généralement plus riches en compétences et en relationnel. L'équipe accroît également la légitimité de l'entreprise, en particulier en sécurisant davantage les éléments financiers.

---

<sup>12</sup> Guiso, Sapienza et Zingales (2003) précisent que les avantages financiers liés au capital social sont plus importants dans les zones géographiques où le contexte légal est peu fiable et où les populations sont les moins instruites.

Plusieurs recherches s'interrogent sur l'importance du soutien familial lors de la concrétisation d'un projet de création. Renzulli, Aldrich et Moody (1998) affirment que des liens familiaux trop étroits peuvent s'avérer un désavantage pour l'entrepreneur. Ils indiquent que le nombre de personnes d'une même famille impliqué dans un projet entrepreneurial est inversement proportionnel aux chances de voir la création se concrétiser. Cette conclusion est appuyée par Greene et Brown (1997) qui montrent que les entreprises peu innovatrices avec de faibles taux de croissance ont un réseau relationnel fondé sur le milieu familial alors que ceux qui étendent leur réseau ont un taux de croissance plus élevé.

Les entreprises nouvelles et innovantes se heurtent à deux contraintes importantes, chacune contribuant fortement au risque entrepreneurial : un manque d'orientation organisationnelle et un défaut de légitimité (Reynolds, Storey et Westhead, 1994). Dans un secteur nouveau, il n'existe pas de modèle organisationnel à suivre et les entreprises sont parfois conduites à expérimenter des solutions coûteuses qui peuvent s'avérer inadaptées. Les entrepreneurs sont également confrontés à une insuffisance de reconnaissance à la fois cognitive, morale et légale. Le manque de légitimité cognitive renvoie au fait que les nouveaux produits ou services n'ont pas encore été identifiés par les clients. La légalité morale est liée à l'adéquation entre la production de l'entreprise et les normes culturelles et les valeurs de la population cible. Enfin, la reconnaissance légale concerne les aspects légaux liés à l'entreprise nouvelle et aux produits et services qu'elle propose. Afin de limiter ces contraintes, les entrepreneurs peuvent engager des actions à la fois de coopération (lobbying dans le but d'influencer les aspects réglementaires), de croissance (afin d'imposer un modèle d'organisation) ou de communication (pour faire évoluer les valeurs).

### Les motifs politiques

Les actions politiques et gouvernementales peuvent influencer la dynamique entrepreneuriale. D'abord, l'environnement juridique est susceptible d'encourager ou de limiter l'initiative individuelle. Ensuite, la mise en place de certains dispositifs d'accompagnement peut permettre la réalisation effective d'un projet, voire son développement. Enfin, les états accordent des aides spécifiques à destination des

entrepreneurs sous la forme d'avantages financiers, d'ouverture des marchés publics ou d'assistance aux personnes en difficulté.

## **2.2. Les contextes multiculturels de l'entrepreneur : exemples**

Deux recherches principales permettent d'illustrer l'intérêt du cadre d'analyse présenté ci-dessus. Une première étude apporte un éclairage sur les facteurs explicatifs de dynamiques entrepreneuriales en France et aux Etats-Unis. L'analyse montre que – mis à part le poids des prélèvements sociaux et les obligations sociales imposées dans l'Hexagone qui sont très éloignés du libéralisme qui caractérise les relations sociales aux Etats-Unis – le dispositif légal américain en matière de création d'entreprise est relativement semblable à celui qui existe en France. La seconde recherche permet d'apprécier le cas de l'entrepreneuriat féminin au Congo. On démontre que les motivations à entreprendre répondent à des désirs similaires au sein de continents différents, mais les conditions environnementales jouent un rôle important dans la décision de passer à l'acte.

### Les dynamiques entrepreneuriales américaines et françaises

Le Rapport d'Information Besson (1999), présenté devant l'Assemblée Nationale en septembre 1999, dresse un état des lieux du dispositif français d'aide à la création d'entreprises. Il présente la situation paradoxale suivante : jamais le désir d'entreprendre n'a été si fort en France et pourtant, depuis 10 ans, le nombre de créations d'entreprises ne cesse de diminuer. Plusieurs explications sont avancées (accès inégal au financement, risques, accompagnement insuffisant, etc.) et un plan d'urgence d'aide aux « très petites entreprises » est suggéré. Les propositions s'appuient en partie sur les expériences menées à l'étranger, mais les présentations des dispositifs d'aide ne sont pas toujours détaillées. Les Etats-Unis sont souvent cités en exemple pour leur vitalité particulière en matière entrepreneuriale mais parfois de façon relativement anecdotique. Nous avons tenté d'apprécier plus précisément la situation de la France face aux USA en matière de créations d'entreprises, et de rechercher les origines des différences de dynamisme entrepreneurial dans chaque pays.

Les explications du retard français se sont progressivement déplacées de l'étude des créateurs eux-mêmes - recherche sur les traits de l'entrepreneur (McClelland, 1961) - vers l'identification des facteurs environnementaux susceptibles d'expliquer les dynamiques

entrepreneuriales (Julien et Jacob 1999, Kouriloff, 2000). Pourtant expliquer ces phénomènes (en particulier la moindre intensité entrepreneuriale en France et le nombre restreint de créations dans les secteurs des nouvelles technologies) nécessite de prendre en compte à la fois les dimensions internes, centrées sur l'individu, et les facteurs externes. Comme mentionné au paragraphe précédent, les explications des écarts peuvent être déclinées suivant trois axes : les dimensions économiques / démographiques, les raisons socioculturelles et les motifs politiques.

Contrairement à ce que suggère le Rapport Besson, le dispositif légal américain en matière de créations d'entreprises apparaît relativement similaire à celui mis en place dans l'hexagone et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, les formes juridiques accessibles aux entrepreneurs situés de chaque côté de l'Atlantique sont suffisamment diverses pour répondre aux besoins de créations d'entreprises dans chacun des pays. Deuxièmement, bien que les modalités de constitution soient plus contraignantes en France, l'expérience américaine nous enseigne que l'absence de cadres formels conduit à des complications juridiques (recours à des conseillers juridiques, frais de justice, etc.). Troisièmement, les contraintes fiscales imposées aux entreprises américaines ne sont pas sensiblement différentes de celles auxquelles doit faire face l'entrepreneur français.

Par contre, le poids des prélèvements sociaux et les obligations sociales imposées en France s'éloignent fortement du libéralisme qui domine les relations sociales aux Etats-Unis. Par ailleurs, le système américain d'aides à la création d'entreprises apparaît très structuré et possède des ressources financières importantes mais, comme en France, il ne supporte qu'une minorité d'entreprises.

Finalement, expliquer le manque de dynamisme de la création d'entreprises en France par la faiblesse de son dispositif d'encadrement et d'aide aux porteurs de projets paraît peu convaincant. En effet, le système français a de nombreux points communs avec le dispositif américain, et les différences entre les deux modèles existaient déjà au cours des périodes où le nombre de créations d'entreprises dans l'hexagone était en forte croissance. D'autres éléments peuvent sans doute mieux expliquer cette situation : les différences en termes de propension à consommer, les difficultés de financement que rencontrent les petites entreprises françaises, le manque d'intérêt des organismes de formation français pour les technologies nouvelles et la perception plus ou moins positive de l'environnement dans chaque pays.

Toutefois, transposer le modèle entrepreneurial américain en France pour accroître le nombre de créations d'entreprises n'a pas beaucoup de chance de succès. La rénovation du modèle français est sans doute plus indiquée. Des mesures importantes ont été prises au cours des dernières années. La simplification des démarches administratives est l'une des mesures les plus visibles, mais d'autres initiatives méritent d'être citées. Le rapprochement du régime d'assurance maladie des professions indépendantes de celui des salariés est susceptible de limiter une partie du coût d'opportunité lié à la création d'entreprises dans l'hexagone. Les pouvoirs publics ont également concédé à des efforts importants afin d'étendre les possibilités de financement des projets, en particulier avec la mise en place de prêts spéciaux.

### L'entrepreneuriat féminin au Congo

L'entrepreneuriat féminin au Congo puise son origine dans des raisons économiques. Mais au-delà de l'aspect purement financier, la création d'entreprise permet à la femme de marquer son indépendance et d'affirmer sa différence par rapport aux hommes.

La femme congolaise est un entrepreneur depuis de nombreuses années. Un faisceau de circonstances la pousse à entreprendre afin de sortir des situations qui peuvent s'avérer difficiles. Il s'agit, entre autres, de l'esclavage, du service militaire, des guerres, du sida, du chômage du mari. Souvent, c'est parmi les hommes qu'on dénombre le plus de victimes, laissant derrière eux des veuves avec des moyens de subsistance très réduits. Ainsi, les femmes sont conduites à gérer les entreprises laissées par leurs pères, oncles ou frères. La Congolaise a toutefois une particularité : par tradition elle ne succède pas à son mari. Cette succession est dévolue aux enfants (filles ou garçons), aux neveux ou nièces selon la lignée patrilinéaire ou matrilinéaire.

La dynamique entrepreneuriale de la femme congolaise se situe d'abord dans l'économie de subsistance, qualifiée parfois « activité porte-monnaie », dont la finalité est de subvenir aux besoins immédiats des créatrices. Traditionnellement, elle crée et dirige des petites unités allant de la production à la transformation des produits agricoles jusqu'à leur commercialisation. Elle s'intéresse notamment au manioc (pain et farine), à l'arachide (beurre de cacahuète), aux produits de la pêche (poissons salés, fumés et séchés) et à l'ensemble des produits agricoles destinés à approvisionner les centres urbains. Plus

récemment, elle a investi la petite industrie (savonnerie, fabrication de jus de fruits, etc.) et elle commence à élargir son domaine d'intervention dans le tertiaire (petit commerce et service de restauration par exemple). Ainsi, non seulement elle garantit la survie de la famille, mais elle procure également de petits emplois stables à ses aides et à ses apprentis.

Dans un souci d'améliorer sa condition de vie et celle de ses proches, la femme congolaise se taille une part non négligeable dans la petite et moyenne entreprise et dans tous les secteurs d'activités, avec une préférence pour le tertiaire (commerce de gros et de détail, éducation, restauration, service, bâtiment, transport, communication, couture). Elle crée plus de 46% des très petites entreprises dans ce secteur. Il faut noter que la plupart des femmes créatrices d'entreprises, tant dans le secteur formel qu'informel, possède également un emploi salarié. Mais les difficultés économiques les encouragent à entreprendre. Dans le même temps, elles trouvent une reconnaissance sociale en venant en aide aux chômeurs de sa famille et à ses amis du quartier en leur procurant des emplois.

Bien qu'exerçant une activité salariée, la rémunération que les femmes tirent de leur travail auprès d'autres personnes ne leur permet pas de couvrir leurs besoins et les place dans une situation de dépendance financière quasi-permanente vis-à-vis de leurs époux, leurs frères, oncles ou concubins. Non seulement cet état accroît la charge de ceux qui les assistent, mais il est également une source de tension et d'humiliation. Au lieu de pratiquer « la politique de la main tendue », les femmes préfèrent se risquer dans l'aventure entrepreneuriale. Ainsi, pour les salariées, c'est un moyen d'améliorer leur revenu et, pour les retraitées, une solution aux difficultés financières inhérentes à l'insuffisance et l'irrégularité des pensions (les retraités du Congo sont généralement appelés « les maltraités »). Par ailleurs, pour les chômeuses et les diplômées sans emploi les plus touchées en temps de crise économique, et dont le nombre a augmenté avec les différentes guerres connues par le Congo depuis une décennie, la seule issue est de se prendre en charge en créant leur entreprise (Carrier et Fourcade, 1998).

Il n'est plus à démontrer que la femme qui travaille doit concilier deux impératifs, celui relatif à l'exercice de son métier et celui inhérent à son rôle d'épouse et de mère. C'est une véritable surcharge qu'impose le double rôle de la femme active, d'autant plus que le partage des tâches domestiques dans le couple reste très inégal (les hommes se consacrent au bricolage et au rangement, les femmes se chargeant de la cuisine, la vaisselle et de l'entretien du linge). La situation des femmes congolaises n'est pas différente de celle des françaises. Elle est même pire en ce sens que toutes les charges domestiques sont

quasiment assumées par elles. Or assez souvent, les exigences liées à l'exécution de leur travail eu égard aux horaires imposés pour y parvenir ne permettent pas d'être opérationnelles et efficaces dans ce double rôle. En créant leur entreprise, elles peuvent aménager des horaires flexibles qui sont compatibles avec leur vie de famille. Cette indépendance temporelle leur permet d'être plus efficaces et plus rentables, parce que travaillant non pas par contrainte mais par envie, dans une structure qui leur appartient. Cette indépendance leur donne le pouvoir de contrôler son activité au lieu d'être contrôlées. C'est une véritable source d'épanouissement et d'affirmation.

L'affirmation des Congolaises en entrepreneuriat se manifeste par des comportements proches des femmes d'autres pays. Le dynamisme de la création d'entreprises s'explique par un phénomène plus général qui place les attributs de la féminité comme des caractères essentiels à l'exercice du management. Le sens aigu de la conciliation et l'attachement à la morale traditionnelle sont également des caractéristiques spécifiques aux femmes congolaises, les hommes observant des attitudes plus individualistes (Rolland, 1998).

## **PARTIE 3**

# **PROPOSITION D'UN CADRE POUR UN PROGRAMME DE RECHERCHE SUR LA MOTIVATION ENTREPRENEURIALE**

Le programme de recherche s'appuie sur l'approche analytique de la motivation et sur le modèle de Naffziger, Hornsby et Kuratko (1994). Ces derniers suggèrent que les entrepreneurs sont motivés pour atteindre leurs buts et jugent de la réussite de leur expérience entrepreneuriale en fonction du niveau de réalisation de leurs buts. Suivant la théorie de Porter et Lawler (1968), les individus sont motivés à agir de façon entrepreneuriale tant qu'ils perçoivent que leurs comportements participent à l'obtention de leurs buts (par exemple, percevoir qu'entreprendre conduit à des revenus plus élevés). Afin de mener à bien ce programme, une connaissance approfondie de la motivation est donc nécessaire. Soulignons qu'une partie importante de nos travaux est centrée sur la motivation (*La participation financière des salariés dans l'entreprise : Approche quantitative et qualitative*. Thèse de doctorat, 1995 ; Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2000).

De nombreuses recherches ont tenté de mesurer les performances des petites entreprises et des modèles sont proposés pour décrire les facteurs expliquant les résultats. La performance est généralement appréciée en termes financier ou marketing. Au contraire, la motivation entrepreneuriale et la persistance entrepreneuriale sont rarement abordées (Vertraete, 1997). Si la persistance entrepreneuriale est un but pour le propriétaire d'une entreprise et que les entrepreneurs sont motivés pour atteindre leurs buts, comment la motivation à agir comme entrepreneur peut elle être mesurée ? Nos travaux présentent les nombreuses études ayant pour objet de mesurer des attitudes individuelles, méthodologies utiles dans le cadre du programme proposé (Identité et implication organisationnelle, in *La motivation au travail dans les services publics*, 2003 ; La mesure de la responsabilité sociale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2004).

Enfin, on prévoit de mener la recherche dans trois zones géographiques : France, Alabama (USA) et région littoral (Cameroun). La recherche des différences internationales sur les problématiques entrepreneuriales a été abordée dans le cadre de plusieurs de nos publications : *Les dispositifs légaux de la création d'entreprise en France et aux Etats-Unis*. IIème Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, 2002 ; *Création d'entreprise : une comparaison Etats-Unis - France*. *Problèmes Economiques*, 2003 ; *La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise*. *Revue Gestion 2000*, 2004 ; *TPE et développement économique : du soutien à l'entrepreneuriat à la recherche de la pérennité des structure*. *Géoéconomie*, 2005).

Le cadre proposé ci-dessous à une triple ambition : identifier les désirs à l'origine de la motivation entrepreneuriale, proposer une mesure de cette motivation et connaître les facteurs favorisant son expression. Le programme de recherche correspondant sera mené dans trois zones géographiques différentes afin d'isoler les facteurs culturels (1.). La recherche s'appuie sur le modèle de Naffziger, Hornsby et Kuratko (1994), qui n'a pas encore été testé empiriquement, mais qui a pour intérêt de réunir dans une même approche des variables individuelles et environnementales contribuant à expliquer la décision d'agir comme entrepreneur (2.). Plusieurs axes de recherche issus du modèle seront retenus. Les approches qualitatives et quantitatives seront complémentaires afin d'appréhender l'ensemble des phénomènes (3.).

## **1. L'objet de la recherche**

La recherche a pour but de déterminer en quoi la motivation entrepreneuriale (son intensité et son origine) est un facteur explicatif de la décision de créer une entreprise. Par ailleurs, l'expression de la motivation entrepreneuriale peut être plus ou moins favorisée par des facteurs environnementaux (environnement personnel, des affaires, etc.). Dans ce cadre, le programme a également pour objectif d'identifier les éléments contingents jouant un rôle dans la décision de créer une entreprise.

La motivation entrepreneuriale doit se comprendre comme l'expression d'une motivation chez certains individus. Elle peut en effet s'exprimer selon des manières bien différentes de celles de créer une entreprise : motivation artistique, motivation politique, motivation sportive, etc.

Nous n'avons pas tous les mêmes motivations, dans la mesure où nous n'avons pas les mêmes histoires personnelles. Rappelons que le schéma explicatif de la motivation, retenu dans la première partie de ce document, indique que la motivation trouve son essence dans les vécus plus ou moins anciens des individus. L'origine de la motivation se situe dans la rencontre entre l'image que se font les individus d'eux-mêmes et leurs désirs. Ces derniers sont divers et variés : affiliation, pouvoir, réalisation, etc. La motivation entrepreneuriale correspond à des désirs spécifiques et la plupart des études indiquent que sa source est le désir de réalisation. Des enquêtes moins nombreuses insistent sur des problématiques d'autonomie, de pouvoir ou de reconnaissance.

L'acte d'entreprendre correspond à un comportement qui révèle un désir de réalisation, d'autonomie, etc. Un des premiers apports de ce programme de recherche sera de se questionner sur les désirs à l'origine de la motivation d'entreprendre dans zones géographiques différentes : France, Alabama (USA) et région littoral (Cameroun). Le choix de ses régions s'explique par la diversité qu'il recouvre et par l'accès à l'information facilité par l'existence de réseaux de recherche (étude en cours avec l'université d'Alabama et nombreux contacts avec des universitaires camerounaises (Professeur Lucien Kombou, Université de Douala ; Professeur Victor Tsapi, Université de N'Gaoundéré ; Mme Ondoua Biwolé, enseignante à l'université de Yaoundé II)).

Nous ne sommes pas tous égaux devant la motivation, quelle soit entrepreneuriale ou autre. Le désir à son origine peut être plus ou moins intense. Un second apport du programme sera d'apprécier l'intensité de la motivation entrepreneuriale, indicateur utile pour expliquer pourquoi, dans des situations similaires, certains individus entreprennent et d'autres non.

Au contraire de l'implication ou de la satisfaction, on ne motive pas un individu, on lui donne simplement un espace pour exprimer sa motivation. Les facteurs environnementaux sont déterminants dans l'explication de la motivation entrepreneuriale, laquelle exprime un désir plus profond de réalisation, d'autonomie, etc. Or, si le contexte limite l'expression de la motivation entrepreneuriale, l'individu va chercher à réaliser son désir par d'autres voies (engagement associatif, etc.). Un dernier apport de la recherche sera de montrer, en fonction de l'intensité de la motivation entrepreneuriale des individus, les facteurs pouvant participer ou au contraire limiter l'expression de cette attitude.

## **2. Le cadre théorique de la recherche**

Le cadre théorique de ce programme de recherche s'appuie sur une définition précise de la motivation (Louart, 1997) et sur un modèle rassemblant les facteurs environnementaux pouvant favoriser ou non son expression (Naffziger, Hornsby et Kuratko, 1994).

## **2.1. La motivation entrepreneuriale du porteur de projet**

Louart (1997) rappelle que le « concept de motivation sert à traduire les aspects dynamiques de la conduite humaine. Il explique les liens entre l'activation de l'énergie interne et son orientation vers des buts particuliers. L'homme agit selon des directions qu'on peut interpréter de façon causale ou projective. Dans le premier sens, la motivation est le fruit de déterminations plus ou moins conscientes. Dans le second, elle mobilise le sujet vers des finalités construites à partir de représentations et des enjeux qu'il y voit pour lui-même. Les deux façons de voir sont complémentaires » (2095). Cette définition fait percevoir les notions de désir et d'image de soi abordées dans l'approche de la motivation entrepreneuriale. Deux premiers axes de recherche peuvent ainsi être retenus :

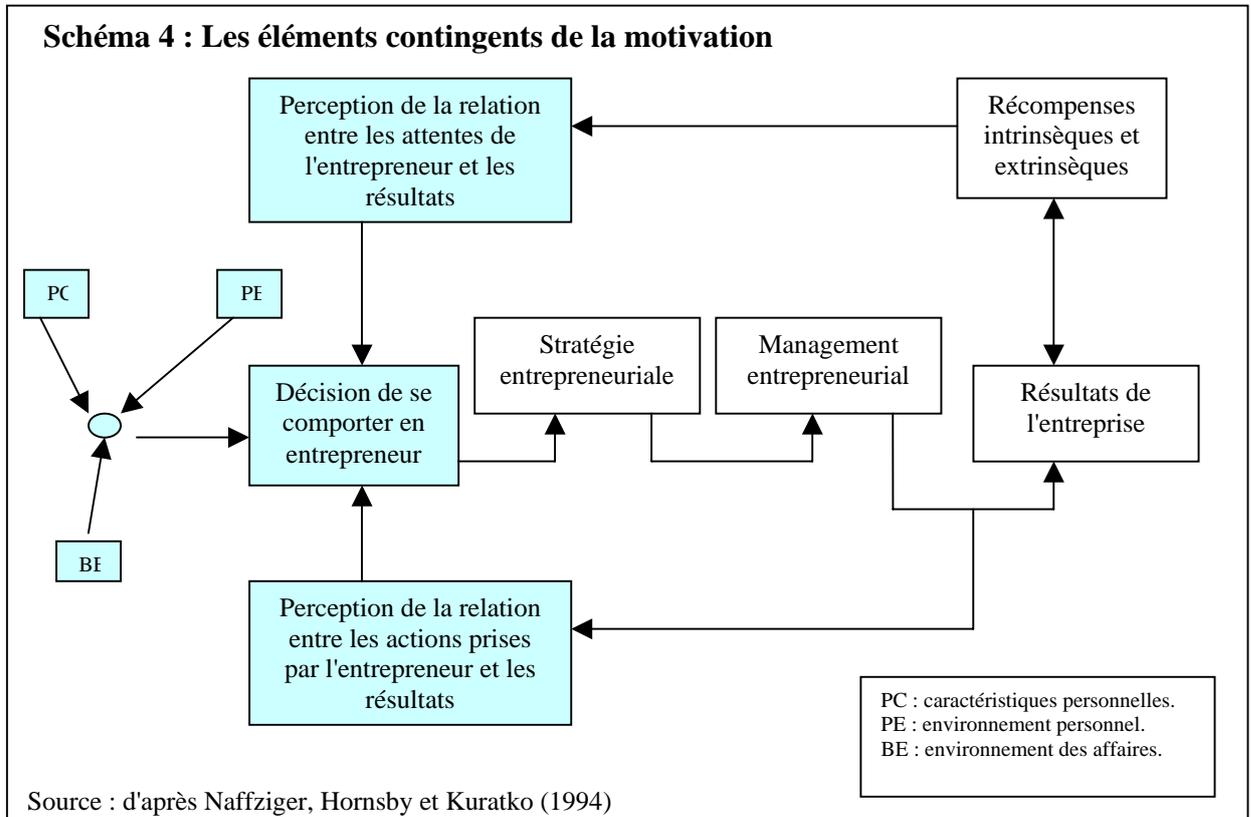
- Un questionnement autour des désirs à l'origine de la motivation entrepreneuriale.
- Une réflexion sur l'intensité de la motivation entrepreneuriale des porteurs de projets.

Comme il a été précisé dans la première partie, ces orientations de recherche s'appuient sur des études antérieures qui tentent d'identifier les désirs à l'origine de l'acte entrepreneurial. La plupart des études sont centrées sur le besoin d'accomplissement, le besoin d'indépendance et la propension à prendre des risques. Le modèle présenté par Gartner (1985) reprend ces trois variables, pas seulement pour différencier les entrepreneurs des non-entrepreneurs, mais pour rappeler qu'elles sont essentielles pour comprendre le processus conduisant à la réalisation du projet. D'autres variables complètent le modèle : le niveau d'énergie, la conformité et le besoin d'autonomie (Sexton et Bowman, 1986) ; la persévérance et la domination (Neider, 1987), le désir de contrôle (Greenberger et Sexton, 1988) et de construire quelque chose (Knight, 1987). Greenberger et Sexton (1988) suggèrent également que l'image que se fait l'individu de lui-même influence sa décision d'entreprendre.

## **2.2. Les facteurs de contingence de la motivation**

En s'inspirant du modèle de Naffziger, Hornsby et Kuratko (1994), cinq ensembles de variables sont retenus comme éléments de contingence de l'expression de la motivation : la perception de la relation entre les actions prises par l'entrepreneur et les résultats ; la perception de la relation entre les attentes de l'entrepreneur et les résultats ; les

caractéristiques personnels du porteur de projet ; son environnement personnel ; l'environnement des affaires.



La cadre de la recherche préconise de retenir cinq ensembles de variables détaillés ci-dessous.

#### La relation entre les actions prises par l'entrepreneur et les résultats

Comme l'illustre le modèle de Porter et Lawler, les interprétations perceptuelles faites par les entrepreneurs jouent un rôle-clé au sein du processus motivationnel. Une des principales relations perçues est celle existant entre les stratégies des entrepreneurs et les résultats de l'entreprise. L'entrepreneur doit être convaincu que les stratégies et les actions managériales qu'il initie conduiront à des résultats spécifiques pour l'organisation (comme l'accroissement des ventes, du profit ou des parts de marché). Du moment où il prend la direction de l'entreprise, il doit essayer d'associer ses actions aux résultats. Le modèle de motivation entrepreneuriale montre que plus la relation perçue entre ces deux éléments est

importante, plus la motivation à continuer à agir en tant qu'entrepreneur est forte, que ce soit dans la perspective d'un développement ou d'une création d'entreprise. On peut également imaginer que ces perceptions ont un effet de retour sur les stratégies à venir, leurs mises en œuvre et le management de l'organisation.

### La perception de la relation entre les attentes de l'entrepreneur et les résultats

Un autre facteur qui explique la motivation à agir en tant qu'entrepreneur est la perception que le résultat de l'entreprise va atteindre ou dépasser les attentes. Il est suggéré que l'entrepreneur s'engage dans le processus avec des attentes en termes de récompenses intrinsèques et extrinsèques, qui résultent de l'activité de l'entreprise. Les attentes varient d'un individu à l'autre. Elles évoluent avec l'arrivée de nouvelles opportunités ou/et en fonction de la réalité des opérations et de la compétition. Par exemple, Ronstadt (1984) présente une typologie de création d'entreprise comprenant les « entreprises traditionnelles », les « petites entreprises dynamiques », « les entreprises à forte croissance », etc. Respectivement, les résultats attendus sont : indépendance, autonomie et contrôle ; considérations financière ; croissance du chiffre d'affaires et des profits.

### Les caractéristiques et les buts personnels du porteur de projet

Les entrepreneurs ont un ensemble de buts qu'ils cherchent à atteindre quand ils décident de s'engager dans un projet. Ces buts peuvent varier selon les individus. Certains peuvent chercher une croissance rapide de leur activité, d'autres attendent une récompense financière importante et se retirent de l'affaire ; ou encore certains sont intéressés par le fait d'être simplement leur propre patron (Knight, 1987). On peut également rencontrer des personnes qui travaillent pour atteindre une sécurité financière pour eux et leur famille. Bird (1988, 444) commente ces attentes de la façon suivante : « les intentions des fondateurs déterminent la forme et la direction des organisations. Le succès de ces dernières, mais également leur développement et leur changement, s'expliquent souvent par ces intentions, lesquelles sont modifiées, élaborées, renforcées ou transformées. » Katz et Gartner (1988, 431) complètent leur modèle en introduisant l'intentionnalité. Ils notent que « l'intentionnalité organisationnelle au moment de la création d'un structure reflète les buts des fondateurs. » Greenberger et Sexton (1988) présentent la vision de l'entrepreneur

comme une force significative qui oriente le développement d'une entreprise nouvellement créée.

### L'environnement personnel du porteur de projet

Les caractéristiques qui ne sont pas liées aux traits de personnalité, comme le statut familial, le sexe ou le fait d'avoir grandi dans une entreprise familiale, influencent également la décision d'agir en entrepreneur. Martin (1984) indique que les individus entrent dans une période de choix qui résulte de l'interaction entre cinq dimensions principales : l'environnement social, les dispositions physiques et psychologiques, les effets d'expérience, les facteurs familiaux et les événements déclenchant. Greenberger et Sexton (1988) nuancent la recherche de Martin et pensent que, même dans le cas où ils y a des opportunités, les entrepreneurs peuvent avoir besoin de personnes ou/et d'évènements pour les pousser à agir. Ainsi, ils complètent leur modèle avec la variable « support social ». Shapero (1984) rajoute les collègues de l'entrepreneur, la famille, les modèles de référence, les enseignants, les personnages publics respectés et les artistes dans les déterminants de la perception que peut avoir un individu vis-à-vis d'une idée réalisable ou non.

Cooper et Dunkelberg (1987) présentent une enquête dans laquelle ils montrent que sur 890 entrepreneurs, 50 % a au moins un parent qui est patron, 36 % a un diplôme universitaire de premier cycle, alors que seulement 15 % a un parcours d'étude plus avancé. Ils indiquent également que le nombre médian d'années passées au sein d'entreprises par les entrepreneurs est de 8, ce qui suggère que les créateurs ne sont pas averses au salariat. D'autres facteurs relatifs à l'environnement personnel sont mentionnés pour expliquer la décision d'agir en entrepreneur : l'environnement et le réseau social (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Carsrud et Johnson, 1987 ; Carsrud, Gaglio et Olm, 1987 ; Smeltzer et Fann, 1989 ; Reynolds, 1992), de même que le parcours scolaire (Ronstadt, 1985).

### L'environnement des affaires

L'entrepreneur crée une affaire pour exister et se confronter à la compétition qui anime son secteur, concurrence qui peut être locale, nationale, voire internationale. Ce contexte joue un rôle important dans la décision d'agir en entrepreneur. Shapero (1984)

mentionne des facteurs comme la perception de l'entrepreneur dans la société, et plus généralement la perception du monde des affaires, le climat économique ou l'accessibilité aux sources de financement. Plusieurs auteurs rappellent l'importance d'appartenir à un réseau professionnel (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Carsrud et Johnson, 1987 ; Carsrud, Gaglio et Olm, 1987 ; Reynolds, 1992). Fry (1987) insiste sur la place des incubateurs dans le succès des entreprises, en raison de l'accompagnement que bénéficient les entrepreneurs dans l'élaboration de leurs prévisions.

### **3. La méthodologie de la recherche**

Le cadre de recherche retenu invite à s'interroger sur les méthodologies d'analyse les plus pertinentes. Soulignons d'abord la nécessité de pénétrer des univers sociaux doublement particuliers : porteurs de projets spécifiques et contextes nationaux différents. La force des approches qualitatives se situe dans la tentative de réconcilier la complexité, le détail et le contexte (3.1.). Parallèlement, les approches quantitatives sont souvent choisies dans les recherches sur les attitudes, les auteurs utilisant des techniques paramétriques ou non-paramétriques en fonction des distributions statistiques et des caractéristiques des échantillons retenus (3.2.).

#### **3.1. Les approches qualitatives alternatives**

Les études qualitatives ne se caractérisent pas simplement par l'absence de données numériques. Leur intérêt principal se situe dans leur capacité à pénétrer les univers sociaux à travers l'expression orale ou écrite. Strauss et Corbin (1990) défendent que le discours individuel est à l'origine de la théorie : dans l'analyse des processus sociaux, ce qui compte, c'est le point de vue de l'individu. Cette prise de position, en particulier pour les recherches multiculturelles, permet de s'émanciper de la « culture de la fragmentation » (Coffey et Atkinson, 1996) qui caractérise les analyses issues de données pré-codées et catégorisées.

Ce qui est essentiel pour les personnes interrogées, c'est la capacité des analystes à prendre en compte leurs actions et leur rôle dans le processus de recherche. Mason (1996), par exemple, insiste sur l'idée que les stratégies de recherche doivent être séquentielles : le questionnaire doit être construit au regard d'analyses documentaires préalables. La flexibilité est ainsi liée au sens pratique de l'analyste et à la méthode de triangulation.

Toutefois, Silverman (1993) rappelle que les interprétations des individus, mêmes dits « experts », ne doivent pas être considérées comme des explications raisonnées. Bryman (1988) préconise d'éviter les structures de recherches prédéterminées et conseille de confronter chaque hypothèse à des critères explicites.

Les études multiculturelles impliquent une attitude pragmatique. Au début de la recherche, la méthode « safari » est à privilégier (Mangen, 1999). Elle est particulièrement utile dans le cas de problématiques spécifiques qui ont fait l'objet d'études dans les différentes régions retenues. Les enquêtes et les données nationales sont disponibles pour des analyses secondaires, lesquelles peuvent être appréciées à la lumière d'observations personnelles et d'interviews d'experts.

### Les problèmes de langage et d'échantillonnage

Les problèmes de compétences linguistiques tendent à être sous-estimés dans les recherches trans-nationales. Pourtant la tâche est immense : interprétation des discours, métaphores, euphémismes, etc. sans mentionner les différents dialectes et expressions non-verbales. Van de Vijver et Leung (1997) préconisent d'utiliser des analogies et des définitions concrètes afin de résoudre les biais liés aux divers « construits » et « items ».

Travailler dans plus d'une langue conduit à des difficultés particulièrement importantes dans le cas de recherches interpersonnelles impliquant des réponses émotionnelles. Lors d'un projet sur une problématique anglaise et indienne mentionné par Leff (1985), l'équipe anticipait des problèmes de compréhension des contextes dus aux différences lexicales relatives aux émotions. Au cours d'une expérience, l'un des chercheurs, indien bilingue, était chargé d'enregistrer alors que ses collègues devaient interviewer. Au moment de l'étude des réponses, les analystes constatèrent que le troisième intervenant donnait des interprétations relativement proches de ses compatriotes indiens.

La connaissance d'une langue est une condition nécessaire mais pas suffisante pour apprécier une culture et parvenir à des équivalences fonctionnelles et conceptuelles. Les recherches cross-culturelles posent de sérieux problèmes lors de l'étude de phénomènes généraux comme l'aide de l'Etat à la création d'entreprise ou les subventions. Lawrence (1988) mentionne les dangers liés à l'attribution d'une même définition à des phénomènes disparates.

Il n'y a également aucun doute que l'utilisation d'une seule langue, dans des environnements multi-langages, est entachée de nombreuses limites. La recherche est essentiellement un acte social – et politique – et de nombreux projets internationaux, élaborés hors du champ scientifique, sont fragiles du point de vue méthodologique en raison de la langue qui est imposée aux analystes. Afin de sortir de l'impasse, Harding (1996) propose de limiter les études à des ensembles homogènes de pays (ce qui réduit parfois les capacités de réponse aux appels d'offre).

Les recherches ethnologiques tendent à éviter l'échantillonnage et analysent l'ensemble du discours comme un objet unique. De même, dans les études qualitatives et cross-culturelles menées à petite échelle, les problèmes d'échantillonnage ne se posent pas. Dans d'autres champs d'investigation, les chercheurs utilisent des typologies théoriques qui, cependant, ne permettent pas de généraliser facilement.

Par ailleurs, le choix des variables endogènes et exogènes est difficile, la solution réside dans un équilibre entre « l'extension » empirique et « l'intension » théorique (Sartori, 1978). Pour sa part, Manning (1993) critique l'utilisation des catégorisations, qui souvent ont été définies de façon étroite et qui éliminent des variables qui se situent hors du champ prédéfini.

### Panorama des méthodes qualitatives

Par nature, la recherche cross-culturelle conduit à des compromis méthodologiques plus importants que lorsque l'on étudie un seul pays. Communément, plusieurs méthodes sont utilisées et l'analyste a souvent recours à des rapprochements entre études ou situations parfois éloignées, mais qui peuvent éclairer sa problématique. Quatre méthodes d'investigation sont présentées ci-dessous, présentation non exhaustive mais recouvrant les principales pratiques utilisées dans les investigations : la méthode des cas, l'enquête, l'étude documentaire et la méthode ethnographique<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> L'ouvrage de Wacheux, F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion » chez Economica propose une présentation plus complète des méthodes qualitatives.

### *La méthode des cas*

Dans notre recherche présentée à la XX<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut International de l'Audit Social à Bordeaux (2002), nous adoptons une méthode résolument inductive en raison du niveau relativement faible des connaissances sur la problématique. La méthode par études de cas est privilégiée car elle répond à trois objectifs mis en évidence par Wacheux (1996) et rappelés plus récemment par Hlady Rispal et Saporta (2002) : une visée compréhensive, une analyse de processus et la découverte de causalités récursives.

L'étude a pour ambition de découvrir la signification de pratiques liées au management des connaissances au sein de PME à l'aide des « perceptions et actions des différents acteurs en présence. » L'approche qualitative a été choisie spécifiquement pour les raisons suivantes : la compréhension des phénomènes ne pouvait être saisie sans appréhender le sens que les acteurs donnaient aux comportements et aux choses. Ensuite, cette recherche visait à apprécier les processus de conversion des connaissances (tacites / explicites). Le but était de découvrir comment s'organisent les pratiques, les informations, etc. au sein des structures et de faire émerger les processus. Enfin, la multiplication des cas permettait d'identifier les régularités dans les modes de conversion et de rechercher l'existence de systèmes récurrents, propres ou non aux entreprises de petites tailles présentes dans les pays en développement.

Nous avons orienté notre recherche vers une étude de cas multi-sites en raison de la population étudiée. Il s'agit de PME, avec des niveaux de formalisme relativement réduits, situées dans des environnements en développement caractérisés par une culture orale. L'analyse diachronique est donc difficile à envisager (méthode souvent rencontrée dans l'étude de cas unique). L'approche multi-cas permet une étude synchronique mettant en relation les entreprises les unes par rapport aux autres, et de mieux comprendre les processus aux origines des conversions des connaissances.

La constitution de l'échantillon permet de répondre aux exigences de la méthode des cas. Hlady Rispal et Saporta (2002) rappellent les critères d'échantillonnage théoriques et nous précisons dans le tableau suivant en quoi les entreprises retenues y répondent.

**Tableau 1 : Les critères d'échantillonnage**

<b>Critères d'échantillonnage théorique</b>	<b>Degré d'exigence</b>	<b>Réponses apportées par l'échantillon</b>
Représentativité théorique	Indispensable	Les PME choisies comportent au minimum 6 personnes correspondant au nombre d'acteurs minima pour constituer une équipe de travail et voir se créer d'importantes interactions. L'ensemble des entités étudiées est issu de trois pays situés dans des environnements en développement (Cameroun, Gabon, Sénégal).
Variété	Indispensable si étude de cas multi-sites a une visée de génération de théorie	Les pays choisis, bien que situés dans des régions en développement, ont des caractéristiques très différentes (taille de leur population, PIB par habitant, ressources naturelles, etc.). Dans chaque pays, deux PME sont choisies dans 5 secteurs économiques : agricole, artisanal, industriel, commercial et de service.
Equilibre	Souhaitable	L'équilibre est respecté au regard du nombre de PME par pays et par secteur.
Potentiel de découverte	Indispensable	Afin de s'assurer la pleine participation des PME locales, des chercheurs camerounais, gabonais et sénégalais sont associés à la recherche.
Prise en compte de l'objectif de recherche	Logique	La statistique non paramétrique et l'analyse de contenu sont les deux principales méthodes d'analyse permettant d'apprécier à la fois les modes de conversion des connaissances et l'existence de processus communs entre les PME.

Source : d'après Hlady Rispal et Saporta (2002).

Afin de renforcer la qualité de l'étude, nous avons opté pour une collecte des données trianglarisée, à savoir qu'une donnée est prise en compte lorsqu'elle est confirmée par au moins une autre source. Dans le cas où il n'y a pas convergence, une troisième source est nécessaire afin de clarifier la situation. Trois méthodes ont été retenues : l'observation, l'étude documentaire et les entretiens. Ces trois méthodes sont utilisées afin de repérer les connaissances (tacites et explicites) et les principaux modes de conversion des connaissances au sein des entreprises.

Dans le cadre du programme de recherche retenu, conjuguant les spécificités motivationnelles des entrepreneurs avec des contextes nationaux particuliers, la méthode des cas peut être privilégiée afin de mieux cerner les principales variables explicatives.

### *Les enquêtes*

En dehors des études de cas, les enquêtes uniques représentent l'approche qualitative la plus utilisée par les chercheurs individuels. Les enquêtes régulières, comme celles menées par Eurostat, sont également des sources d'information précieuses dans les investigations touchant différents pays. Comme mentionné précédemment, le problème réside dans la vérification des équivalences de perception des concepts utilisés. Le danger permanent des enquêtes réside dans la construction d'un modèle issu de la culture dominante ou de la langue de travail utilisée (Harkness, 1998). Le risque est d'autant plus grand que les mêmes questionnaires sont utilisés pour mesurer des phénomènes qui ne recouvrent pas des sens similaires dans les différentes cultures considérées (May, 1993).

L'intérêt des enquêtes diminue lorsque l'on utilise des questionnaires avec des personnes qui ne sont pas familiarisées à cette méthode. Bowler (1997), par exemple, mentionne les problèmes qu'elle a rencontré en tentant d'administrer un questionnaire sur les pratiques sexuelles des minorités présentes en Grande-Bretagne. Le niveau élevé de précautions dans la passation du document a réduit la spontanéité des réponses.

Plusieurs chercheurs ont proposé des solutions à ces problèmes de méthode. Malgré le coût qui peut apparaître prohibitif, Hantrais (1989) recommande l'utilisation d'une batterie de questions, au lieu de n'utiliser qu'un item, particulièrement dans les situations où l'on recherche un construit à partir d'indicateurs qui intègrent des éléments objectifs et subjectifs. Une autre méthode consiste en une désagrégation des données. Roy (1989) s'émancipa des définitions trop rigides du questionnaire EU Labour Force en administrant des questionnaires semi-directifs afin d'intégrer les éléments culturels des répondants.

Dans la plupart des études multiculturelles, le recueil de données est plus coûteux en raison de la plus grande difficulté à organiser des interviews et du caractère non-réplicable des instruments. A moins que le champ d'investigation ait fait l'objet de recherches antérieures ou que l'analyste ait des compétences linguistiques importantes, les interviews non-structurées sont recommandées, bien que très consommatrices en temps.

En général, les interviewers étrangers optent pour des méthodes non-directives et sont plus passifs que les natifs. De possibles « effets de halo » peuvent se développer qui doivent être contrôlés. Ces problèmes peuvent être réduits en enregistrant les réponses et en retranscrivant les échanges à l'aide d'un natif. Cette technique permet de limiter les risques de distraction au cours de la rencontre. Néanmoins, l'enregistrement peut conduire

certains individus à refuser de participer à l'enquête, en particulier dans les cultures dans lesquels ont craint d'être « sous surveillance ».

Dans la construction des questionnaires relatifs aux motivations, les enquêtes prennent tout leur sens dans la mesure où elles participent à l'identification des items caractérisant des comportements, eux-mêmes révélant les attitudes.

### *L'étude documentaire*

Les méthodes documentaires comportent un risque évident lié à un matériel rédigé et structuré pour des objectifs différents de ceux d'une recherche académique. Sachant que les documents sont produits au sein de cultures et de sous-cultures spécifiques, il semble d'autant plus difficile à un chercheur soulevant une problématique cross-culturelle d'interpréter correctement les données auxquelles il a accès. L'origine des informations est également très sensible : il peut s'agir de rapports commandés par des groupes de pression, pour soutenir ou critiquer une décision gouvernementale ; les données ainsi recueillies peuvent s'avérer de peu d'utilité (Cicourel, 1964).

Toutefois, un avantage à retenir de cette méthode dans une étude multiculturelle est son coût comparativement faible, laissant à l'analyste du temps pour l'interprétation et une grande latitude dans la manipulation de l'information. A cette flexibilité s'ajoute la possibilité de re-consultation, de nouvelles analyses et de désagrégation de l'ensemble des éléments collectés (analyse de texte, catégorisation, etc.).

Les rapports officiels sont plus accessibles que la « littérature grise » qui par définition est connue d'une audience relativement réduite. L'accès à ces données est souvent difficile pour un analyste étranger, ce qui encourage la constitution d'équipes de chercheurs transnationales, comme celle que nous nous proposons de constituer.

### *La méthode ethnographique*

L'ethnographie est un style de recherche plus qu'une simple méthode ou une utilisation de techniques de collecte de données (Brewer, 2004). Ce style peut être défini ainsi : étude des personnes dans leurs milieux naturels ou « champs » par des méthodes qui appréhendent leurs aspects sociaux et leurs activités quotidiennes, impliquant le chercheur à participer directement dans le milieu, si ce n'est dans l'activité, dans le but de recueillir

des données d'une manière systématique mais sans rien imposer de l'extérieur (Brewer, 2000 ; Atkinson et al., 2001 ; Davies, 1999 ; Fetterman, 1998).

Les méthodes utilisées doivent permettre d'accéder aux milieux naturels et aux activités des individus, et réclament de l'ethnologue une implication personnelle. Ceci ne signifie pas nécessairement une participation directe aux activités des personnes étudiées. L'ethnologue peut pratiquer par questionnaires approfondis (King, 2004), analyses de discours (Dick, 2004), études de documents personnels (Barter et Renold, 1999) et observations participantes (Waddington, 2004 ; Yanat, 2005). Des approches visuelles, comme la vidéo, la photographie et le film (Pink, 2001) et l'Internet (Hine, 2000) sont accessibles également.

### **3.2. Les approches quantitatives**

Les attitudes ont la particularité de ne pas être observables directement. On ne peut pas dire directement si une personne présente ou non une motivation pour entreprendre, c'est à partir de ses comportements que l'on pourra apprécier cette attitude. Traditionnellement, la mesure d'une attitude est réalisée à l'aide d'échelles de mesure construites selon une méthodologie précise. Les échelles sont alors considérées comme des variables, au même titre que l'âge, l'activité ou l'expérience des personnes, et l'étude des corrélations est réalisable.

#### La construction et la validité des questionnaires

Le problème est de montrer en quoi l'indicateur empirique peut permettre de mesurer une attitude donnée. Comment expliquer dans quelle mesure un certain nombre d'items peut évaluer la motivation d'une personne pour créer sa propre entreprise (Carmines et Zeller, 1983) ? D'une manière générale, il existe trois propriétés de base pour les mesures empiriques : la consistance interne, la validité externe et la stabilité.

La première concerne le fait qu'une mesure donne toujours le même résultat quel que soit le champ étudié. Cependant, la mesure d'un phénomène contient toujours une certaine part d'erreur. Il est nécessaire de tendre vers une certaine consistance d'une mesure à l'autre. Cette tendance vers la consistance, quand on répète les mesures d'un même phénomène, correspond à la fidélité. Plus les résultats donnés pour une mesure répétée sont

consistants, plus grande est la fidélité de la procédure de mesure<sup>14</sup>. Mais pour que l'on accepte un indicateur comme une représentation d'un concept abstrait, il doit aussi être valide. De manière générale, un dispositif de mesure est valide s'il mesure ce qu'il est censé mesurer. Enfin, une échelle stable conduit à des résultats statistiquement non-différents lorsqu'elle est soumise à des échantillons issus d'une même population.

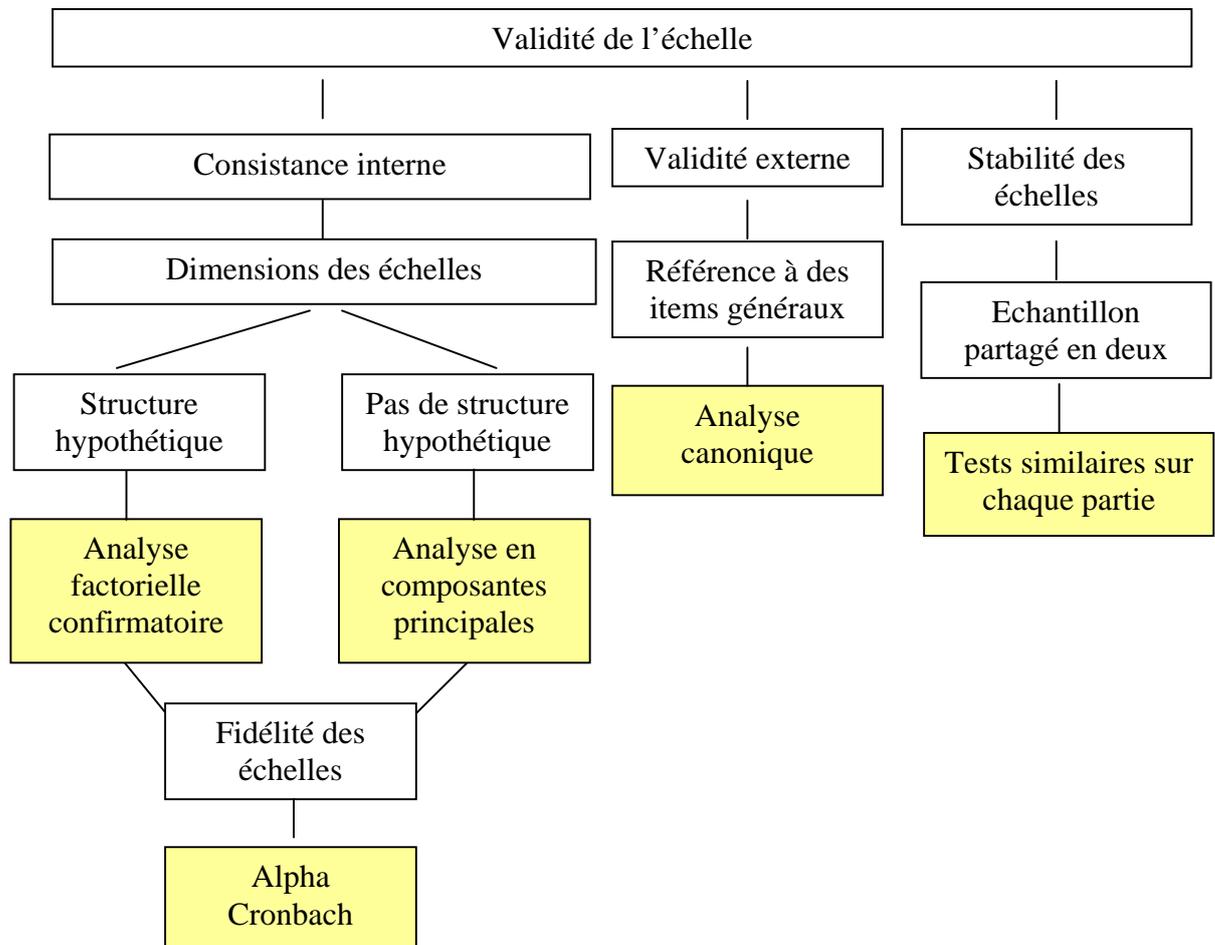
Afin de comprendre l'importance de la consistance interne, de la validité externe et de la stabilité d'une échelle, il est nécessaire de se référer aux erreurs de mesures. Il en existe deux types qui peuvent affecter une mesure empirique, l'erreur aléatoire et l'erreur non aléatoire. La première est le terme utilisé pour désigner tout phénomène se référant au hasard dans la mesure. Le niveau d'erreur aléatoire est inversement proportionnel au degré de fidélité de l'instrument de mesure. Cependant, quel que soit l'indicateur, il existe toujours un degré plus ou moins important d'erreur aléatoire. De plus, les effets de l'erreur aléatoire sont totalement non systématiques. Ainsi une échelle accordera certaines fois un poids plus important à différents objets, et un poids plus faible à d'autres. Les origines des erreurs aléatoires sont diverses. Elles peuvent provenir du codage, des instructions ambiguës, d'une perception hétérogène des mots, de la fatigue, etc. Précisons cependant que l'erreur aléatoire est de toute manière endémique aux recherches en sciences sociales. Le second type d'erreurs qui affecte les mesures empiriques sont les erreurs non aléatoires. Contrairement aux erreurs aléatoires, elles ont un biais systématique, et ce type d'erreur est au centre de la validité.

Une échelle d'attitude est testée suivant la procédure exposée au schéma suivant.

---

<sup>14</sup> La fidélité réside dans la concordance des résultats obtenus par les mêmes sujets, quel que soit les opérateurs (stabilité des résultats). La vérification de la fidélité consiste à vérifier si les corrélations entre les résultats sont élevées.

### Schéma 5 : Procédure d'analyse



Source : Estay et Tchankam (2004)

#### *Consistance interne*

L'estimation de la consistance interne d'un indicateur conduit à l'étude de ses dimensions et de son degré de fidélité.

- Les dimensions de l'échelle : la consistance interne suppose que tous les items mesurent un même construit. L'analyse revient à chercher le nombre de dimensions que l'échelle fait apparaître à partir des données recueillies. Dans notre cas, l'instrument mesure théoriquement une attitude particulière (motivation entrepreneuriale). Les tests doivent faire apparaître un seul facteur explicatif. Cependant, ce facteur général peut faire apparaître des

facteurs particuliers attachés à chacune des dimensions de l'échelle de départ. La procédure d'analyse factorielle confirmatoire de second ordre permet d'apprécier la structure des facteurs en items et la structure de la variable représentant l'attitude. Les données recueillies permettent d'identifier les dimensions. L'analyse Chi-deux sert à apprécier l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques.

- La fidélité : sous forme matricielle, tous les énoncés possibles sont corrélés entre eux de manière positive avec la vraie mesure d'attitude. La matrice des corrélations est à la base du modèle. La corrélation moyenne dans cette matrice représente une mesure de l'homogénéité des énoncés entre eux. Mais ce qui importe ce n'est pas tant de mettre en relation tous les énoncés entre eux, que de voir la relation entre le score sur un (ou plusieurs) énoncé(s) et le vrai score que l'on cherche à estimer. Cette mesure peut s'effectuer à l'aide de différents coefficients de fidélité. Par exemple, l'alpha de Cronbach<sup>15</sup> est un indicateur qui s'intéresse aux variances/covariances entre les énoncés. Rappelons que plus la variance est élevée, plus les résultats sont dispersés. Quant à la covariance, elle représente un indice de la relation entre les variations des deux variables. Ce coefficient alpha représente en fait la limite supérieure de la fidélité d'un test. L'interprétation est toutefois subjective. A quel moment pourra-t-on considérer un test comme fidèle ? Il n'existe pas de règle pour procéder à une évaluation totalement rationnelle des coefficients obtenus. Nous chercherons à l'augmenter en supprimant certains énoncés quand cela est possible. Cependant, il sera nécessaire de conserver pour chaque champ d'investigation un nombre minimum d'items.

---

<sup>15</sup> A l'aide de la matrice des variances/covariances entre les énoncés, il est possible de calculer le coefficient de Cronbach, ce dernier étant un indicateur particulier de la fidélité du questionnaire. Il constitue un premier indicateur d'homogénéité du questionnaire, et il apparaît comme la limite supérieure acceptable. Le coefficient de Cronbach a été préféré à la formule Kuder-Richarson (20), cette dernière n'étant qu'un cas particulier du coefficient retenu.

### *Validité externe*

La notion de validité implique que les données soient non biaisées et adaptées à la caractéristique que l'on mesure. Un instrument de mesure est valide s'il est exempt d'erreur systématique, c'est-à-dire s'il permet de déceler les « véritables » différences existant à un moment donné entre divers individus, ou à divers moments successifs pour un même individu. L'erreur systématique peut être due au test lui-même, à l'utilisateur du test, à son objet, ou encore à son environnement. La validité d'un instrument se teste par la validité convergente et la validité discriminante.

- La validité convergente : celle-ci consiste à comparer les résultats de l'échelle de mesure retenue avec ceux obtenus en mesurant un phénomène semblable. La méthode peut consister à étudier les corrélations entre les différents champs d'une grille générale avec les champs correspondants dans l'échelle.
- La validité discriminante : la validité discriminante d'un questionnaire est testée par référence à une autre échelle. Si l'on obtient des corrélations moyennes (et non fortes, car cela correspondrait à la mesure d'un même construit), on peut conclure à la validité de l'échelle.

### *Stabilité*

Si l'on compare les résultats obtenus sur une moitié de l'échantillon avec ceux de l'ensemble des répondants, on peut se faire une idée de la stabilité des échelles.

### L'analyse statistique

L'un de nos champs de recherche consiste à déterminer en quoi les hypothèses, issues des théories du comportement, sont acceptables. Une fois retenues les hypothèses paraissant importantes du point de vue de la théorie, la collecte des données permet de réunir des informations pour se faire une idée de leur acceptabilité. L'interprétation des données conduit à les retenir, les modifier ou les rejeter.

Afin de prendre une décision objective quant au fait que les données confirment les hypothèses, une procédure objective est suivie qui conduit à rejeter ou non les hypothèses. Cette procédure est basée sur l'information récoltée lors des recherches, et sur le risque qui

doit être pris d'accepter ou de rejeter à tort les hypothèses. La procédure suit généralement plusieurs étapes.

- Etablir l'hypothèse nulle : la première étape de la procédure consiste à établir une hypothèse nulle ( $H_0$ ). L'hypothèse nulle est l'hypothèse qui représente l'absence de différences. Elle est normalement formulée dans le but qu'elle soit rejetée. Si elle est rejetée, alors l'hypothèse alternative ( $H_1$ ) peut être acceptée. L'hypothèse alternative représente ce en quoi le chercheur croit. L'hypothèse de recherche est la prédiction dérivée de la théorie. Deux variables sont indépendantes si l'on montre par exemple que les observations ont pour origine des populations différentes. Dans le cas où deux variables explicatives sont liées, l'interprétation des liaisons devient plus complexe.
- Le choix des tests statistiques : quand plusieurs tests sont possibles pour tester les mêmes hypothèses, comme c'est souvent le cas, il est nécessaire d'utiliser une méthode rationnelle pour choisir parmi cet ensemble. La puissance d'une analyse statistique est en partie fonction du test statistique employé. Le meilleur des tests est celui qui a la plus petite probabilité de rejeter l'hypothèse nulle à tort, et la plus forte probabilité de rejeter l'hypothèse nulle quand celle-ci est mauvaise. Il existe cependant d'autres considérations lors du choix du test. La présentation des scores dans l'échantillon doit être prise en considération, de même que la nature de la population d'où l'échantillon est tiré, le type de mesure retenu et l'échelle qui a été adoptée dans la définition des variables. L'ensemble de ces éléments conduit à choisir le test le plus approprié.

La nature de la population et de l'échantillon font référence au modèle statistique. Un test est valide sous certaines conditions, et le modèle - ainsi que le type de mesure - spécifient ces conditions. Le test le plus puissant est celui qui répond le mieux au modèle et au type de mesure. Si l'on fait référence à la statistique paramétrique, les conditions suivantes doivent être réunies :

- les observations doivent être indépendantes,
- les observations doivent être issues d'une population normalement distribuée,
- les observations doivent avoir la même variance,

- les moyennes de ces populations normales et homoscédastiques doivent être des combinaisons linéaires des effets dus aux colonnes et aux lignes.

Plusieurs méthodes permettent de s'assurer que la distribution répond aux conditions de normalité :

- l'utilisation de la droite de Henry,
- l'utilisation du test de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk,
- l'utilisation du test du chi 2,
- l'utilisation du test de Lilliefors.

Si les conditions ne sont pas réunies, le recours à la statistique non-paramétrique est pertinent. Dans le cas contraire, le recours à l'analyse par équations structurelles peut conduire à une analyse plus riche.

## **CONCLUSION**

Nos motivations personnelles s'expliquent par nos histoires personnelles. Ces dernières permettent de retrouver nos désirs et de comprendre l'image que l'on se fait de soi. De là se créent nos aspirations, elles-mêmes sources de nos motivations.

La motivation entrepreneuriale trouve son origine dans certains désirs et dans des images particulières que les porteurs de projets se font d'eux mêmes. Le désir de réalisation est le plus souvent évoqué, mais il n'existe pas de recherche spécifique sur l'image que l'entrepreneur se fait de lui-même, aspect important pour apprécier l'intensité motivationnelle. Dans le cadre de notre programme de recherche, un axe de développement important est la mesure de la motivation entrepreneuriale prenant en compte ses deux composants principaux : désir et image de soi.

Cette recherche, menée au sein de zones géographiques différentes, permettra d'apprécier les intensités de motivation entrepreneuriale dans chaque pays. Ces premiers résultats participeront à une meilleure compréhension des dynamiques entrepreneuriales, s'éloignant des explications simplistes en termes de traits de personnalité et se distinguant des approches purement behavioristes (données directement observables).

Une plus forte motivation entrepreneuriale peut sans doute conduire à mener des projets plus nombreux. Toutefois, soulignons que l'on ne motive pas un individu, on peut seulement lui donner un espace pour vivre sa motivation. Dans ce cadre, une forte intensité motivationnelle peut ne pas se concrétiser par la réalisation d'un projet du fait de contraintes rencontrées par l'individu (bureaucratie, croissance faible, etc.). Au contraire, un individu moyennement motivé peut s'engager dans un schéma entrepreneurial en raison de facteurs favorables le poussant à passer à l'acte (accès aux financements, faible protection des salariés, etc.).

Dans le cadre du programme de recherche proposé, nous rechercherons les éléments de contingence favorables ou non à l'expression des motivations. Ces facteurs peuvent varier d'une région à l'autre, d'où l'intérêt de s'appuyer sur un modèle général, sans prétendre embrasser l'ensemble des variables.

Les chercheurs que nous invitons à se joindre à ce programme de recherche n'ont pas un profil particulier. Un intérêt pour la démarche entrepreneuriale et une sensibilité à l'aspect humain du phénomène sont les deux conditions nécessaires pour travailler ensemble.

La compréhension de la motivation entrepreneuriale exige le recours à des compétences diverses et variées. Les travaux théoriques sont encore dispersés et relèvent

souvent de disciplines différentes (psychologie, gestion des ressources humaines, entrepreneuriat, etc.).

Des efforts de conceptualisation sont encore à faire dans le cadre d'une approche sur les fondements motivationnels : repérer les désirs et comprendre les mécanismes à l'origine de l'image de soi ; expliquer la formation des aspirations, lieux de rencontre des désirs, de l'image de soi, des contextes socioculturels, économiques, et politiques ; prendre en considération les scénarii parentaux, familiaux et culturels dans la formation des motivations.

La compréhension théorique de la motivation entrepreneuriale est une aide précieuse pour la mesure de cette attitude. La construction des questionnaires, adaptés aux environnements culturels étudiés, s'appuie sur les fondements précédemment évoqués. La validation de ses instruments vient enrichir le cadre théorique en renforçant certains apports et en écartant d'autres.

La recherche des éléments favorisant l'expression de la motivation fait appel à des approches analytiques adaptées au niveau de connaissance des variables et aux populations étudiées. Les démarches qualitatives sont privilégiées dans la phase de découverte des variables. Ces dernières sont issues d'un modèle général, mais peuvent être enrichies à l'aide d'étude de cas ou d'enquêtes ciblées. Une fois les variables mieux identifiées, les analyses quantitatives (paramétriques ou non-paramétriques) sont particulièrement utiles pour tenter d'apprécier les phénomènes sur des échelles plus importantes.

La réflexion menée autour de l'Habilitation à Diriger des Recherches, et concrétisée par ce document de synthèse, nous a permis de situer nos recherches dans une perspective précise : la motivation entrepreneuriale. Les aspects théoriques ont été rappelés et les travaux empiriques ont été présentés.

Une partie importante de nos publications est marquée par des recherches individuelles. Ces premiers travaux ont été nécessaires pour affirmer un axe original de la recherche en entrepreneuriat – la motivation entrepreneuriale - fondé sur l'abandon des caractéristiques individuelles des entrepreneurs et sur une distanciation par rapport aux approches comportementalistes.

Plus récemment, nos articles ont associé des chercheurs d'environnements et de disciplines variés. Ces recherches ont été riches d'enseignements, à la fois dans l'avancé des idées et dans les méthodes de travail.

Aujourd'hui, il est important de concevoir la recherche au sein de groupes d'enseignants chercheurs partageant des problématiques similaires. Notre appartenance à l'équipe "Entrepreneuriat et stratégie" du CREGE (Université Montesquieu Bordeaux IV) illustre cette orientation. Cet engagement vers des travaux collectifs est renforcé par la volonté de développer des programmes de recherche entre établissements français et étrangers.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 5, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, 2, 267-299.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 178-211.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 2, 142-175.
- Aldrich, H.E. and Zimmer, C. (1986); Entrepreneurship through social networks. In D.L. Sexton and R.W. Smilor (Ed.), *The art and science of entrepreneurship*, 3-23. Cambridge, MA: Ballinger.
- Aldrich, H.E. (1999). *Organizations evolving*. Londres, Sage Publications.
- Aldrich, H.E., Elam, A. and Reese, P.R. (1996). Strong ties, weak ties, and strangers : do women business owners differ from men in their use of networking to obtain assistance? In S. Birley and I. MacMillan (Eds.), *Entrepreneurship in a global context*, 1-25, London, Routledge Ltd.
- Amblard, H., Bernoux, Ph., Herreros, G. et Livian, G. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris, Editions du Seuil.
- Arocéna, J., Bernoux, Ph., Minguet, G., Paul-Chevallier, M. et Richard, P. (1983). La création d'entreprise, un enjeu local. *Notes et Etudes documentaires*, Paris, La Documentation Française, 4709-10.
- Atkinson, J.W. and Birch, D. (1974). *The dynamics of action*. New York, Wiley.
- Atkinson, J.W. and Birch, D. (1978). *An introduction to motivation*. New York: Van Nostrand.
- Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J. and Lofland, L. (2001) *Handbook of ethnography*. London: SAGE.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 2, 191-215.
- Barter, C. and Renold, E. (1999). *The use of vignettes in qualitative research*. Social Research Update, n° 25.
- Baum, J.A.C. and Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations, *American Sociological Review*, 57, 4, 540-559.
- Bayad, M. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13, 442-453.
- Birley, S. and Westhead, P. (1994). A Taxonomy of Business Start-Up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size. *Journal of Business Venturing*, 9, 1, 7-32.

- Bouchikhi, H. (1990). Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas. *Economica*.
- Boutillier, S. et Uzunidis, D. (1999). *La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprendre*. Paris: Syros.
- Bowler, I. (1997). Problems with interviewing: experiences with service providers. In G. Miller and R. Dingwall (Eds). *Context and methods in qualitative research*, 66-76, London, SAGE.
- Boyd, N.G. and Vozikis, G.S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18, 4, 63-77.
- Brewer, J.D. (2000). *Ethnography*. Buckingham: Open University Press.
- Brewer, J.D. (2004). Ethnography. In C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 312-322, London, SAGE Publications Ltd.
- Brockhaus, R.H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 3, 509-520.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. In C. Kent, D. Sexton, and K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 39-57. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- Brockhaus, R.H. and Horwitz, P.S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D.L. Sexton and R.W. Smilor (Eds.) *The art and science of entrepreneurship*, 23-48. Cambridge, MA: Ballinger.
- Bruyat, Ch. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble.
- Bruyat, Ch. (1997). *Création d'entreprise : contribution épistémologiques et modélisation*. Thèse en Sciences de Gestion, ESA, Université Grenoble.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London: Unwin Hyman.
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bygrave, W.D. and Hofer, C.W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16,2, 13-22.
- Campbell, C.A. (1992). A decision theory model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 17, 1, 21-27.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. and Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Campbell, J.P. and Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In Dunnette, *Industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally.
- Carmines, E.G. and Zeller, R.A. (1983). *Reliability and Validity Assesment*. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, SAGE Publications, London, 07-017.

- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. and Carland, J.A. (1988). Who is an entrepreneur? Is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12, 4, 33-39.
- Carrier, C., et Fourcade, C. (1998). *Entrepreneuriat et Stratégie des PME : recueil de cas*. Québec : Presses de l'Université.
- Carsrud, A.L. and Johnson, R.W. (1987). Entrepreneurship: A social psychological perspective. Paper presented at the *1st Annual Gateway Series of Entrepreneurial Research*, St. Louis, Missouri.
- Carsrud, A.L., Gaglio, C.M. and Olm, K.W. (1987). Entrepreneurships-mentors, networks, and successful venture development: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 12, 2, 13-18.
- Casson, M. (1991). *L'entrepreneur*. Paris, Editions Economica.
- Cicourel, A. (1964). *Method and measurement in sociology*. London: Macmillan.
- Coffey, A. and Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. London: SAGE.
- Cooper, A.C. and Dunkelberg, W.C. (1987). Entrepreneurial research: Old questions, new answers, and methodological issues. *American Journal of Small Business*, II, 3, 11-23.
- Davies, C.A. (1999). *Reflexive ethnography*. London: Routledge.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Plenum Press.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, Plenum Press.
- Dick, P. (2004). Discourse analysis. In C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 203-213, London, SAGE Publications Ltd.
- Dolto, F. (1980). *Au jeu du désir, essais cliniques*. Paris, Seuil.
- Douglas, E.J. and Shepherd, D.A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. *Journal of Business Venturing*, 15, 3, 231-51.
- Eisenhauer, J.G. (1995). The entrepreneurial decision: economic theory and empirical evidence. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 19, 4, 67-69.
- Emin, S (2003). *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*. Thèse en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France.
- Estay, C. (1995). *La participation financière des salariés dans l'entreprise : Approche quantitative et qualitative*. Thèse pour le Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Bordeaux 4.
- Estay, C. et Tchankam, J.P. (2004). La mesure de la responsabilité sociale. *La Revue des Sciences de Gestion*, Mars-Avril, n° 206, 113-125.
- Fayolle, A. (2003). *Le métier de créateur d'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation.
- Fetterman, D. (1998). *Ethnography*. London: SAGE.

- Fineman, F. (1977). The achievement motive construct and its measurement: Where are we now? *British Journal of Psychology*, 68, 1-22.
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 4, 696-706.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.
- Gasse, Y. (1982). Elaboration on the psychology of the entrepreneurs. In *Encyclopedia of entrepreneurship*, Kent, C.A., D.L. Sexton and K.H. Vesper (Eds.), Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 57-66.
- Greenberg, J. and McCarty, C.L. (1990). Comparable worth: a matter of justice. In K.M. Rowland and G.R. Ferry (Eds). *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT, JAI Press, 8, 265-301.
- Greenberger, D. B., and Sexton, D. L. (1988). An interactive model of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 26, 1-7.
- Greene, P. and Brown, T. (1997). Resource needs and the dynamic capitalism typology. *Journal of Business Venturing*, 12, 161-173.
- Guiso, L., Sapienza, P. and Zingales, L. (2003). *The role of social capital in financial development*. Research Paper, Chicago.
- Habermas, J. (1987). *La théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Editions Fayard.
- Hackman, J.R. and Lawler, E.E. (1971). Employees reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 3.
- Hackman, J.R. and Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R. and Oldman, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. and Oldman, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Hantrais, L. (1989). Approaches to cross-national comparison. *Cross-National Research Papers*, Special Issue, 9-19.
- Harding, A. (1996). Cross-national research and the "new community power". In L. Hantrais and S. Mangan (Eds). *Cross-national research methods in the social sciences*. London: Pinter, 184-194.
- Harkness, J. (1998). *Cross-cultural survey equivalence*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Hénault, G. et al. (2002). Appui a la petite entreprise francophone une analyse comparée des services d'aide non financiers. AUF.
- Hernandez, E.M. et Marco, L. (2004). Décider d'entreprendre : l'apport des théories. *Humanisme et Entreprise*, 266, 73-88.

- Herron, L. and Sapienza, H.J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17, 1, 49-55.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 53-62.
- Hine, C. (2000). *Virtual ethnography*. London: SAGE.
- Hlady Rispal, M. et Saporta, B. (2002). *Les études de cas : application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.
- Hofer, C.W. and Charon, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, Summer, 3.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. and Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17, 2, 29-37.
- Hull, D.L., Bosley, J.J. and Udell, G.G. (1980). Renewing the hunt for the Heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business*, 18, 1.
- Johnson, B.R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 3, 39-54.
- Julien P.A. (1996). Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information. *Revue internationale de la PME*, 9, 3-4, 149-178
- Julien, P.A. et Jacob, R. (1999). La transformation du rôle de l'entrepreneur et l'économie du savoir. *Gestion*, 24, 3, 43-50.
- Kamm, J.B. and Shuman, J.C. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14, 4, 7-18.
- Kanfer, R (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (75-170), Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol 1.
- Kangasharju A. (2000). Growth of the Smallest: determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations. *International Small Business Journal*, 19-1, 28.
- Katz, J. and Gartner, W.B. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*, 13, 3, 429-441.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 256-270, London, SAGE Publications Ltd.
- Knight, R.M. (1987). Can business schools produce entrepreneurs? In N.C. Churchill, J.A. Hornaday, B.A. Kirchoff, O.J. Krasner, and K.H. Vesper (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research*, 603-604. Wellesley, MA: Babson College.
- Kouriloff, M. (2000). Exploring perceptions of a priori barriers to entrepreneurship: a multidisciplinary approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 2, 59-79.

- Krueger, N.F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 5-20.
- Lawrence, P. (1988). In another country. In A. Bryman (Ed.). *Doing research in organizations*. London: Routledge, 96-107.
- Lewin, K (1935). *Psychologie dynamique*. PUF.
- Learned, K. E. (1992). What happened before the organization? A modal of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 1, 39-48
- Leff, J. (1985). The expression of emotion in different cultures: some lessons for cross-national theory and method. *Cross-National Research Papers*, 1, 1, 68-70.
- Lewin, K (1935). *Psychologie dynamique*. PUF.
- Lin, N. (1999). Building a theory of social capital. *Connections*, 22, 28-51.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Louart, P. (1997). Motivation. In Y. Simon et P. Joffre (Eds). *Encyclopédie de gestion* (2<sup>nd</sup> Edition). Economica, 2095-2107.
- Low, M.B. and MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 35, 139-161.
- Mangen, S. (1999). Qualitative research methods in cross-national settings. *International Journal of Social Research Methodology*, 2, 2, 109-124.
- Manning, N. (1993). The impact of the EC on social policy at national level: the case of Denmark, France and the UK. *Cross-National Research Papers*, 3, 1, 15-32.
- Martin, M.J.C. (1984). *Managing technological innovation and entrepreneurship*. Reston, VA: Reston Publishing.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London: SAGE.
- May, T. (1993). *Social research: issues, methods and process*. Buckingham: Open University Press.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York: The Free Press.
- McClelland, D.C. (1962). Business drive and national achievement. *Havard Business Review*, Jan-Feb.
- McClelland, D.C. and Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator. *Havard Business Review*, 54, 2, 100-111.
- Michel, S. (1989). *Peut-on gérer les motivations ?* PUF.
- Mishra, A. (2005). Entrepreneurial Motivations in Start-up and Survival of Micro- and Small Enterprises in the Rural Non-Farm Economy. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 18, 3, 289-326.

- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S. and Kuratko, D. F. (1994). A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18, 3, 29-42.
- Neider, L. (1987) A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. *Journal of Small Business Management*, 25, 3, 22-29.
- Papillon, J.C. (2000). *Economie de l'entreprise. De l'entrepreneur à la gouvernance*, Caen, Editions Management et Société, 2e édition.
- Pink, S. (2001). *Doing visual ethnography*. London: SAGE.
- Porter, L.W. (1962). Job attitudes in management: I perceived importance of need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46.
- Porter, L.W. and Lawler, E.E. (1968). What job attitudes tell about motivation? *Harvard Business Review*, 46, 1, 118-127.
- Renzulli, L., Aldrich, H.E. and Moody, J. (1998). *Family matters : Gender, networks, and entrepreneurial outcomes*, communication présentée à International Conference on Entrepreneurship, INSEAD, Fontainebleau, France, 523-546.
- Reynolds, P. (1992). Predicting new firm births: Interactions of organizational and human populations. In D.L. Sexton and J.D. Kasarda (Eds.), *The state of the art of entrepreneurship*, 268-297. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Reynolds, P., Storey, D.J. and Westhead, P. (1994). Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates. *Regional Studies*, 28, 4, 443-456.
- Robichaud, Y., McGraw, E. and Roger, A. (2001). Toward the Development of a Measuring Instrument for Entrepreneurial Motivation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6, 2, 189-201.
- Rolland, G. (1998). Les femmes interdites de pouvoir. *Les cahiers de l'ENSPTT*, 8, 15.
- Ronstadt, R.C. (1984). *Entrepreneurship*. Dover, MA: Lord Publishing.
- Ronstadt, R.C. (1985). The educated entrepreneurs: a new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 10, 1, 7-23.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Collection Recherche en gestion, Economica.
- Roy, C. (1989). Time-budget methods: towards new concepts for cross-national comparisons. *Cross-National Research Papers*, Special Issue, 72-75.
- Saporta, B. (2003). Editorial - Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2, 1, v-xvii.
- Sartori, G. (1978). Faulty concepts. In P.G. Lewis, D.C. Potter and F.G. Casles (Eds). *The practice of comparative politics: a reader* (Second Edition). London: Longman, 228-265.
- Schere, J.L. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Proceedings*, 404-408.

- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Row.
- Sexton, D.L. and Bowman, N.B. (1986). Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, and entrepreneurship students and business students. In R. Ronstadt, J.A. Hornaday and K.H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, 40-51. Wellesley, MA: Babson College.
- Shapero, A (1975). The displaced uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*.
- Shapero, A. (1984). The entrepreneurial event. In C.A. Kent (Ed.), *Environment for entrepreneurship*, 21-40. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Shapero, A. and Sokol, L. (1982). Social dimensions of entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton and K.H. Vesper (Eds), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 72-90.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: SAGE.
- Smeltzer, L.R. and Fann, G.L. (1989). Gender differences in external networks of small business owner/manager. *Journal of Small Business Management*, 27, 2, 25-32.
- Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London: SAGE.
- Thevenet, M. (1992). *Impliquer les personnes des l'entreprise*. Edition Liaison.
- Thomas, R. et Alaphilippe, D. (1983). *Les attitudes*. Que sais-je ? PUF.
- Van de Ven, A.H. (1980). Early planning, implementation and performance of new organizations. In J.R. Kimberly and R. Miles (Eds.), *The organization life cycle*. San Francisco: Jossey Bass, 83-134.
- Van de Vijver, F. and Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. London: SAGE.
- Verstraete, T. et Saporta, B. (2006). *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*. Les Editions de l'ADREG.
- Verstraete T. (1997). *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*. Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, Lille.
- Verstraete T. (2000). *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*. Editions Management et Société.
- Verstraete T. (2001). Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *Revue de l'entrepreneuriat*, 1, 1, 5-24.

Verstraete T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*. Les Editions de l'ADREG.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Waddington, D. (2004). Participant observation. In C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 154-164, London, SAGE Publications Ltd.

Yanat, Z. (2005). *Apport de l'éthnométhodologie et des histoires de vie à l'audit de la connaissance des métiers*. XXIII<sup>ème</sup> Université d'été de l'Audit Social, Lille, France.

## **ANNEXES**

**ANNEXE 1**  
**TRAVAUX DE RECHERCHE, PUBLICATIONS ET**  
**COMMUNICATIONS**

## Thèse de Doctorat de l'Université et Mémoire

1. *La participation financière des salariés dans l'entreprise : Approche quantitative et qualitative*. Thèse pour le Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Bordeaux, Mai 1995.
2. *La participation financière*. Mémoire de DEA, Bordeaux, Septembre 1990.

## Articles publiés dans des revues à comité de lecture

1. La relation Etat - PME à travers l'aide publique : d'une logique hiérarchique à une perspective dyadique. *Revue Gestion* 2000, 1, 7, 2007, à paraître (avec Viviane Ondoua Biwolé).

Cet article apporte une contribution au diagnostic des aides publiques à l'entrepreneuriat à travers une nouvelle lecture de la relation Etat - PME. En effet, force est de constater que les causes les plus souvent évoquées pour expliquer l'inefficacité des aides se limitent aux aspects visibles, environnementaux, voire de pure forme. Ces explications s'inscrivent dans une logique d'une relation d'agence classique de type principal/agent. La présente étude propose d'adopter une grille de lecture rénovée en s'écartant d'une lecture purement asymétrique de la relation Etat - PME (principal/agent), pour se rapprocher d'une logique symétrique, dite dyadique. Cette recherche s'appuie sur une enquête menée au Cameroun.

2. TPE et développement économique : du soutien à l'entrepreneuriat à la recherche de la pérennité des structure. *Géoéconomie*, 34, 2005.

Cet article présente une analyse des entreprises de petites tailles comme vecteurs de développement économique. L'auteur propose de s'éloigner du débat entre, les tenants d'une vision faisant de la TPE une panacée pour le développement, et ceux ne voyant ces structures que comme des relais humanitaires. L'analyse n'a pas pour objectif d'identifier laquelle de ces deux visions est la plus proche de la réalité. Chacun imagine bien qu'il existe dans chaque pays des entreprises qui génèrent des revenus à peine suffisants pour assurer le niveau de subsistance de l'entrepreneur ou de l'entrepreneuse. D'autres TPE, au contraire, peuvent réunir les caractéristiques nécessaires pour un développement plus ou moins important. L'auteur se propose d'examiner, d'abord, les principales caractéristiques qu'une TPE située dans un pays en développement doit réunir afin d'espérer une croissance de son activité. Puis il présente une analyse critique des politiques de soutien à la création et au développement des TPE.

3. La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise. *Revue Gestion* 2000, 2, Juillet-Août, 2004, 31-48. (avec Jean-Paul Tchankam).

L'intérêt pour le concept de responsabilité sociale s'est accru au cours des dernières années, tant d'un point de vue théorique, pour expliquer ce construit, qu'opérationnel, dans les efforts soutenus des différentes parties prenantes dans l'entreprise, pour se doter d'indicateurs de performance à long terme. Sur le plan théorique, la responsabilité sociale est marquée par une conceptualisation insuffisante. La difficulté pour définir cette notion vient du fait qu'elle n'a pas de fondements philosophiques très anciens. La première référence théorique à la notion de responsabilité s'exprime sous la plume de Jonas H, 1979, dans un ouvrage ayant pour titre « le principe responsabilité ». Cet intérêt tardif provient de l'introduction récente du mot « responsabilité » dans la langue française (1783). A l'origine le mot « responsabilité » signifiait que la personne ne devait s'en prendre qu'à elle-même pour ce qui lui arrivait dans l'existence, à l'exclusion de dommages causés par autrui. Il y a ici l'idée de l'autonomie qui sera reprise par les articles du code civil sur la notion de responsabilité.

4. Setting Up Businesses in France and the USA: A Cross-cultural Analysis. *European Management Journal*, 22, 4, 2004, 452-463.

This article offers a cross-cultural analysis of the entrepreneurial environment in France and USA. A principal observation is made: the United States has experienced a greater level of entrepreneurship in the recent and not so recent past than France. The author attempts to discover the aspects which are common of both models and those aspects specific to one or the other. Three main categories are suggested: economic, socio-cultural, and political. Contrary to accepted French political opinion, the author finds that the entrepreneurial gap is not linked to the problems inherent in the legal systems relating to business creation. The real causes are situated in the relative weakness of the French economic growth, financial difficulties faced by small businesses, and differing perceptions of the entrepreneurial environment.

5. La mesure de la responsabilité sociale. *La Revue des Sciences de Gestion*, Mars-Avril, n° 206, 2004, 113-125 (avec Jean-Paul Tchankam).

Dans cet article, les auteurs se proposent de clarifier la notion de responsabilité sociale de l'entreprise en tentant d'identifier plus particulièrement les raisons de la montée en puissance de ce concept. Le choix d'une mesure de la responsabilité sociale est profondément discuté. Avec l'aide du questionnaire de la Social Accountability International (SAI), une enquête auprès de 96 entreprises a permis d'élaborer une échelle de mesure de la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés.

6. Les dynamiques de la création d'entreprises en France et aux Etats-Unis : une société du salariat face à un environnement entrepreneurial. *Revue Internationale de la PME*, vol. 16, n°3-4, 2003.

Cet article a pour objet d'expliquer pourquoi les Etats-Unis connaissent une dynamique entrepreneuriale à moyen et long terme plus importante que la France. Les raisons avancées sont de trois ordres : économiques, socioculturelles et politiques. Contrairement aux explications soutenues par certains responsables politiques français, l'auteur conclut que le retard en matière de créations d'entreprises dans l'hexagone ne trouve pas son origine dans les défaillances des dispositifs d'encadrement et d'aide aux porteurs de projets. Les véritables causes se situent dans la faiblesse relative de la croissance française, dans les difficultés de financement des petites entreprises ou dans le manque d'intérêt des organismes de formation français pour les technologies nouvelles.

7. Création d'entreprise : une comparaison Etats-Unis - France. *Problèmes Economiques*, Oct., n°2.828, 2003, 13-20.

Le Rapport d'Information Besson dressait en 1999 un bilan plutôt sombre du dispositif français d'aide à la création d'entreprise. Les propositions qui y étaient faites pour remédier à une situation jugée insatisfaisante, l'étaient à l'aune des expériences étrangères, notamment américaines. Or, l'analyse montre que – mis à part le poids des prélèvements sociaux et les obligations sociales imposées dans l'Hexagone qui sont très éloignés du libéralisme qui caractérise les relations sociales aux Etats-Unis – le dispositif légal américain en matière de création d'entreprise est relativement semblable à celui qui existe en France.

8. Essor et déclin de la participation financière au XIXème siècle : leçon historique d'un système de rémunération controversé. *Gérer et Comprendre*, Sept., n°73, 2003, 36-49.

Le XXème siècle marque une rupture dans l'approche de la participation financière en France. Alors que la plupart des pays laisse aux entreprises l'initiative de mettre en place des régimes de rémunération alternatifs, la France instaure une participation obligatoire aux fruits de l'expansion à partir des années soixante : l'objectif est de trouver « une troisième voie entre capitalisme et socialisme ». Mais dès le XIXème siècle, le développement de la participation financière s'expliquait déjà principalement par le désir des dirigeants d'entreprises de voir s'améliorer les conditions de vie des salariés et par l'espoir de voir se réduire les conflits sociaux en rapprochant les intérêts des travailleurs de ceux des patrons.

9. Les dispositifs de la création d'entreprise aux Etats-Unis et en France. *La Revue des Sciences de Gestion*, Mars-Avril, n° 200, 2003, 49-65 (avec Jean-Paul Tchankam).

Le Rapport d'Information Besson (1999), présenté devant l'Assemblée Nationale en septembre 1999, dresse un état des lieux du dispositif français d'aide à la création d'entreprises. Il présente la situation paradoxale suivante : « jamais le désir d'entreprendre n'a été si fort en France et pourtant, depuis 10 ans, le nombre de créations d'entreprises ne cesse de diminuer ». Plusieurs explications sont avancées (accès inégal au financement, risques, accompagnement insuffisant, etc.) et un plan d'urgence d'aide aux « très petites entreprises » est suggéré. Les propositions s'appuient en partie sur les expériences menées à l'étranger, mais les présentations des dispositifs d'aide ne sont pas toujours détaillées. Les Etats-Unis sont souvent cités en exemple pour leur vitalité particulière en matière entrepreneuriale mais parfois de façon relativement anecdotique. L'objet de cet article est d'apprécier plus précisément la situation de la France face aux USA en matière de créations d'entreprises, et de rechercher les origines des différences de dynamisme entrepreneurial dans chaque pays.

10. NTIC et GRH : A la recherche d'un nouveau lien social. *Revue Personnel ANDCP*, n°427, Février 2002, 68-75 (avec Zahir Yanat et Pierre Guy Hourquet).

Les auteurs de l'article s'intéressent aux fonctions de structuration et de considération dévolues aux responsables et rappellent que chaque manager n'est pas placé dans les mêmes conditions pour exercer ces fonctions. Des éléments indépendants de sa volonté peuvent perturber ses relations avec ses subordonnés (caractéristiques organisationnelles, caractéristiques de la tâche, etc.). Les TIC ont également un impact considérable sur les rapports entre les hommes. Leur diffusion dans l'entreprise conduit à s'interroger sur les avantages et les inconvénients qu'elles font peser sur le management traditionnel. En quoi ces nouvelles technologies peuvent-elles modifier la façon que le manager a de structurer ses subordonnés ? Ou encore, quels sont les bouleversements introduits sur ses capacités à considérer son personnel ?

11. Vers une intégration bilatérale de l'enseignement, du développement et de la recherche. *Revue Francophone de Gestion*, CIDEGEF, 2001, 1-17 (avec Jacques-Olivier Pesme et Jean-Paul Tchankam).

Alors que resurgissent les incertitudes sur les programmes de coopération dans un contexte mondial dont on s'interroge sur les finalités, les auteurs de cet article proposent une forme de duo enseignement-recherche, des modifications structurelles en douceur pour la partie africaine et l'intégration d'un programme de coopération équilibré pour la partie française.

12. Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°35, 1er sem., 2000, 20-40.

Malgré une littérature importante sur les liens entre la participation financière des salariés dans l'entreprise et leurs attitudes, on observe que les auteurs n'abordent qu'un ensemble limité de systèmes essentiellement centré sur l'actionnariat. Afin d'apporter un nouvel éclairage sur les propriétés de ces régimes, une recherche est menée sur l'intéressement (régime français de participation aux bénéfices). Plusieurs éléments de réponse sont apportés à des questions qui, jusque là, restaient en suspens. L'intéressement est-il en mesure de modifier les attitudes des salariés ? L'impact de ce régime est-il le même quel que soit le salarié considéré ? Sinon, quels facteurs expliquent les différences ? Quelle part de responsabilité des caractéristiques des entreprises dans ces disparités ? Les montants des primes contribuent-ils à ces divergences ? etc.

### Ouvrages et chapitres dans ouvrages collectifs

1. *Identité et implication organisationnelle*, in La motivation au travail dans les services publics, sous la direction de Thibaut Duveillier, Jean-Louis Genard et Alexandre Piraux, préface d'Alain Eraly, L'Harmattan, Paris, 2003, 444 pages.
2. *Coopération académique et création de valeur*, in Quelle université pour l'Afrique, sous la direction de Noble Akam et Roland Ducasse, MASHA (publication CNRS), 2002, 315 pages.
3. *Créer et développer une entreprise artisanale*, Ed. Dunod, 2001.

### Communications présentées oralement et publiées dans les actes du congrès

1. *Very small businesses: from support of entrepreneurship to long lasting structures*. Academy of Management Annual Meeting - Atlanta, Georgia - August 11-16, 2006 - Knowledge, Action and the Public Concern.
2. *Financements alternatifs aux TPE*. Agence universitaire de la Francophonie, Journées scientifiques de Roumanie, Bucarest, Roumanie, 01 au 04 juin 2005 (avec Jean Paul Tchankam).
3. *TPE et développement économique : du soutien à l'entrepreneuriat à la recherche de la pérennité des structures*. VIIème Université de Printemps de l'Institut International de l'Audit Social, Marrakech, Maroc, mai 2005.
4. *Businesses in France and the USA: A Cross-cultural Analysis*. efmd 34th EISB Conference (Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference). New Economy Comes of Age - Implications for Ageing Entrepreneurs, Enterprises and Economies, Turku, Finland, September 2004.
5. *L'entrepreneuriat féminin au Congo : vers un nouveau éthique du tissu économique*. 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, IAE-EM Lyon, France, Mars - Avril 2004 (avec Pauline Goma et Jean-Paul Tchankam).
6. *La mesure de la responsabilité sociale*. Vème Université de Printemps de l'Institut International de l'Audit Social. Audit Social et Responsabilité Sociale de l'Entreprise. IAE de Corse, France, mai 2003 (avec Zahir Yanat)
7. *Les apports de la direction des ressources humaines au management de projet et par projet*. XIIIème Congrès de l'AGRH. Nantes, France, Novembre 2002.
8. *Vers un management des connaissances dans les économie en développement : limites et conditions d'efficacité*. XXème Université d'été de l'Institut International de l'Audit Social. Audit du management des connaissances. Bordeaux, France, août 2002 (avec Jean Paul Tchankam).
9. *Les dispositifs légaux de la création d'entreprise en France et aux Etats-Unis*. IIème Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat. Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, avril 2002 (avec Jean Paul Tchankam).
10. *Les apports des organismes consulaires à la création et à la reprise d'entreprise : le cas de la CCI de Bordeaux*. XVIIIème Congrès annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat. Université Laval, Québec, octobre 2001 (avec Jean Paul Tchankam).

11. *Processus manageriaux et TIC : la place de l'humain*. XIIème Congrès de l'AGRH. Liège, Belgique, septembre 2001 (avec Yanat Zahir).

12. *NTIC et GRH : à la recherche d'un nouveau lien social*. XIXème Université d'été de l'Institut International de l'Audit Social. Audit-Social.Com. Toulouse, France, août 2001 (avec Zahir Yanat et Pierre Guy Hourquet).

13 *Les enjeux de la formation à la création d'entreprise*. Journées Scientifiques de Maurice. Réseau Entrepreneuriat. Ile Maurice, juillet 2001 (avec Jean Paul Tchankam).

14. *Gestion des Ressources Humaines et NTIC*. IIIème Université de Printemps de l'Audit Social. Stratégies et Ressources Humaines. Alger, Algérie, mai 2001 (avec Zahir Yanat).

### Rédaction d'étude de cas et dépôt à la Centrale des Cas et des Média Pédagogiques

Les études de cas ont été rédigées avec l'implication directe et financière des entreprises concernées. Certains noms ont été modifiés pour conserver la confidentialité des entreprises.

1. Filon, 2003.
2. Somind, 2003.
3. Auvale, 2002.
4. Daimler Chrisler, 2001.
5. Mécasoc, 1999.
6. Cellufibre, 1998.
7. Elaborer un accord d'intéressement performant, 1997.
8. Lagardère Groupe – Grolier (avec la participation financière du Groupe Lagardère), 1996.
9. Atreid Concept, 1995.

### Création de deux jeux d'entreprise :

1. La Corbeille (sensibilisation aux mécanismes boursiers), 1998.
2. Les Forces Concurrentielles (connaissance de l'environnement de l'entreprise), 1997.

### Organisation de conférences

XXIème Université d'été de l'Institut International de l'Audit Social. Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable. Bordeaux, France, août 2003.

XXème Université d'été de l'Institut International de l'Audit Social. Audit du management des connaissances. Bordeaux, France, août 2002.

### Adhésion à des Associations

Academy of management.

Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

Académie de l'Entrepreneuriat.

Institut International d'Audit Social.

Association Internationale de Management Stratégique.

Association pour le Développement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

### Participation à des comités de lecture

Institut International d'Audit Social.

Association Internationale de Management Stratégique.

Academy of International Business.

Academy of Management Meeting.

### Autres communications et travaux

1. *Les dynamiques de la création d'entreprises en France et aux Etats-Unis : une société du salariat face à un environnement entrepreneurial.* Connaissance et Action, 15, Juil. 2002.
2. *Processus manageriaux et TIC : la place de l'humain.* Connaissance et Action, 14, Février 2002 (avec Zahir Yanat).
3. *Identity and commitment.* Papiers de recherche. LAREMA, Octobre 2001.
4. *Coopération franco-congolaise : pour une intégration bilatérale de l'enseignement, du développement et de la recherche.* Connaissance et Action, 13, Juillet 2001 (avec Jacques Olivier Pesme et Jean Paul Tchankam).
5. *Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise,* Connaissance et Action, 12, Mars 2001.
6. *L'exportation des formations au management et les NTCI.* FNEGE, Etude coordonnée par Pierre Louis Dubois, Nov. 2000.
7. *Le dispositif américain d'aide à la création d'entreprise face au modèle français.* Connaissance et Action, 11, Sept. 2000.
8. *La création d'entreprise aux Etats-Unis et en France* Papiers de recherche. LAREMA, Juin 2000.
9. *Les apports des organismes consulaires à la création et à la reprise d'entreprise : le cas de la CCI de Bordeaux.* Connaissance et Action, 10, Déc. 1999 (avec Jean-Paul Tchankam).

10. *Quelles sont les apports de la direction des ressources humaines au management de projet et par projet ?* Cahiers du Club Montaigne, Juin 1999.
11. *Les frontières de l'entreprise : retour sur les fondements théoriques.* Connaissance et Action, 9, Avril 1999.
12. *Le rôle du travail dans la construction de l'identité.* Connaissance et Action, 7, Déc. 1998.
13. *Valeur et gestion des ressources humaines.* Connaissance et Action, 7, Déc. 1998.
14. *Quel est le rôle du travail dans la construction de l'identité ?* Cahiers du Club Montaigne, Juin 1998.
15. *Les directions des ressources humaines : quelle place dans l'entreprise de demain ?* Cahiers du Club Montaigne, Déc. 1997.
16. *La participation financière des salariés dans l'entreprise : bilan et perspectives* Connaissance et Action, 4, Mai 1997.
17. *Les approches participatives : quel avenir dans l'entreprise ?* Cahiers du Club Montaigne, Avril 1997.
18. *Relations interentreprises : quels risques pour le client.* *Revue Internationale de l'Achat.* 16, 2, 1996 (avec Valérie Barbat).
19. *Où en est l'organisation du travail dans l'entreprise éclatée ?* Cahiers du Club Montaigne, Oct. 1996.
20. *Management multiculturel : comment intégrer les différences ?* Cahiers du Club Montaigne, Nov. 1995.

## **ANNEXE 2**

# **ACTIVITES DE RECHERCHE EN COURS**

## **1. L'entrepreneur transactionnel – transformationnel**

Recherche menée avec Diane Johnson, professeur à l'université d'Alabama

Problématique :

« ... un animal plutôt imposant. Il a été chassé par beaucoup qui ont utilisé des pièges multiples, mais personne jusqu'ici n'a réussi à le capturer. Tous ceux qui affirment l'avoir vu indiquent qu'il est énorme, mais ne s'accordent pas sur ses spécificités ». Voici comment Milne parle de « Heffalump » dans Winnie-the-Pooh. La difficulté pour décrire Heffalump s'apparentant étonnamment aux problèmes que l'on rencontre quand on tente de définir l'entrepreneur. L'étude de Gartner (1988) rassemble pas moins de 90 définitions associées au terme entrepreneur concluant ses travaux ainsi : les différences entre entrepreneurs et entre leurs entreprises sont aussi grandes que les différences entre des entrepreneurs et des non-entrepreneurs et entre les nouvelles et les entreprises déjà établies.

L'absence de définition précise de l'entrepreneur, ou de l'entrepreneuriat, ne décourage cependant pas Verstraete (2000) et Wickham (2004) dans leurs analyses. Pour eux, l'entrepreneuriat est un phénomène riche et complexe. On ne doit pas attendre, ou même désirer, une définition unique et universelle. Sa variété présente des possibilités infinies et offre une signification aux entreprises les plus originales. Toutefois, ne pas pouvoir définir quelque chose ne veut pas dire que l'on renonce à sa compréhension. Une meilleure approche consiste à rechercher les caractéristiques des entrepreneurs et à explorer le processus dans lequel ils sont engagés, et ainsi comprendre comment l'entrepreneuriat propose un chemin vers une nouvelle création de valeur.

Le leadership partage avec l'entrepreneuriat la même difficulté de définition. On reconnaît cette attitude quand on observe certains comportements, mais il est délicat de savoir ce que l'on reconnaît réellement.

Les recherches sur les deux concepts – entrepreneurship et leadership – suivent des chemins parallèles. Les approches les plus anciennes du leadership s'attachent à une description minutieuse des grandes figures de l'histoire politique, sociale ou économique et, plus récemment, propose des analyses biographiques des grands capitaines d'industries. L'entrepreneuriat rassemble également de multiples recherches sur la personnalité des porteurs de projets. Des tests permettant d'apprécier la capacité d'un individu à entreprendre ont fait l'objet de publications récentes (Crant, 1996 ; Becherer et Maurer, 1999). Il est toutefois frappant d'observer que les recherches sur les traits de personnalité ont principalement été menées dans les années 60 pour ce qui concerne le leadership, puis

complétées par des approches plus comportementalistes. Le même mouvement semble se dessiner aujourd'hui dans les travaux concernant l'entrepreneuriat. Les approches fondées sur le contenu (ce qui fait un entrepreneur) sont enrichies d'études basées sur les processus (ce que fait un entrepreneur).

La proximité des évolutions nous encourage à rapprocher les deux phénomènes que sont le leadership et l'entrepreneuriat, et tenter d'apprécier ce que les études du premier peuvent apporter dans la compréhension du second. Parmi les théories utiles à la compréhension du leadership, la théorie du leadership transactionnel - transformationnel est particulièrement instructive. Elle insiste sur l'importance des relations interpersonnelles que le leader établit avec son entourage (salariés, clients, etc.). Dans cette perspective, l'entourage est vu comme élément de développement du leader, autant que le leader comme agent de développement de l'entourage. Cette théorie peut sans doute également contribuer à une plus grande compréhension de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur fait face à de multiples parties prenantes. Comme dans le cas du leadership, l'entrepreneuriat dépend de la capacité des acteurs à développer des échanges pour atteindre les niveaux de rendement convenus. La question suivante est au cœur de notre travail : en quoi la théorie du leadership transactionnel – transformationnel peut-elle aider à comprendre le phénomène entrepreneurial ?

Nous engageons notre réflexion sur un objectif éminemment pratique. Le leadership transactionnel – transformationnel recouvre de multiples attitudes et l'objectif est de découvrir celles qui dominent dans l'activité d'un entrepreneur menant à terme son projet. A partir d'un retour sur les fondements théoriques de l'entrepreneur leader et de la définition du leadership transactionnel – transformationnel, nous proposons une méthodologie de recherche permettant d'identifier les attitudes spécifiques des porteurs de projet en phase de création active (constitution juridique de leur entreprise). Une réflexion est alors engagée sur la compréhension du phénomène entrepreneurial au regard des attitudes de leader des porteurs de projet.

## **2. Approche empirique du management des connaissances dans les PME des pays en développement**

Recherche menée avec Jean-Paul Tchankam, professeur à Bordeaux Ecole de management

Problématique :

Depuis quelques années, tant en Europe qu'aux Etats-Unis, on observe une véritable effervescence dans l'industrie, dans la recherche et dans les médias autour de la mémoire d'entreprise et du management des connaissances (Dieng et al, 2000). Des programmes de recherche fleurissent sur ce thème devenu porteur, des groupes de travail réunissent fréquemment industriels et chercheurs. Pour survivre et réussir, les entreprises quels que soient leur nature et l'environnement dans lequel elles évoluent doivent non seulement gérer leur capital de connaissances mais aussi innover et créer de nouvelles connaissances. Ce besoin est devenu crucial avec la mondialisation de l'économie.

La plupart des recherches autour du management de la connaissance concerne les entreprises de grande taille. Ce n'est que récemment que des travaux ont été menés auprès de petites et moyennes entreprises (Shelton, 2001). Les investigations ont pour principales objectifs d'apporter des réponses aux questions aussi diverses que : comment aider les PME à tirer le meilleur parti de leur capital de connaissances ? Quel modèle proposé ? Quelles sont les conditions de réussite et les facteurs d'échecs ?

Ces premiers travaux constituent un point de départ précieux pour une recherche centrée sur les PME des pays en développement. Notre ambition est d'apporter un nouvel éclairage sur management des connaissances dans les PME à partir d'une étude au sein d'entreprises situées dans trois pays en développement. Notre problématique peut être formulée de la façon suivante : quels sont les modes de conversion des connaissances au sein des PME situées dans des régions en développement ?

# **ANNEXE 3**

## **ENSEIGNEMENTS**

Professeur Responsable du Département Stratégie, Entrepreneuriat et Société. Bordeaux  
Ecole de Management (depuis 2000)

1. Enseignements

Chargé de la conception et de l'animation de cours et tutorat (stratégie et GRH) dans différents programmes et niveaux.

Stratégie (2nd année, 15 heures).

Management stratégique et entrepreneuriat (Formation continue diplômante, 50 heures)

Stratégie et création d'entreprise (1ère année, 45 heures).

Management des ressources humaines dans les organisations complexes (3ème année, 30 heures).

Managing performance (MBA Program, 6 hours in English).

Outsourcing and make-and-buy decision (MIP Program, 12 hours in English).

Entrepreneurship (Management en Anglais, 30 hours in English).

Diffuser la fonction RH dans l'entreprise (formation continue, 6 heures)

Appréhender la culture d'entreprise (formation continue, 6 heures)

2. Activités pédagogiques

Développement de formations à l'économie et à la gestion pour des publics de cadres et d'ouvriers (auprès d'entreprises).

Suivi des étudiants de second et troisième cycle dans le cadre de stages et de mémoires.

Mise en place d'un partenariat avec des associations de créateurs d'entreprises (Aquitaine entreprendre, Créatica). Dans ce cadre, suivi des étudiants du cours Stratégie et création d'entreprise lors de leurs interventions sur des projets de création en situation réelle.

Organisation de la Journée Industrielle 1998 (Smurfit – ESC Bordeaux) et suivi des travaux des étudiants.

3. Activités administratives

Responsable du Département Stratégie et Société à Bordeaux Ecole de management.

Responsable de la filière Advanced Management Program à l'ESC Bordeaux (filiale entièrement en anglais).

Responsable du suivi et du développement des partenariats avec les universités américaines (University of Alabama, University of Wisconsin Green Bay, Xavier University, University of Minnesota, Colorado State University, Boston College, Wake Forest University).

Professeur vacataire.

Université Bordeaux 3 - IUT Carrières Sociale

DEDPAD (formation continue de cadres d'associations) : Gestion des ressources humaines (30 heures).

DUESA (formation continue de cadres d'associations) : Gestion des ressources humaines (20 heures).

Action Humanitaire (seconde année IUT) : Gestion des ressources humaines (20 heures).

Université de Poitiers - IAE

DESS GRH (Formation initiale) : Audit Social (15 heures). Responsable de formation : Madame Millot.

DESS GRH (Formation Permanente) : Audit Social et Contrôle de gestion sociale (21 heures). Responsable de formation : Madame Courdé.

CNAM Bordeaux

UCC 5 : Relation individu organisation en gestion du personnel.

UCC 7 : Gestion des emplois et développement des compétences.

## **ANNEXE 4**

# **EXPERIENCES PROFESSIONNELLES**

Smurfit - Cellulose du Pin (Facture, Gironde) : Direction des Ressources Humaines (Septembre 1996 à Juin 1999)

Réorganisation et administration de l'amont de paie.

Développement d'une formation à l'économie et à la gestion pour des publics de cadres et maîtrise.

Centre de Formation des Professions Bancaires (Bordeaux). Enseignant. Mars 1996 à Juin 1996 :

Economie d'Entreprise (10 heures).

Economie Générale (10 heures).

Université de Bordeaux IV : Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche (Octobre 1991 à Juin 1994)

Mathématiques et Economie (Deug Sciences Economiques, 170 heures).

Comptabilité Générale et Analytique (MSTCF, 90 h).

Académie de Bordeaux. Surveillant d'internat (Janvier 1985 à janvier 1990).

# **ANNEXE 5**

## **PROGRAMMES D'ÉCHANGE ET MISSIONS**

### Programmes d'échange

Janvier 2004 à juin 2004 - Professeur visitant à Wake Forest University (Caroline du Nord, USA), chargé des enseignements de Management Stratégique (60 heures de cours en anglais).

Septembre 1999 à juin 2000 - Professeur visitant à Wake Forest University, recherche en GRH et entrepreneuriat.

### Missions

Janvier 2005 - Séminaire RAMEGE : Programme de renforcement des compétences pédagogiques des enseignants d'Afrique sur le thème de l'entrepreneuriat et de la PME (Libreville, Gabon).

Septembre 2004 - Environnement Economique de l'Europe et de la France, Enseignement à Universitas Indonesia, partenariat FNEGE, Jakarta (Indonésie).

Juin 2004 - Séminaire RESEGE : Programme de renforcement des compétences pédagogiques des enseignants d'Europe Centrale sur le thème de l'entrepreneuriat et de la PME (Monténégro). Séminaire animé en anglais.

Décembre 2003 - Séminaire PAEGE : Programme de renforcement des compétences pédagogiques des enseignants sénégalais sur le thème de la recherche en PME (Dakar, Sénégal).

Août 2003 - Organisation des Secondes Journées de Formation Continue de l'ISG avec l'aide du Ministère français de la coopération (Brazzaville, Congo).

Juin 2003 - Missions d'évaluation sur la faisabilité d'une formation à l'entrepreneuriat, Confédération Patronale du Gabon (Libreville, Gabon).

Septembre 2002, Septembre 2003 - Environnement de l'entreprise, Enseignement à University of International Business and Economics, partenariat FNEGE, Pékin (Chine).

Février 2002, Avril 2002, Juin 2002, Février 2003, Avril 2003, Septembre 2003 - Missions de coordination du Club d'excellence économique du Congo commandée par Agrisud, ONG de développement de l'agriculture périurbaine, et le Ministère français de la coopération (Brazzaville, Congo).

Avril 2002 - Organisation des Journées ISG et premiers séminaires de formation continue avec l'aide du Ministère français de la coopération (Brazzaville, Congo).

Avril 2001, Avril 2002, Avril 2003 - Stratégie et politique générale, Enseignement à l'Institut Français de Gestion, partenariat FNEGE, Tirana (Albanie).

Août 2001 - Mission de conseil pour la professionnalisation de l'Institut Supérieur de Gestion, Brazzaville (Congo).

# **ANNEXE 6**

## **ACTIVITES DE CONSEIL**

Août-Novembre 2005 – Lyonnaise des Eaux (Bordeaux, Gironde). Mission de conseil e organisation et management du changement.

Juillet-Octobre 2004 - Association Valt33 (Bordeaux, Gironde). Mission de conseil en stratégie et gestion des ressources humaines.

Avril-Juin 2003 - Société Milon (Bias, Lot-et-Garonne). Mission de préconseil pour l'établissement d'une nouvelle stratégie commerciale. Financement DRIRE Aquitaine.

Février-Mars 2003 - Société Somag Industrie (Bon-Encontre, Lot-et-Garonne). Mission de préconseil pour l'établissement d'une nouvelle stratégie commerciale. Financement DRIRE Aquitaine.

Mars-Mai 2002 - Société Devalle (Nérac, Lot-et-Garonne). Mission de préconseil pour l'établissement d'une nouvelle stratégie commerciale. Financement DRIRE Aquitaine.

Mars 1997 à Décembre 1998 - Smurfit Socar (Saint-Seurin sur l'Isle, Gironde). Développement d'une formation à l'économie et à la gestion pour des publics de cadres et d'ouvriers (avec l'association Ludicom).

Mai à Septembre 1993 - MTS ELECTRONIQUE : Création d'une entreprise de maintenance de matériel audiovisuel et de vente de pièces détachées (11, rue M. Sembat 33100 Bordeaux).

Mars à Mai 1990 - Etude de marché chez POUHEY INTERNATIONAL (Bordeaux, 33).

Février à Mai 1989 - Analyse financière chez KALAMAZOO (Artigues, 33).