

L'effectuation, une approche réaliste de la conceptualisation des pratiques entrepreneuriales des PME

Effectuation, a realistic approach to conceptualizing the entrepreneurial practices of SMEs

FERHANE Driss

Enseignant chercheur

Etablissement : Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université : ABDELMALEK ESSAADI

Nom du laboratoire : Management et système d'information

Maroc

ferhan.driss @gmail.com

AFAILAL TRIBA Rachida

Doctorante

Etablissement : Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université : ABDELMALEK ESSAADI

Nom du laboratoire : Management et système d'information

Maroc

afailal01@gmail.com

Date de soumission : 31/07/2020

Date d'acceptation : 30/08/ 2020

Pour citer cet article :

AFAILAL R. & FERHAN D. (2020) « L'effectuation, une approche réaliste de la conceptualisation des pratiques entrepreneuriales des PME », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1: Numéro 3» pp : 77 - 99

Résumé

L'objectif de la présente recherche est de répondre aux questions suivantes : Avec la complexité de l'environnement économique et les limites cognitives des entrepreneurs, dans quelle mesure l'effectuation peut devenir une approche réaliste de la conceptualisation des pratiques entrepreneuriales dans les PME ? Et si les trois façons d'agir (selon l'approche effectuale, causale et bricolage) s'opposent ou si elles sont complémentaires, si l'une est plus efficace que les autres, où serait au moins davantage adaptée dans certaines circonstances ?

Au regard de la revue de littérature et de l'état de la recherche développée, nous avons choisi de retenir trois approches de pratiques de l'entrepreneuriat dans les PME, soit, la causation, l'effectuation et le bricolage.

L'intérêt de cet article est de clarifier en premier lieu la différence entre ces approches et de donner en deuxième lieu, une explication aux pratiques qui favorisent une effectuation réussie par les PME.

Notre recherche permet par ailleurs de mieux cerner le concept de pratique entrepreneuriale en ressortant que les caractéristiques de l'équipe dirigeante, de ses activités et de son environnement sont autant d'éléments à prendre en compte à l'heure d'opter pour une démarche plutôt qu'une autre et chacune étant pertinente dans des situations différentes.

Sur le plan théorique et managérial, cette recherche offre des perspectives de compréhension aux chercheurs et aux professionnels des pratiques qui favorisent une effectuation réussie par les PME dans un environnement caractérisé par l'ambiguïté des objectifs et d'incertitude radicale.

Mots clés :

« Pratiques entrepreneuriales » ; « Effectuation » ; « Causation » ; « Bricolage » ; « PME ».

Abstract

The objective of this research is to answer the following questions: With the complexity of the business environment and the cognitive limitations of entrepreneurs, to what extent can effectuation become a realistic approach to the conceptualization of entrepreneurial practices in SMEs? and if the three ways of acting (causation. Effectuation and bricolage) are opposed or if they are complementary, if one is more effective than the others, where would be at least more suitable in certain circumstances?

In light of the literature review and the state of research developed, we have chosen to retain three approaches to entrepreneurship practices in SMEs, namely, causation, effectuation and bricolage.

The interest of this article is to first clarify the difference between these approaches and secondly to give an explanation to the practices that promote successful performance by SMEs.

Our research also makes it possible to better define the concept of entrepreneurial practice by showing that the characteristics of the management team, its activities and its environment are all elements to be taken into account when choosing an approach. rather than another and each being relevant in different situations.

On a theoretical and managerial level, this research offers perspectives of understanding to researchers and professionals of the practices which favor a successful performance by SMEs in an environment characterized by ambiguity of objectives and radical uncertainty.

Keywords:

« Entrepreneurial practices » ; « Effectuation » ; « Causation » ; « Bricolage » ; « SMEs ».

Introduction

Les recherches portant sur l'entrepreneuriat ces dernières années s'interrogent sur l'efficacité de pratiques managériales qui peuvent aider les entrepreneurs à comprendre les contextes et les situations avant la monter de leurs projets (Fayolle, 2002), et on s'intéresse plus à la style dont les entrepreneurs «pensent et agissent» que à sa personnalité (Silberzahn, 2014).

Selon Sarasvathy, S. (2001) cette interrogation a nourri un débat sur les pratiques qui favorisent tantôt une causation réussie et tantôt une effectuation réussie.

A cet égard, Badiane, A. (2016) est mis en évidence que le démarrage d'une entreprise, c'est exprimé l'image que l'on veut montrer à travers la théorie et que dans

le cadre des jeunes entrepreneurs, l'utilisation des représentations théoriques peut aussi donner l'envie de créer quelque chose en tant qu'activité, cependant, pour diverses raisons,

la représentation d'organisations ou d'entreprises, voire la représentation d'activités repose sur des pratiques et des méthodes de gestion, faite souvent l'objet de plusieurs critiques.

Pour les éviter, Sarasvathy a réexaminé la méthode de raisonnement et de pratique de l'entrepreneur dans le processus de création (Sarasvathy, 2001)

Elle montre que les entrepreneurs les plus prospères sont ceux qui ne choisissent pas la logique causale, mais choisissent la logique effectuale (Sarasvathy, 2001).

Par conséquent, il est nécessaire de s'appuyer sur des objectifs prédéterminés et d'allouer des ressources en conséquence pour trouver la meilleure option: la méthode la plus rapide, la plus efficace et la moins chère (Sarasvathy, 2001).

Contrairement à un processus effectuale, selon la même chercheuse qui se concentre à la fois sur la capacité de l'entrepreneur à combiner les ressources existantes et sur sa capacité d'utiliser les contingences de son environnement pour atteindre ses objectifs, les entrepreneurs doivent s'appuyer sur un ensemble de processus décisionnels dynamiques, qui implique de multiples interactions avec différentes parties prenantes (Sarasvathy 2001).

Par conséquent, sans un vaste réseau de coopérations et de partenariats, les entrepreneurs ne peuvent pas développer leurs propres activités (Sarasvathy, 2008).

Ces deux méthodes aboutissent à des logiques de fonctionnement différentes. Le raisonnement causal répète une seule façon de faire les choses, une seule façon de raisonner et de prendre des décisions, tandis que le raisonnement effectuale selon Sarasvathy (2001) fournit un raisonnement efficace, ils offrent de nombreuses possibilités en raison de la combinaison de multiples ressources, de multiples moyens et de multiples objectifs, elle a qualifié l'entrepreneur qui a utilisé ce raisonnement comme un entrepreneur expert.

Cependant, une autre théorie était liée à la théorie de l'effectuation, était mobilisée pour illustrer le comportement des entrepreneurs celui de bricolage en 2005 (Baker et Nelson, 2005). Il s'agit d'un processus d'action en deux étapes :

- 1. Les entrepreneurs accumulent des ressources sans poursuivre d'objectifs spécifiques,**
- 2. Il utilisera ensuite ces ressources pour résoudre des problèmes inattendus.**

La tension entre les trois types de raisonnement et les méthodes utilisées donne envie de savoir ce qui leur est opposé du point de vue des événements (problèmes, difficultés, obstacles) et des actions et pratiques des entrepreneurs.

En d'autres termes, nous nous intéressons à la domination des approches causales d'une part, et l'apparition d'une nouvelle manière de raisonner celui de l'effectuation et la théorie de bricolage.

Même si les trois théories du comportement entrepreneurial (causation, effectuation, bricolage) ont abouti à des stades d'évolution différents, il est maintenant reconnu que l'entrepreneuriat peut être pratiqué d'une manière différente que la méthode traditionnelle.

Et l'étude de l'effectuation comme une approche réaliste des pratiques entrepreneuriales des PME reste encore une interrogation intéressante.

Cette étude permettra donc de mettre en exergue la pratique selon ces trois approches et nous proposons d'envisager ces logiques ou pratiques sous l'angle de la complémentarité, de même, elle mettra la lumière sur la meilleure façon d'agir de l'entreprise.

La problématique de cette recherche s'énonce donc comme suit : **Dans quelles mesures ces trois façons de pratique sont opposées ou complémentaires, et si l'une est plus efficace que l'autre, ou du moins dans certains cas plus adéquats ?**

Pour tenter de répondre à cette exigence, notre recherche se donne deux objectifs. Le premier consiste à déterminer les trois façons d'agir de l'entrepreneur. Il s'agit ensuite d'étudier l'effectuation comme une approche réaliste de la conceptualisation des pratiques entrepreneuriales dans les PME. Nos résultats indiquent que le succès de l'entrepreneur résiderait principalement dans sa capacité à pivoter d'une approche vers une autre en fonction des circonstances et de sa capacité à gérer le doute entrepreneurial induit.

1. ETAT DE LA LITTERATURE ET CADRAGE THEORIQUE

1.1 Les différentes façons d'agir de l'entrepreneur

Depuis longtemps, la recherche sur l'entrepreneuriat intéresse les théoriciens pour expliquer le comportement entrepreneurial et les meilleures pratiques des nouvelles entreprises.

À cet égard, depuis le célèbre article de Gartner (1988), on s'intéresse moins aux traits de personnalité de l'entrepreneur (*qui il est*) qu'à ses actions (*ce qu'il fait*) et son mode de fonctionnement (*comment il le fait*).

L'entrepreneur est défini non pas par référence à des traits de personnalité mais plutôt en référence à un processus cognitif et à un ensemble d'actions (Amélie Jacquemin, Xavier Lesage et Sébastien Ronteau, 2014).

Selon (Bruyat et Julien, 2000 ; Verstraete et Fayolle, 2005), il y a quatre types d'action sont classiquement évoqués pour définir l'entrepreneuriat:

- 1. La saisie d'une opportunité d'affaire (l'entrepreneur est celui qui détecte ou crée une opportunité d'affaire),**
- 2. La création d'une organisation (l'entrepreneur est celui qui crée une organisation),**
- 3. La création de valeur (l'entrepreneur est celui qui crée de la valeur)**
- 4. L'innovation (l'entrepreneur est celui qui innove).**

Dans une thèse de doctorat qu'elle a menée, Sarasvathy recherche une explication à la prise de décision entrepreneuriale dans des environnements caractérisés par l'ambiguïté des objectifs, surtout par une incertitude radicale (« *on ne sait pas ce qu'on ne sait pas* ») (Sarasvathy, 2008). Son étude expérimentale sur 27 entrepreneurs experts démontre une nouvelle logique de l'action entrepreneuriale, celui de « *l'effectuation* », qui est opposé à la logique rationnelle appelée « *causale* », dans son mode de raisonnement, ses processus et ses principes (Sarasvathy, 2001).

Plusieurs chercheurs ont critiqué Sarasvathy en soulignant que le « bricolage » tel qu'appréhendé par les travaux de Lévi-Strauss (1962), permet également de rendre compte de l'entrepreneuriat tel qu'il se fait. C'est plus exactement en 2005 que la théorie de bricolage a été pour la première fois dénommée pour rendre compte de la manière dont les entrepreneurs agissent (Baker et Nelson, 2005).

Il s'agit d'un processus d'action en deux phases : l'entrepreneur accumule des moyens sans poursuivre d'objectif précis, puis il utilise ces ressources pour résoudre un problème imprévu.

1.1.1 Les approches causales (planification) :

Selon Schmitt (2020), les approches causales ont largement dominé le développement de la recherche en entrepreneuriat il est possible d'envisager le développement de la recherche en entrepreneuriat à travers différents agis. Selon le même auteur, deux questions ont façonné cette recherche et ont ainsi permis le déploiement de l'agir rationnel :

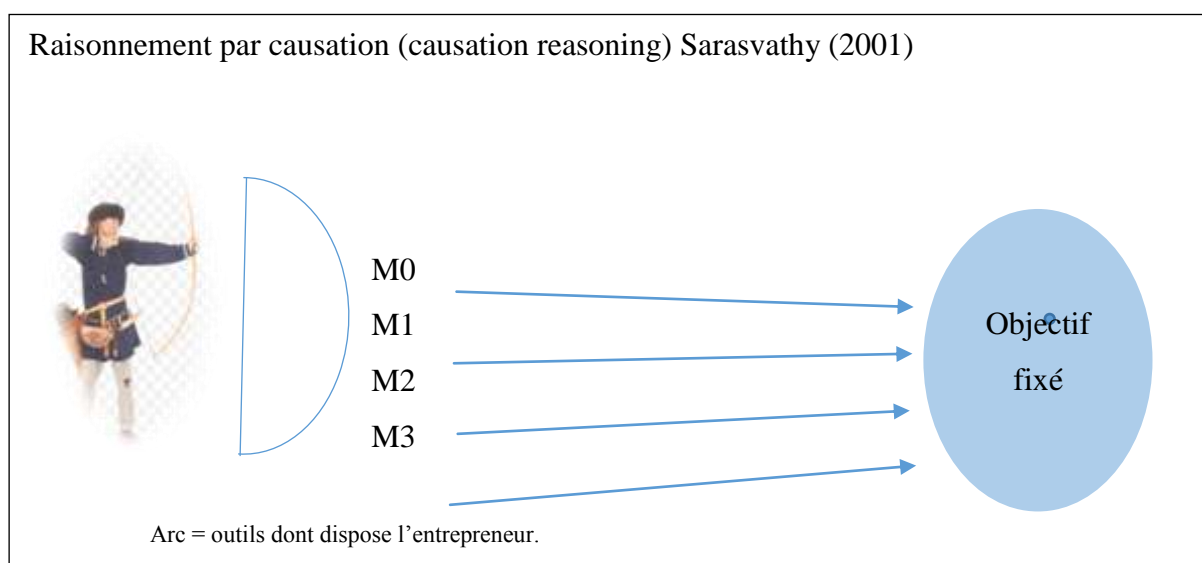
- **Que fait l'entrepreneur ?**
- **Qui est l'entrepreneur ?**

Il s'agit de déterminer comment les entrepreneurs «pensent et agissent», notamment pour pouvoir former ces pratiques et même les enseigner (Silberzahn, 2014). Par conséquent, la définition d'entrepreneur ne se réfère pas aux traits de personnalité, mais se réfère aux processus cognitifs et à une série d'action.

Avant les années 2000, on considérait que les actions menées par l'entrepreneur (créer une organisation, dégagé de la valeur, etc.) relevaient d'une démarche rationnelle de planification. C'est ce que Sarasvathy (2001, 2008) a appelé la démarche « causale ». En analysant son environnement, l'entrepreneur détecte des opportunités qu'il va chercher à saisir, il se fixe alors des objectifs, planifie des actions et cherche les moyens pour les atteindre en visant le « profit » le plus élevé possible, avec cela, il se base sur ses expériences passées tout en expérimentant au présent. Ainsi, l'enseignement de l'entrepreneuriat se concentre d'ailleurs largement sur le développement d'un plan d'affaires ou *business plan*, ce qui correspond à une logique d'analyse systématique de l'environnement, de large recueil des informations et planifier les actions nécessaires pour démarrer l'entreprise (Toutain et Fayolle, 2009).

Ce raisonnement consiste à choisir le moyen le plus efficace à travers la meilleure adéquation entre les ressources et les compétences de l'entreprise et son environnement pour atteindre le but (objectif) fixé au préalable (voir figure 1).

Figure : n°1: Raisonnement causal de l'entrepreneur causationniste

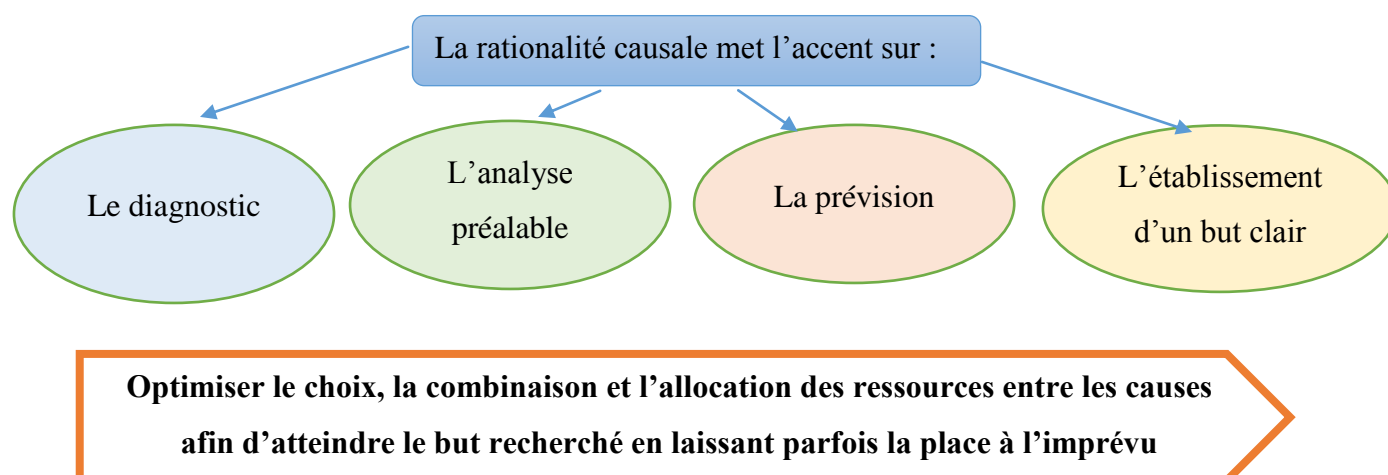


Sources : figure inspirée et empruntée de Saras D. Sarasvathy (2001).

Ce schéma montre selon Sarasvathy (2001) que l'entrepreneur causationniste a un objectif à atteindre et se donne plusieurs moyens (Mn) en termes de ressources pour cet objectif.

Ce démarche est appelé causale car on cherche à agir sur les causes pour aboutir au but recherché, et on suppose que les effets de toutes les causes soient connus.

Figure 2 : La rationalité causale



« Sources : Auteurs »

La figue 2 montre que les dirigeants dans la rationalité causale soient capables d'optimiser le choix, faire la combinaison et l'allocation des ressources entre les causes afin d'atteindre le but recherché en mettant l'accent sur le diagnostic, l'analyse préalable, la prévision et l'établissement d'un but clair, précis et partagé par tous.

La démarche causale repose sur des hypothèses de rationalité, de capacité d'analyse, d'optimisation et de définition d'objectifs sans doute incompatibles avec la réalité du management d'une petite et moyenne entreprise (Liarte, S., & Delacour, H. 2014).

Si les grandes entreprises savent fixer des buts en termes, de rentabilité, de part de marché, et d'évolution du chiffre d'affaires, par produit ou par secteur d'activité, et par pays, ce type de raisonnement est beaucoup moins crédible pour les petites et moyennes entreprises. Ces dernières choisissent généralement une approche beaucoup plus émergente, non déterministe et non guidée par les objectifs et radicalement différent de l'approche causale ce que Sarasvathy a dénommé une « logique effectuale ».

1.1.2 Les approches effectuales

À la fin des années 1990, les travaux de Sarasvathy sur l'entrepreneuriat ont réexaminé la réussite entrepreneuriale (Haller, C., Santoni, J., Barth, I., & Augarde, C, 2017). La chercheuse a essayé de comprendre comment les entrepreneurs raisonnent et agissent dans leur démarche de création (Sarasvathy, 2001). Elle a mis en évidence que les entrepreneurs, qui réussissent le mieux sont ceux qui ne suivent pas une démarche prédictive (logique causale) mais ont recours à un tout autre type de raisonnement, qu'elle appelle le raisonnement effectual (Sarasvathy, 2001).

Dans cette approche, l'ensemble de la démarche de mise en place de la stratégie débute par l'analyse des moyens à disposition.

Trois types de moyens sont identifiés :

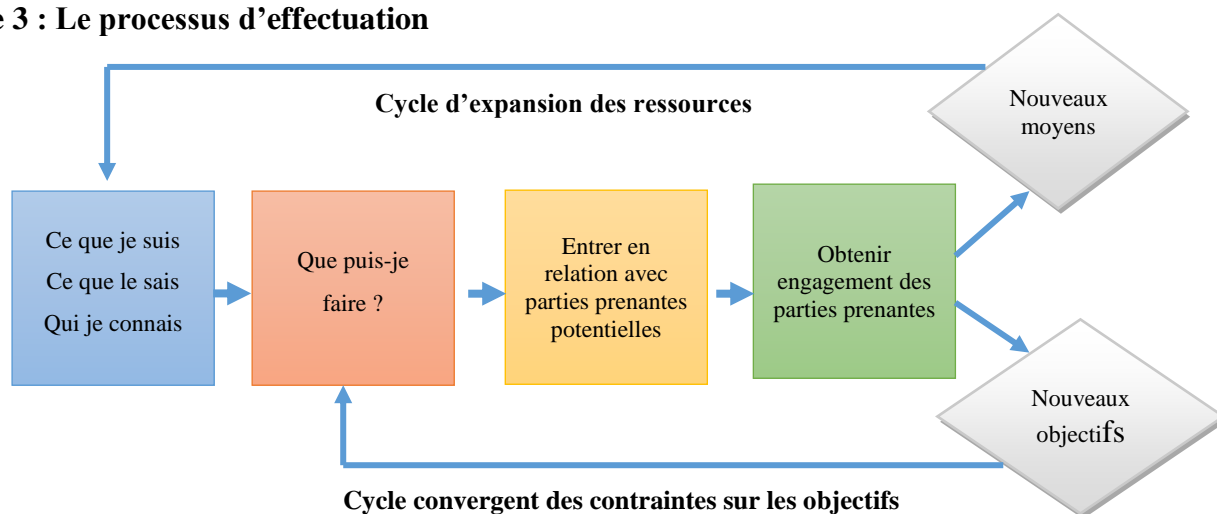
- (1) Sa personnalité, le « qui suis-je ? » : Ses traits de personnalité, ses préférences et ses compétences, ses goûts, ses capacités, etc.
- (2) Sa connaissance, le « que sais-je ? » : Son éducation, sa formation, son expertise, sa connaissance, son expérience, etc.
- (3) Ses relations, le « qui je connais ? » : Son réseau social professionnel et personnel.

Ainsi à partir de ces moyens, l'entrepreneur imagine et choisit des effets atteignables comme une conséquence des moyens dont il dispose : le « que puis-je faire ? » (Sarasvathy, 2001;Sarasvathy, 2008; Vian, 2010).

L'entrepreneur développe alors des projets en lien avec ce qu'il a vécu, ce qui fait sens pour lui (Sarasvathy, 2008). Il se doit à ses débuts de bricoler, de faire avec les moyens du bord (Sarasvathy, 2008), avant de trouver ses partenaires et les activités qui lui permettront de faire grandir les moyens dont il a besoin pour créer.

Précisément, l'entrepreneur part, ainsi avec les moyens dont il dispose pour rechercher des effets possibles et ses objectifs et finalités ne seront découvertes que par la suite. Ainsi, un processus effectuale implique l'imagination de plusieurs fins possibles à partir de moyens connus (Sarasvathy, 2001).

Au lieu de définir un but précis et ensuite de chercher les moyens pour l'accomplir, les entrepreneurs partaient d'abord des moyens dont ils disposent.

Figure 3 : Le processus d'effectuation

Source : Ce schéma est traduit de l'anglais par Vian, D. (2010) (Sarasvathy, 2008, p. 101).

Saras Sarasvathy démontre dans ce schéma (figure 3), que les entrepreneurs agissent, sans élaboration préalable d'un plan.

L'interaction avec différentes parties prenantes potentielles leur permet de vérifier le champ des possibles, plus encore, cette interaction permet d'identifier des parties prenantes susceptibles d'adhérer au projet. En conséquence, une adhésion obtenue enrichit les moyens à disposition qui permettent d'atteindre de nouveaux effets, voire de définir de nouvelles perspectives (nouveaux buts).

Ce processus est répétitif et cumulatif au fur et à mesure de l'implication de nouvelles parties prenantes et il permet en outre de prendre en compte, à tout moment, les imprévus qui ne manqueront pas d'arriver.

C'est ainsi que ces entrepreneurs suivent ce que Sarasvathy a dénommé une « logique effectuale ». A l'inverse d'une logique causale qui cherche à sélectionner entre différents moyens pour atteindre un but préétabli, cette logique effectuale cherche à imaginer des effets possibles à partir d'un certain nombre de moyens. Elle se distingue également d'une logique stratégique traditionnelle qui cherche à trouver de nouveaux moyens pour un but toujours préétabli. L'effectuation s'appuie sur cinq principes (figure 4) qui inversent ceux de la stratégie classique:

Figure 4 – Les principes de l'effectuation vs. la causation

CAUSATION	EFFECTUATION
Collecter les moyens utiles après avoir déterminé un objectif	Principe 1 : « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » Démarrer avec les moyens dont on dispose (qui on est, qui on connaît et ce que l'on connaît)
Commencer par déterminer le profit attendu, puis travailler pour minimiser les risques associés à cette recherche de profit	Principe 2 : Raisonner en perte acceptable Limitier les risques en déterminant à chaque étape du projet ce que l'on est prêt à perdre
Considérer les autres acteurs comme des concurrents auxquels il faut faire face	Principe 3 : Patchwork fou Coconstruire le projet en suscitant l'engagement des parties prenantes
Tenter de minimiser les surprises en effectuant des scénarios pessimistes (« et si... »)	Principe 4 : Limonade Regarder et utiliser les surprises comme autant de nouvelles ressources
Considérer l'environnement comme une force exogène que je ne peux pas maîtriser, mais que je peux comprendre et prédire sur la base des tendances passées et actuelles	Principe 5 : Pilote dans l'avion Regarder son environnement non pas comme il est ou a été, mais comme je voudrais qu'il soit, et prendre conscience que je peux le faire évoluer dans le sens désiré de par mes actions

Source : Sarasvathy (2001, 2008)

Dans cet esprit, l'effectuation redéfinit quelques concepts de base de la manière suivante Silberzahn, P. (2020) :

Point de départ = vous

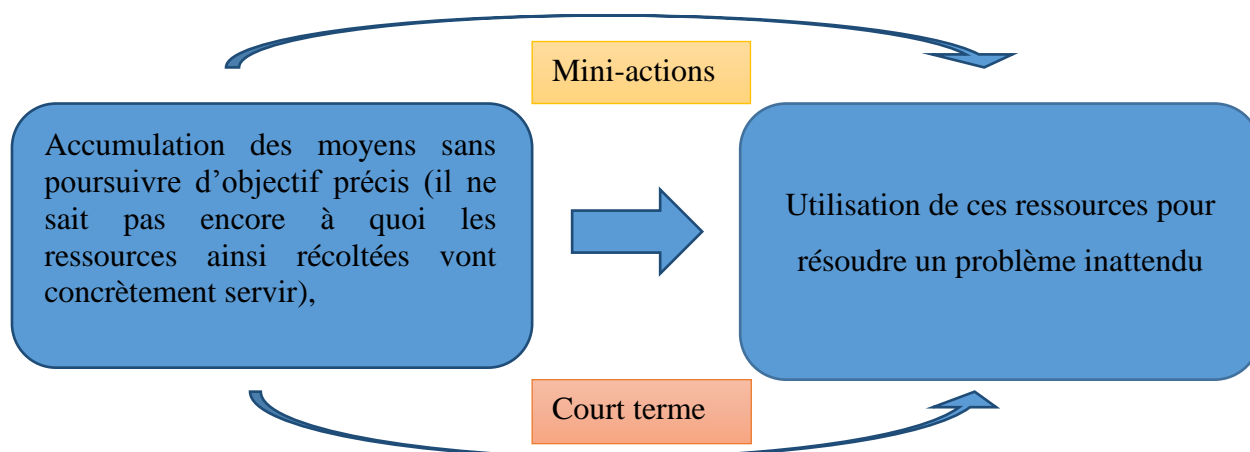
Vous + déclencheur = idée

Idée + action = Opportunité

Opportunité + Engagement de parties prenantes = Projet viable

1.1.3 La théorie de bricolage

Plusieurs chercheurs ont critiqué Sarasvathy en soulignant que le «bricolage » tel qu'appréhendé par les travaux de Lévi-Strauss (1962), permet également de rendre compte de l'entrepreneuriat tel qu'il se fait. C'est plus précisément en 2005 que la théorie du bricolage a été pour la première fois mobilisée pour rendre compte de la manière dont les entrepreneurs agissent (Baker et Nelson, 2005). Il s'agit d'un processus d'action en deux phases (figure 5) :

Figure 5 : Processus d'action de bricolage

« Source : Auteurs »

A l'encontre de l'effectuation et de la causalité, ce schéma explique les deux phases de processus d'action de bricolage qui se limite le plus souvent à des mini-actions dans un temps court, ou encore, avec souvent peu ou pas de liens importants entre les différents bricolages autres que les besoins immédiats complétant les routines et les ajustement nécessaires comme l'indique Stinchfield, Nelson et Wood,(2012).

C'est un processus solitaire (*je me débrouille avec les moyens du bord*), l'effectuation est ancrée dans l'enchâssement social de l'entrepreneur (*je me tourne vers les autres qui m'apportent des moyens et avec lesquels nous définissons des buts possibles*). Ronteau, S., Lesage, X., & Hmimda, N. (2012) nuancent toutefois cette différence insistant sur le fait que le « bricolage entrepreneurial fait référence à l'aptitude de l'entrepreneur à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées en s'arrangeant avec les moyens du bord et en réinventant continuellement les opportunités en fonctions des ressources à sa disposition ou auxquelles il accède ».

Si les études documentant le phénomène de bricolage entrepreneurial restent marginales, celles qui mettent en exergue la démarche effectuale des entrepreneurs se multiplient.

1.2 Les principales distinctions entre les pratiques causales, effectuales et bricolages

Même si les trois théories du comportement entrepreneurial (causation, effectuation, bricolage) ont atteint des stades de développement différents, il est maintenant reconnu que l'entrepreneuriat peut être pratiqué de différentes manières. Toutefois, les questions demeurent nombreuses, on peut notamment se demander si ces trois façons d'agir s'opposent

ou si elles sont complémentaires, si l'une est plus efficace que les autres, où serait au moins davantage adaptée dans certaines circonstances.

La coexistence de ces différentes théories rend par ailleurs d'autant plus difficile la question de la caractérisation du processus entrepreneurial. En effet, on peut se demander à quoi ressemblent les actions qui relèvent de chacune de ces manières *de faire*. En s'appuyant sur les travaux de Baker et Nelson (2005), de Chandler et al. (2011), de Sarasvathy (2001) et de Senyard, J. M., Baker, T., & Davidsson, P. (2009), Fisher (2012) a commencé à répondre à cette question en proposant une opérationnalisation des comportements relevant de chacune de ces trois approches. Dans la Figure 6 ci-dessous, nous reprenons de façon synthétique les pratiques associés par Fisher (2012) à chacune de ses approches théoriques.

Figure 6– Les comportements que sous-tendent les théories du processus entrepreneurial

CAUSATION	EFFECTUATION	BRICOLAGE
Avant toute chose, identifier une opportunité	Expérimenter : - Plusieurs offres commerciales - Plusieurs canaux de distribution - Plusieurs types de produits/ services au fur et à mesure du développement de l'entreprise	Définition du bricolage : - Adopter des actions identifiables pour solutionner des problèmes
Identifier et évaluer des opportunités sur le long terme tout en développant son entreprise	Raisonner par perte acceptable : - Limiter les moyens financiers investis dans le projet - Limiter les ressources associées au projet à ce qui peut être perdu	- Combiner des ressources existantes (des biens, des compétences, des contacts) pour créer des solutions et résoudre des problèmes - Réutiliser des ressources pour atteindre des objectifs autres que ceux pour lesquels ces ressources avaient été initialement mobilisées
Calculer les retours que permettent différentes opportunités	Flexibilité : - Répondre aux opportunités imprévues qui se manifestent en cours de route - Adapter ce qui est en train d'être fait aux ressources que l'on a sous la main - Éviter les actions qui restreignent la flexibilité/l'adaptabilité	- Utiliser des ressources dont on dispose, plutôt que chercher à en trouver ailleurs
Développer un plan d'affaires		Domaines du bricolage :
Organiser et mettre en œuvre des		- Utiliser du matériel oublié, écarté,

processus de contrôle		usé ou présumé être d'application
Collecter et analyser des informations concernant la taille et la croissance du marché	Pré-engagements avec :	unique pour créer de nouvelles solutions
Collecter des informations sur les concurrents et analyser leur offre	- Des clients	- Impliquer des clients, fournisseurs ou des membres de l'entourage dans le projet
Exprimer une vision et/ou les objectifs poursuivis à travers le projet	- Des fournisseurs	- Encourager l'utilisation de compétences acquises de façon autodidacte ou amateur qui n'auraient autrement pas été mobilisées
Développer un plan de développement des produits/services	- D'autres organisations	- Travailler autour des règles et des standards présents dans l'environnement institutionnel
Développer un plan marketing		

Source : Fisher (2012)

La figure 6 suivante résume les trois pratiques discutées et leur importance dans l'agir entrepreneurial, soit la causation, l'effectuation et l'improvisation, selon les trois variables contraignantes ou potentielles : 1) importance du ou des projets, 2) expérience de l'entrepreneur et de son organisation et 3) incertitude, tout cela se fait, en relation ou à l'intérieur de l'écosystème et ses capacités de soutien. Ce qui constitue dans son ensemble l'agir entrepreneurial, c'est-à-dire « le comment » les entreprises agissent selon ces trois pratiques (Schmitt, C., & Julien, P. A. (2020), comme la figure 7 le suggère.

2. L'approche effectuale : une nouvelle façon de pratiquer l'entrepreneuriat dans les PME.

Si les grandes entreprises peuvent fixer des objectifs en termes de part de marché, de rentabilité, d'évolution du chiffre d'affaires, etc. et ce par pays, par produit ou par secteur d'activité, ce type de raisonnement est beaucoup moins crédible pour des petites et moyennes entreprises.

Ce type d'entreprise adopte généralement une approche beaucoup plus émergente, non déterministe et non guidée par les objectifs et plus proches des pratiques observées par la logique effectuale.

Selon Delacour, H., & Liarte, S. (2012) trois raisons principales permettent de justifier la pertinence de l'approche effectuale comme cadre d'analyse dans la pratique de la prise de décision stratégique dans les petites et moyennes entreprises : (**Tableau 1**).

- **L'horizon temporel**

- **Ressources disponibles**
- **Dépendance à l'environnement**

Tableau 1 : Caractéristiques des contextes d'élaboration de la stratégie pour les grandes entreprises et les PME

Caractéristiques	Grandes entreprises	PME
Horizon temporel	Lang terme	Court terme
Ressources disponibles	Très importante	Faible
Dépendance l'environnement	Faible	Forte

D'après Delacour, H., & Liarte, S. (2012). « L'approche effectuale : une nouvelle façon de penser la décision stratégique dans la PME », p. 16.

2.1 L'horizon temporel :

Les petites et moyennes entreprises pensent qu'il est plus court que les grandes entreprises ¹. Suite à leur taille, les petites et moyennes entreprises ont habilité à gérer leurs activités sur un horizon temporel plus court terme que les grandes structures qui fixent des plans sur plusieurs années.

2.2 Restriction au niveau des ressources disponibles

Dans une approche effectuale, l'ensemble des pratiques commence par une analyse des moyens disponibles. Trois types de moyens sont identifiés :

- (1) Ce qui est l'entrepreneur (ses traits de personnalité, ses goûts, ses capacités, etc.).
- (2) Ce qu'il sait (son expérience, ses connaissances, son éducation, etc.)
- (3) qui le connaissent (son réseau social professionnel et personnel).

Pour Liarte, S., & Delacour, H. (2014) à partir des moyens à disposition, le dirigeant peut chercher à imaginer et adapter les effets possibles à partir de leurs combinaisons. Les petites et moyennes entreprises ont généralement entamé avec très peu de ressources, qu'elles arrivent à étaler, petit à petit.

¹ [https://wikirouge.net/Petites et moyennes entreprises](https://wikirouge.net/Petites_et_moyennes_entreprises) consulter le 21 aout 2020

Par conséquent, suite à leur taille, les petites et moyennes entreprises ont habilité à gérer leurs activités sur un horizon temporel plus court terme que les grandes structures qui fixent des plans sur plusieurs années.

Aussi les dirigeants ont tendance à raisonner en termes de pertes acceptables plus que de revenus anticipés. Il s'agit de chercher à élargir une activité sur les marchés en étant prêt à perdre un montant de ressources possibles, que ce soit de l'argent, du temps ou de l'effort plutôt que de réfléchir en termes de retour sur investissement. (Liarte, S., & Delacour, H. (2014).

2.3 Dépendance vis-à-vis de l'environnement

La démarche classique (causale) est basée sur la prévision. Prévoir le futur de l'entreprise est une façon d'exercer un contrôle sur lui, toutefois, les petites et les moyennes entreprises se trouvent fréquemment dans des environnements complexes et spécialement incertains.

En utilisant des instruments statistiques de plus en plus compliqués, les dirigeants ont aptitude à considérer que les états futurs à venir évoluent suivant une distribution connue.

De plus, si la distribution de l'état futur n'est pas connue à l'avance et peut encore être estimée par un certain nombre d'observations, le gestionnaire peut prédire l'avenir de l'entreprise et son histoire environnementale ou la comparer aux entreprises voisines de la manière suivante. Cette façon de voir l'avenir illustre l'importance de l'expérience de dirigeant. Alors que les prévisions classiques peuvent ne pas être un grand problème pour les grandes entreprises contrairement aux petites et moyennes entreprises (Taleb, N. N., & Rimoldy, C. 2010). désigne sous le nom « d'extrémistan »² les environnements dans lequel un changement de valeur peut radicalement changer la forme d'une distribution du fait de l'occurrence d'une valeur particulière, un « cygne noir ». La perte d'un client, un problème au niveau de la production, etc. peuvent, par exemple, conduire très rapidement à la faillite de l'entreprise.

Dans ce contexte, demeure la question de l'inquiétude du futur. La suggestion peut être judicieuse, mais cette intégration des imprévus nécessite la capacité de s'ajuster à travers une structure flexible qui ne peut être compatible qu'avec de petites et moyennes entreprises.

²L'Extrémistan est le lieu de prédilection des cygnes noirs. Le Médiocristan n'est pas à l'abri non plus. Le cygne noir est un symbole utilisé par Nicholas Nassim Taleb pour désigner un phénomène précis : un événement très rare, un cas exceptionnel, dont l'influence est extrême et dont la prévisibilité n'est que rétrospective (à nos yeux).

Dans la lignée de ces travaux décrivant les trois pratiques entrepreneuriales retenus dans notre étude, nous avons pu formuler l'hypothèse centrale posée dans notre étude qui stipule que : **le succès de l'entrepreneur résiderait principalement dans sa capacité à pivoter d'une approche vers une autre en fonction des circonstances et de sa capacité à gérer le doute entrepreneurial induit.**

3. Méthodologie de recherche et discussions

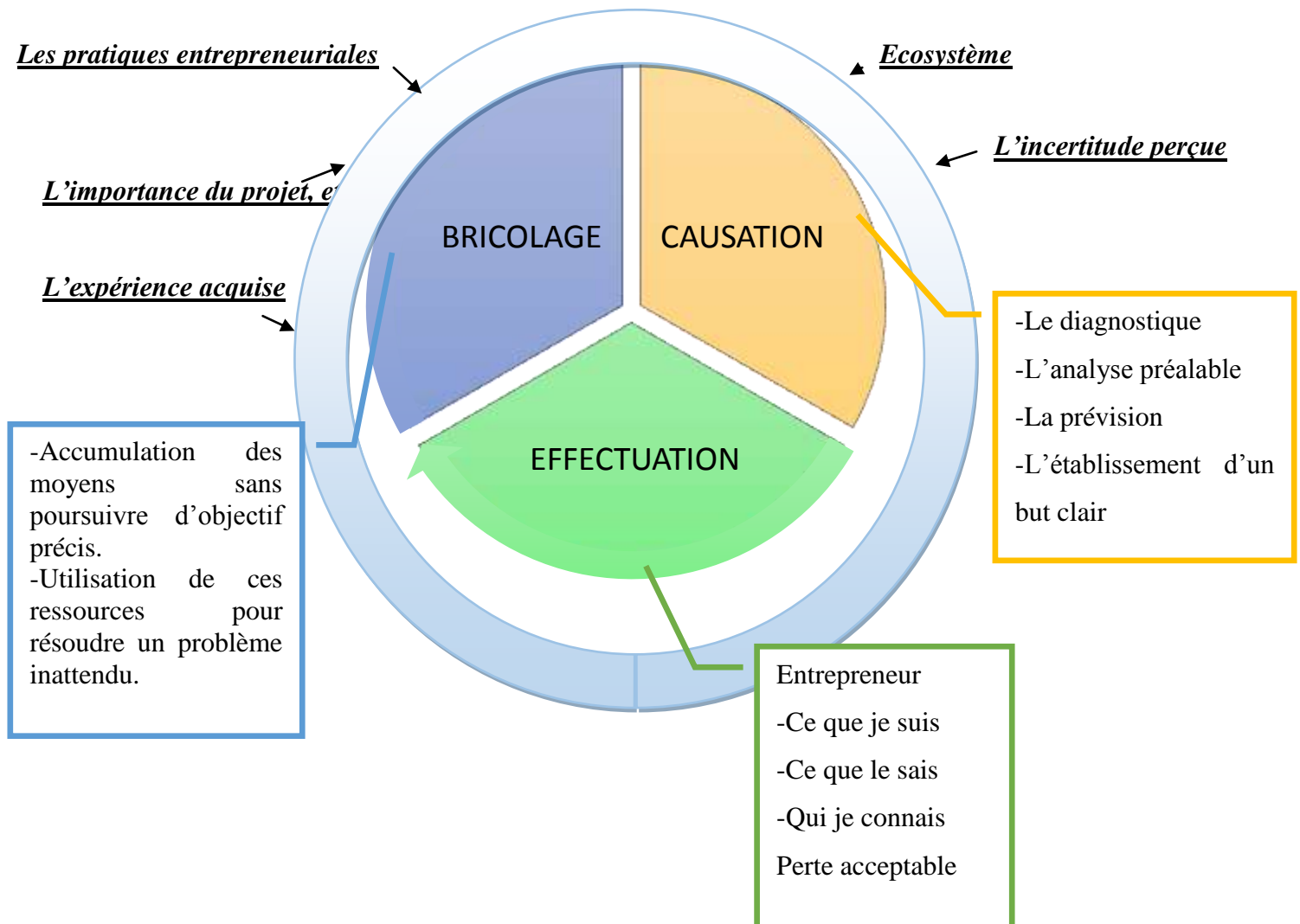
3.1 Présentation du Modèle de Recherche

Le modèle de recherche présenté dans la figure 7, P.20 se veut un outil important pour servir notre travail de recherche, afin de vérifier l'hypothèse énoncée, et apporter des solutions concrètes à la problématique posée.

Il représente les trois pratiques retenues par les entrepreneurs, selon l'importance du projet, l'expérience acquise et l'incertitude perçue, pour leur pratique, conditionnées ou aidées par les ressources disponibles dans l'écosystème.

La figure 7 résume les trois pratiques discutées et leur importance dans les pratiques entrepreneuriales, soit la causation, l'effectuation et le bricolage, selon les trois variables contraignantes ou potentielles : 1) importance du ou des projets, 2) expérience de l'entrepreneur et de son organisation et 3) incertitude, tout cela se fait, en relation ou à l'intérieur de l'écosystème et ses capacités de soutien. Ce qui constitue dans son ensemble le pratique entrepreneurial, c'est-à-dire « le comment » les entreprises agissent selon ces trois pratiques selon notre hypothèse (Schmitt, C., & Julien, P. A. (2020).

Figure n°7 : Schématisation du modèle de recherche



Source : Modèle inspiré de Schmitt, C., & Julien, P. A. (2020).

« Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat ». 131-153.

3.2 Méthodologie de la recherche.

Le but ultime de ce travail était de comprendre le cadre théorique de l'évolution des pratiques entrepreneuriales, et de le discerner l'effectuation comme un approche moderne de pratiquer l'entrepreneuriat dans les PME, donc le positionnement épistémologique dans lequel il s'inscrit c'est l'interprétativisme. C'est dans ce sens que notre travail va mettre en lumière la notion de l'effectuation causation et bricolage, via une recherche bibliographique. Notre

recherche s'est focalisée sur une collecte et analyse bien détaillée des travaux précédents, un traitement des articles, des thèses et des ouvrages. Les données théoriques collectées contiennent des ancrages théoriques pertinents, sur les concepts clés des axes traités littéralement, qui permettent de refléter le noyau du problème de la meilleure façon d'agir de l'entreprise.

3.3 Discussion

Compte tenu de la complexité de l'environnement économique et de la limite cognitive des entrepreneurs, de nombreux chercheurs en économie et en gestion doutent de la pertinence du choix rationnel et du comportement entrepreneurial (Simon, 1976). En effet, un choix raisonnable est basé sur l'analyse et du calcul (Simon, 1983) en estimant l'existence d'objectifs prédéterminés. Or les entrepreneurs ne savent fréquemment ni les choix possibles, ni leurs crédibilités d'événement, et prennent des décisions sans que leurs objectifs ne soient pas bien déterminés. Dans ces contextes d'indécis, les actions et les pratiques entrepreneuriales ne peuvent donc être guidées de manière rationnelle. Cependant l'échec entrepreneurial n'est plus considéré comme un sujet fragile, et les chercheurs ont commencé à le considérer comme opportunité aux entrepreneurs pour apprendre comment l'éviter ou le confronter par l'apprentissage de l'échec (Ben yakoub S. & al. 2020).

Cette recherche a permis de répondre aux questions posées dans la problématique. En effet, l'ensemble, des entrepreneurs mobilisent simultanément des méthodes causales et effectuales et aucune approche n'est considérée comme étant plus efficace que les autres selon Servantie, V, & Hlady-Rispal, M. (2019), elles sont bien complémentaires. À l'instar de Fisher (2012), ou de Servantie et Hlady-Rispal (2019), le processus entrepreneurial efficace ne relève pas de façon exclusive d'une approche causale, effectuale ou de bricolage, mais plutôt d'un mélange des trois, comme illustre la **Figure 7**.

Conclusion

La particularité des PME oblige à remettre en cause certaines pratiques traditionnelles. Jusqu'à présent, bien que certaines particularités aient été soulignées, il n'existe pas de modèle réellement adapté. Les petites et moyennes entreprises peuvent mettre une conception beaucoup plus évolutive, permettant de circuler d'un état à l'autre en fonction des résultats, d'une certaine combinaison des moyens à disposition à un moment donné. Pour maîtriser son avenir et assurer sa trajectoire de développement, les dirigeants de petites et moyennes entreprises sont moins intéressés par l'analyse et les choix stratégiques, et accordent plus d'attention à leurs actions et à leur contrôle. En effet, leurs pratiques permettent d'exercer un contrôle, rendant ainsi inutile toute prévision qui de toute façon reste impossible à faire et de saisir chaque contingence pour la transformer en opportunité. De plus, l'entreprise évolue dans un environnement plus ou moins turbulent, incertain et complexe, et le simple fait d'appartenir à la catégorie des PME ne justifie pas l'adoption de méthode effectuale.

Notre recherche tend à souligner la coexistence de différentes manières de pratique : causale, bricolage et effectuale. Le succès de l'entrepreneur serait donc dans sa capacité à « tourner » d'une approche vers une autre en fonction des circonstances et de sa capacité à gérer la contingence entrepreneuriale induit. De ce fait, lorsque l'entrepreneur tente une phase de l'incertitude, il aurait intérêt à adopter une démarche moins causale, convenable au bricolage entrepreneurial et en situation total d'incertitude caractérisé par une efficacité des processus effectuaux. Il nous paraît que les enjeux de ce travail de recherche se situent à plusieurs niveaux :

En premier lieu, l'entrepreneur est un être pétri de l'incertitude et c'est cet état qui le pousse à avancer en admettant en cause son décision, il nous semble en ce sens qu'il doit accepter d'agir en contexte d'incertitude pour gagner des espaces d'opportunités.

En second lieu, les partenaires qui accompagnent les entrepreneurs - coaches, conseillers, chargés de mission, devraient également les aider à accepter l'incertitude en identifiant les phases d'ambiguïté traversées en posant des questionnements de type effectuales (ex : un retour vers les moyens accessibles de l'entrepreneur à travers le triptyque du «Qui suis-je-qui je sais-je sais quoi»), et recommander des pratiques efficaces (par exemple: rester flexible, obtenir des promesses des partenaires...).

Troisièmement, les entrepreneurs doivent avoir la capacité d'adopter des méthodes identifiées pour résoudre les problèmes et de combiner les ressources existantes (actifs, compétences, contacts) pour créer des solutions et résoudre les problèmes. Lors de la

réutilisation de ressources pour atteindre des objectifs autres que ceux initialement fixés pour ces ressources,

Et finalement en utilisant les ressources disponibles, plutôt que chercher à en trouver ailleurs. Cela inclut chez l'entrepreneur « bricoleur » pareillement la mobilisation de contacts proches et plus éloignés qu'il rencontre au fur et à mesure au développement de son projet. Cependant les caractéristiques de son équipe dirigeante, de ses activités et de son environnement sont autant d'éléments à prendre en compte à l'heure d'opter pour une démarche plutôt qu'une autre.

La logique causale et la logique effectuale sont deux parties du raisonnement humain, aucune n'est supérieure à l'autre. (Silberzahn, 2014), et chaque logique est liée dans des situations différentes. Et il nous semblait important de considérer que la logique causale et celle effectuale sont les deux faces d'une même pièce qu'il convient de considérer, en ajoutant, avec la tranche de cette pièce, la troisième dimension qu'est le bricolage.

De même, nos recherches permettent de faire des recommandations aux entrepreneurs et à leurs guides pour les aider à gérer la phase d'incertitude.

À cet égard, le succès réside selon Jacquemin, A., Lesage, X., & Ronteau, S. (2014).

dans la capacité de l'entrepreneur à «tourner» vers une raison d'action dans laquelle la causalité est moins que des facteurs effectuales durant les périodes d'incertitude intensives.

Sans oublier le rôle des partenaires qui accompagnent les entrepreneurs qui doivent également surveiller un accompagnement plus efficace dans la situation de doute.

Enfin, notre étude présente plusieurs limites. La première limitation est liée à sa conception. En fait, nous avons choisi la recherche qualitative, tandis que pour amener la théorie de la réalisation à un stade de développement plus mature, il faut suivre aussi une étude quantitative.

Sur le plan théorique et managérial, cette recherche offre des perspectives de compréhension aux chercheurs et aux professionnels des pratiques qui favorisent une effectuation réussie par les PME dans un environnement caractérisé par l'ambiguïté des objectifs et d'incertitude radicale.

Bibliographie

1. **Badiane, A. (2016).** Processus de création d'activité (PCA) réussis: causation, effectuation ou territoire? exploration des dynamiques du 10ème arrondissement de Paris (Doctoral dissertation).
4. **Baker, T., & Nelson, R. E. (2005).** Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
5. **Ben Yakoub S. & al. (2020),** Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3» pp : 202- 225
6. **Bruyat, C., & Julien, P. A.(2000).** Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
7. **Chandler et al. (2011).** Unmarked: an R package for fitting hierarchical models of wildlife occurrence and abundance. *Journal of statistical software*, 43(10), 1-23.
8. **Delacour, H., & Liarte, S. (2012).** Le Red Queen Effect: Principe, synthèse et implications pour la stratégie. *Management*, 15(3), 314-331.
9. **Fayolle, A. (2002).** Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial: quelques idées et pistes de recherches. In CIFPME 2002.
10. **Fisher, G. (2012).** Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019-1051.
11. **Gartner, W. B. (1988).** "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
12. **Haller, C., Santoni, J., Barth, I., & Augarde, C. (2017).** An understanding of peer support in an effectual entrepreneurial process: case of French wine-entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(1-2), 208-228.
13. **Jacquemin, A., & Lesage, X. (2016).** Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute? Apport de la théorie de l'effectuation. *Management international/Gestion International*, 20(2), 29-41.
14. **Jacquemin, A., Lesage, X., & Ronteau, S. (2014).** Le comportement de l'entrepreneur: démarche causale, bricolage ou effectuation? ESSCA école de management l'UNAM University p.107-129

15. **Jacquemin, A., Lesage, X., & Ronteau, S. (2014).** Le comportement de l'entrepreneur: démarche causale, bricolage ou effectuation ? In: Gilles Lecointre, Le Grand Livre de l'économie PME 2015, Gualino 2014, p. 107-129
16. **Lévi-Strauss, C. (1962).** La pensée sauvage (Vol. 289). Paris: Plon.
17. **Liarte, S., & Delacour, H. (2014).** L'approche effectuale: une nouvelle façon de penser la décision stratégique dans la PME. Le grand livre de l'économie PME, Gualino, 499-513.
18. **Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009),** Entrepreneurs attitudes towards failure: An experiential learning approach. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 15(4), 364-383.
19. **Ronteau, S., Lesage, X., & Hmimda, N. (2012).** Changement entrepreneurial et pouvoir agentiel de l'entrepreneur. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, (3), 42-56.
20. **Sarasvathy, S. (2001).** Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. Academy of Management Review, 26 (2), p. 243-263.
21. **Sarasvathy, S. D. (2009).** Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. Edward Elgar Publishing.
22. **Sarasvathy, S.D. (2008).** Effectuation : Elements of expertise. New horizons in entrepreneurship research, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.
23. **Schmitt, C., & Julien, P. A. (2020).** Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat. Projectifs, (1), 131-153.
24. **Senyard, J. M., Baker, T., & Davidsson, P. (2009).** Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing.
25. **Servantie, V., & Hlady-Rispal, M. (2019).** Bricolage, effectuation et planification: le cas de la démarche entrepreneuriale d'une EIRP. Revue Internationale PME, 32(3-4), 261-290.
26. **Silberzahn, P. (2012).** L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. Entreprendre Innover, (3), 9-16.
27. **Silberzahn, P. (2014).** L'innovation ou la tragédie du modèle d'affaires. L'Expansion Management Review, (4), 10-22.
28. **Silberzahn, P. (2020).** Effectuation: Les principes de l'entrepreneuriat pour tous. Pearson.

29. **Simon, H. A. (1976).** From substantive to procedural rationality. In 25 years of economic theory (pp. 65-86). Springer, Boston, MA.
30. **Simon, L. (1983).** Lectures on geometric measure theory. The Australian National University, Mathematical Sciences Institute, Centre for Mathematics & its Applications.
31. **Stinchfield, B. T., Nelson, R. E., & Wood, M. S. (2012).** PTE &. Learning From Levi- Strauss Legacy: Art, Craft, Engineering, Bricolage, and Brokerage in Entrepreneurship.
32. **Taleb, N. N., & Rimoldy, C. (2010).** Le cygne noir: la puissance de l'imprévisible. Les belles lettres. - 496 p.
33. **Toutain, O. ; Fayolle, A. (2009).** Le créateur d'entreprise est un 'bricoleur' , l'expansion Entrepreneuriat, N° 1, p. 20-26.
34. **Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005).** Paradigmes et entrepreneuriat. Revue de l'entrepreneuriat, 4(1), 33-52.
35. **Vian, D. (2010).** La perspective d'une rationalité effective de l'innovateur : propositions pour un système d'information, soutien à la réflexion des entrepreneurs. Thèse de doctorale en Sciences de Gestion. Paris, Télécom Paris Tech. Volume 29, Issue 1, February 2014, Pages 48–82.