

Processus de création des entreprises par la logique effectuale: une appréciation à partir du discours des promoteurs des Très Petites Entreprises (TPE)

Process of enterprise creation through effectual logic: an assessment from the discourse of Very Smalls Enterprises promoters (VSE)

NTAMAG Dieudonné

Doctorant ès Sciences de Gestion

Faculté des sciences économiques et gestion appliquée

Université de DOUALA

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)

Cameroun

ntamag.d@yahoo.com

Date de soumission : 03/05/2022

Date d'acceptation : 01/08/2022

Pour citer cet article:

NTAMAG D. (2022) «Processus de création des entreprises par la logique effectuale: une appréciation à partir du discours des promoteurs des Très Petites Entreprises (TPE)», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 793 - 816



Résumé

Pendant longtemps a prévalu l'idée mécanique, et quelque peu rassurante liant le processus de création d'entreprise à la logique causale telle que la conception du business plan ou la recherche des opportunités. Mais au regard du contexte actuel et des réalités sur le terrain, le processus de création des entreprises est complexe et recouvre une très grande diversité de situations. Il peut être expliqué à l'aide de modèles ou de relations simples appelé logique effectuale (Fouda, 2016). L'objectif de ce travail est de mettre en perspective les pratiques observées sur le terrain chez les entrepreneurs dans le processus de création des très petites entreprises. La méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche repose sur une démarche qualitative. Un échantillon a été constitué de 30 TPE établies (existe depuis 3 ans) extrait de la base des données de l'enquête qualitative sur la très petite entreprise édition (2018) de la FSEGA (Faculté des sciences Economiques et de Gestion Appliquée) de l'Université de Douala. L'analyse des résultats a permis de corréliser que les promoteurs des TPE utilisent les principes de la logique effectuale dans le processus de création de leurs entreprises et non ceux de la logique causale.

Mots clés : Effectuation ; Causation ; TPE ; Promoteurs ; Entrepreneuriat

Abstract

For a long time prevailed the mechanical idea, and somewhat reassuring linking the business creation process to the causal logic such as the design of the business plan or the search for opportunities. But given the current context and the realities on the ground, the business creation process is complex and covers a wide variety of situations. It can be explained using models or simple relationships called effectual logic (Fouda, 2016). The objective of this work is to put into perspective the practices observed in the field among entrepreneurs in the process of creating very small businesses. The methodology used in this research is based on a qualitative approach. A sample was made up of 30 established VSEs (existing for 3 years) extracted from the database of the qualitative survey on very small businesses edition (2018) of the FSEGA (Faculty of Economics and Applied Management) of the University of Douala. The analysis of the results made it possible to correlate that the promoters of VSEs use the principles of effectual logic in the process of creating their businesses and not those of causal logic.

Keywords : Effectuation ; causation ; VSE ; Promoters ; Entrepreneurship



Introduction

La théorie de l'effectuation, dont (Sarasvathy, 2001) fonde des bases apporte une réponse au processus de création d'entreprise. Sur la base d'un échantillon de 27 entrepreneurs, elle démontre que le processus de création des entreprises n'est pas toujours linéaire comme le démontre la littérature entrepreneuriale. Par contre, dans notre contexte, le processus de création est beaucoup plus dominé sous une forme linéaire à travers la planification, l'élaboration du business plan et la recherche de financement. Par ailleurs, on note quand même qu'un certain nombre d'entrepreneurs réussissent dans leurs processus de création, sans faire une planification à l'avance, ni utiliser le business plan. Ces deux manières de procéder trouvent leurs origines dans les travaux de (Sarasvathy, 2001) qu'elle a nommés causation pour le processus planifié et effectuation pour le processus non planifié. Si la causation repose sur la conception d'un processus linéaire et déterministe de gestion de projet, l'effectuation permet de comprendre pourquoi le projet entrepreneurial n'est pas complètement planifiable. La stratégie usuelle, qualifiée ici de causale, consiste à définir les objectifs à atteindre sur le marché pour réussir le lancement de la nouvelle entreprise, et à rechercher les moyens en conséquence. Or, nous observons dans notre contexte que le problème de nos créateurs potentiels est plutôt de partir de leurs moyens, en général limités, et de dessiner leur modèle économique en conséquence. La limite des moyens tient en général aux disponibilités financières et au manque de compétences diversifiées. L'approche causale consiste à cet effet à rechercher de manière ordonnée à réunir les moyens nécessaires et à construire le plan d'affaires. L'approche effectuale considère qu'il s'agit de provoquer des opportunités de marché et des opportunités de partenariats pour réunir des moyens. Même s'il est largement accepté qu'agir sur son environnement permet de susciter la chance, le problème majeur lors du montage d'un projet de création d'entreprise est d'amener le porteur à faire face à l'incertitude et à l'accepter. Ainsi, l'approche effectuale est-elle rassurante dans notre contexte, parce qu'elle intègre et admet l'incertitude, la dynamique, voire le chaos comme variables animant la démarche entrepreneuriale et ce, de la construction du projet au lancement du produit sur le marché. Pour apprécier l'importance de la logique effectuale dans le processus de création des entreprises chez les promoteurs des TPE, il apparaît nécessaire de les interroger sur la perception qu'ils se font des principes de l'effectuation tels que définis par (Sarasvathy, 2000) à savoir : *démarrer selon ses moyens, déterminer le niveau de perte*

acceptable, profiter des effets de surprise, créer des partenariats et rester maître de son projet.

Dans ce travail, nous voulons savoir, à travers le discours des promoteurs des très petites entreprises, comment se manifeste l'usage des principes de l'effectuation ainsi que l'importance accordée à la logique effectuale dans leur démarche entrepreneuriale. L'objectif de ce travail de recherche est de mettre en perspective les éléments de la logique effectuale qui affectent foncièrement le processus de création des entreprises par le biais du discours des acteurs. L'approche qualitative adoptée nous permettra, à travers le discours des acteurs, de voir comment, à partir de leurs démarches entrepreneuriales, les entrepreneurs des TPE sont inspirés par la logique effectuale. La méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche repose sur une démarche qualitative. Un échantillon constitué de 30 TPE établies a été extrait de la base des données de l'enquête qualitative sur la très petite entreprise édition de 2018 et sera utilisée. L'analyse des résultats nous permettra de proposer un modèle de processus de création d'entreprise dans le contexte de la TPE en Afrique.

Dans le cadre du débat susmentionné, nous allons présenter une revue de littérature sur le processus de création d'entreprise qu'adoptent les promoteurs des TPE dans notre contexte, ensuite nous présenterons le canevas utilisé dans notre démarche méthodologique et enfin nous allons présenter les résultats et les discuter à travers la revue de littérature y afférente.

1. Processus de création d'entreprise : effectuation versus causation

Pour mieux situer l'intérêt de l'étude dans le processus de création des entreprises dans notre contexte, il serait important d'évoquer le modèle qu'adoptent les entrepreneurs dans la création de leurs structures.

La nécessité et l'opportunité sont deux formes nouvelles d'entrepreneuriat identifiées par la littérature (Fayolle et Nakara, 2010). Il s'agit là d'une façon nouvelle d'aborder la création d'entreprise (Pellerin et al. 2013). Pour Fayolle et Nakara (2010), «l'origine de cette différenciation trouve ses racines dans les recherches autour de la personnalité des entrepreneurs et des facteurs psychologiques qui les poussent à la création d'entreprise [Brockhaus R.S. et Horowitz P.S. [1986] ; Chell E. et al. (1991) ; Bolton B. et Thompson J. (2000)]». De l'avis des mêmes auteurs, «ces deux formes d'entrepreneuriat sont liés à des aspirations, à des motivations et à des facteurs qui orientent le comportement humain [(Acs , 2006) ; (Hessels, et al., 2008) ; (Reynolds. et al., 2001)]. L'entrepreneuriat par opportunité relève de facteurs « *pull* » tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté, l'argent, le défi, le

statut social ou encore la reconnaissance [(Carter, et al., 2003) ; (Kolvereid, 1996) ; (Wilson, et al. , 2004)]. L'entrepreneuriat par nécessité est lié à des facteurs « *push* » comme le chômage, le licenciement ou le risque de perdre son emploi [Thurik A.R. et al. (2008)]. Dans le premier type d'entrepreneuriat, la décision de créer n'est pas un choix forcé, alors que dans le second, elle apparaît beaucoup plus reliée à la nécessité de retrouver, souvent rapidement, un emploi pour subvenir à des besoins vitaux [Mc Mullen J.S. et al. (2008)]. Selon (Fayolle & Nakara, 2010) « *l'entrepreneur par nécessité n'est ni un « entrepreneur innovateur » au sens de Schumpeter J. [1934], ni un entrepreneur Kirznérien qui détecte et saisit les opportunités [(Kirzner, 1973)], ni même un entrepreneur preneur de risque dans un environnement* »

Selon (Pellerin, et al. , 2013), « *les entrepreneurs par nécessité sont plus nombreux dans les pays en développement* ». Cette distinction qui s'appuie à la fois sur le comportement et le processus semble exclure la participation d'un certain nombre d'entrepreneur au développement de leur pays, et notamment ceux des pays du Sud où existent pourtant de nombreuses possibilités d'entreprendre ; d'où la nécessité de promouvoir une nouvelle théorie, celle qui œuvre par ses principes à la vulgarisation de l'entrepreneuriat comme la théorie de l'effectuation.

Nouvelle approche émergente dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'effectuation rompt avec la manière de voir ledit entrepreneuriat, elle signe la fin des idées reçues et du mythe de l'entrepreneur – héros. Elle prend le contre-pied des théories de l'entrepreneuriat qui mettent en avant les traits ou les processus et qui reposent foncièrement sur le principe de la causation. Pour (Sarasvathy, 2001), « *Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means*».

La théorie de l'effectuation selon (Sarasvathy, 2001), « *prend pour prémisse un avenir non prédictible et envisage l'entrepreneuriat comme un exercice de transformation des moyens dans l'élaboration des fins* ». Il s'agit de rechercher les «effets» possibles de moyens donnés. Les objectifs de l'entrepreneur émergent au fur et à mesure de l'avancée de son projet entrepreneurial en fonction de l'aspiration et des connaissances du fondateur des rencontres et réseaux mobilisés et diverses contingences» (Introduction à l'interview à Sarasvathy Revue de l'entrepreneuriat, 2011). Approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat,

l'effectuation telle que Sarasvathy la présente dans son ouvrage fondateur prend appui sur trois aspects :

Mettre l'accent sur l'intersubjectif : les idées soulèvent des doutes crédibles sur l'utilité de la dichotomie subjectif-objectif et soulignent la nécessité de se concentrer simultanément sur l'intersubjectif. En d'autres termes, l'entrepreneuriat concerne autant la construction de nouvelles réalités par des acteurs engagés que la juste perception des réalités existantes. L'importance de l'individu : ce que font les individus, ce qui les intéresse et les valorise, et comment leurs interactions les uns avec les autres modifient ces actions et ces valeurs font partie intégrante de l'entrepreneuriat. D'importantes forces sociales sont supposées n'influencer l'entrepreneuriat indirectement. (Sarasvathy, 2011) soutiens que les actions entrepreneuriales sont minutieusement façonnées par l'échange de conseils et de négociations mutuelles entre des parties prenantes particulières dans des situations particulières. C'est ce qui permet à l'entrepreneuriat lui-même de devenir une puissante force socio-économique.

Centralité de la contingence : les contingences particulières de parties prenantes particulières jouent un rôle central pour expliquer comment l'entrepreneuriat se produit. L'accent du livre n'est donc pas mis à jour sur les inévitables régularités, « théories » ou « lois » de l'entrepreneuriat, mais sur la clarification d'une logique dans laquelle la contingence est au cœur même de l'action intentionnelle et de la réaction créatrice. Cette théorie s'oppose à deux logiques à savoir la logique causale et la logique effectuale.

On peut opposer la logique causale à la logique effectuale en se référant aux travaux de (J. Bentham, 1789) qui écrivait dans ces principes de morale et de législation : « *la nature a placé l'humanité sous le gouvernement de deux maîtres souverains, la douleur et le plaisir* ». En un sens, la logique causale s'attache à réduire la douleur tandis que la logique effectuale s'attache à augmenter le plaisir.

L'opposition entre ces deux logiques est un débat ancien dans le domaine de la théorie de la décision. (Charles Lindblom, 2001) en étudiant la prise de décision politique, introduit le concept de débrouillardise « *muddling though* » en opposant la prise de décision rationnelle qui cherche à éclaircir les valeurs et les buts avant la décision à l'approche par comparaisons limitées et successives dans laquelle l'analyse empirique et la définition des buts sont entrelacées.

Selon (Sarasvathy, 2011), « *la raison pour laquelle les entrepreneurs ont tendance à utiliser le raisonnement effectual est qu'ils agissent en général dans des contextes de rupture, dans*



lesquels ni les produits, ni les marchés qui leur correspondent, n'existent encore au moment de la création ». Dans une telle situation d'incertitude, la rationalité causale ne fonctionne pas, car définir des effets est impossible (silberzahn, 2014). On ne peut viser une part de marché qui n'existe pas, encore moins un chiffre d'affaire ou un investissement. L'absence d'information rend impossible la prévision. En situation d'incertitude, il s'agit moins d'optimiser ou de résoudre les problèmes que de créer des choses nouvelles. Les deux logiques font parties du raisonnement humain. L'une n'est pas mieux que l'autre mais elles sont pertinentes dans des situations différentes. Et pourtant, la plus grande partie de notre enseignement se fonde sur la logique causale et donc à l'optimisation plutôt qu'à la création au sens large. Par ce qu'elle repose sur un paradigme de création, l'approche effectuale est génératrice de nouveauté, et c'est pourquoi elle est aussi pertinente pour l'entrepreneuriat (Sarasvathy, 2011).

Au-delà du caractère pratique, contingent et à son option pour l'enseignement et la vulgarisation ou la promotion de l'entrepreneuriat, il est pour nous nécessaire, si on veut que la théorie de l'effectuation atteigne ses objectifs à travers différents contextes, de voir comment ses principes apparaissent déjà dans la manière d'être et le discours des acteurs de l'activité entrepreneuriale. La mise en œuvre de l'effectuation dans un contexte comme celui du Cameroun peut apparaître opportun dans la mesure où celui-ci est marqué par l'incertitude, le poids du secteur informel qui favorise beaucoup plus la naissance de très petites entreprises ayant des difficultés à résister dans le temps, le manque de financements disponibles et autres ressources, l'importance des liens sociaux, un fort contrôle de l'incertitude des acteurs, l'existence des opportunités et surtout le fait que la création des entreprises relève encore beaucoup plus des compétences individuelles et de l'apport de la communauté à laquelle appartient l'entrepreneur. Il est important pour nous de voir le modèle de création des entreprises à travers la logique causale et le modèle de création à travers la logique effectuale.

1.1. Le modèle causale et la création d'entreprise

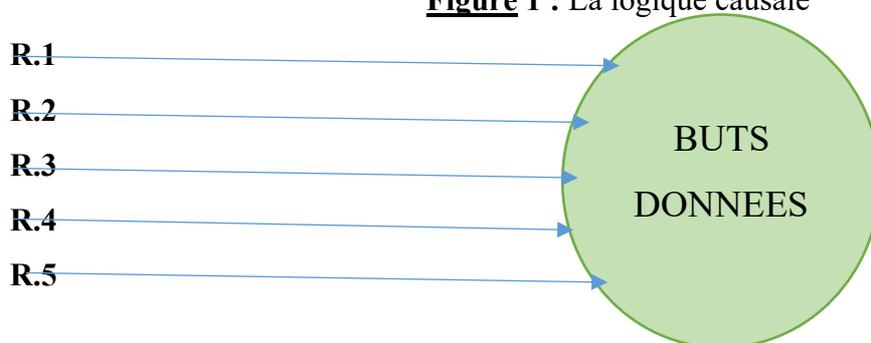
Dans cette logique, l'accent est mis sur la relation entre les moyens et les fins. Le(s) but(s) précis est tout d'abord défini. Ensuite, l'individu organise les moyens comme autant de causes permettant d'atteindre ce(s) but(s) précis. L'atteinte des objectifs dépend donc majoritairement de la capacité de l'individu à réunir les moyens.

Le choix précoce et approprié de ce couple moyens-fins, avant même la création de l'entreprise, est généralement considéré comme un facteur de succès important (Fayolle &

Degorges, 2015). Selon ces deux auteurs, « *Il est question d'identifier la bonne opportunité, de créer les partenariats et de définir l'approche de marché avant la mise en œuvre des stratégies ainsi définies* ». Une considération du genre est à l'origine de l'importance donnée au business plan ou encore au plan d'affaire (Fouda, 2016). C'est avant toute la création de ce business plan que sont consacrés les modules d'entrepreneuriat dans la plupart des centres d'incubation, des écoles ou des universités. C'est un plan que veulent les investisseurs pour discuter. Selon (Sarrouy-watkins, 2014), l'hypothèse émise souvent implicitement est que « *la réussite d'un projet entrepreneurial tient à la qualité du plan d'affaire (business plan) que l'on crée. Plus celui-ci sera approfondi, plus l'incertitude liée au lancement du projet sera réduite, et plus les chances de réussite seront grandes. En substance, la réussite est fonction de la qualité de la planification* ».

Cette hypothèse repose sur l'utilisation d'une logique de raisonnement dite « causale ». Celle-ci consiste à choisir le moyen le plus efficace (le plus rapide, le moins cher, etc...) pour atteindre un but donné. En stratégie, on cherchera à obtenir la plus grosse part de marché, ou la plus profitable ; en finance on cherchera à obtenir un fond de roulement important et de gros investissements ; en marketing, on cherchera le segment le plus attractif. La logique causale pose le problème en termes d'efficience (le moins de dépense possible pour atteindre un objectif fixé) et met l'accent sur l'importance de la prévision et de l'analyse préalables pour éviter les mauvaises surprises qui pourront empêcher l'efficience poursuivie. La logique est dite « causale » en ce qu'elle fait varier les causes (moyens) pour obtenir un effet (but) donné (Sarasvathy, 2001). La figure ci-dessous est une illustration de la logique causale.

Figure 1 : La logique causale



Source : Sarasvathy 2000.

1.2. Le modèle effectual et la prise en compte des réalités du contexte.

D'abord, si nous nous soucrivons dans le raisonnement de la logique effectuale comme le montre le schéma : (figure 1), on peut constater que l'individu qui raisonne selon cette logique

se donne plusieurs moyens (ou ressources) en fixant plusieurs objectifs (ou buts) compte tenu de ce qu'il peut atteindre. Suivant le propos de Sarasvathy, le terme « goals » traduit ici par « buts » revêt une importance capitale dans la démarche de l'entrepreneur effectuationniste puisque ces « goals ou buts » sont atteints grâce au pré-engagement et engagement (Sarasvathy, 2009) de parties prenantes potentielles au projet de l'entrepreneur. De ce fait, l'auteur considère que les buts ne sont pas prédéterminés, mais ils s'inscrivent plutôt dans un processus de négociation, d'entrevues et d'adhésion, ce qui conduit l'entrepreneur à mobiliser des contacts (entourage, amis ou autres), des moyens et des ressources pour les atteindre. Le processus par engagement et de pré-engagement est non contraignant puisque cela permet à l'entrepreneur effectuationniste d'exploiter des possibilités dans la mesure où rien n'est prédéterminé au départ (Sarasvathy, 2001a). La notion de possibilités se trouve renforcée dans une perspective assez proche de (Pesqueux & Martinet, 2013) qui considèrent que « *l'entrepreneur est celui qui prend entre* » (plusieurs ressources et plusieurs moyens) afin de produire quelque chose grâce à « *l'intention et la volonté, p.43* », tandis que le « *chef d'entreprise est celui qui prend tout court* ».

Le terme « *prendre entre* » pour entreprendre a un sens dans les logiques d'action des entrepreneurs puisque pour mobiliser plusieurs ressources qui s'offrent sur l'environnement, l'entrepreneur effectuationniste choisit les ressources qui peuvent lui apporter des effets profitables. Cela peut être des ressources qui peuvent lui fournir une expertise lorsqu'il s'agit de personnes à intégrer dans son projet (Ndjeck, 2022). De ce fait, au lieu de s'interroger sur des principaux concurrents, celui-ci se focalise plutôt sur les stratégies d'adhésion, les stratégies d'alliance ou les partenariats (Sarasvathy, 2001b).

Le raisonnement par la logique effectuale postule d'une part que la démarche est rationnelle mais qu'elle est surtout basée sur le contrôle des actions que l'entrepreneur va réaliser. De ce fait, ce type de raisonnement rejette le postulat qu'il est possible de « *prédire les événements futurs sur la base des modèles de prévision ou de prédiction* » (Read & Sarasvathy, 2005), puisque les stratégies sont basées sur les moyens disponibles et mobilisables par engagement. Ceci veut dire, d'après l'auteur, que cette démarche ne crée pas forcément des postes de dépense que l'entrepreneur ne peut pas contrôler, puisque celui-ci fonde ses stratégies sur la recherche de coopérations et d'engagements préalablement obtenus. Pour aller plus loin, elle affirme que « *la rationalité causale est guidée par un objectif,* » (à atteindre) tandis que celle de l'effectuation est « *guidée par les moyens* » (mobilisables ou utilisables).

Ainsi, selon elle, la logique effectuale se décline à travers les capacités individuelles et les pratiques tirées de l'expérience accumulée, expérience qui renforce les pratiques des entrepreneurs qui s'engagent dans le processus de création. Dans cette même veine, (Chase & Simon, 1973) ont mis en évidence que l'expérience des joueurs d'échecs n'était pas corrélée à leur niveau d'intelligence mais plutôt à leur capacité à formuler une réponse rapide dans leur pratique et dans leur temps de jeu. De ce fait, la pratique et l'apprentissage sont deux facteurs cumulatifs dans le processus de construction de la connaissance, pour ces auteurs.

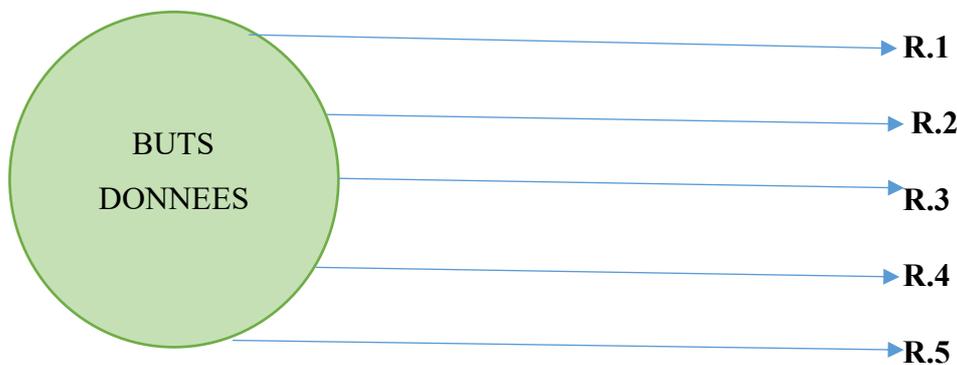
Cependant, nos recherches montrent que depuis ces vingt dernières années, le terme effectuation prend une consistance dans le domaine de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, si Sarasvathy a pu introduire cette notion dans le domaine de l'entrepreneuriat, il est permis toutefois de poser la question de savoir si on peut parler de raisonnement « *effectual* », d'entrepreneur effectual ou de logique effectuale, à la place du mot anglais « *effectual* » comme on en trouve dans des articles de la littérature francophone. Le terme « effectual » en anglais peut renfermer d'autres sens que le terme « effectual » en français selon Obrecht, (2009). Selon cet auteur, le mot « effectual » signifie littéralement en anglais « having an effect » et que sa préférence par rapport au terme effectual résulte certainement du fait que le mot effectual en français – est presque inexistant du fait de son emploi rare. Obrecht, (2009) souligne cette absence puisque d'après l'auteur « *effectual* » est un « vieux mot » français qui traduit l'idée, contenue dans le terme anglais « effectual » c'est-à-dire la « capacité de produire des effets désirés ».

Par ailleurs, (Chandler et al., 2011) considèrent que si la théorie de l'effectuation nous éclaire sur les logiques d'action dans les cas de nouvelles créations d'entreprises, elle manque de vérifications empiriques et par conséquent, cette théorie a besoin, du point de vue pratique, d'être testée. Une revue de littérature montre qu'il existe aujourd'hui plusieurs recherches à cet effet dont des articles et des thèses (Sarrouy-Watkins, 2014) « *La théorie de l'effectuation et l'incertitude du couple produit-marché dans le processus de création d'entreprise* » soutenue en 2014 à l'université de Reims, Ecole doctorale des sciences de l'homme et de la société que nous avons consultées respectivement. Cependant, on constate qu'il existe peu de recherches faisant une articulation entre les approches effectuelles dans le cadre de la création des entreprises et les méthodes de résolution des difficultés que l'on rencontre dans le processus de création. Cela nous a conduit à nous intéresser à la manière dont les pratiques des entrepreneurs se déclinent via leurs processus entrepreneuriaux d'une part et comment les heuristiques telles

qu'elles sont décrites dans la théorie de l'effectuation peuvent être identifiées dans les processus de création. De ce fait, l'analyse des faits (et des pratiques) sur notre terrain de recherche semble intéressante puisque cela contribue à alimenter le référentiel de la boîte à outils (registre de solutions) des entrepreneurs en quête de meilleure pratique ou de meilleure solution.

Ce constat est d'autant plus souligné dans un article co-publié (Sarrouy-watkins & Hernandez, 2014) où les auteurs affirment que lorsque des tests sont faits et publiés dans la littérature, ceux-ci ne concernent qu'une « seule catégorie d'opportunités entrepreneuriales, celles liées à l'incertitude knightienne qui émergent en l'absence de produits et de marchés » (Sarrouy-watkins & Hernandez, 2014).

Figure 2 : Logique effectuale



Source : Sarasvathy 2000.

2. Méthodologie

L'enquête sur la Petite entreprise initiée par la FSEGA de l'Université de Douala est celle qui a permis de récolter les données pour saisir les faits qui mettent en évidence la pratique de la logique effectuale dans le processus de création des très petites entreprises au Cameroun. Cette enquête qualitative se fonde sur les entretiens approfondis menés par les étudiants, dans le cadre de leurs travaux de fin d'étude universitaire en cycle de licence professionnelle ou de masters professionnelle. Ces entretiens ont été menés auprès des promoteurs tant des entreprises formelles qu'informelles ces entretiens avaient une durée de 55 minutes pour le plus petit et 1h 45 pour le plus long soit une moyenne 1h 15 minutes par entretien. Aucune cible n'est visée dès le départ, il s'agit comme dans le cadre des enquêtes GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de s'intéresser à l'ensemble de la population active, mais seulement ici on s'intéresse aux personnes déjà engagées dans le processus entrepreneurial.

Plus de mille entretiens dans le cadre de cette enquête sont généralement réalisés, mais nous avons juste choisie 30 TPE. Le choix a été fait par convenance et le nombre d'entreprise a été arrêté à cause de la saturation théorique (Wacheux, F, 1996).

Dans le cadre de ces entretiens, les thèmes abordés sont relatifs :

- Aux caractéristiques de l'individu entrepreneur (Qualités de l'entrepreneur, modalité de création et de pérennité de son entreprise, La résilience de l'entrepreneur ; Le comportement d'investissement de l'entrepreneur ; La santé de l'entrepreneur ; L'effectuation entrepreneuriale ; Les Capacités dynamiques de l'entrepreneur ; Environnement et comportement financier)
- A l'appréciation de sa gestion (gestion financière, gestion des ressources humaine ; gestion de la production, marketing, gestion comptable, contrôle de gestion etc.)
- Aux financements et aux sources de financement ;
- A la perception de la performance de leurs activités ainsi qu'aux opportunités et contraintes rencontrées dans le développement de leurs activités.

Nous nous intéressons ici fondamentalement au sens que les individus entrepreneurs donnent non seulement aux concepts d'entrepreneurs et d'entrepreneuriat mais aussi aux discours qu'ils tiennent quant au processus de création de leurs activités. Pour nous cette approche apparaît appropriée pour saisir la dynamique effectuale mise à l'œuvre dans le processus de création des activités entrepreneuriales au Cameroun parce qu'en définitive il s'agit de comprendre, de décrire et de maîtriser. C'est-à-dire comprendre les situations pour proposer des interprétations théoriques globales de la complexité d'un phénomène comme celui du processus de créations des activités exercé dans un contexte de plus en plus incertain.

C'est dans cette base de données très riche et en cours d'exploitation que nous avons extrait quelques verbatim pour illustrer l'utilisation des principes de la logique l'effectuation présente dans les expériences des individus-entrepreneurs dans le processus de création de leurs activités. La technique d'analyse que nous avons utilisée dans le cadre de notre travail est l'analyse qualitative manuelle selon (Thietart, 2014) ou nous avons extrait des verbatim que nous avons catégorisés afin de voir le nombre d'occurrence de chaque catégorie et enfin nous avons représenté les différentes catégories dans les graphiques au niveau de nos résultats plus bas.

3. Résultats

Pour rechercher une explication à la mobilisation des principes effectuaux dans notre contexte durant le processus de création, nous avons été amenés à rechercher les moments où ils apparaissaient dans le discours des promoteurs ainsi donc nous avons pu ressortir quelques pratiques qui démontrent l'utilisation des principes de la logique effectuale dans la création des tres petites entreprises dans notre contexte.

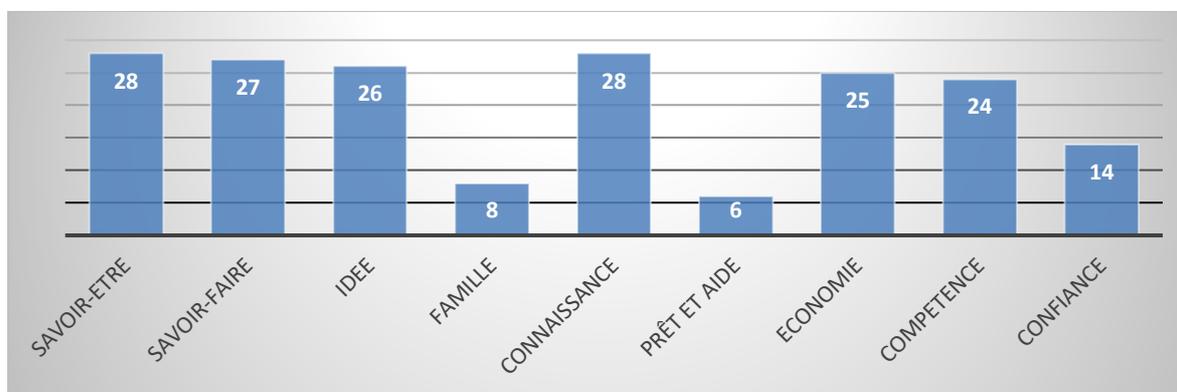
3.1. Les pratiques des promoteurs des TPE dans le processus de création

Il est question pour nous de faire ressortir les principes de la logique effectuale utilisés dans notre contexte par les promoteurs.

3.1.1. Les moyens mis sur pied par les entrepreneurs.

Lorsque nous posons la question de savoir les moyens que les entrepreneurs disposaient ou avaient à leur disposition pour commencer ou pour exercer leur activité, les réponses sont nombreuses et nous avons essayé de répertorier dans ce graphique les différentes réponses des promoteurs sur les moyens mis sur pieds dans le processus de création.

Figure 3 : Les moyens utilisés pour démarrer l'activité



Source : Auteur à partir de l'analyse qualitative

Une analyse minutieuse de notre graphique nous montre que le processus de création des tres petites entreprises dans notre contexte est dominé par le savoir-être et les connaissances qui ont chacune 28 occurrences. Cela se vérifie même dans le quotidien des promoteurs des tres petites entreprises ou lorsque quelqu'un a une connaissance ou une maîtrise sur une petite activité, il se lance juste sans toutefois évaluer les conséquences et les risques et ne prend jamais le temps pour se fixer les buts et de chercher les moyens pour atteindre ces buts. En deuxième position vient le savoir-faire qui a 27 occurrences ; les idées 26 occurrences, l'économie 25 occurrences, les compétences 24 occurrences. Si nous faisons une analyse très

poussée sur les moyens utilisés par les entrepreneurs lors du processus de création, nous pouvons considérer les variables suivantes : savoir-être, connaissances, savoir-faire, idée, compétences, économies et confiance. Nous avons fixé notre seuil à 14 et nous avons juste décidé de retenir les variables qui sont au-dessus du seuil. Nous pouvons illustrer nos variables par quelques verbatim (voir tableau ci-dessous).

Tableau 1 : Le récit des moyens mis en jeu par les promoteurs

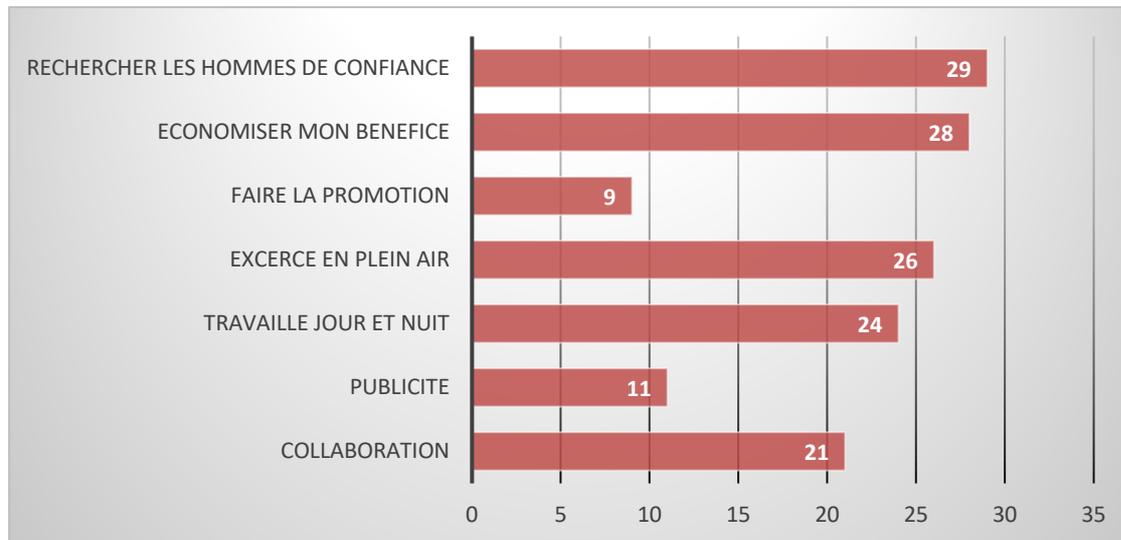
Question	Verbatim
<p>De quels moyens disposiez-vous (ou aviez à votre disposition) pour commencer ou pour exercer cette activité ?</p>	<p>IND 3 : <i>«J'ai eu l'idée moi-même, je me suis assis, j'ai regardé à gauche, j'ai regardé à droite, j'ai regardé les risques, je regardais les fonds j'ai dit je vais me lancer maintenant»</i></p> <p>IND 17 : <i>« Au début, comme je connaissais déjà mon travail, et j'avais déjà une attestation, je n'avais aucun fonds mais je suis allé faire un petit travail dans une entreprise où on travaillait huit heures par jour, oui. J'ai fait ça pendant un an six mois. Ça m'a permis d'économiser un peu. Et puis après j'ai... Je me suis lancée ».</i></p> <p>IND 24 : <i>« Je suis parti de rien, je n'avais pas un grand capital, quelqu'un m'a fait confiance et nous avons fait chemin ensemble, à un moment entendu nous nous sommes séparé, nous avons divisé les capitaux ».</i></p>

Source : Auteur à partir de l'analyse qualitative

3.1.2. Les actions posées par les entrepreneurs dans le processus de création.

Nos différents entretiens avec les promoteurs des TPE nous ont révélé que ces derniers posent des actions très déterminantes lorsqu'ils s'engagent dans le processus de création. L'analyse de leurs discours nous a permis de ressortir un certain nombre de variables que nous avons recensés dans le graphique ci-dessous selon le nombre d'occurrences dans le discours des acteurs.

Figure 4 : Les actions posées par les promoteurs



Source : Auteur à partir de l'analyse qualitative

Une analyse minutieuse de notre graphique sur les actions engagées par les promoteurs pour faire avancer leur processus de création d'entreprise, compte tenu de ce qu'ils détiennent sous la main nous révèle que : les promoteurs posent comme actions : la recherches des personnes de confiances 29 occurrences ; faire des économies 28 occurrences ; exercer en plein air 26 occurrences , faire un travail sans repos c'est-à-dire travailler nuit et jour 24 occurrences et enfin la collaboration 21 occurrences. Si nous fixons la moyenne à 15 occurrences, on retrouve 5 variables déterminantes dans les actions que mènent les promoteurs dans le processus de création des entreprises ce résultat va dans le même sens que celui de (Sarasvathy, 2000) lorsqu'elle développe la théorie de l'action pour mettre en lumière la logique effectuale dans le processus de création des entreprises. Nous avons consenti quelques verbatim qui illustrent le discours des promoteurs en termes d'actions menées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Le récit des actions posées par les promoteurs.

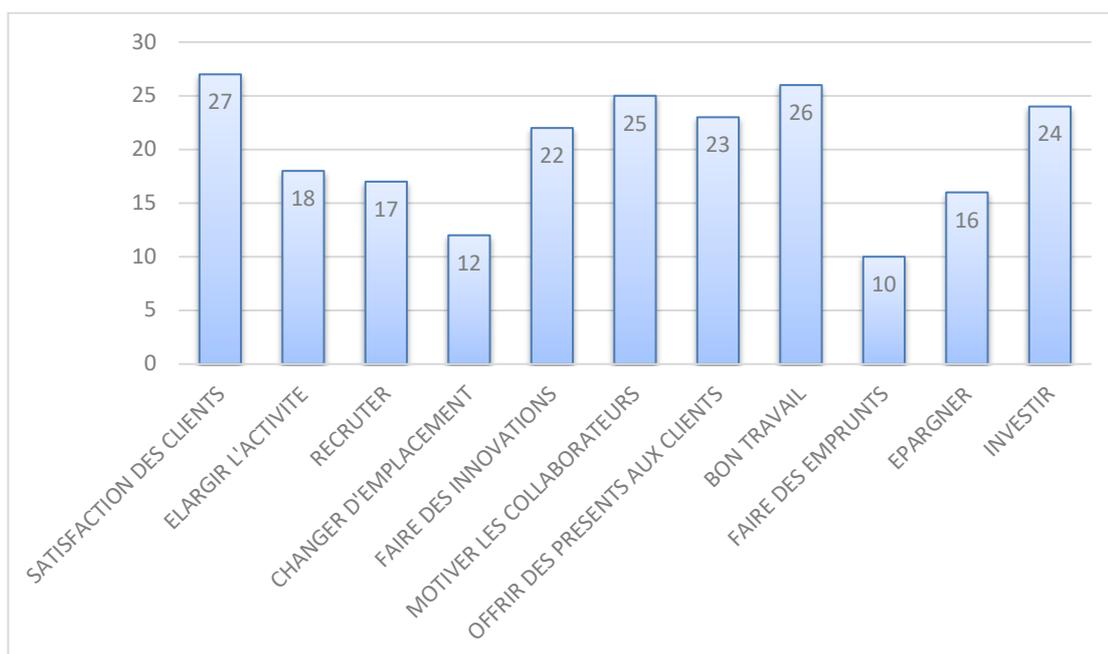
Question	Verbatim
<p>Quelles actions avez-vous engagées pour faire avancer votre projet, compte tenu de ce que vous avez sous la main ?</p>	<p>IND 6 : <i>« Je suis allé rencontrer certains grossistes après de longs échanges ils m'ont fait confiance et on a commencé à collaborer ensemble »</i></p> <p>IND 22 : <i>« Quand j'ai ouvert mon activité, j'ai pris trois décisions importantes : la première était de ne pas utiliser mon argent de commerce et de le mettre dans une micro-finance et de le récupérer juste en fin d'année. La deuxième était de trouver un bon abri car ici au départ j'avais commencé à exercer en plein air. La troisième décision était de travailler jour et nuit si je trouve les clients et aujourd'hui mon entreprise a bien démarré ».</i></p> <p>IND 17 : <i>« Moi pour m'imposer dans cet environnement, j'avais décidé de faire une publicité à travers la promotion par laquelle j'offrais toujours les petits cadeaux à mes clients et après un certain temps ils m'ont surnommé asso'o ».</i></p>

Source : Auteur à partir de l'analyse qualitative

3.1.3. Les décisions prises dans le processus de création.

La décision étant une prise de résolution face à une situation donnée, n'est pas toujours évidente pour les entrepreneurs, mais nos entrepreneurs nous affirment qu'ils ont souvent pris certaines résolutions qui leurs ont permis de faire avancer la structure si on s'en tient au propos de (IND 5) qui nous dit : *« La seule décision déterminante que j'ai eu à prendre était de contracter un prêt pour équiper mon entreprise et puis j'ai déjà remboursé le prêt ça veut dire cette décisions m'a aidé à évoluer »*. L'analyse des différents propos tenus par les entrepreneurs nous a permis de ressortir les catégories suivantes: satisfaction des clients 27 occurrences ; bon travail 26 occurrences ; motivation des collaborateurs 25 occurrences ; investir 24 occurrences ; offrir des présents aux clients 23 occurrences ; faire des innovations 22 occurrences ; élargir l'activité 18 occurrences ; recruter 17 occurrences ; épargner 16 occurrences ; changer d'emplacement 12 occurrences ; faire des emprunts 10 occurrences , investir 10 occurrences. D'après ces résultats, nous pouvons constater que l'engagement dans un processus de création d'entreprise demande une certaine rationalité comme l'évoque (Sarrouy-wathins, 2014) dans notre revue de littérature. L'ensemble des catégories concernant les décisions prises par les entrepreneurs dans le cadre de leurs activités qui les ont fait avancer sont répertoriées dans le schéma ci-dessous et nous avons aussi sélectionné quelques verbatims illustrant les avis des entrepreneurs que nous avons mis dans le tableau ci-dessous.

Figure 5 : Les différents engagements pris par les promoteurs



Source : Auteur à partir de l'analyse qualitative

Tableau 3 : Le récit des engagements des promoteurs dans le processus de création.

Question	Verbatim
Pouvez-vous nous donner des exemples de décisions prises qui ont fait avancer votre activité ?	<p>IND 26 : « J'ai pris la décision de laisser mon premier travail dont le salaire était de 45000 francs avec une ration de 500 francs par jour pour ouvrir ma structure et travailler pour mon propre compte »</p> <p>IND 13 : « J'ai pris la décision de motiver mon collaborateur à chaque fois qu'il nous apporte un nouveau client ».</p> <p>IND 4 : « L'achat du matériel professionnel parce qu'avant on utilisait le matériel un peu archaïque et ça faisait qu'on avait une piètre clientèle. Lorsqu'on a eu le matériel professionnel, une plus grande clientèle s'est intéressée, et du coup, les marchés sont devenus fleurissants ».</p>

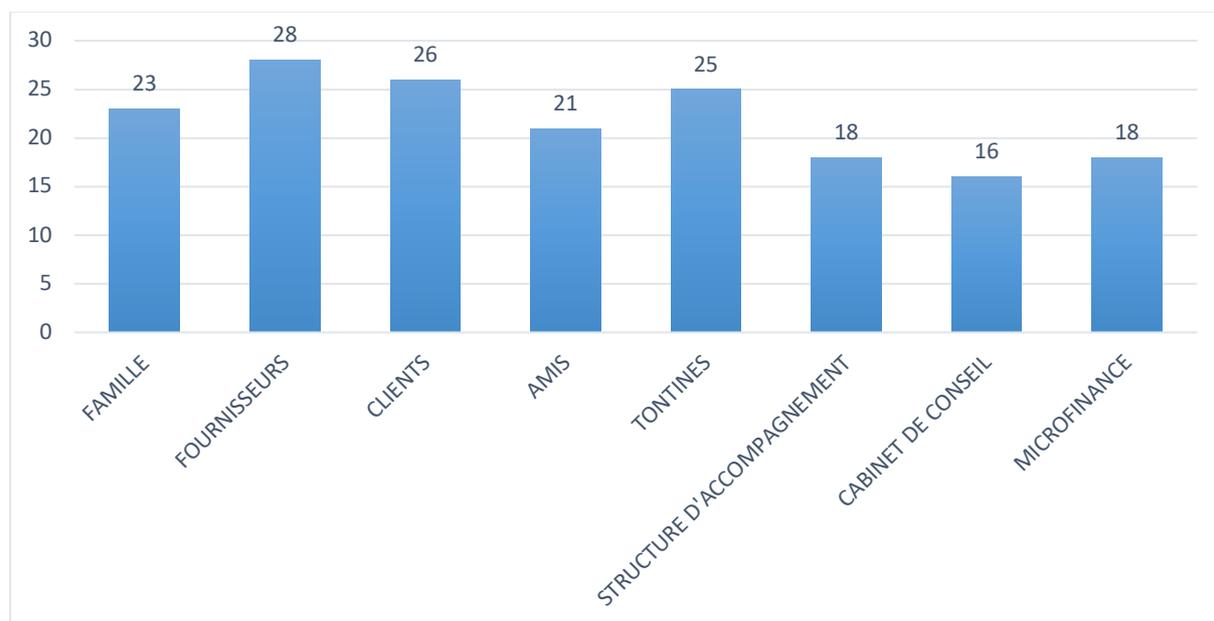
Source : Auteur à partir de l'analyse qualitative

3.1.4. Les partenaires que les promoteurs contactent dans le cadre du processus de création.

Pour mener à bien leurs activités, les entrepreneurs ont besoin d'avoir des partenaires à partir du démarrage jusqu'à la cessation de leurs activités. Mais le choix de ses partenaires ne s'effectue pas au hasard, il faut faire le tri des partenaires avec qui on va traiter pour assurer la pérennité de son entreprise. Nos échanges avec les entrepreneurs nous ont permis de déceler

les gens avec lesquels les entrepreneurs préfèrent contracter pour le démarrage ou la poursuite de leurs activités. (IND 3) nous révèle que « *Je me suis associé avec une micro-finance une. Bon dès le début ils m'ont demandés de signer, j'ai fait les papiers, ils m'ont octroyés un prêt avec un taux d'intérêt. J'ai lancé mon activité et bon tant que mon activité est là et que demain j'envisage encore investir dans un autre domaine pour ne pas rester focalisé dans un domaine dans une entreprise il faut toujours aller* ». L'analyse des différents propos tenus par les entrepreneurs nous a permis de ressortir les catégories suivantes : fournisseurs 28 occurrences ; clients 26 occurrences ; tontines 24 occurrences ; famille 23 occurrences ; amis 21 occurrences ; structure d'accompagnement 20 occurrences ; micro-finance 12 occurrences ; cabinet de conseil 16 occurrences. A travers ces propos nous constatons que le processus de création prend réellement effet lorsqu'il y a l'engagement des partis prenantes ce résultat rejoint notre revue de littérature avec le principe 3 (Sarasvathy, 2010). L'ensemble des catégories concernant les différents partenaires contactés par les entrepreneurs dans le cadre de leurs activités est répertorié dans le schéma ci-dessous et nous avons aussi sélectionné quelques verbatims illustrant les avis des entrepreneurs que nous avons mis dans le tableau ci-dessous.

Figure 6 : Les partenariats créés par les promoteurs dans le processus de création



Source : Auteur à partir de l'analyse qualitative

Tableau 4 : Le récit des promoteurs sur leurs relations avec les partenaires

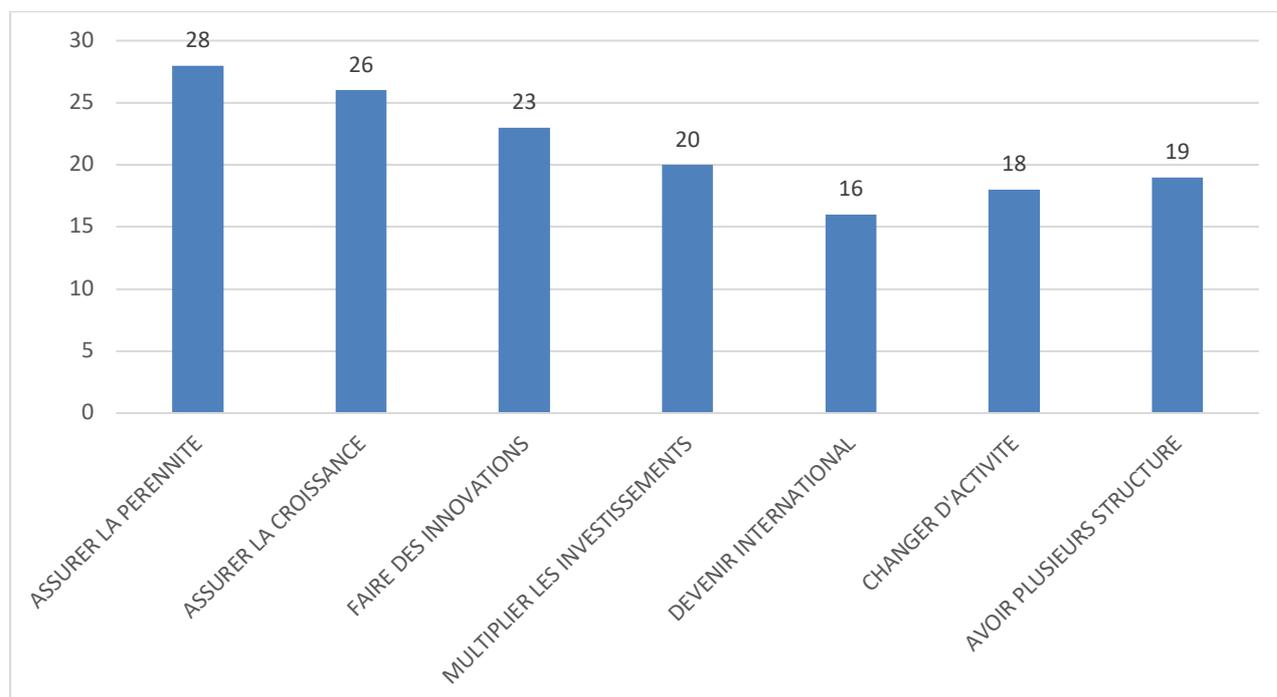
Question	Verbatim
<p>Quels partenaires avez-vous contactés dans le cadre de vos activités ?</p>	<p>IND 6 : <i>«Je suis allé rencontrer certains grossistes après de longs échanges ils m’ont fait confiance et on a commencé à collaborer ensemble»</i></p> <p>IND 22 : <i>« Bon je peux dire que mes partenaires c’est ma famille, lorsque tu es responsable devant ta famille on voit aussi ton plus, ton courage, ça veut dire que la famille ne peut pas te rejeter, quand tu vas vers la famille tu poses ton problème la famille peut te comprendre, ils vont te soutenir même financièrement, même moralement, donc je compte beaucoup sur ma famille, J’ai quand même une famille qui m’aide beaucoup ».</i></p> <p>IND 17 : <i>« Bon les premier partenaires qu’on contacte généralement sont les fournisseurs là on cherche où on aura le matériel de bonne qualité et à un prix abordable ».</i></p>

Source : Auteur à partir de l’analyse qualitative

3.1.5. La vision du promoteur pour l’avenir

Le débat sur le caractère visionnaire de l’entrepreneur a fait couler beaucoup d’encre dans la littérature entrepreneuriale. Mais lors de nos descentes sur le terrain, on a fait un constat selon lequel les entrepreneurs, même s’ils ne sont pas visionnaires, essaient de faire des projections pour l’avenir.(IND 1) *« : bon ma vision de l’avenir elle est très simple, je m’imagine je m’imagine d’ici cinq ans dix ans, être déjà vraiment quelqu’un de très important dans le domaine entrepreneurial c’est-à-dire avec mes stratégies mises sur pied que je suis en train de planifier à l’heure actuelle je me dis que d’ici dix ans quinze ans ça risque me lancer très loin peut-être que même en cinquième année je pourrai même déjà avoir même cinq structures dans différents endroits ».* L’analyse des différents propos tenus par les entrepreneurs nous a permis de ressortir les catégories suivantes : assurer la pérennité 28 occurrences ; assurer la croissance 26 occurrences ; faire des innovations 23 occurrences ; multiplier les investissements 20 occurrences ; devenir international 16 occurrences ; changer d’activité 18 occurrences ; avoir plusieurs structures 19 occurrences. L’ensemble des catégories trouver à travers la variable vision nous démontre que l’engagement dans le processus de création demande une certaine vision de la part du promoteur ce résultat va dans le sens de (Gartner, 1988) en définissant l’entrepreneur. L’ensemble des catégories concernant la vision des entrepreneurs est répertoriée dans le schéma ci-dessous et nous avons aussi sélectionné quelques verbatim illustrant les avis des promoteurs que nous avons mis dans le tableau ci-dessous.

Figure 7 : La vision de l’entrepreneur pour l’avenir



Source : Auteur à partir de l’analyse qualitative

Tableau 5 : Cas des verbatims décrivant la vision de l’entrepreneur

Question	Verbatim
Quelle est votre vision de l’avenir ?	<p>IND 25 : «Ma vision, être un patron situé et travailleur comme mon boss. C'est-à-dire avoir aussi un atelier comme, lui former des personnes qui pourront ouvrir leurs ateliers plus tard. Si ça ne donne pas.»</p> <p>IND 10: «Je veux que mon entreprise grandisse, bon si ça peut grandir, parce que si ça grandit avec autrui, ou sans moi l'essentiel est que ça grandisse non....:».</p> <p>IND 19 : « Ma vision pour l'avenir est de faire de mon entreprise un bien familial qui pourra embaucher la plus part des gens de ma famille ».</p>

Source : Auteur à partir de l’analyse qualitative

4. Discussion

L’objectif de cette partie est de discuter les apports des principes de la théorie de l’effectuation proposés par Sarasvathy (2000) à l’analyse des résultats. À la lumière des résultats obtenus, la démarche entrepreneuriale des promoteurs s’apparente à la logique effectuale proposée par Sarasvathy (2000). La principale idée de l’approche effectuale est que le futur peut se contrôler plutôt que de le prédire, ce qui permet à l’individu de minimiser le risque d’échec (**principe 5**). Nos résultats illustrent pertinemment ce point. En effet, il ressort de nos résultats que les promoteurs adoptent un comportement très conservateur dans



la transition de l'emploi salarié à celui de l'entrepreneur. Plusieurs citations dans les discours des répondants montrent que ce passage est le résultat d'un long processus de réflexion et d'action afin de minimiser le risque d'échec (**principe 2**). Nos résultats montrent aussi que les promoteurs sont des preneurs de risque, et leurs discours montrent qu'une bonne préparation est la clé de leur réussite. Nous pouvons aussi dire sans nous tromper que d'après nos résultats, en ce qui concerne le processus de création des très petites entreprises dans notre contexte, la majorité des entrepreneurs détient tout le capital ou est le seul propriétaire et gère personnellement son activité. Ce qui traduit le caractère personnel et personnalisé de la création de l'activité ou de la gestion. Nombreux sont les entrepreneurs qui s'appuient sur leur compétence et sur leur volonté (ressource qui je suis et ce que je connais). Toutefois, la forte volonté individuelle de créer s'accompagne de l'influence de l'entourage et de l'environnement. En effet, la mentalité communautaire qui encourage le recours aux réseaux d'affaires : la famille et les amis sont les premières sources de soutien de l'individu entrepreneur. C'est à travers les réseaux d'amis et de la famille que l'entrepreneur obtient ses premiers financements et commence à développer son activité (Ressource qui je connais). Le financement des activités demeure par conséquent l'un des problèmes majeurs qui inhibent toute volonté d'entreprendre. Les grandes banques pour la plupart multinationales ne veulent courir aucun risque. Les institutions de micro finance excellent dans la pratique des taux d'intérêt exorbitants, et le système informel reste limité car ne pouvant financer les entreprises au-delà d'un certain montant. Le constat est ainsi fait, les ressources disponibles sont limitées et la plupart des promoteurs disposent de leurs propres moyens financiers pour démarrer leurs activités, **d'où la primauté du principe 1**. La mise en œuvre de l'effectuation dans un contexte comme celui du Cameroun peut apparaître opportun dans la mesure où celui-ci est marqué par l'incertitude, le poids du secteur informel qui favorise beaucoup plus la naissance de très petites entreprises ayant des difficultés à résister dans le temps, le manque de financements disponibles et autres ressources, l'importance des liens sociaux, un fort contrôle de l'incertitude des acteurs, l'existence des opportunités et surtout le fait que la création des entreprises relève encore beaucoup plus des compétences individuelles et de l'apport de la communauté à laquelle appartient l'entrepreneur. Cet apport pousse beaucoup plus les entrepreneurs à la recherche des opportunités ou des collaborateurs avec lesquels ils vont s'engager dans le processus de création **d'où la présence du principe 4**. La recherche des opportunités pousse les entrepreneurs à aller vers certains partenaires ou connaissances dans leurs environnement **d'où la présence du principe 3** dans le processus de création. Nous

pouvons confirmer à travers le discours des promoteurs que le processus de création des très petites entreprises dans notre contexte est éclairé par les cinq principes de la logique effectuale comme le décrit (Sarasvathy, 2011).

Conclusion

Conformément aux résultats de l'analyse contextuelle, nous pensons que la théorie de l'effectuation fournit un cadre théorique adaptée et novateur pour comprendre le processus de création chez les promoteurs des très petites entreprises. A notre connaissance, aucun travail de recherche dans la littérature n'a testé la théorie d'effectuation sur les promoteurs des très petites entreprises. Les résultats de l'analyse des discours des répondants confirment l'existence des cinq principes de la théorie d'effectuation dans le processus de création des très petites entreprises.

Pour les promoteurs des TPE, la logique d'action au démarrage est compatible avec le raisonnement effectual ou une approche non-prédictive (Sarasvathy 2001; Wiltbank et al, 2006; Ambler et Styles, 2000). Ainsi, l'effectuation suggère que dans des conditions d'incertitude, les entrepreneurs adoptent une logique d'action différente de celle explicitée par le modèle rationnel de l'entrepreneuriat. La logique effectuale est souvent une logique incrémentale permettant aux opportunités d'émerger au cours de l'action et la mise en avant des innovations grâce à une forte exploitation de l'incertitude. Le fort degré d'incertitude lié au processus de création contraint les promoteurs à faire face à un univers difficilement prédictible. L'exploitation de cette incertitude les conduit à des logiques d'actions effectuales. Dans le cadre de cette recherche, les résultats issus de la contribution des principes de la logique effectuale dans le processus de création des TPE montre que les facettes révélées par la littérature entrepreneuriale et l'enquête qualitative ont tous un effet significatif en termes de cette contribution. Lorsque le promoteur adopte une logique effectuale, il s'engage dans le processus de création de son activité. Il serait important de noter que les principes de la logique effectuale revêtent au regard de nos résultats, une importance cruciale et un très grand intérêt. Cependant, les principes 1 ; 2 ; 3 ; 4 et 5 nous ont présenté des facettes dont les contributions ont été les plus pertinentes. Il serait important pour nous dans les prochains travaux de savoir comment ces principes contribuent dans le processus de création d'une activité à une autre.

BIBLIOGRAPHIE.

Acs Z.J. et Audretsch D.B. (eds.), Ed Boston, Kluwer Academic Publishers, 2003, p. 141-160.

Bentham j. introduction aux principes de législations. (1789) Handbook of Entrepreneurship Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011) « Causation and effectuation processes: A validation study », Journal of Business Venturing, 26(3), 375-390.

Fayolle, Degorges. (2015) « dynamique entrepreneurial » deboeck.com Paris

Fouda, O. M. (2016), « Global Entrepreneurship Monitor ». Rapport GEM 2016 : l'entrepreneuriat au Cameroun.

Gartner, W. B. (1988), "Who is the entrepreneur? Is the wrong question". American Journal of Small Business, 12, p.11-32.

Ndjeck N., (2022) "le financement des besoins à long et moyen terme des PME : une contextualisation de la règle de l'équilibre financier minimum. revue internationale des sciences de gestion, 2022-revue-isg.com.

Sarasvathy S., Dew N., Velamuri R. et Venkataraman S., (2003) « Three Views of Entrepreneurial Opportunity », Handbook of Entrepreneurship Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction,

Sarasvathy S.D., Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar,

Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", Academy of Management Review, vol.26, n 2, p. 253-263.

Sarasvathy, S. D. (2004) « Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design », Entrepreneurship Theory and Practice, 28(6), 519-531.

Sarasvathy, S. D. ; Venkataraman, S. (2011). « Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future », Entrepreneurship: Theory & Practice, 35(1), 113-135.

Sarasvathy, S. D.; Dew, N.; Velamuri, S. R.; Venkataraman, S. (2005). « Three views of entrepreneurial opportunity". Dans Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Sous la direction de), Handbook of entrepreneurship, vol. 1: 141–160. Boston: Kluwer.

Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014) « An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities », Entrepreneurship Theory and Practice, 38(1), 71-93.

Sarasvathy, S.D. (2011) « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », Interview d'Olivier Germain, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10/2011 (3), 67-72.

Sarrouy-Watkins, N. (2010). Quel cadre conceptuel pour tester les théories de l'effectuation et de la causation dans les cas de création d'entreprise présentant des degrés variés d'incertitude ?

Sarrouy-Watkins, N., Hernandez E, M (2013). Essai d'approche de la théorie de l'effectuation. *Management*, 23(4), 1-5.

Silberzahn, P. (2009). La détermination par la firme entrepreneuriale de ses produits et marchés: un modèle socio-cognitif (Doctoral dissertation, Ecole Polytechnique X).

Silberzahn, P. (2012). L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & innover*, 15(3), 9-16.

Silberzahn, P. (2014), *Effectuation – Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Pearson.

Singh, S ; Corner, P; et Pavlovich, K. (2007). "Coping with entrepreneurial failure" *Journal of Management and Organization*, 13, p 331-344.

Thietart, R. A. (2014), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.

Vesper, K. H. (1985), "Entrepreneurship education". Vol 5 Babson College

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