



جامعة مولاي إسماعيل
UNIVERSITÉ MOULAY ISMAÏL



الكلية المتعددة التخصصات
FACULTÉ POLYDISCIPLINAIRE

Entrepreneuriat

Prof: AOURLARH Hajar



Chapitre 2: Les Paradigmes de l'entrepreneuriat

Par paradigme, il faut entendre une vision du monde pour « décrire l'ensemble d'expériences, de croyances et de valeurs qui influencent la façon dont un individu et/ou un ensemble d'individu perçoit la réalité et réagit à cette perception » (Jaziri, 2009).

« un paradigme est une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs qui, au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme. Par construction théorique, on peut, dans un premier temps, entendre : concept, modèle, théorie ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou d'une notion » (Verstraete et Fayolle, 2005) .

- Les paradigmes de l'entrepreneuriat représentent des approches et des modèles de réflexion qui guident la manière dont l'entrepreneuriat est compris, étudié et pratiqué.
- Ils jouent un rôle essentiel pour définir les bases conceptuelles, les objectifs et les stratégies dans le monde de l'entrepreneuriat.
- Les paradigmes varient en fonction des époques, des cultures et des perspectives, et ils contribuent à façonner la manière dont nous percevons et encourageons l'entrepreneuriat.
- Il est intéressant d'examiner quelques-uns des paradigmes majeurs de l'entrepreneuriat pour mieux comprendre comment cette discipline a évolué au fil du temps et comment elle continue d'influencer le monde des affaires.

- Selon Verstraete(1999) et Messeghem (2006) l'entrepreneuriat est un phénomène complexe qu'on ne peut pas le réduire à un seul paradigme pour en cerner ses différentes facettes. De ce fait, il s'avère nécessaire de faire appel à une lecture multiparadigmatique.
- Verstraete et Fayolle (2004) ont proposé quatre paradigmes considérés comme dominants pour la recherche en entrepreneuriat à savoir:
 1. paradigme de l'opportunité d'affaires ;
 2. paradigme de la création d'organisation ;
 3. paradigme de la création de valeur ;
 4. paradigme de l'innovation.

Section 1: Paradigme de l'opportunité d'affaires

- Opportunité: L'étymologie du mot "opportunité" remonte au latin. Le mot "opportunus" en latin signifie "favorable" ou "approprié". Ainsi, l'opportunité se réfère à la pertinence ou à l'adéquation d'une situation ou d'un moment pour tirer parti de quelque chose de favorable ou approprié.
- Affaires: son origine du latin "ad facere", qui signifie précisément "à faire" ou "faire". Au fil du temps, ce terme a évolué pour englober un large éventail d'activités commerciales et économiques, et il a acquis sa signification actuelle. Donc, étymologiquement, "affaires" est lié à l'idée de "faire" des activités commerciales, qu'il s'agisse de transactions, de négociations, de ventes, ou de tout autre aspect lié à la conduite d'une entreprise.

Paradigme de l'opportunité d'affaires

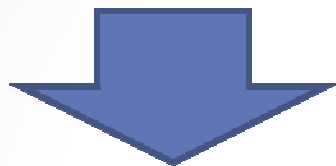
- Paradigme le plus récent dans le domaine de recherche en entrepreneuriat;
- Paradigme qui tient son origine du marketing, en vue de répondre aux besoins non satisfaits sur le marché (Kirzner, 1973, 1979, 1997);

- « Un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour la poursuivre » (Bygrave, Hofer, 1991)
- « L'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer ou à saisir une opportunité et à la poursuivre quelles que soient les ressources actuellement contrôlées » (Timmons, 1994)

- Shane et Venkataraman, auteurs qui s'inscrivent sans doute le plus remarquablement dans ce paradigme, définissent le champ entrepreneurial comme:

« l'examen approfondi de comment, par qui et avec quels résultats sont **découvertes, évaluées et exploitées les opportunités de création de futurs biens et services** »
(Shane, Venkataraman, 2000)

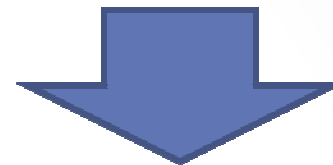
Ces auteurs essayent d'intégrer à la fois



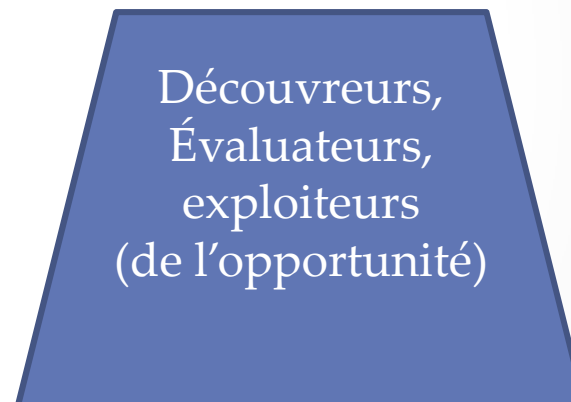
Approche processuelle



Découverte,
Evaluation,
Exploitation
(de l'opportunité)



Les individus



Découvreurs,
Évaluateurs,
exploiteurs
(de l'opportunité)

- Triple questionnement:
 - ✓ Pourquoi, quand et comment naissent les possibilités de création de biens et de services?
 - ✓ Pourquoi, quand et comment certaines personnes et pas d'autres découvrent et exploitent ces opportunités?
 - ✓ Pourquoi, quand et comment différents modes d'action sont utilisés pour exploiter les opportunités entrepreneuriales?

- Venkataraman (1997) a mis le point sur deux prémisses (l'une faible et l'autre forte):
 - ✓ La première prémisse jugée faible, voit que la plupart des marchés sont inefficients et que ces inefficiences offrent aux individus qui les repèrent et qui les exploitent des opportunités de profit.
 - ✓ La deuxième prémisse réputée forte affirme que même si le marché approche un état d'équilibre, la condition humaine de l'entreprise combinée à la tentation du profit et l'avancée des connaissances et des technologies détruira l'équilibre tôt ou tard.
- L'opportunité intervient comme une solution par rapport à cette anomalie du marché, en proposant une meilleure adéquation des ressources (Kirzner, 1973 et 1979)

- Selon Christensen, Madsen et Peterson (1989), Stevensen et Jarillo (1990) et Long et McMullan (1984) l'opportunité est définie comme « *une situation future jugée à la fois désirable et faisable* »;

→ *Insistent sur l'aspect projectif de l'opportunité*

→ *Introduisent une notion importante dans l'entrepreneuriat: le Futur*

→ *Introduction de la notion de « Vision » (Fillion, 1991):*

« l'image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. En résumé, vision signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur »

- Du point de vue cognitif, les recherches portent sur les modalités permettant à l'entrepreneur de capter l'information et de la transformer (Gaglio et Taub, 1992 et Hills, 1995).
- L'opportunité selon ce paradigme est aussi perçue selon deux approches:
 - ✓ La première considère l'opportunité comme une réalité objective que l'analyse des données identifie: les opportunités existeraient. Il suffirait de posséder à la fois les outils et les capacités, d'interprétation pour les mettre à jour et les transformer en réalités économiques exploitables.
 - ✓ La seconde relève d'une perspective constructiviste, où l'opportunité est une construction sociale naissant des interactions et des confrontations entre les porteurs du projet d'entreprendre et leur contexte d'évolution → L'opportunité peut se construire autant qu'elle se détecte (Fayolle, 2004)

- D'autres auteurs accordent de l'importance à la dimension temporelle de reconnaissance ou d'exploitation de l'opportunité.
- Julien et Vaghely (2010): Typologie à deux temps :
 - Un « temps court » lié au bon moment d'identification ou d'exploitation de l'opportunité par rapport au marché;
 - Un « temps long » lié au développement des capacités de l'entrepreneur et de son organisation pour se préparer à l'exploitation de l'opportunité.

- Recherche en entrepreneuriat international: les auteurs privilégient un autre concept, celui des « fenêtres d'opportunité » :

→ La fenêtre d'opportunité est donc la période idéale (plus ou moins longues) pendant laquelle un entrepreneur devra capitaliser afin d'exploiter de façon efficace et effective une opportunité qui se présente dans le marché **en profitant de l'avantage d'être les premières à le faire.**

(Autio et al. , 2000 ; Spence, 2003 ; Jones et Crick, 2004 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Spence et Crick, 2006).

•

•

- Les fenêtres d'opportunités pour le développement de nouveaux projets (produits) s'ouvrent et se ferment en permanence.
- L'entrepreneur doit repérer ses fenêtres pour exploiter au mieux l'opportunité en question.
- Sept facteurs sont susceptibles d'influencer l'ouverture ou la fermeture d'une fenêtre d'opportunité:
 - ✓ Les événements;
 - ✓ Les tendances sociologiques;
 - ✓ Les tendances démographiques;
 - ✓ Les réglementations;
 - ✓ Les technologies;
 - ✓ Les évolutions politico-économiques;
 - ✓ Les contextes concurrentiels

Exemple d'évènements

Exemple : En 2002 s'est tenue, en Suisse, une grande exposition nationale dans la région des lacs de Bienne et de Neuchâtel (Expo.02). Cette manifestation avait pour ambition d'attirer dans la région, pendant six mois, de nombreux touristes et visiteurs. Quatre entrepreneurs de Bienne avaient clairement perçu que la région n'avait pas les capacités hôtelières suffisantes pour absorber ce flux de visiteurs. Ils ont donc mis sur pied un projet qui consistait à :

- louer un vaste terrain à proximité de l'exposition ;
- louer plus d'une centaine de caravanes ;
- installer sur le terrain des équipements sanitaires ;
- implanter une cantine provisoire.

Ils ont proposé leurs équipements à la location aux saisonniers qui venaient travailler sur le site. Résultat : 80 % de la capacité fut louée avant l'ouverture de l'exposition ; les 20 % restants du site furent loués sans problème aux touristes qui cherchaient un logement bon marché ou qui, tout simplement, ne trouvaient pas à se loger sur place. À la fermeture de l'exposition, nos entrepreneurs avaient réalisé près de deux millions d'euros de bénéfice net sur l'opération.

Exemple de tendances sociologiques

Exemple : la chaîne de fast-food EXKi (<http://www.exki.com>) exploite deux tendances sociodémographiques en forte évolution : le besoin de gagner du temps et la préoccupation de manger sainement. Cette chaîne connaît un très grand succès en proposant dans un cadre design un assortiment de snacks, de sandwiches et de salades de grande qualité nutritive, servis en un temps record.

Exemple de tendances démographiques

Exemple : en Tunisie, où la proportion des jeunes de moins de 25 ans est en forte croissance et de plus en plus attirée par les modes de vie européens, des concepts de restauration rapides occidentaux se sont multipliés ces dernières années.

Exemple du facteur réglementation

Exemple : parfois, l'exploitation d'une fenêtre d'opportunité créée par une modification législative peut être indirecte, voire plus subtile, à l'image des fondateurs de l'agence de communication Cellule verte (<http://www.celluleverte.be>), qui ont exploité la réglementation sur le tabac pour proposer aux restaurateurs et aux brasseries d'installer devant leur devanture un espace fumeurs (une sorte de totem) où les fumeurs peuvent assouvir leur vice. Ce service est offert gratuitement, pour autant que des publicités puissent figurer sur ces totems.

Exemple d'évolution politico-économique

Exemple : en 1989, un entrepreneur a identifié la formidable opportunité que pouvait représenter la chute du mur de Berlin. La fête à peine terminée, il négociait des contrats d'approvisionnement importants avec les producteurs de lait est-allemands, à des prix hors concurrence. Lorsque la RDA a rejoint l'Allemagne et donc l'Europe, tous ces contrats ont pu bénéficier des soutiens de la politique agricole commune. Aujourd'hui, l'entreprise à la base de ce projet est un des leaders européens de la distribution de lait en vrac.

Exemple du contexte concurrentiel

Exemple : dans les années 2000-2003, lorsque la téléphonie mobile s'est développée et que des licences d'exploitation ont été octroyées à plusieurs opérateurs sur un même territoire, l'enjeu stratégique était de gagner des parts de marché. En particulier, la non-transférabilité du numéro de GSM entre opérateurs, à l'époque, faisait en sorte qu'un nouveau client était un client fidèle. Les opérateurs se sont donc lancés dans une course effrénée aux abonnés, course dont ont profité de nombreux entrepreneurs, qui ont ouvert des commerces de distribution de téléphone et d'abonnements. À l'époque, les primes qu'ils offraient à tout nouvel abonné pouvaient dépasser le chiffre d'affaires annuel que cet abonné allait réaliser avec l'opérateur. C'est notamment la raison pour laquelle les commerces de ce type ont bien fructifié. Maintenant que les enjeux stratégiques du secteur se sont modifiés, la fenêtre d'opportunité s'est refermée.

ENCADRÉ 4

Easyjet (www.easyjet.com), un exemple de fenêtres d'opportunités multiples

Les compagnies d'aviation à bas coûts telles qu'Easyjet ou Ryanair ont eu le don d'exploiter de multiples fenêtres d'opportunités :

- La fenêtre réglementaire : jadis, les droits de trafic aérien étaient régentés par les grandes compagnies nationales. Ce n'est que depuis l'Europe a déréglementé l'industrie que les modèles d'affaires tels qu'Easyjet sont possibles.
- La fenêtre technologique : le modèle d'affaires d'Easyjet repose essentiellement sur l'utilisation d'Internet, l'essentiel des réservations se faisant par ce vecteur. Cela permet à ces sociétés de se passer de tous les intermédiaires et de proposer des prix au plus bas.
- La fenêtre sociologique : si Easyjet connaît un tel succès, c'est notamment grâce à l'aspiration croissante des touristes de se déplacer plus fréquemment sur des périodes plus courtes que jadis. Cela accroît dès lors le marché des déplacements, tel que le transport aérien.

Comme on le voit au travers de ces exemples, les sources d'idées qui peuvent représenter des opportunités sont multiples et variées. L'entrepreneur avisé est à l'écoute de son environnement. Il sait identifier et saisir les opportunités. Or les fenêtres sont de plus ou moins courte durée. En fonction de la durée attendue, l'entrepreneur devra profiler et configurer son projet de manière à sortir de celui-ci avant que la fenêtre d'opportunité ne se referme (W. Chan Kim et Renée Mauborgne, 2008). À quoi servirait-il de distribuer des *hot-dogs* à la sortie du stade de l'OM de Marseille quatre heures après la fin du match ?

➤ *Les types d'opportunités*

- Nouveau produit ;
- Nouveau service ;
- Nouveaux moyens de production ;
- Nouveaux modes de distribution ;
- Amélioration des services ;
- Amélioration des relations avec des partenaires;
- ...

Section 2: Paradigme de la création d'organisation

Dictionnaire Larousse:

- ✓ Création: action de fonder quelque chose qui n'existait pas
- ✓ Organisation: action d'organiser, de structurer, d'arranger. Groupement qui se propose des buts déterminés.
- L'organisation est considérée à la fois comme entité et comme processus aboutissant à l'organisation;

- Ce paradigme défend l'idée que l'entrepreneuriat est la création d'une nouvelle organisation.
- Paradigme corrélé avec celui de l'opportunité d'affaires (Bygrave et Hofer, 1991): « *Un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour la poursuivre* »
- Paradigme Initié par Gartner;
- Gartner (1985, 1990, 1995), l'étude de l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles organisations, c'est-à-dire les activités permettant à un individu de créer une nouvelle entité juridiquement indépendante.

- Gartner (1985, 1993, 1995) porte sa réflexion sur le concept d'émergence organisationnelle, ce qui suppose une inexistence préalable de l'organisation: s'intéresse à ce qui est compris entre la pré-organisation et la nouvelle organisation .

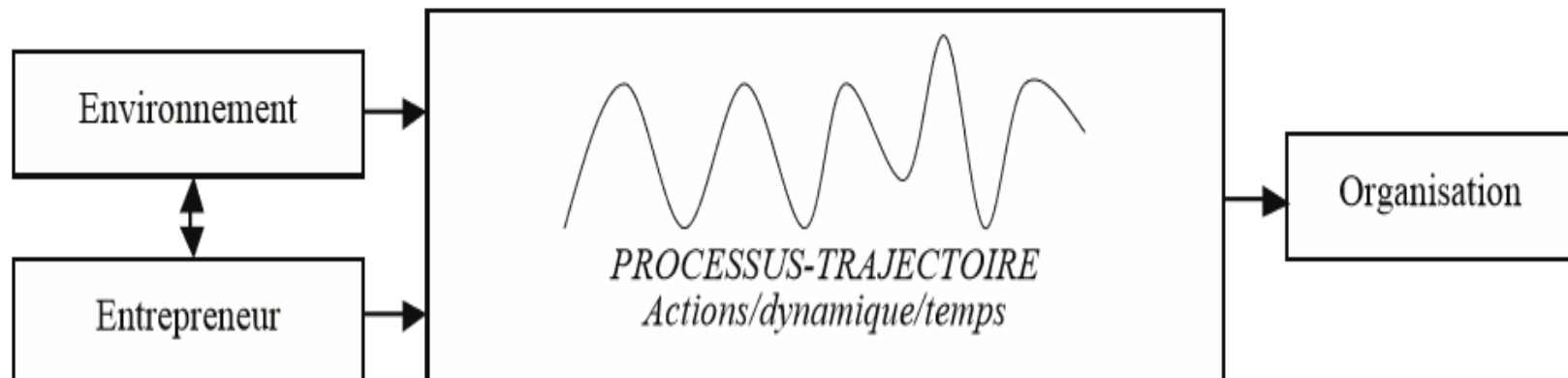
Émergence: Apparition soudaine (dans une suite d'événements, d'idées).

- L'émergence organisationnelle est le processus d'organisation qui mène à une nouvelle organisation;
- Pour Gartner, l'apparition d'une nouvelle organisation est la conséquence d'un processus d'émergence organisationnelle.
- Phénomène complexe et multidimensionnel qui comprend différentes dimensions qui interagissent pour donner du sens et former la nouvelle organisation créée.

→ 4 dimensions:

- ✓ L'individu ou la personne qui crée l'organisation;
- ✓ L'organisation qui est créée;
- ✓ L'environnement qui entoure et influence la création;
- ✓ Processus de création qui comprend les actions de l'individu pour la créer.

Les composants de la trajectoire du projet



- Verstraete (1999, 2002, 2003) construit un modèle du phénomène entrepreneurial vu comme l'impulsion d'une organisation.

Dictionnaire Larousse:

Impulsion : Action d'une force qui agit par poussée sur quelque chose et tend à lui imprimer un mouvement; action propre à accroître le développement, le dynamisme d'une activité, d'une entreprise

- L'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion (Verstraete, 2003);

- Selon Verstraete, l'impulsion suppose le déclenchement croissant et dynamique et le développement d'une activité ou d'une entreprise.
- L'auteur signale que cette impulsion peut s'appuyer sur une entité préexistante (cas de certaines reprises d'entreprises) et ne signifie pas uniquement l'apparition d'une nouvelle entité.
- L'étude de l'entrepreneuriat (selon Verstraete) nécessite une pensée systémique intégrant l'action et le résultat;
- Diverses formes organisationnelles peuvent naître du phénomène entrepreneurial (qui n'est pas forcément une entreprise ou une firme).

→ Intrapreneuriat, Essaimage

Section 3: Paradigme de la création de la valeur

- L'entrepreneuriat est souvent considéré comme apporteur de richesse et d'emploi pour la nation, disons globalement de valeur. Ses enjeux économiques et sociaux sont relevés depuis longtemps (Fayolle, 2003)
- L'existence de liens forts entre les activités entrepreneuriales et la croissance économique dans de nombreux pays : projet de recherche (Le Global Entrepreneurship Monitor) mené en 1997 par Babson College et la London Business School

- Valeur: valeur d'utilité d'un produit ou d'un service par rapport à des besoins et à une demande sociale;
- L'entrepreneuriat, s'étend au-delà du secteur marchand (secteur publique et associatif);
- La création de la valeur constitue alors la préoccupation de l'entrepreneur;

- Selon Bruyat, Le champ de l'entrepreneuriat s'ancre dans la relation liant un individu et la valeur nouvelle que ce dernier crée ou peut créer: dialogique individu/création de valeur. cette relation est par nature dynamique
- Cette dialogique s'inscrit dans une dynamique de changement et peut être définie comme suit:

« L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la "chose" de l'individu, La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une place prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...) » (Bruyat, 1993)

- l'idée partagée par les auteurs de ce paradigme en entrepreneuriat réside dans le caractère novateur de la valeur

→ L'innovation au niveau d'un produit ou d'une technologie permet de créer de la valeur nouvelle.

- Autrement dit, la valeur résultant d'un processus entrepreneurial est nouvelle en ce sens qu'il y a, ou qu'il y aura, un changement plus ou moins intense dans l'environnement directement concerné par le processus correspondant.
- Verstraete voit le paradigme de la création de valeur complémentaire de celui de la création d'une organisation (1999)

•

•

Section 4: Paradigme de l'innovation

- Dictionnaire Larousse:

Innovation : action d'innover, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau (innover : introduire quelque chose de nouveau dans un domaine particulier) ; ce qui est nouveau ; création, transformation.

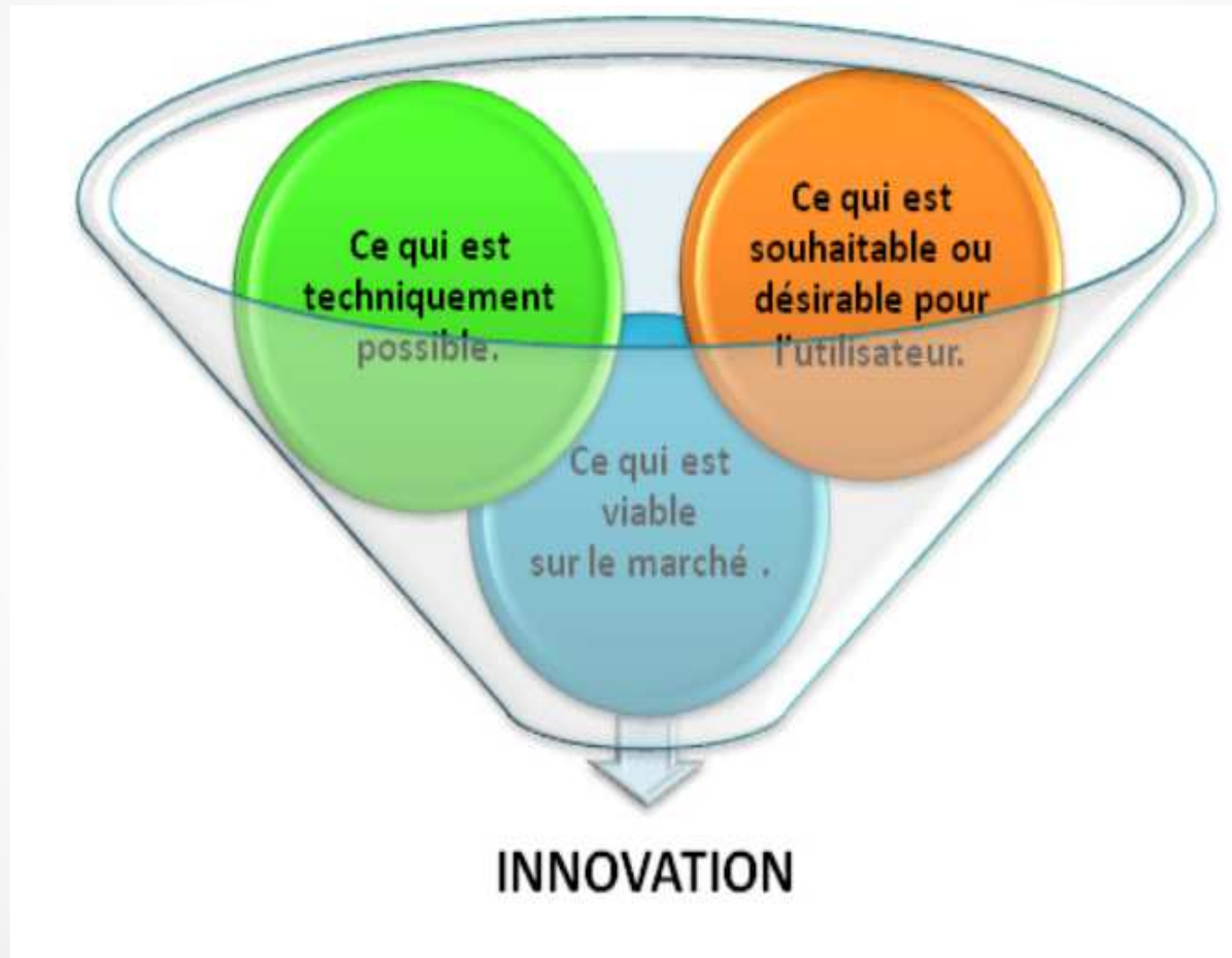
→ Introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau.

- **INVENTION** : Le concept de l'invention est très proche de celui de l'innovation. On découvre ce qui existait déjà et l'on invente ce qui n'existait pas encore. Une innovation est construite sur une invention, mais toute invention ne donne pas lieu à une innovation.
- L'invention fait entrer l'idée dans le monde physique. L'idée entre dans la phase de test ou de prototypage pour devenir une invention. Également, l'invention ne suppose pas qu'un marché ait été trouvé.



- **INNOVATION:** Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, du lieu de travail ou des relations extérieures. (Manuel d'Oslo, Organisation de coopération et de développement économique).

- L'innovation est la combinaison de trois éléments :



- Paradigme le plus ancien, tiré principalement des travaux de Schumpeter (1987): importance de l'entrepreneur dans le processus de « destruction créatrice » apporté par l'offre de nouveaux produits sur le marché.
- L'innovation est le produit de la démarche entrepreneuriale, mené par un entrepreneur dynamique: celui qui « nage contre le courant » et bouleverse la routine de la production. (Schumpeter, 1985)
- La « destruction créatrice » est la résultante de nouveaux produits et business model qui se lancent sur les marchés et qui remplacent les anciens: innovations de rupture.
- Une innovation de rupture est donc un nouveau produit ou service radicalement nouveau introduit sur un marché nouveau. Tellement nouveau qu'elle demande un nouveau modèle d'affaires pour l'entreprise qui la développe.
- Dans cette approche, l'innovation correspond aux nouveaux produits, à de nouvelles méthodes de production ou d'organisation, aux nouveaux marchés, à de nouvelles sources d'approvisionnement et/ou de nouvelles structures du marché (Paturel, 2007)

1948



1962



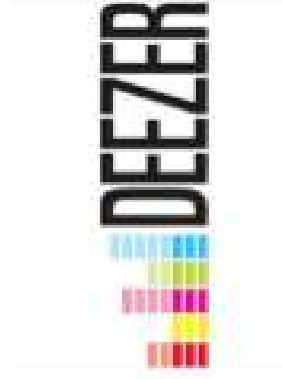
1984



2001



2007



- Relation Innovation/entrepreneuriat: représentation restrictive et représentation élargie:
 - ✓ Représentation restrictive: la définition de l'innovation se limite aux aspects technologiques (Peu d'entrepreneurs peuvent s'identifier autour de ce type d'entrepreneuriat);
 - ✓ Représentation élargie: L'innovation renvoie à la capacité des entrepreneurs « à proposer des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou vendre » (Julien et Marchesnay, 1996).

- « toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à une firme » (Schumpeter, 1939)
- « L'innovation est la fonction spécifique de l'entrepreneuriat » (Drucker, 1985). L'innovation selon Drucker est une condition de la création de la valeur (paradigme précédent);
- Drucker (1985) définit l'innovation comme la manière à travers laquelle les entrepreneurs puissent exploiter le changement dans le but de pouvoir créer un nouveau service ou bien une opportunité d'affaire: importance accordée à la créativité et à la découverte.