



La configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur

ROUVEURE Thomas, Docteur en Sciences de Gestion, Université de Lyon, UJML3, iaelyon School of Management, Centre de recherche ISEOR, Magellan, 69003, Lyon, France. Tel. : 06.49.13.81.56. Courriel : thomas.rouveure@univ-lyon3.fr

Résumé

A partir d'une recherche-intervention réalisée auprès de 16 très petites entreprises, nous tentons d'établir une cartographie cognitive des facteurs d'influence des choix d'actions du dirigeant dans l'entreprise. En nous appuyant sur la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987, 1991), l'originalité de cette étude réside dans la compréhension des schèmes cognitifs de l'entrepreneur en situation de post-naissance et non ante-création. La carte cognitive développée permet d'expliquer les choix d'actions stratégiques du dirigeant face au développement (ou non) de son entreprise. Nos résultats présentent une description de la carte cognitive collective dénommée « configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur » (CSCE) et mettent en exergue les impacts de la recherche-intervention sur la CSCE. L'objectif est d'améliorer les pratiques d'accompagnement des entrepreneurs en situation de post-naissance par une meilleure compréhension de leur pensée stratégique.

Introduction

L'étude de l'INSEE (2015) indique que la première raison invoquée par les créateurs est la recherche d'indépendance : 61% des répondants ont évoqué cette motivation qui confirme l'intérêt accordé à la liberté entrepreneuriale. Celle-ci, une fois l'entreprise créée, permet un pouvoir d'actions de l'entrepreneur dans son entreprise (Rouveure, 2018). Mais celui-ci ne représente-t-il pas un risque pour la survie ou le développement de l'entreprise ? Dans une autre étude, l'INSEE (2014) met en évidence un taux de plus de 67% de micro-entreprises¹ (MIC) avec 0 salarié. Ce choix de stagnation est-il réellement souhaité par les créateurs d'entreprises ? Existe-t-il des facteurs qui freinent le dirigeant à faire ce choix stratégique ?

Ces questionnements nous conduisent vers le champ de la cognition entrepreneuriale qui pourrait aider les chercheurs et praticiens de l'accompagnement à mieux comprendre les structures de croyances à partir desquelles l'entrepreneur prend ses décisions et agit dans l'entreprise (Grazzini & Boissin, 2013). Pour ce faire, la dimension cognitive apparaît déterminante (LABEX Entreprendre, 2017), elle nécessite un approfondissement et un cadre structuré qui pourrait permettre de mieux comprendre les choix des entrepreneurs.

Nous nous repons sur la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987, 1991) très souvent mobilisée pour mesurer l'attrait à la création d'entreprise (Maâlaoui & Germon, 2017). Nous mobilisons cette théorie pour analyser les intentions d'actions des entrepreneurs en phase de post-naissance de l'entreprise. Ainsi, nous développons une relation entre la dimension cognitive et l'ensemble des activités sous sa responsabilité et proposons une cartographie cognitive collective : la « configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur » (CSCE). Cette relation est indispensable car les choix de ces derniers peuvent varier d'un domaine d'activité à un autre. Nous intéressant aux entrepreneurs dirigeants d'une micro-entreprise en situation de post-naissance, cet article vise à répondre à la problématique centrale suivante : quelles sont les caractéristiques déterminantes qui influencent le choix d'actions (ou d'inaction) de l'entrepreneur dans son entreprise ?

Nous présentons dans un premier temps le cadre théorique avant de justifier la méthodologie de recherche et les résultats qui en découlent. Enfin, nous mettons en exergue les apports théoriques, les implications managériales et les limites de cette étude.

1. Cadre conceptuel

La dimension humaine est reconnue depuis plusieurs dizaines d'années comme un facteur déterminant de l'entrepreneuriat (Bygrave & Hofer, 1991). Sur le champ de la petite entreprise, le rôle de l'entrepreneur est considérable (MacMillan, 1975), plus particulièrement dans l'évolution ou non de l'entreprise qu'il dirige (Man & Lau, 2000). Ce constat nous pousse à analyser le rôle de l'entrepreneur à partir des dimensions cognitives et pratiques (Verstraete, 2001).

¹ La micro-entreprise est définie comme une « entreprise occupant moins de 10 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. Cette notion, utilisée à des fins d'analyse statistique et économique, diffère de celle du régime fiscal de la micro-entreprise et ne s'apparente pas non plus au statut d'auto-entrepreneur » (INSEE, 2016).

1.1. L'approche par les traits et motivations

L'approche par les traits et motivations a permis de constituer des typologies d'entrepreneurs en fonction de leur désir de croissance, de leur prise de décision et de la performance de leur entreprise (Emin & Philippart, 2015; Julien & Marchesnay, 1996; Messeghem & Sammut, 2011).

L'analyse de la littérature proposée par Gartner (1989 : 49) a permis de mettre en avant un ensemble de traits de caractéristiques des entrepreneurs que nous actualisons et synthétisons dans le Tableau 1 (Emin & Philippart, 2015; Miller, 2015; St-Pierre & Cadieux, 2011).

Tableau 1 – Caractéristiques de l'entrepreneur à l'origine des approches typologiques (Rouveure, 2017)				
-	Modifications psychologiques possibles			Caractéristiques indépendantes de la volonté de l'entrepreneur
Liste des caractéristiques	Education	Motivation	Besoin de réussite	Origine ethnique
	Expérience	Propension au risque	Besoin de contrôle	Age
	Autonomie	Créativité	Satisfaction au travail	Situation professionnelle de la famille proche
	Environnement de proximité	Religion	-	Sexe

Ce Tableau reconnaît la possibilité de modifications psychologiques possibles pour certaines caractéristiques tandis que d'autres apparaissent indépendantes de la volonté de l'entrepreneur.

La motivation peut être définie comme les « *raisons profondes qui amènent quelqu'un à agir : réalisation, réussite, défi, autonomie, pouvoir et contrôle et reconnaissance* » (Loué, 2012). L'approche par les motivations, très souvent utilisée pour analyser le passage à l'acte de création de l'entreprise (Boissin et al., 2007; Boutillier & Dokou, 2006; Fayolle, 2012), peut être approfondie à partir de la théorie du « push » et « pull » (Reynolds et al., 2002).

Pour Gabarret et Vedel (2015), la motivation est une source d'énergie provoquant l'action de l'individu. Dans ce sens, St-Pierre et Cadieux (2011) mettent en relation les traits psychologiques des entrepreneurs avec son comportement dans l'entreprise. L'approche par les traits et motivations apporte un éclairage sur les caractéristiques psychologiques et statutaires des entrepreneurs mais limite ce dernier à un état statique, refusant les possibles évolutions cognitives pouvant le propulser d'une typologie à une autre. Dans ce sens, Emin et Philippart (2015) refusent le caractère figé du profil motivationnel de l'entrepreneur qui peut notamment évoluer grâce à la formation. Cette approche requiert aussi un cadre plus structuré de l'ensemble de ces variables afin de faciliter l'analyse des schèmes cognitifs de l'entrepreneur.

1.2. Approfondissement du processus de prise de décision d'actions de l'entrepreneur

Les travaux sur la cognition entrepreneuriale s'intéressent aux « *structures de connaissance utilisées par les personnes pour évaluer, juger ou décider concernant l'évaluation d'opportunités, la création ou la croissance d'entreprise* » (Mitchell et al., 2002 :

97)². Nous retrouvons une articulation des dimensions cognitives et pratiques pouvant être reliées par l'acte de décision de l'entrepreneur. Quel que soit l'étape du processus entrepreneurial, ce courant permet plus généralement de s'intéresser aux mécanismes de saisie d'opportunités de l'entrepreneur (Dew et al., 2015; Maâlaoui & Germon, 2017).

En nous appuyant sur les travaux de Bruyat (1993), Bygrave et al. (2001) et Nobre (1993), nous proposons la Figure 1 qui présente les étapes du processus de création d'entreprise et illustre les phases cognitives permettant l'évolution ou non de celle-ci.

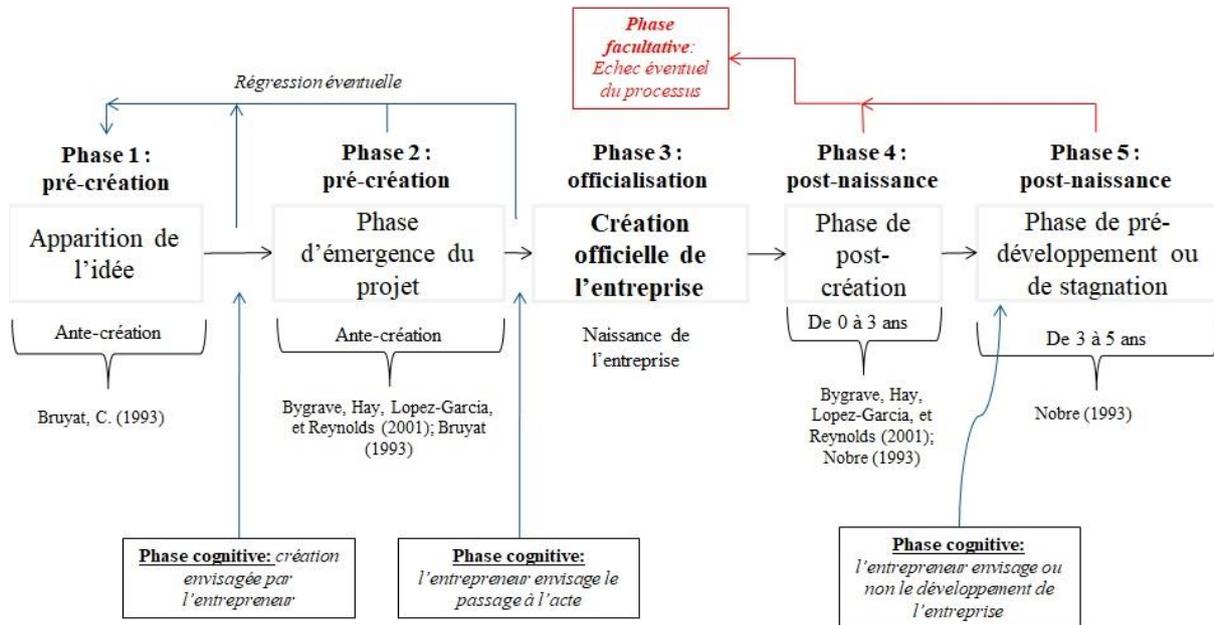


Figure 1 – Phases cognitives clés dans le processus de création et de développement d'une entreprise – Adapté de Rouveure (2017).

Les trois phases cognitives synthétisent les décisions stratégiques clés prises par l'entrepreneur sur l'ensemble du processus de création et d'évolution de l'entreprise. Cette étude s'intéresse plus particulièrement aux phases 4 et 5 de cette Figure. La phase 4 représente la phase de décollage de l'entreprise qui met en place sa structure organisationnelle et doit se faire connaître sur le marché. Dans la phase 5, où l'entreprise est reconnue par ses parties prenantes, deux éventualités sont impulsées par le choix stratégique de l'entrepreneur : une phase transitoire vers un futur développement ou une phase de stabilité de l'entreprise.

Le besoin élevé de polyvalence de l'entrepreneur (Nakara & Fayolle, 2012; Sammut, 2005) additionné au pouvoir d'actions qu'il détient nous pousse à développer une analyse en profondeur de son comportement sous une vision processuelle (Koenig, 1998; Simon, 1959). La phase 5 détient un sous-ensemble d'actions à réaliser et de décisions à prendre qu'il convient d'approfondir puisqu'elles pourraient permettre d'expliquer, plus globalement, la situation de stagnation ou de développement de l'entreprise.

La Figure 2 reprend l'ensemble des domaines d'activités de la petite entreprise³ et illustre le pouvoir d'actions de l'entrepreneur quant à la réalisation ou non de ces activités. Ce pouvoir d'actions nous amène à approfondir les schèmes cognitifs de l'entrepreneur représentatifs de son agir entrepreneurial et stratégique (Filion, 2012).

² Traduit par nos soins.

³ Pour plus d'informations sur le détail des activités : Rouveure (2017), « Annexe 11 – La nomenclature d'activités de l'entrepreneur », 414-422.

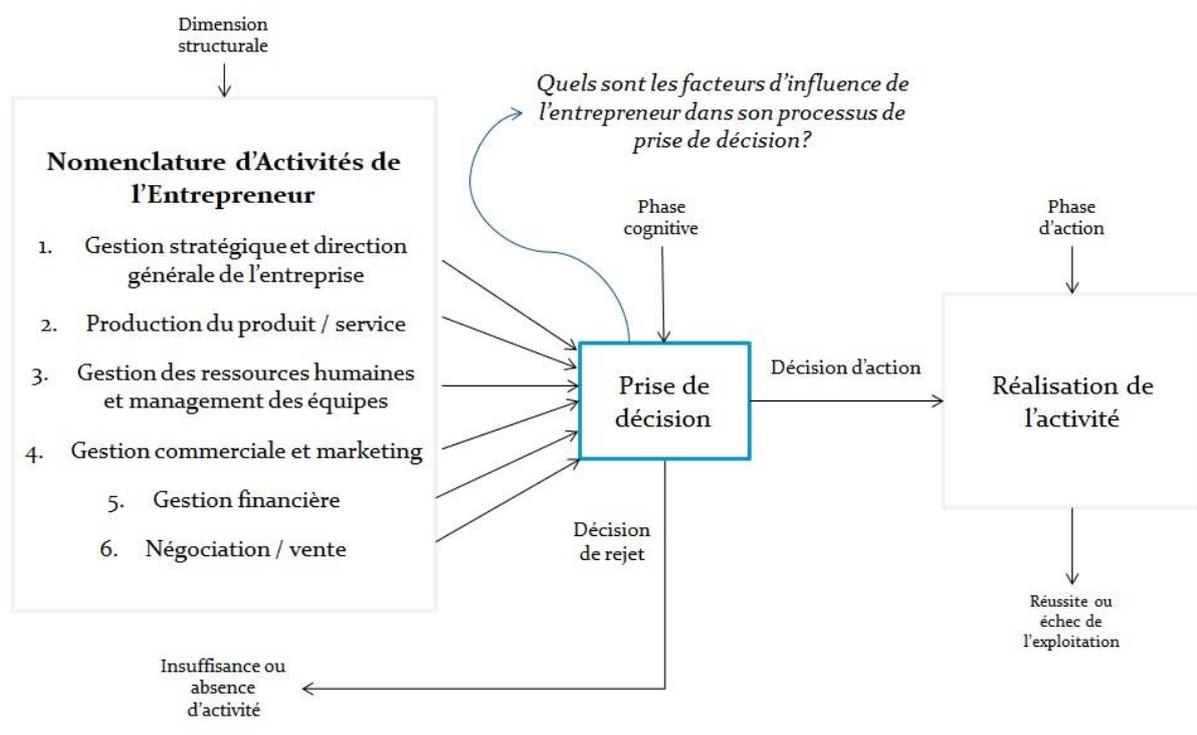


Figure 2 – La dimension processuelle de la prise de décision

La nécessité d’approfondir les choix stratégiques d’actions complexifie notre compréhension du phénomène puisque chaque activité peut faire l’objet d’actions ou d’inactions dans l’entreprise provoquées par une multitude de variables cognitives explicatives. Il apparaît ainsi intéressant de rechercher l’existence de logiques dominantes des modèles de pensée de l’entrepreneur et de voir si celles-ci sont applicables à l’ensemble des activités, et, si elles sont contingentes aux entrepreneurs.

1.3. La perception de l’entrepreneur : un cadre unificateur pour mieux comprendre ses actions

Nous avons pour objectif d’apporter une vision systémique du modèle de pensée de l’entrepreneur en situation de post-naissance. Celui-ci peut être construit à partir de la théorie du comportement planifié (TPB⁴) qui accorde une importance à la perception de l’individu (Ajzen, 1987, 1991). Cette théorie propose une analyse des caractéristiques explicatives de l’intention de l’entrepreneur face à l’action. Tossan & Chebbi (2014: 33) s’appuient sur Ajzen (1985) pour définir l’intention comme une « *représentation cognitive de la volonté d’une personne d’effectuer un comportement donné* ».

Cette théorie propose un cadre structuré des croyances de l’entrepreneur qui repose sur trois axes traduit comme suit par Grazzini et Boissin (2013) :

- Attitude face à l’action : « *l’attitude à l’égard du comportement renvoie au degré d’évaluation, plus ou moins favorable, qu’un individu développe au sujet d’un comportement (Ajzen & Fishbein, 1980)* » ;

- Normes sociales : « *pression sociale perçue par un individu et qui le pousse à réaliser ou non une action donnée. Elle dépend des croyances des individus quant à l’opinion de*

⁴ De l’anglais « Theory of Planned Behavior ».

certaines personnes de leur entourage ou de certains groupes de références, par rapport à la réalisation d'un comportement, ainsi que de la motivation de se conformer au groupe ».

- Contrôle comportemental perçu : il « désigne le niveau de difficulté ou de facilité perçu par l'individu pour réaliser une action ».

La théorie du comportement planifié nous conduit à approfondir la perception de l'entrepreneur à partir d'un cadre unificateur représentatif d'une dynamique de changement dans l'entreprise puisque les croyances de l'individu impactent son intention puis son comportement (Ajzen, 1987, 1991). La complexité réside dans le degré de précision du comportement dit. Ainsi, dans cette étude, la dimension cognitive est directement connectée aux activités de la NAE puisque l'entrepreneur, contrairement à un salarié en relation avec son supérieur hiérarchique, dispose d'une indépendance lui permettant de réaliser ou non ces activités (Fayolle & Gailly, 2009). Cette analyse plus précise permettrait de percevoir si le choix de stagnation de l'entreprise pourrait provenir d'une perception négative de certaines activités pourtant nécessaires pour le développement de l'entreprise, comme par exemple : développer une vision stratégique, recruter du personnel, gérer le personnel ou réaliser une analyse financière.

Une analyse plus large de la littérature a permis de proposer le concept de « configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur » (CSCE) qui approfondit la perception de l'entrepreneur en s'appuyant sur la TPB (Figure 3).

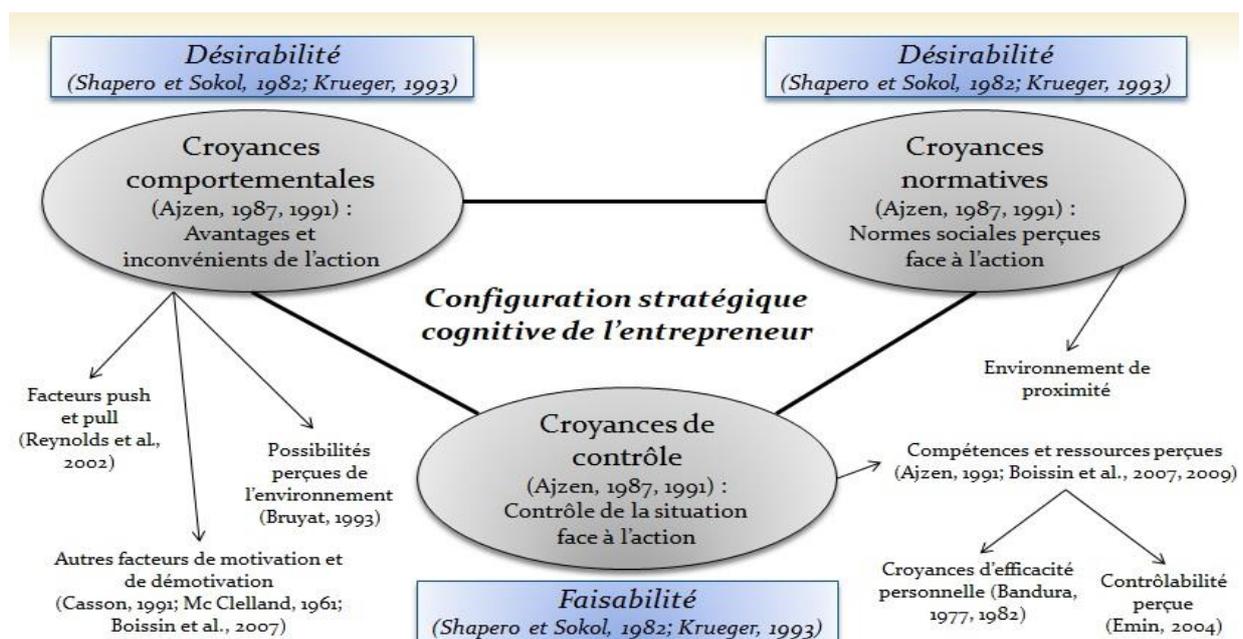


Figure 3- La configuration stratégique cognitive de l'entrepreneur (Rouveure, 2017)

2. Méthodologie de la recherche

Cette étude s'inscrit dans le cadre plus large d'une recherche doctorale réalisée entre 2013 et 2017 deux temps : une enquête exploratoire (Etape 1) basée sur un échantillon de 20 dirigeants de micro-entreprises (MIC) et une recherche-intervention réalisée auprès de 16 MIC (Etape 2).

Nous nous inscrivons au sein du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Avenier & Gavard-Perret, 2012) reconnaissant que chaque être humain dispose de sa propre expérience, qu'il existe une interdépendance entre le chercheur et son sujet et que

le réel influence la connaissance développée par le chercheur (ibid.). Ce positionnement épistémologique nécessite une compréhension de la réalité socialement créée (Morgan & Smircich, 1980). Il est en adéquation avec l'utilisation de la cartographie cognitive, « *représentation mentale que se fait le chercheur d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* » (Cossette & Audet, 1994 : 15). Ainsi, la littérature admet le besoin d'une interdépendance entre le chercheur et le sujet ainsi qu'un travail d'interprétation du chercheur (Charreire & Huault, 2001; Paradas, 2009).

Le Tableau 2 précise les méthodes de recueil de données, de construction, d'agrégation et d'analyse de la carte cognitive. L'ensemble des données a fait l'objet d'un traitement manuel laissant un risque d'interprétation du chercheur mais permettant une analyse plus fine (Paradas, 2009).

Tableau 2 – Méthodes de construction de la cartographie cognitive				
-	Méthode de recueil des données (Allard-Poesi, 1996)	Méthode de construction de la carte cognitive	Méthode d'agrégation	Méthode d'analyse de la carte cognitive (Allard-Poesi et al., 2000)
Etape 1 - Enquête exploratoire	Méthode non structurée : questions larges	Carte cognitive collective à partir de la méthode d'agrégation	Carte d'assemblage sur des éléments communs compris dans au moins une boucle (Hall, 1984; Weick & Bougon, 1986)	Analyse de contenu : évaluer la similitude (Daniels et al., 1993)

Le choix de la méthode non structurée est notamment expliqué par l'inscription de cette étude dans le cadre plus large d'une recherche doctorale où la CSCE n'est pas l'unique objectif recherché. Ainsi, les questions posées en entretiens sont plus larges. Le choix d'une cartographie cognitive collective permet d'avoir une vision générale des choix d'actions des dirigeants dans leur entreprise. L'assemblage de cartes à partir d'éléments communs dans au moins une boucle intègre l'ensemble des variables exprimées par les répondants et nous permet une meilleure analyse descriptive des phénomènes observés. L'objectif de cette étude est de repérer les variables d'influence des choix d'actions stratégiques du dirigeant et d'apporter une analyse explicative. Nous n'analysons pas la structure de la carte cognitive.

2.1. Etape 1 de la recherche

La première phase réalisée s'appuie sur une recherche qualitative à partir de 20 entretiens semi-directifs réalisés auprès de dirigeants de micro-entreprises accompagnés (10) et non accompagnés (10)⁵. La durée des entretiens varie de 1h à 2h avec une moyenne de 1h25. Nous nous reposons dans cette recherche sur un raisonnement scientifique inductif visant à interroger les entrepreneurs sur un ensemble de thématiques à partir d'un guide d'entretiens semi-directifs⁶. L'objectif est d'analyser le comportement de l'entrepreneur pour

⁵ Ce choix lié à l'accompagnement de l'entrepreneur provient de l'intérêt que la recherche doctorale accorde à l'analyse de l'accompagnement sur la région Rhône-Alpes.

⁶ Pour plus de détails sur ce guide, ROUVEURE (2017), « ANNEXE 16 - Architecture thématique du guide d'entretiens – Etape 1 », p. 443.

une confrontation ultérieure à la littérature. Le Tableau ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 3 – Présentation de l'échantillon de l'Etape 1					
-	Profil de l'entrepreneur	Profil de l'entreprise			
		Statut	Age de l'entreprise (année)	Parts détenues au capital	Nombre de salariés⁷
Choix restrictifs	- Fonction de dirigeant - Aucune autre restriction	Entreprise dotée d'une personnalité morale	De 0 à 5 ans	Détention de parts	De 0 à 10 salariés
Information sur l'échantillon	- Age moyen : 40 ans ; - 15% de femmes - 75% de niveau Baccalauréat ou plus.	10 SARL, 7 EURL, 2 SAS, 1 SASU ⁸	Age moyen : 2.2 ans	Moyenne de 74% des parts détenues par l'entrepreneur	Moyenne de 3.15 salariés

Aucune restriction n'a été faite concernant le secteur d'activité bien que l'échantillon soit composé d'une majorité d'entreprises commerciales et de services.

2.2. Etape 2 de la recherche

La seconde phase réalisée repose sur la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique (Savall & Zardet, 2004) réalisée auprès de 16 micro-entreprises et structurée en trois phases⁹ : 16 entretiens semi-directifs (durée moyenne 1h40), 16 entretiens directifs d'approfondissement (durée moyenne 1h25) et 1 entretien de groupe (durée moyenne 2h10). Cette méthodologie nous a permis de créer et développer une relation de confiance entre le chercheur et l'entrepreneur qui permet d'améliorer la précision des informations récoltées. Nous nous reposons dans cette recherche sur un raisonnement scientifique déductif en nous appuyant sur la CSCE construite à partir de l'Etape 1. Cette deuxième étape répond au besoin de variété des sources et supports d'informations (Savall & Zardet, 2004 : 209) : réalisations d'entretiens, recueil de documents et observation directe du chercheur. Elle nous permet de récolter des données qualitatives, quantitatives descriptives et financières, qui combinées, vont permettre une meilleure rigueur scientifique. Le Tableau ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon.

⁷ Nombre de salariés en « équivalent temps plein » dans l'entreprise, hors entrepreneur.

⁸ Les statuts sont présentés sous leurs acronymes : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL), Société à Responsabilité Limitée (SARL), Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU), Société par Actions Simplifiée (SAS).

⁹ Pour le détail des guides d'entretiens : ROUVEURE (2017), « ANNEXE 21 - Guide d'entretiens semi-directifs – Etape 2 : première phase » (p.453-457) et « ANNEXE 22 - Guide d'entretiens directifs – Etape 2 : seconde phase » (p.458-465).

Tableau 4 – Présentation de l'échantillon de l'Etape 2					
-	Profil de l'entrepreneur	Profil de l'entreprise			
		Statut	Age de l'entreprise (année)	Parts détenues au capital	Nombre de salariés ¹⁰
Caractéristiques	- Fonction de dirigeant - Aucune autre restriction	Entreprise dotée d'une personnalité morale	De 2 à 4 ans	Détention de parts	De 0 à 4 salariés
Information sur l'échantillon	- Age moyen : 40 ans ; - 31% de femmes - 87% de niveau Baccalauréat ou plus.	8 SARL, 6 EURL, 1 EARL ¹¹ , 1 SAS	Age moyen : 2.2 ans	Moyenne de 74% des parts détenues par l'entrepreneur	Moyenne de 1 salarié

Aucune restriction n'a été faite concernant le secteur d'activité, l'échantillon est aussi composé d'une majorité d'entreprises commerciales et de services.

3. Résultats

Les résultats de cette étude reposent sur l'analyse de la CSCE. L'objectif est de mettre en avant les caractéristiques déterminantes qui favorisent l'action ou l'absence d'action d'une activité par le groupe d'entrepreneur sur chaque étape de la recherche.

3.1. Cartographie cognitive des facteurs d'influence des choix d'actions du dirigeant dans l'entreprise – Résultats de la recherche exploratoire

Le Tableau 5 présente une synthèse des facteurs d'influence des entrepreneurs que nous avons perçus en fonction de chaque domaine d'activités sous sa responsabilité.

¹⁰ Nombre de salariés en « équivalent temps plein » dans l'entreprise, hors entrepreneur.

¹¹ Entreprise Agricole à Responsabilité limitée (EARL).

Tableau 5 – Illustration des facteurs d’influence des entrepreneurs par domaine d’activités		
Domaine d’activités	Comportement perçu	Analyse ces critères d’influence de l’entrepreneur face à l’activité
Gestion stratégique et direction générale de l’entreprise	Absence de matérialisation de la stratégie de l’entreprise (95% de l’échantillon)	- Besoin de connaissance et d’expérience. - Forte charge de travail.
	Absence de planification stratégique (100% de l’échantillon)	
Gestion de la production du produit/service	Insuffisance d’une organisation de l’activité (20% de l’échantillon)	- Besoin de connaissance et d’expérience; - Besoin de capacités organisationnelles.
Gestion des ressources humaines et management des équipes	Absence de recrutement (35% de l’échantillon)	-Contraintes organisationnelles ; - Contraintes financières ; - Contraintes managériales ; - Relation de confiance ; -Refus de développer l’entreprise.
	Recrutement (60% de l’échantillon)	-Souhait de faire croître l’entreprise (amélioration financière) ; -Détection de compétences managériales.
Gestion commerciale et marketing	Absence d’action de prospection (25%)	- Ne représente pas une nécessité : manque de temps du dirigeant ; - Refus de développer l’entreprise.
	Prospection (75% de l’échantillon)	-Souhait de faire croître l’entreprise (amélioration financière) ;
Gestion financière et administrative	Absence d’analyse de la marge commerciale de l’entreprise et de prévisions financières (75% de l’échantillon)	- Besoin de connaissance et d’expérience.
	Réalisation de tableaux d’analyse financière journaliers (5%)	- Forte expérience dans le domaine
Négociation / vente	Absence de donnée.	

3.2. Explication des caractéristiques d’influence de l’entrepreneur sur ses choix d’actions – Résultats de la recherche-intervention

Nous présentons ci-dessous les principales caractéristiques d’influence de l’entrepreneur sur ses choix d’actions en nous appuyant sur la CSCE.

1- Croyances comportementales : les « autres facteurs de motivation et de démotivation » est la caractéristique la plus représentative. L’énergie pour l’action est provoquée par l’appréciation de l’activité en question : 75% de l’échantillon est influencé par un fort degré d’appréciation. Inversement, 68.75% de l’échantillon ne s’oriente pas vers des activités qui ne sont pas appréciées. Au total, 81.25% de l’échantillon est concerné par l’appréciation ou non d’une activité.

2- Croyances normatives : l'environnement de proximité représente une source d'influence majeure pour la réalisation de certaines actions. L'intégralité du groupe dispose dans ses représentations d'une influence de la structure d'accompagnement. Le domaine d'activité concerné est la gestion financière de l'entreprise.

3- Croyances de contrôle : 100% du groupe d'entrepreneur mobilise des compétences qui proviennent de leur ancienne expérience et éducation au profit de leur entreprise. Pour 87.5% du groupe, l'absence de compétence sur un domaine provoque une absence d'action sur ce domaine dans l'entreprise.

Les deux étapes de recherche nous permettent de proposer la Figure 4 qui illustre l'ensemble des variables d'influence perçues, à partir de la TPB.

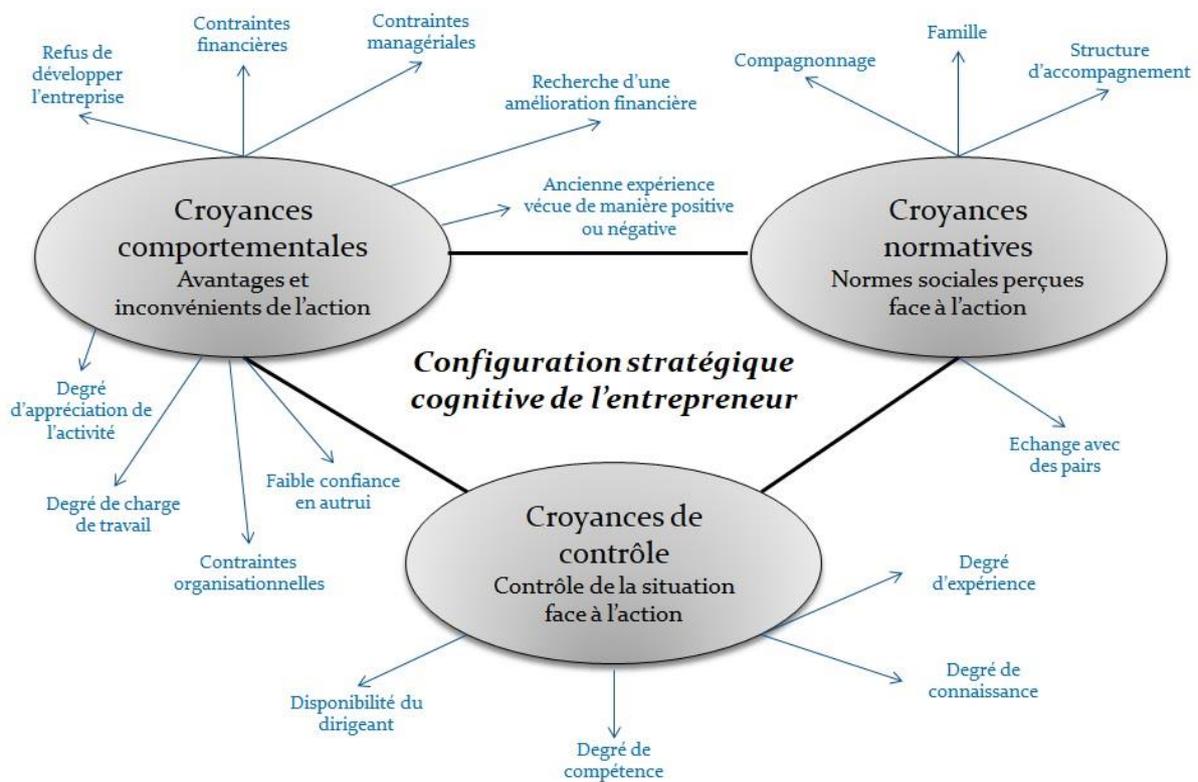


Figure 4 – Présentation des variables d'influence des choix d'actions (ou d'inaction) de l'entrepreneur.

Les résultats mettent en exergue la possibilité d'accumulation des caractéristiques de la CSCE pour favoriser, ou freiner, le passage à l'action. Une entrepreneur explique : « Il y a des gens qui aiment [évoluer avec des collaborateurs] ou qui l'ont déjà fait dans leurs anciennes expériences. Dans ma tête, je savais que je n'allais pas le faire mais j'ai été conforté par ces échanges [avec d'autres entrepreneurs] ». Nous observons l'impact des caractéristiques de sa dimension cognitive qui provoque le choix du refus de recrutement : ancienne expérience négative, faibles compétences perçues dans le domaine et environnement de proximité défavorable à l'embauche. Ce choix de ne pas recruter provient des caractéristiques « autres facteurs de motivation » (non appréciation de l'activité managériale) mais aussi de faibles compétences perçues sur cette activité. Ensuite, à partir d'échanges entre

pairs, l'E8 a confirmé son choix de refus d'embauche. Ainsi, la prise de décision vient se renforcer dès lors que plusieurs des caractéristiques de la CSCE confortent la réflexion du dirigeant.

Enfin, l'ensemble de nos résultats nous permettent de mettre en avant l'impact élevé de l'éducation et de l'expérience de l'entrepreneur sur sa désirabilité et sa faisabilité d'actions plaçant la notion de compétences au cœur de la dynamique de changement.

4. Discussion

La vision de l'entrepreneur relève d'une certaine complexité pour le chercheur. Elle est représentative de la construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise (Carrière, 1990). Nous nous rapprochons ainsi de la notion de pensée stratégique présentée par Verstraete (2001) justifiant la présence de l'axe stratégique au sein du concept de CSCE. Ainsi, la prise de décision de l'entrepreneur apparaît primordiale pour l'amélioration de la performance globale et durable de l'entreprise (Savall & Zardet, 2005). De nombreuses recherches confirment l'impact de l'entrepreneur et de ses capacités sur la croissance de son entreprise (Delmar & Wiklund, 2003; Grazzini & Boissin, 2013; Wiklund & Shepherd, 2003). L'accompagnement entrepreneurial peut jouer un rôle décisif dans la croissance des entreprises à partir de la dynamique d'accumulation des caractéristiques de la CSCE pour favoriser l'intention, puis, le comportement d'actions. Son rôle est déterminant dans la dynamique d'apprentissage de l'entrepreneur (Bakkali, Messeghem, & Sammut, 2010; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Sammut, 2003, 2005) : il permet une évolution des structures mentales de l'entrepreneur pouvant ainsi générer une modification de la CSCE et de ses comportements dans l'entreprise (Sammut, 2005).

La cognition entrepreneuriale nécessite d'être appréhendée sous une approche multiforme et dynamique (Klotz & Neubaum, 2016). La théorie du comportement planifié nous permet de proposer une approche systémique de la cognition entrepreneuriale approfondie par le concept de CSCE dont l'analyse de la structure apparaît comme une des perspectives majeures de l'étude.

En revanche, nous nous inscrivons dans une vision des logiques comportementales délibérées ce qui exclut les logiques comportementales impulsives (Lerner et al., 2018). Dans ce sens, Shanshan et Chao (2016) s'intéressent à la peur de l'entrepreneur en tant qu'émotion négative pouvant freiner l'action entrepreneuriale. Domeignoz et Morin (2016) proposent ainsi une analyse intéressante des émotions connectées à la notion de compétences qui montre le besoin d'intégrer les émotions dans le concept de CSCE.

Conclusion

Cette étude apporte une analyse descriptive des choix d'actions des dirigeants face au développement (ou non) de leur entreprise. Plus généralement, ce processus en deux étapes apporte un approfondissement des phénomènes étudiés dans l'objectif d'une compréhension plus fine du comportement de l'entrepreneur dans ses fonctions de dirigeant. Nos résultats confirment la pertinence des cartes cognitives pour aider les structures d'accompagnement à rendre intelligible la pensée stratégique et les croyances des dirigeants quant aux choix de développement ou non de leur entreprise. Le risque de pouvoir d'actions du dirigeant dans son entreprise laisse une place prépondérante à un ensemble de schèmes cognitifs explicatifs de la décision d'actions ou d'inactions de l'entrepreneur. Nos résultats confirment le caractère déterminant des compétences de l'individu (connaissances et expériences de l'activité) pour

favoriser l'action bien que ces caractéristiques nécessitent d'être combinées à d'autres variables pour impulser une dynamique de changement. Le concept de dynamique d'accumulation des caractéristiques de la CSCE peut favoriser l'énergie pour l'action et nécessite d'être approfondi dans des recherches ultérieures.

Bibliographie

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: a theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior*, Kuhl, J. & Beckmann, J. (Eds.) (p. 11-39). Heidelberg: Pringer-Verlag.
- Ajzen, I. (1987). "Attitudes, traits and Actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology". *Advances in experimental social psychology*, 20, 2-63.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Prentice-Hall.
- Allard-Poesi, F. (1996). "CARTES COGNITIVES: POUR NE PAS JETER LE BEBE AVEC L'EAU DU BAIN". Présenté à 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, France, 1-40.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2000). Analyses de représentations et de discours. In *Méthode de recherche en management*, Thietart, R.A., Editions DUNOD, 449-475.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Gavard-Perret et al., 2^{ème} Edition, Pearson France, 11-62.

- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). "Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences". *Management & Avenir*, (39), 149-162.
- Boissin, J.-P., Chollet, B., & Emin, S. (2007). "Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise". *Revue française de gestion*, (180), 25-43.
- Boutillier, S., & Dokou, G. A. K. (2006). "L'accompagnement familial à la création de PME : un mode de construction des compétences entrepreneuriales". *Marché et organisations*, (2), 3-21.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contribution épistémologiques et modélisation*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France.
- Bygrave, W. D., Hay, M., Lopez-Garcia, P., & Reynolds, P. D. (2001). "The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Model for Economic Growth". Présenté à *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, 1-14.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). "Theorizing about Entrepreneurship". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(2), 13-22.
- Carrière, J.-B. (1990). "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique". *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 301-325.
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). "Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique". In *Actes de la 11^e Conférence de l'AIMS, juin*. Québec, 1-26.
- Cossette, P., & Audet, M. (1994). Qu'est-ce qu'une carte cognitive? In *Cartes cognitives et organisations*, Cossette, P., Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, Québec/Paris, 13-34.

- Daniels, K., Markoczy, L., Goldberg, J., & Chernatony, L. (1993). "Comparing cognitive maps". Présenté à International Workshop on Managerial and Organizational Cognition, Bruxelles, Belgique.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2003). Growth Motivation and Growth: Untangling Causal Relationships. In *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, H1-H6.
- Dew, N., Grichnik, D., Mayer-Haug, K., Read, S., & Brinckmann, J. (2015). "Situated Entrepreneurial Cognition". *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 143-164.
- Domeignoz, C., & Morin, E. (2016). "Les émotions ont leur raison, qu'il convient d'écouter". *Entreprendre & Innover*, (29), 7-15.
- Emin, S., & Philippart, P. (2015). David Clarence Mc Clelland La motivation de l'entrepreneur. In *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME in Messenheim, K. et Torrès, O.*, EMS Management & Société, 171-192.
- Fabrizi, J., & Charue-Duboc, F. (2013). "Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche". *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 86-99.
- Fayolle, A. (2012). "Enseignez, enseignez l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose !" *Entreprendre & Innover*, (11-12), 147-158.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2009). "Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre". *M@n@gement*, 12(3), 176-203.
- Filion, L. J. (2012). "Méthodologie de modélisation systémique, Abstract". *Revue internationale de psychosociologie*, XVIII(44), 29-70.

- Gabarret, I., & Vedel, B. (2015). "Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale". *La Revue des Sciences de Gestion*, (271), 13-20.
- Gartner, W. B. (1989). "« Who is an Entrepreneur? » Is the Wrong Question". *American Journal of Small Business*, 13(4), 47-68.
- Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2013). "Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME". *M@n@gement*, 16(1), 49-87.
- Hall, R. I. (1984). "The Natural Logic of Management Policy Making: Its Implications for the Survival of an Organization". *Management Science*, 30(8), 905-927.
- INSEE. (2014). Sirene, Répertoire des Entreprises et des Etablissements (REE).
- INSEE. (2016). Tableaux de l'économie française. dirigé par Tavernier, Collection Insee
- Références.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1996). L'Entrepreneuriat, 2^{ème} Edition, Economica.
- Klotz, A. C., & Neubaum, D. O. (2016). "Research on the Dark Side of Personality Traits in Entrepreneurship: Observations from an Organizational Behavior Perspective". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, p. 7-17.
- Koenig, G. (1998). Les théories de la firme, 2^{ème} Edition, Economica.
- LABEX Entreprendre. (2017). "L'innovation entrepreneuriale: le rôle de la cognition". *LABEX Entreprendre Publications*, (18), 4 pages.
- Lerner, D. A., Hunt, R. A., & Dimov, D. (2018). "Action! Moving beyond the intendedly-rational logics of entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 33(1), 52-69.
- Loué, C. (2012). "« Art'titude » : développer son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale par la pratique de l'art et du sport". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 11-37.

- Maâlaoui, A., & Germon, R. (2017). "Entrepreneurial Intention through the Cognitive Psychology Approach: Past, Present and Future Research". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 17-26.
- MacMillan, I. C. (1975). "Strategy and Flexibility in the Smaller Business". *Long Range Planning*, 8(3), 62-63.
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). "Entrepreneurial Competencies of Sme Owner/Manager in the Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis". *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*. Éditions EMS.
- Miller, D. (2015). "A Downside to the Entrepreneurial Personality?". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39(1), 1-8.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). "Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). "The Case for Qualitative Research". *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Nakara, W. A., & Fayolle, A. (2012). "Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise". *Revue française de gestion*, (228-229), 231-251.
- Nobre, T. (1993). *La structuration des entreprises en phase de post-crédation / pré-développement. L'apport de l'intervention socio-économique – Cas d'expérimentations*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2.
- Paradas, A. (2009). "Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises, Abstract". *Management & Avenir*, 10(30), 242-257.

- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., & Hay, M. (2002). "Global Entrepreneurship Monitor. 2002 Executive report". *Babson College*, 51.
- Rouveure, T. (2017). Vers une performance globale et durable de la micro-entreprise - L'impact des compétences de l'entrepreneur, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Sammut, S. (2003). "L'accompagnement de la jeune entreprise". *Revue française de gestion*, n°144(3), 153-164.
- Sammut, S. (2005). "Entre former et accompagner, faut-il choisir?". *L'Expansion Management Review*, (116), 50-53.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique Observer l'objet complexe. *Economica*.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). "Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable: cas évalués d'entreprises et d'organisations". *Gestion* 2000, 22(5), 199-227.
- Shanshan, Q., & Chao, M. (2016). "How Perception, Knowledge, and Cultural Values Influence Entrepreneurs' Fear: A Multi-Level Investigation". *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 29-38.
- Simon, H. A. (1959). "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science". *American Economic Review*, 49(3), 253-283.
- St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). "La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- Tossan, V., & Chebbi, H. (2014). "Le système de croyances des étudiants au sujet de leurs intentions entrepreneuriales: apport de la cartographie cognitive". *Management & Avenir*, 2(68), 32-53.

- Verstraete, T. (2001). "Entrepreneuriat: modélisation du phénomène". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5-23.
- Weick, K., & Bougon, M. (1986). Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In *The thinking organization: Dynamics of organization social cognition*, H. Sims & D. Gioia, San Francisco: Jossey-Bass, 102-135.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). "Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities". *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919-1941.