

## **Processus entrepreneurial: logique causale contre logique éfectuale, les scores des acteurs dans le contexte du Cameroun**

### **Entrepreneurial process: causal logic versus effectual logic, the scores of actors in the Cameroon context.**

**WADOUM FOFOU Chamberlain**

Enseignant chercheur

Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé

Laboratoire des Sciences Humaines et Sociales Appliquées à l'Animation, aux Loisirs et à  
l'Education Civique  
Cameroun

**FEUDJO Jules Roger**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang

Centre d'Etude et de Recherche en Management et Economie  
Cameroun

**Date de soumission :** 08/04/2024

**Date d'acceptation :** 03/06/2024

**Pour citer cet article :**

WADOUM FOFOU.Ch & FEUDJO.J.R. (2024) «Processus entrepreneurial: logique causale contre logique  
éfectuale, les scores des acteurs dans le contexte du Cameroun», Revue Française d'Economie et de Gestion,  
« Volume 5 : Numéro : 6 » pp :526 – 547.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

L'étude a pour objectif de comparer la perception qu'ont les acteurs, des stratégies de la création d'entreprise. Sur la base des cinq (05) principes qui opposent les logiques causale (C) et effectuale (E), et en utilisant l'approche score, l'on a mené une investigation mixte par étude de cas auprès de 10 acteurs. Les résultats révèlent que, de l'analyse intra cas, sur les 08 cas, 06 ont des préférences pour l'effectuation; de l'analyse inter cas, le score des enseignants de l'entrepreneuriat est C= 6 et E= 8 sur 10, celui des accompagnateurs entrepreneuriaux est C=9 et E=6 sur 10 tandis que chez les entrepreneurs-dirigeants, C=9 et E=15 sur 20; de l'analyse inter échantillons, C=24 et E=29 sur 40. Malgré la complémentarité entre les modes causal et effectual, les acteurs ont une préférence pour l'effectuation dans les principes 3, 4 et 5. L'amélioration de l'écoute mutuelle est de nature à faciliter la création d'entreprise.

**Mots-clés :** Enseignant; accompagnateur; entrepreneur; causation; effectuation; score.

## Abstract

The study has as objective to compare the perception that, the actors of the strategic approach of creation of enterprise have. We are basing on the five (05) principles that oppose the causal (C) and the effectual (E) logics, we carried out a mixed investigation with the help of 10 actors. The results revealed that from the intra-case analyses, out of 08 main cases studies, 06 had preference for effectuation; from the inter-case analysis, scores of entrepreneur lecture stood at C=6 and E = 8, that of the entrepreneurial companions stood at C=9 and E=6 out of 10, whereas that of entrepreneur managers stood of C=9 and E=15 out of 20; from the inter-sample analysis C=24 and E=29 out 40. Despite the complementary between the causal and effectual modes, the actors have preference for effectuation in the 3, 4, 5 principles. The amelioration of the mutual understanding is of the nature to create or to facilitated the creation of entreprise.

**Key words :** Lecturer; companion; entrepreneur; causation; effectuation; score.

## Introduction

L'importance des enjeux de la création d'entreprise n'est plus aujourd'hui contestée. Qu'il s'agisse de la création d'emplois, du renouvellement du parc d'entreprises ou bien encore de la création de richesse, nul ne peut ignorer ou sous-évaluer la contribution essentielle du phénomène de création d'entreprise (Saporta, 1994; Godom, 2024). Certains économistes accordent même à l'activité des entrepreneurs une place prépondérante dans le processus économique (Baumol, 1993; OCDE, 1998). Au regard de cet intérêt manifesté pour l'entrepreneuriat, l'on se pose la question de savoir que faire pour promouvoir la création des entreprises? Comment accompagner les hommes et les projets susceptibles de participer à la création d'entreprises dotées d'un fort potentiel de développement et de croissance? Cette question n'est pas nouvelle. On sait depuis un certain temps déjà, ont noté Albert, Fayolle et Marion (1994) que si de la qualité de l'entrepreneur dépend largement le succès ou l'échec de l'entreprise, le meilleur des créateurs pourra difficilement s'imposer, s'il ne peut mobiliser un ensemble de ressources: information, argent, logistique, conseils, technologie. Face aux enjeux collectifs et individuels, les systèmes d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprise se sont progressivement imposés et développés. Aussi, nous interrogeons nous, les acteurs en présence voient-ils et pensent-ils la stratégie entrepreneuriale de la même façon? En d'autres termes, les parties prenantes du processus de création d'entreprise ont-ils la même perception de l'itinéraire de la création? Les difficultés de la création d'entreprise sont-elles dues au fait de la divergence des options stratégiques des acteurs en présence? A quel niveau y a-t-il divergence des points de vu? Quel est le degré, l'amplitude de cette divergence ?

Cette problématique est actuelle et pertinente. Pour preuve, le fort développement récent des théories et des structures d'accompagnement entrepreneuriales. Nonobstant cette importance, peu de travaux de recherche se sont intéressés à comparer le regard des acteurs, notamment dans notre cadre praxéologique d'étude. Pourtant, le fait pour les acteurs d'avoir la même vision des stratégies du processus de la création d'entreprise pourrait faciliter l'émergence des unités de production des biens et services marchands (Fayolle, 2002; Wadoun, 2018).

En rapprochement avec notre problématique, la revue de la littérature nous offre des situations de comparaison non seulement des traits caractéristiques de l'entrepreneur, mais aussi le point de vue des acteurs quant aux écoles de pensées. A titre d'illustration, Garner (1990) a indiqué une voie à suivre lorsque, confronté au problème récurrent de définition de l'entrepreneuriat, il choisit d'interroger des experts (essentiellement des enseignants-chercheurs) du domaine en mobilisant la méthode delphi. Plus tard, conscient de ce que l'appel à des spécialistes, ceux qui

détiennent une connaissance théorique et/ou pratique sur un sujet, peut permettre de faire progresser la connaissance en général et même dans les domaines émergents et faiblement structurés, Fayolle (2002) a comparé la perception des entrepreneurs (les créateurs d'entreprises), les professeurs (spécialisés ou impliqués fortement dans l'enseignement et la recherche en entrepreneuriat) et les experts et professionnels de la création d'entreprise (consultants, banquiers, responsables d'organismes spécialisés, chargé d'affaires dans les sociétés de capital risque et des collectivités territoriales,...) quant à six (06) écoles de pensée identifiées par Cunningham et Lischeron (1991). Ses résultats confirment la diversité des vues sur l'entrepreneur et sur l'entrepreneuriat. Cette perception contradictoire ne provient-elle pas des conflits d'intérêts qui existeraient entre les différentes parties prenantes? Quoi qu'il en soit, il s'agit pour nous non pas seulement d'identifier et mesurer les différents points de vue sur les approches de création d'entreprise, notamment des acteurs supposé accompagner l'entrepreneur, mais aussi de les comparer en terme de scores, méthode couramment utilisées en sport, en finance et même en médecine. Cette démarche a l'avantage de mieux comprendre les points de divergence et le poids des écarts qui existerait entre les différentes approches suivant la catégorie des acteurs.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter les approches causale et effectuale comme étant la résultante de la dynamique entrepreneuriale (1) et dans un second temps, dérouler la méthodologie utilisée et présenter les résultats de nos investigations en terme de scores (2).

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. La dynamique de la recherche en entrepreneuriat comme fondement des approches causale et effectuale.**

L'importance de l'entrepreneuriat a amené le monde des chercheurs à s'intéresser chaque jour davantage au processus de création réussie d'entreprise. Depuis lors, des paradigmes tantôt complémentaires, tantôt contradictoires ont été élaborés. Pour illustrer ce dynamisme entrepreneurial, nous allons présenter de façon chronologique et d'une manière critique, trois (03) théories: les approches descriptive, comportementaliste et processuelle.

S'agissant de l'approche descriptive, vers les années 1980, de nombreuses recherches ont été menées pour déterminer le profil type d'un entrepreneur en mettant en avant les facteurs psychologiques, les caractéristiques et les traits de personnalité qui ont été considérés comme les seuls facteurs déterminants de la réussite ou l'échec d'une entreprise nouvellement créée

(Gartner, 1988). Deux (02) critiques essentielles ont été formulées à l'encontre de cette approche:

Premièrement, il est difficile, voire impossible de trouver chez un individu toutes les qualités qu'on lui a attribué pour réussir (Gartner, 1990 ; Fonrouge, 2002).

Deuxièmement, certains auteurs affirment que les traits de personnalité, les caractéristiques psychologiques et les motivations ne discernent pas les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent (Lorrain et Sussault, 1998; Sexton et Bowman, 1985).

C'est dans cette mouvance que dans les années 1990, les recherches ont pris une nouvelle orientation pour juger l'efficacité des entrepreneurs. Ces derniers sont distingués par leurs actions et leurs comportements plutôt que par leurs traits personnels, et c'est dans ce cadre que l'approche comportementaliste a ainsi vu le jour (Vertraete, 1999; Shmitt, 2003). D'après cette démarche, les compétences cumulatives par un processus d'apprentissage dynamique et évolutif constituent les meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs (Chandler et Jansen, 1992). Cette pensée permet d'appréhender la voie comportementaliste qui se focalise sur la question du développement des compétences entrepreneuriales requises tout au long du processus entrepreneurial.

Par la suite, le phénomène entrepreneurial a changé d'orientation pour s'intéresser à l'approche processuelle (Carter, Gartner, Kelly et Gatewood, 2003). Elle est une approche dynamique qui s'intéresse aux phénomènes en évolution, privilégiant une vision plus large de l'entrepreneuriat contrairement à l'approche descriptive et comportementale. Elle offre une modélisation plus intégrée des aspects personnel, social, économique et culturel, de plus, il tient compte de toutes ces dimensions pour expliquer la dynamique personnelle favorisant la structuration, la maturation et la réalisation d'un projet de création d'entreprise. Pour ces auteurs, l'action entrepreneuriale est un processus linéaire, rationnel et téléologique de développement d'opportunité, dont les phases successives de reconnaissance, de découverte et d'exploitation sont guidés par un objectif général prédéterminé. Cependant, de nombreux chercheurs en économie et en management questionnent la pertinence du choix rationnel dans les situations entrepreneuriales, car la complexité de l'environnement économique et les limites cognitives des entrepreneurs rendent incertaines les conséquences de leurs actions.

En effet, un choix rationnel est basé sur l'analyse et le calcul. Il suppose l'existence d'objectifs prédéterminés et de connaître les alternatives futures de la décision assorties de leurs probabilités d'occurrence. Or les entrepreneurs ne connaissent souvent ni les alternatives, ni leurs probabilités d'occurrence, et prennent des décisions sans que leurs objectifs ne soient

clairement définis. Dans ce contextes d'incertitude radicales et d'objectifs ambigus, l'action entrepreneuriale ne peut être guidée de manière rationnelle.

Tourès (2003) a résumé que, si l'approche descriptive cherche à comprendre le rôle de l'entrepreneur dans l'économie et la société, si l'approche comportementale explique les actes et les comportements des entrepreneurs en les situant dans leurs contextes spécifiques, la démarche processuelle a pour objet d'analyser dans une perspective temporelle et contingente, les variables personnelles et environnementales qui favorisent ou inhibent l'esprit d'entreprise, les actes et les comportements entrepreneuriaux. Ces approches sont articulées autour de la planification stratégique des organisations dont le mode de raisonnement, le processus et les principes de raisonnement ont été remises en cause par l'approche effectuale.

### **1.2. Le mode de raisonnement, le processus et les principes de management stratégique comme points de divergence entre les approches causale et effectuale**

Avec l'effectuation, Sarasvathy (2001, 2008) recherche une explication à la prise de décision entrepreneuriale dans des environnements caractérisés par l'ambiguïté sur les objectifs par l'isotropie (une incapacité à sélectionner l'information pertinente) et surtout par une incertitude radicale (on ne sait pas ce qu'on ne sait pas). Son étude expérimentale sur 27 entrepreneurs experts révèlent une logique de l'action entrepreneuriale, «l'effectuation», qui inverse la logique rationnelle appelée « causale ». Trois (03) points clés diffèrent l'approche effectuale de l'approche de causation. Ce sont le mode de raisonnement, le processus et les principes.

S'agissant du mode de raisonnement, le raisonnement effectual suppose qu'à partir des ressources qui sont à sa disposition (son capital humain, intellectuel et social), l'effectuateur imagine une série d'objectifs possibles issus de leur combinaison. Saravasthy qualifie ce raisonnement de pensée entrepreneuriale. A contrario, le raisonnement causal implique de sélectionner une série de ressources permettant d'atteindre un objectif prédéterminé.

Pour ce qui concerne le processus, le causal suppose qu'à partir d'un objectif prédéterminé, l'entrepreneur réalise une série d'études de marché et d'analyses concurrentielles destinées à l'élaboration d'un business plan, qui va servir d'outil pour acquérir les ressources et partenaires nécessaires à sa mise en œuvre. Le processus effectual suppose au contraire que le capital personnel des entrepreneurs forme la première série de ressources qui, lorsqu'elles sont combinées avec les contingences, créent un objectif qui n'est pas prédéterminé mais qui se construit durant le processus. L'effectuateur poursuit à peine une aspiration et visualise une série d'actions qui transformeront l'idée originelle en firme. Il procède en général sans certitude sur l'existence d'un marché, d'une demande ou sur le profit potentiel. Les marchés sont créés

par l'interaction entre l'imagination des effectuateurs et les aspirations de leurs partenaires (clients, investisseurs ou autres) préengagés dans le processus.

Comme nous le constatons, la théorie de l'effectuation a permis de dresser un portrait de l'entrepreneuriat tel qu'il se fait. Il s'agit de comprendre comment les entrepreneurs dits experts pensent et agissent. La notion d'expertise se rapporte principalement au nombre d'entreprises déjà créées par l'entrepreneur et permet dès lors d'investiguer le processus entrepreneurial à travers le parcours de ceux qui réussissent. Sarasvathy (2001, 2008) distingue l'approche effectuale d'une autre dite causale. L'entrepreneur effectual agit au départ des moyens dont il dispose et construit chemin faisant un projet grâce à l'engagement des personnes rencontrées (les parties prenantes) avec comme balise la notion de perte acceptable (ce qu'il est prêt à perdre ou non dans son projet). L'entrepreneur causal cherche à collecter les moyens lui permettant de réaliser un objectif prédéterminé (sa vision), ce qui l'amène à davantage planifier ses actions au départ de prédictions faites sur la base de ce qu'il connaît du passé et ce qu'il expérimente au présent, avec comme leitmotiv la notion de profit attendu.

En clair, la théorie de l'effectuation met en exergue cinq (05) principes de prise de décision caractérisant l'approche qu'adoptent les entrepreneurs experts.

Tableau n° 1: Les principes de l'effectuation contre la causation

| N° | Logique d'action<br>Principes   | Causation                     | Effectuation                           |
|----|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| 1  | Fondement de l'action           | Les objectifs à atteindre     | Les ressources disponibles             |
| 2  | Critère de décision des options | Un objectif de rentabilité    | Un niveau de pertes acceptables        |
| 3  | Stratégies/ Acteurs externes    | Stratégies concurrentielles   | Stratégies d'alliances                 |
| 4  | Stratégie/Contingences          | L'élimination de contingences | L'exploitation d'évènements inattendus |
| 5  | Stratégie/ Futur                | Prévision                     | Contrôle                               |

Source : Adapté de Sarasvathy (2001, 2008)

En bref, le premier principe encore intitulé «*un tiens vaut mieux que deux tu l'auras*» côté effectuation, souligne que l'entrepreneur agit en partant des moyens dont il dispose, un de ces moyens étant les personnes dont l'entrepreneur connaît et dont il pourrait obtenir l'aide, voir

l'engagement, alors que la causation recommande de collecter les moyens utiles après avoir déterminé un objectif.

Le principe n°2 dit perte acceptable, est le raisonnement selon lequel un entrepreneur ne se lance que si cela lui rapporte plus que cela ne lui coûte semble naturel et évident. En d'autres termes, côté causation, il faut commencer par déterminer le profit attendu, puis travailler pour minimiser les risques associés à cette recherche de profit, tandis que l'approche effectuation recommande de limiter les risques en déterminant à chaque étape du projet ce que l'on est prêt à perdre.

Le principe n°3 encore nommé «Patchwork fou» met en évidence le processus de co-construction du projet entrepreneurial à travers la direction que les parties prenantes peuvent donner au projet et l'engagement de celle-ci par rapport au projet côté effectuation, alors que la causation recommande de considérer les autres acteurs comme des concurrents auxquels il faut faire face.

Le principe n°4 encore appelée la limonade, suit le dicton selon lequel *«si la vie vous envoie des citrons, alors faite de la limonade»*. C'est dire que l'effectuation prône de regarder et utiliser les surprises comme autant de nouvelles ressources, alors que la causation prône de tenter de minimiser les surprises en effectuant des scénarios pessimistes.

Enfin, le principe n°5 est le pilote dans l'avion, pour signifier que les entrepreneurs transforment leur environnement, ils ne le découvrent pas. En clair, l'effectuation recommande de regarder son environnement non pas comme il est ou a été, mais comme l'entrepreneur voudrait qu'il soit, et prendre conscience pour le faire évoluer dans le sens désiré de par ses actions. Par contre, la causation recommande de considérer l'environnement comme une force exogène que l'entrepreneur ne peut pas maîtriser, mais qu'il peut comprendre et prédire sur la base des tendances passées et actuelles.

Pour Fischer (2012), les comportements causaux relèvent de l'identification d'opportunité à travers la récolte d'informations, des activités d'estimation des retours associés aux opportunités ainsi identifiées, des démarches de planification à travers le développement d'un business plan ainsi qu'au travers d'études de la concurrence et du marché, et enfin de l'articulation d'une vision claire et /ou d'objectifs à atteindre. L'on constate que la démarche effectuale se traduit quant à elle par des comportements d'expérimentation, de délimitation des pertes acceptables, de flexibilité et de pré-engagement des parties prenantes. Le tableau n°2 illustre l'ensemble des comportements qui relèvent de la causation et de l'effectuation.

**Tableau n° 2:** Les comportements que sous-tendent les théories du processus entrepreneurial

| Causation                                                                                   | Effectuation                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avant toute chose, identifier une opportunité                                               | Expérimenter : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plusieurs offres commerciales</li> <li>▪ Plusieurs canaux de distribution</li> <li>▪ Plusieurs types de produits/services au fur et à mesure du développement de l'entreprise</li> </ul>                                                                  |
| Identifier et évaluer des opportunités sur le long terme tout en développant son entreprise | Raisonnement par perte acceptable : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limiter les moyens financiers investis dans le projet</li> <li>▪ Limiter les ressources associées au projet à ce qui peut être perdu</li> </ul>                                                                                      |
| Calculer les retours que permettent différentes opportunités                                | Flexibilité : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répondre aux opportunités imprévues qui se manifestent en cours de route</li> <li>▪ Adapter ce qui est en train d'être fait aux ressources que l'on a sous la main</li> <li>▪ Eviter les actions qui restreignent la flexibilité/l'adaptabilité</li> </ul> |
| Développer un plan d'affaires                                                               | Pré-engagement avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des clients</li> <li>▪ Des fournisseurs</li> <li>▪ D'autres organisations</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| Organiser et mettre en œuvre des processus de contrôle                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Collecter et analyser des informations concernant la taille et la croissance de marché      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Collecter des informations sur les concurrents et analyser leur offre                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Expérimenter une vision et /ou les objectifs poursuivis à travers le projet                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Développer un plan de développement des produits/services                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Développer un plan marketing                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Source : Fisher (2012)

Au delà de la démarche, à quel moment faut-il utiliser chacune des deux (02) approches? Silberzahn (2014) s'intéressant à la manière dont l'entrepreneur pilote son projet, après avoir rappelé qu'un projet se décompose en un ensemble de décisions (décisions concernant le développement du produit/service, concernant le marché, le marketing, la gestion financière de l'activité, la gestion juridique, la logistique, etc.) note que dans chacun de ces domaines, les décisions prises ont pour but de créer un futur souhaitable pour l'entrepreneur et que ce futur peut être perçu comme revêtant différentes natures. Par la suite, il distingue trois (03) cas possibles avec trois (03) cas de figures.

Dans le premier cas, la nature et la distribution des événements sont connues à l'avance, nous sommes dans un environnement de prédiction où l'information n'existe pas mais où elle peut

être créée par la prédiction, une démarche décisionnelle délibérée, ciblée sur des buts et articulée autour d'un plan, sera plus pertinente.

Dans le second cas, la nature et la distribution des événements sont déterminées grâce à une observation historique. Nous sommes dans un environnement de risque où l'information existe et peut être acquise, l'entrepreneur devra, avant de se fixer un objectif et d'agir, étudier les événements passés pour collecter l'information utile. Dès lors, il pourra soit attendre que cette information devienne disponible puis s'y adapter, soit procéder par essai-erreur pour identifier l'information nécessaire.

Dans le dernier cas, l'entrepreneur ne dispose pas d'informations historiques lui permettant de calculer des probabilités sur ce qui pourrait se passer.

Le cadrage théorique étant fixé, il convient maintenant de préciser nos options méthodologiques et nos principaux résultats.

## **2. Démarche et résultats de l'étude**

### **2.1. Justification de la posture épistémologique et méthodologie de travail**

Tenant compte de la complexité de la perception de la comparaison entre les approches causale et effectuale, nous avons opté pour une méthode qualitative basée sur les études de cas enchâssés, c'est-à-dire une étude de cas comportant plusieurs unités d'analyse (Musca, 2003). Cette démarche interprétative a l'avantage non seulement de présenter une forte dose de contextualisation, mais aussi de donner la parole aux différents acteurs (Savic-Zajc, 2000) et à répondre à la question « pourquoi » (Yin, 1993).

Outre l'exploitation des documents et l'utilisation des informants pour identifier le public cible, nous allons utiliser une grille d'entretien comportant des questions ouvertes, qui vont permettre à chacun des enquêtés de se prononcer sur la présence ou l'absence du principe de référence. L'administration de chacun des entretiens durait une heure 15 minutes environ. Par la suite, le cumul des points permet d'avoir un score par principe et par approche. Bien que certains auteurs tels Jacquemin et Ronteau (2015) distinguent trois (03) approches comportementales de l'entrepreneur que sont la démarche causale, le bricolage et l'effectuation, nous avons choisi d'utiliser les deux (02) logiques développées par Sarasvathy (2001, 2008), parce que Silberzahn (2014) a souligné la proximité du bricolage et de l'effectuation dans la mesure où il s'agit dans les deux (02) cas de théoriser le processus entrepreneurial, même si, toute fois, le bricolage semble être un processus solitaire (je me débrouille avec les moyens de bord), l'effectuation est ancrée dans l'enchâssement social de l'entrepreneur (je me tourne vers les autres qui m'apportent des moyens et avec lesquels nous définissons les buts possibles). C'est dire que

notre grille d'entretien porte sur l'identification de l'entrepreneur et son profil, puis sa perception sur les cinq (05) principes qui opposent la causation à l'effectuation.

L'approche par score que nous allons utiliser est une technique qui consiste à définir le nombre de points ou de buts obtenus par chaque adversaire ou équipe dans une compétition. C'est donc un résultat en particulier chiffré, obtenu par un test de psychologie, un classement, une élection, une compétition quelconque. Elle a l'avantage de faciliter les comparaisons. Il s'agira pour les experts concernés, de choisir de façon argumentée, des options en fonction de leur perception des principes énoncés. Le score enregistré par une approche sera le cumul des présences (1) de ses composantes. Entendu que les bases de comparaison sont les cinq (05) principes énoncés, chacun des participants notera chacune des approches sur cinq (05). De ce fait, le calcul des scores par groupe d'échantillon sera le cumul simple des scores enregistrés par individu. Cela en terme aussi d'indice synthétique des approches de référence. Il en sera de même pour l'ensemble de l'échantillon. En outre, la comparaison s'effectuera avec les trois (03) signes couramment utilisés que sont : 1) « = égalité », 2) « < = inférieur » et 3) « > = supérieur ».

Dans la théorie des organisations, le modèle contribution-rétribution permet d'identifier que l'entreprise comporte plusieurs catégories de parties prenantes : les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les personnels etc (Desreumaux, 2002). Les acteurs qui nous concernent sont ceux qui sont supposés agir de près ou de loin du côté de l'entrepreneur. Ils sont choisis parceque supposés être en cohérence avec les entrepreneurs. Ils sont de trois (03) catégories: 1) les enseignants de l'entrepreneuriat, 2) les accompagnateurs entrepreneuriaux et 3) les propriétaires-dirigeants d'entreprises eux-mêmes.

Le choix de l'échantillon s'est basé après orientation des informants constitué des responsables pédagogiques des établissements, les responsables des services de petites et moyennes entreprise, sur l'expérience des enquêtés, la diversification territoriale et sectorielle de l'échantillon ainsi que leur disponibilité. En référence aux indications de Eisenhardt (1989), nous avons investigué sur 10 cas dont un (01) cas de pré test pour valider notre outil de collecte, huit (08) cas pour étude principale et un (01) post test pour valider notre construit.

Au total, les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau n°3.

Tableau n° 3 : Caractéristiques sociologiques de l'échantillon

| N° | Catégorie de l'échantillon | Age (en années) | Niveau scolaire | Localisation | Expériences                                                                                                                                                         |
|----|----------------------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Formateur cas 1            | 46              | Master II       | Yaoundé      | Contribue depuis 10 ans à la formation des accompagnateurs entrepreneuriaux                                                                                         |
| 2  | Formateur cas 2            | 41              | Doctorat        | Dschang      | Contribue depuis 03 ans à la formation des étudiants en entrepreneuriat                                                                                             |
| 3  | Accompagnateur cas 1       | 58              | Master II       | Bamenda      | Pendant 13 ans, il a contribué à l'accompagnement de 100 entrepreneurs bénéficiaires des financements d'un programme public d'insertion socio économique des jeunes |
| 4  | Accompagnateur cas 2       | 52              | DEUG            | Yaoundé      | Depuis 11 ans, il a contribué à l'accompagnement de 08 jeunes de sa famille à la création des entreprises                                                           |
| 5  | Entrepreneur cas 1         | 47              | Terminale       | Yaoundé      | Il a créer un groupe de 03 entreprises dont une oeuvrant dans l'import-export                                                                                       |
| 6  | Entrepreneur cas 2         | 48              | Seconde         | Yaoundé      | Il a crée deux groupes scolaire bilingue                                                                                                                            |
| 7  | Entrepreneur cas 3         | 46              | Seconde         | Bafoussam    | Il a créer 04 entreprises dont une SA faisant dans la commercialisation des produits pétroliers                                                                     |
| 8  | Entrepreneur cas 4         | 52              | Licence         | Bafoussam    | Il a créer un établissement de microfinance                                                                                                                         |

Source : nos enquêtes (2023)

Nous constatons que l'étude principale est constituée de deux (02) enseignants de l'entrepreneuriat, deux (02) accompagnateurs entrepreneuriaux et quatre (04) créateurs d'entreprises. Une part belle a été accordée aux créateurs d'entreprises pour signifier que c'est la finalité de l'action.

Les données de l'entretien semi-directifs ont été enregistrées par un téléphone portable, puis transcrites dans le logiciel word où elles ont été traitées. Ce traitement a consisté à l'analyse du contenu et l'analyse interprétative (Krief et Zardet, 2013 ; Imbert, 2010 ; Krief et Zardet, 2013) et les résultats ont été présentés sous formes de tableaux (Miles et Huberman, 1994) avec des verbatims. Cela en terme de présence (1) ou absence (0) des indicateurs de référence, et compilés en indice synthétique ou score de causation ou d'effectuation. Les comparaisons faites sur la base de ces indices ont été validées par les enquêtés.

Pour renforcer la viabilité externe, le traitement des données s'est effectué à trois niveaux : 1) d'abord une analyse intra cas, 2) puis une analyse inter cas et enfin 3) une analyse inter échantillons.

## 2.2. Résultats et analyse

### 2.2.1. Analyse intra cas de l'échantillon des enseignants, des accompagnateurs et des entrepreneurs

- Echantillon des enseignants de l'entrepreneuriat

Les scores de l'étude du groupe des enseignants sont décrits dans le tableau n°4

Tableau n°4: Grille des scores intra et inter cas de l'échantillon des enseignants

| N° | Logique d'action                | Enseignant cas 1 |   | Enseignant cas 2 |   | ISE |   | Exemples des déclarations des enseignants cas 1 et cas 2 (Verbatim)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------------------------------|------------------|---|------------------|---|-----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                 | C                | E | C                | E | C   | E |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1  | Fondement de l'action           | 1                | 0 | 1                | 1 | 2   | 1 | <p>Cas 1 « La plupart des entrepreneurs ont des rêves, une vision. Ils souhaitent par le billet de leur entreprise les réaliser. Ils ont donc des objectifs à atteindre. La question des ressources disponibles vient après »</p> <p>Cas 2 « Les 2 variables s'influencent mutuellement. Les ressources disponibles peuvent permettre de fixer les objectifs et ces objectifs à atteindre déterminent également le choix des ressources. Dans une telle logique, on peut même avoir des ressources disponibles et décider d'en utiliser juste une partie »</p> |
| 2  | Critère de décision des options | 1                | 0 | 1                | 1 | 2   | 1 | <p>Cas 1 « Le futur souhaité, le rêve, l'objectif à atteindre, plus il est exaltant, d'avantage on peut faire des sacrifices pour le réaliser. Il en va de même pour la décision d'investir pour un projet rentable »</p> <p>Cas 2 « La recherche du profit ainsi que la croissance sont les finalités de toute entreprise et ces dernières garantissent ensemble la pérennité de l'entreprise à travers sa compétitivité et l'atteinte d'un seuil critique »</p>                                                                                              |
| 3  | Stratégies/ Acteurs externes    | 0                | 1 | 1                | 1 | 1   | 2 | <p>Cas 1 « L'alliance réduit effectivement les incertitudes. De plus, celui qui veut aller vite travail seul. Aller loin nécessite la participation de plusieurs »</p> <p>Cas 2 « Si l'entreprise est de petite taille au démarrage et n'appartient pas à un grand groupe, elle pourra choisir l'alliance mais si elle est de grande taille à la création et est une filiale d'un grand groupe, elle pourra choisir la concurrence »</p>                                                                                                                       |
| 4  | Stratégie/Contingences          | 0                | 1 | 1                | 1 | 1   | 2 | <p>Cas 1 « L'élimination de la contingence me semble plus difficile à réaliser. En effet, les éléments de contingence ne dépendent pas de l'entrepreneur, par contre avec la flexibilité et l'ingéniosité, il peut en tirer avantage »</p> <p>Cas 2 « ... car les très peu de concurrents sont disposés à s'y intéresser, ceci parce que les événements inattendus n'offrent pas le temps de s'y préparer et l'entreprise qui les exploite peut se positionner sur le marché avant les autres »</p>                                                            |

|   |                     |          |          |          |          |          |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Stratégie/<br>Futur | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 2        | Cas 1 « <i>Il est préférable de naviguer en eau calme. La tendance constitue des eaux troubles, réservées aux navigateurs expérimentés</i> »<br>Cas 2 « <i>...car la maîtrise d'une activité par un entrepreneur est indispensable pour le succès de l'entreprise. Ne pas avoir le contrôle sur ses activités conduira à prendre des mauvaises décisions pouvant paralyser l'entreprise</i> » |
|   | <b>Total</b>        | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>8</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

C= causation ; E= Effectuation ; ISE= Indice synthétique des Enseignants

Source : nos enquêtes (2023)

Pour l'enseignant cas 1, l'indice simple de la causation, C=2 sur 5 et celui de l'effectuation, E=3 sur 5. C'est dire que  $C=2 < E=3$ . En d'autres termes, il privilégie le E, notamment dans les principes 3, 4 et 5 alors que le C est privilégié dans les principes 1 et 2.

Pour l'enseignant cas 2, C=3 sur 5 et E=5 sur 5. Et donc  $C=3 < E=5$ . Une fois de plus, l'on note que le E est privilégié. Les justifications des différentes positions sont mentionnées dans le tableau n°4 ci-dessus.

#### ▪ Echantillon des accompagnateurs entrepreneuriaux

Les scores de l'étude du groupe des accompagnateurs sont décrits dans le tableau n°5.

Tableau n°5: Grille des scores intra et inter cas de l'échantillon des accompagnateurs

| N° | Logique d'action                | Accompagnateur cas 1 |   | Accompagnateur cas 2 |   | ISA |   | Exemples des déclarations des accompagnateurs entrepreneuriaux (Verbatim)                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|---------------------------------|----------------------|---|----------------------|---|-----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                 | C                    | E | C                    | E | C   | E |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1  | Fondement de l'action           | 1                    | 0 | 1                    | 1 | 2   | 1 | Cas 1 « <i>les objectifs guident le mode de raisonnement pour améliorer son [entrepreneur] bien être</i> »<br>Cas 2 « <i>Créer une entreprise est très complexe. Non seulement on doit avoir aussi un objectif à atteindre, mais aussi il faut avoir les moyens de sa politique d'où leur rôle au démarrage</i> » |
| 2  | Critère de décision des options | 1                    | 0 | 1                    | 1 | 2   | 1 | Cas 1 « <i>Le critère de la décision d'investissement est l'objectif. Il ne regarde pas le côté perte</i> »<br>Cas 2 « <i>La rentabilité étant l'objectif principal, les risques de perte sont énormes mais il faut les limiter</i> »                                                                             |
| 3  | Stratégies/ Acteurs externes    | 0                    | 1 | 1                    | 1 | 1   | 2 | Cas 1 « <i>Le partenariat est mieux, ça donne beaucoup de consistance à l'entreprise</i> »<br>Cas 2 « <i>Le partenariat étant l'une des solutions pour partager les risques, il faut aussi s'apprêter à faire de la concurrence saine</i> »                                                                       |
| 4  | Stratégie/C ontingences         | 1                    | 1 | 1                    | 1 | 2   | 2 | Cas 1 « <i>Il faut exploiter les événements inattendus et éliminer les contingences... Il fait intégrer les obstacles et trouver des solutions innovantes. ça lui permettra de faire quelque chose d'autre que les autres</i> »                                                                                   |

|   |                     |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                     |   |   |   |   |   |   | Cas 2 «Les contingences peuvent favoriser l'ouverture d'une activité ou être un obstacle. Et s'il y a des obstacles, il faut éviter de se lancer »                                                                                        |
| 5 | Stratégie/<br>Futur | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | Cas 1 « Gérer c'est prévoir. Faire des prévisions permet de prendre des actions par rapport au futur »<br>Cas 2 «On peut toujours engager des ressources humaines pour s'occuper du contrôle. Les obstacles sont toujours imprévisibles » |
|   | Total               | 4 | 2 | 5 | 4 | 9 | 6 |                                                                                                                                                                                                                                           |

C= Causation ; E= Effectuation ; ISA= Indice Synthétique des Accompagnateurs

Source : nos enquêtes (2023)

Pour l'accompagnateur cas 1, nous constatons que son indice simple de causation, C= 4 sur 5 et celui de l'effectuation, E= 2 sur 5. En conclusion C=4 > E= 2. L'écart a été constaté dans les principes 1, 2 et 5.

Pour l'accompagnateur cas 2, son indice simple de causation, C=5, et celui de l'effectuation, E=4 sur 5. En conclusion, C=5 sur 5 < E= 4. La différence a été constatée au principe n°5 où l'avantage a été donnée à C.

#### ▪ Echantillon des entrepreneurs-dirigeants

Les scores de l'étude du groupe des entrepreneurs sont décrit dans le tableau n°6

Tableau n°6: Grille des scores intra et inter cas de l'échantillon des entrepreneurs

| N° | Logique d'action      | Entrepreneur cas 1 |   | Entrepreneur cas 2 |   | Entrepreneur cas 3 |   | Entrepreneur cas 4 |   | ISE |   | Exemples des déclarations des entrepreneurs-dirigeants (Verbatims)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|-----------------------|--------------------|---|--------------------|---|--------------------|---|--------------------|---|-----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                       | C                  | E | C                  | E | C                  | E | C                  | E | C   | E |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1  | Fondement de l'action | 1                  | 0 | 1                  | 0 | 0                  | 1 | 0                  | 1 | 2   | 2 | Cas 1 « Avant de créer, on vise les objectifs et les ressources viennent après »<br>Cas 2 « j'ai créer mes entreprises pour améliorer mes conditions de vie »<br>Cas 3 «Le futur étant incertain, les prévisions réalistes ne peuvent se faire. Il est préférable de maintenir son niveau d'investissement actuel au lieu de se lancer dans de nouveaux investissements dont la rentabilité et l'étude de marché sont incertaines»<br>Cas 4 «Ajuster les objectifs à atteindre en fonction des ressources mobilisées pour une gestion optimale » |
|    |                       |                    |   |                    |   |                    |   |                    |   |     |   | Cas 1 « Personne n'accepte investir pour perdre. On veut gagner. C'est                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|   |                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Critère de décision des options | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | 3        | 2         | lorsqu'on est coincé qu'on limite les dégâts »<br>Cas 2 « Investir pour gagner est le critère essentiel au démarrage »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3 | Stratégies/ Acteurs externes    | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        | 4         | Cas 1 « Quand on pense à l'alliance, on ne connaît pas les positions de l'autre. Il faut d'abord compter sur ses capacités avant de penser à l'alliance »<br>Cas 2 « La deuxième stratégie m'est favorable parcequ'elle me permet d'investir selon ma vision et de faire face à la concurrence »<br>Cas 3 «La concurrence car elle permet de revoir les prix à la hausse ou à la baisse selon nos objectifs. L'offre pourra devenir supérieur à la demande » |
| 4 | Stratégie/Contingences          | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        | 4         | Cas 1 « Il est facile de gerer un évènement qui est arrivé car on n'est pas sûr des capacités pour l'éliminer »<br>Cas 2 « ne jamais se décourager, toujours accepter de faire face à des difficultés, même les plus inattendues »<br>Cas 3 « Tirez parti des surprises car le marché reste et demeure dynamique »                                                                                                                                           |
| 5 | Stratégie/Futur                 | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 2        | 3         | Cas 1 « Avoir le contrôle signifie qu'on maîtrise la chose que de risquer dans un système qu'on ne maîtrise rien »<br>Cas 2 « vaudrait mieux miser sur les activités sur lesquelles on a le contrôle »<br>Cas 3 « Nous faisons des études de marché »<br>Cas 4 « Faire des prévision en incluant les imprévus dans une certaine mesure »                                                                                                                     |
|   | <b>Total</b>                    | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>9</b> | <b>15</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

C= Causation ; E= Effectuation ; ISE= Indice Synthétique des Entrepreneurs-dirigeants

Source : nos enquêtes (2023)

Pour ce qui concerne l'analyse intra cas de l'échantillon des entrepreneurs-dirigeants, notons que :

Pour l'entrepreneur cas 1, l'indice simple de la causation  $C=2$  sur 5 et celui de l'effectuation,  $E=3$  sur 5. Au total,  $C=2 < E=3$ . Cela avec avantage pour C aux principes 1 et 2 et à E pour les principes 3, 4 et 5.

Pour l'entrepreneur cas 2, l'indice de la causation,  $C=2$  sur 5 et celui de l'effectuation,  $E=3$  sur 5. C'est dire que  $C=2 < E=3$  avec choix de C dans les principes 1 et 2 et à C pour les principes 3, 4 et 5.

Pour l'entrepreneur cas 3, l'indice de la causation,  $C=1$  sur 5 et celui de l'effectuation,  $E=4$  sur 5. En résumé,  $C=1 < E=4=3$ . Priorité est accordée à E dans les principes 1, 2, 3 et 4.

Pour l'entrepreneur cas 4, l'indice de la causation  $C=4$  sur 5 et celui de l'effectuation  $E=5$  sur 5. Et donc  $C=4 < E=5$ . Ici, C enrégistre le positif sur les principes 2, 3, 4 et 5 tandis que E est positif sur tous les 5 principes.

En définitive, l'analyse intra cas révèlent que sur les 08 cas d'étude principale, deux (02) cas ont des scores où l'approche causation C est supérieure à l'approche effectuale E, soient  $C=4 > E=2$  et  $C=5 > E=4$ . Par contre, 6 cas présentent des scores où la causation est inférieure à l'effectuation, notamment  $C=2 < E=3$ ,  $C=3 < E=5$ ,  $C=4 < E=5$ ,  $C=2 < E=3$ ,  $C=2 < E=3$  et  $C=1 < E=5$ .

### 2.2.2. Analyse inter cas des échantillons

Les indices simples des échantillons des enseignants de l'entrepreneuriat, des accompagnateurs entrepreneuriaux et des entrepreneurs sont contenus respectivement dans les tableaux 4, 5 et 6. Pour ce qui concerne l'échantillon des enseignants de l'entrepreneuriat, l'on note que l'indice synthétique de la causation est  $C=6$  sur 10 et celui de  $E=8$  sur 10. Par conséquent,  $C=6 < E=8$ . Nous constatons la préférence de C sur E dans les principes 1 et 2, puis de E sur C dans les principes 3, 4 et 5.

S'agissant de l'échantillon des accompagnateurs, l'on note que l'indice synthétique de la causation,  $C=9$  et celui d'effectual,  $E=6$  sur 10. Conclusion :  $C=9 > E=6$ . L'avance de E a été constaté dans les principes 1, 2 et 5, avec égalité entre les deux (02) approches au principes 4, tandis que le E est préféré au C au principe 3.

Enfin, pour les entrepreneurs-dirigeants, le tableau n°7 montre que l'indice synthétique de la causation,  $C=9$ , celui de l'effectuation,  $E=15$ . Et donc,  $C=9$  sur 20  $< E=15$  sur 20. C est égale à E au principe 1, C est supérieur à E au principe 2 et E à l'avantage aux principes 3, 4 et 5.

L'on note que les enseignants de l'entrepreneuriat et les entrepreneurs-dirigeants accordent plus d'importance à l'approche effectuale du processus entrepreneuriale alors que les accompagnateurs entrepreneuriaux semblent manifester une perception plutôt causale.

### 2.2.3. Analyse inter échantillons

Tableau n°7: Grille des scores inter échantillons

| N° | Logique d'action                | Enseignants |   | Accompagnateurs |   | Entrepreneurs |    | ISG |    |
|----|---------------------------------|-------------|---|-----------------|---|---------------|----|-----|----|
|    |                                 | C           | E | C               | E | C             | E  | C   | E  |
| 1  | Fondement de l'action           | 2           | 1 | 2               | 1 | 2             | 2  | 6   | 4  |
| 2  | Critère de décision des options | 2           | 1 | 2               | 1 | 3             | 2  | 7   | 4  |
| 3  | Stratégies/ Acteurs externes    | 1           | 2 | 1               | 2 | 1             | 4  | 3   | 8  |
| 4  | Stratégie/Contingences          | 1           | 2 | 2               | 2 | 1             | 4  | 4   | 8  |
| 5  | Stratégie/ Futur                | 0           | 2 | 2               | 0 | 2             | 3  | 4   | 5  |
|    | Total                           | 6           | 8 | 9               | 6 | 9             | 15 | 24  | 29 |

C= Causation ; E= Effectuation ; ISA= Indice Synthétique Général

Source : nos enquêtes (2023)

Pour l'ensemble de l'échantillon, l'indice synthétique global de la causation, la causation C = 24 sur 40 contre l'effectuation, E= 29 sur 40. Conclusion  $C=24 < E= 29$ . C est privilégiée aux principes 1 et 2, tandis que E est privilégiée aux principes 3, 4 et 5. Cela confirme l'idée selon laquelle l'effectuation est une logique pragmatique de l'action entrepreneuriale (Sarrouy-Watkins et Hernandez, 2014).

### Conclusion

L'étude avait pour objectif d'évaluer et comparer la perception des acteurs d'encadrement de l'entrepreneur vis-à-vis des options stratégiques du processus de création d'entreprise. L'intérêt de cette recherche est pensons nous, dû au fait que l'écoute mutuelle des acteurs est de nature à favoriser l'émergence des entreprises viables (Fayolle, 2002).

Pour ce faire, nous inspirant des cinq (05) principes qui opposent les approches causale et effectuale développées par Sarasvathy (2001, 2008), nous avons mené une investigation qualitative et quantitative par étude de cas enchâssés auprès de 10 acteurs, dont trois (03) enseignants de l'entrepreneuriat, trois (03) accompagnateurs entrepreneuriaux et quatre (04) entrepreneurs-dirigeants. L'approche par score a été utilisée.

Entendu que C=approche causale et E= logique effectuale, les résultats de notre étude de cas enchâssés révèlent que :

S'agissant de l'analyse intra cas, sur les 08 cas d'étude principale, deux (02) cas ont des scores où l'approche causation C est supérieure à l'approche effectuale E, soient  $C=4 > E=2$  et  $C=5 > E=4$ . Par contre, 6 cas présentent des scores où la causation est inférieure à l'effectuation, notamment  $C=2 < E=3$ ,  $C=3 < E=5$ ,  $C=4 < E=5$ ,  $C=2 < E=3$ ,  $C=2 < E=3$  et  $C=1 < E=5$ .

Pour ce qui est de l'analyse inter cas, le score des enseignants de l'entrepreneuriat est  $C=6$  sur  $10 < E = 8$  sur 10. Le score des accompagnateurs entrepreneuriaux est  $C = 9$  sur  $10 > E = 6$  sur 10. Et celui des entrepreneurs-dirigeants est  $C = 9$  sur  $20 < E = 15$  sur 20. Les enseignants de l'entrepreneuriat et les entrepreneurs-dirigeants ont une perception effectuale du processus entrepreneuriale alors que les accompagnateurs entrepreneuriaux semblent manifester une perception plutôt causale.

Au niveau de l'analyse inter échantillons, le score est la causation  $C=24$  sur  $40 < \text{l'effectuation}$   $E = 29$  sur 40.  $C$  semble préféré à  $E$  dans les principes 1 et 2 tandis que  $E$  semble préféré à  $C$  dans les principes 3, 4 et 5.

Ces résultats appellent trois (03) observations essentielles: 1) la complémentarité entre les deux (02) approches telles que développées par les auteurs (Silberzahn, 2018; Sarrouy-Watkins et Hernandez, 2014) est toujours d'actualité; 2) dans la plus part des cas, lorsque l'approche causale a pris le pas sur la logique effectuale, cet avantage s'observe principalement dans les principes 1 et 2. Ce sont les principes de conception, qui permettent de passer à l'échelle lorsque l'environnement est prévisible alors que les principes 3, 4 et 5 sont des principes de mise en œuvre qui tiennent compte de l'environnement. Or l'étude est réalisée courant 2021, en période covid-19, pandémie qui a rendu l'environnement turbulent (Badiane, 2017; Jacquemin et Lesage, 2016) propice au bricolage (Jacquemin et Lesage, 2015 ; Wadoum Fofou, Mawa et Sadjo, 2021); 3) Nous constatons aussi la différence de perception des options stratégiques de la création d'entreprise, notamment entre les accompagnateurs entrepreneurs et les entrepreneurs-dirigeants. Cette situation serait-elle due au fait que les acteurs interrogés n'ont pas agi dans le même contexte ou n'interviennent-ils pas dans le même projet?

Par ailleurs, l'aspect innovation qui, dans un environnement en évolution rapide, joue un rôle central dans la performance organisationnelle (Azzi et El Kahri, 2024), n'a pas été pris en considération dans cette étude. Ces préoccupations pourraient faire l'objet de prochaines investigations.

### Références :

- Albert, P.**, Fayolle A. et Marion S. (1994). L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises. *Revue Française de Gestion*, n°101,100-112
- Azzi, I.** et El Kahri, L. (2024). L'impact de l'innovation sur la performance organisationnelle des entreprises : revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 7, numéro 2, 1-26

- Badiane, A.** (2017). Processus de création d'activité (PCA) réussis causation, effectuation ou territoire ? : exploration des dynamiques du 10<sup>ème</sup> arrondissement de Paris», Archives-ouvertes, Hal Id : tel-01591012.
- Baumol, W.J.** (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. *Journal of Business Venturing*, vol 3, 197-210
- Carter, N., Gartner, W.B., Kelly G. et Gatewood E.** (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of small business and entrepreneurship*, 25 (1), 57-74
- Chandler, G.N.** and Jansen, E.(1992). The founder's assessed competence and venture performance. *Journal and business venture* 7, 223-236, [http:// dx.doi.org/10 1016-9026 \(92\) 90028-p](http://dx.doi.org/10.1016-9026(92)90028-p).
- Cunningham, J.B.** et Lischeron, J.(1991).Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol 29, n°1, 46-61.
- Desreumaux, A.** (2002). Theories des organisations, Paris :Edition EMS.
- Eisenhardt, K.M.** (1989). Building theories from case study research. *Academy Management Review*, Vol 4, n°14, 532-550.
- Fayolle, A.** (2002 ).Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres. Actes du 2<sup>ème</sup> Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat sur le thème Champs de l'entrepreneuriat et dynamique des sociétés, Université de Montesquieu, Bordeaux IV.
- Fonrouge, C.**(2002). Le devenir des métiers. *Revue Française de Gestion*, n°140, 151-168
- Fisher, G.** (2012).Effectuation, causation and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, n°5,1019-1051.
- Gartner, W.B.** (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small business*, 12 (4), 11-32
- Gartner, W.B.** (1990). What are we talking about when we are talk about entrepreneurship.*Journal of Business Venturing*, 5, 15-28
- Godom, A.** (2024). Facteurs de réussite entrepreneuriale des entrepreneurs Diplômés des Universités au Cameroun : cas de Yaoundé, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 5, numero 4, 88-102

- Imbert, G.**(2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, Recherche en soins infirmiers 2010/3 (n°102), 23-34, Doi 10.3917/rsi.102.0023
- Jacquemin, A.** et Ronteau, S. (2015). Le comportement de l'entrepreneur: démarche causale, bricolage ou effectuation?. Lecointre (sous-dir), Le grand livre de l'économie PME, Ebook, 107-129.
- Jacquemin, A.** et Lesage, X.(2016). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute? Apport de la théorie de l'effectuation. Management international, 20 (2), 29-41
- Krief, N.** et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. Recherche en sciences de gestion, 2013/3, n°95, 211-237
- Lorrain, J .,** Belley, A. et Dussault, L. (1998). Les compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire. 4<sup>e</sup> Congrès international sur la PME, Université de Metz et Université de Nancy
- Miles, A. M.** et Huberman, A.M. (1994).Qualitative data analysis: an expanded sourcebook, Sage.
- Musca, G.** (2006).Une stratégie de recherche processuelle:l'étude longitudinale de cas enchâssés. Management, n°3, 3-2006, 145-168.
- OCDE.** (1998). Stimuler l'esprit d'entreprise, la stratégie de l'OCDE pour l'emploi, 318 p.
- Saporta, B.** (1994). La création d'entreprise: enjeux et perspectives.Revue française de gestion, n°101, 74-86.
- Sarasvathy, S.D.** (2001). Causation and effectuation : Towards a theorical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of management review, Vol. 26, n°2, 243-288
- Sarasvathy, S.D.** (2008). Effectuation : Elements of entrepreneurial expertise. New horizons in entrepreneurship research, Cheltenham, U.K : Edward Elgar publishing, 392 p.
- Sarrouy-Watking** et Hernandez, E-M.(2014). La théorie de l'effectuation en pratique : utilisation dans un cas d'incertitude non radicale. XXIIIème Conférence Internationale de Manangement Stratégique, Rennes, du 26 au 28 mai 2014
- Savoie-Zajc, L.,** (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Karsenti, T. et al. , Introduction à la recherche en éducation, Sherbrooke, édition du CRP, 200, 171-198
- Schmitt, B. H.** (2003). Customer experience management. Journal of business venturing, Volume 7, 223-236

- Sexton, D.L** et Bowman, N. (1985). The entrepreneur : a capable executive and more. Journal of business venturing, Vol. 1(1), 129-140
- Silberzahn, Ph.** (2014). Effectuation. Les principes de l'entrepreneuriat pour tous, édition pearson : France : collection management en action, 172 p.
- TOUNÈS, A.** (2003). L'intension entrepreneuriale : une recherche comparative entre les étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac + 5) et des étudiants en DESS CAEE, Thèse de doctorat en gestion, Université de Rouen
- Verstraete, T.**(1999). L'entrepreneuriat-connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'harmattan : Collection économie et innovation.
- Wadoun Fofou, C.** (2018). Méthodes et moyens de la mise en œuvre à succès de la vision des dirigeants. Revue Camerounaise d'Economie et de Management, Vol IV, n°3, 141-163
- Wadoun Fofou, C.,** Mawa, J.E et Sadjo, K. (2021). L'effectuation: une logique pragmatique de gestion stratégique des pme à l'heure de covid 19. Revue internationale de management et d'économie appliquée, Vol 3, n°1, 188-211
- Yin, R. K.** (1993). Application of case study research, Beverly Hills, Ca: sage publishing.