
Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

LE CHEMIN VERS L'ENTREPRENEURIAT

Sara Ben Yakoub

*Laboratoire de recherche Gestion Droit Interculturelles et Mutations Sociales (GDIMS)
Doctorante chercheuse en sciences de gestion,
Faculté Polydisciplinaire Larache Maroc, CEDOC Tanger.
Saritabenyak@gmail.com*

Hicham Achelhi

*Directeur de thèse, Enseignant chercheur,
Faculté Polydisciplinaire Larache Maroc
Achelhihicham@yahoo.fr*

RÉSUMÉ – L'entrepreneuriat est un phénomène dynamique et complexe, qui attire l'attention de plusieurs auteurs et chercheurs, du fait qu'elle est considérée comme l'une des composantes économiques importantes du monde et le moteur de développement de plusieurs pays. L'objectif de cet article est de comprendre un cadre théorique et conceptuel sur les deux composantes de l'entrepreneuriat : L'entrepreneur et l'entreprise. Une recherche bibliographique a été effectuée et basée sur le traitement et l'analyse des articles, thèses, et ouvrages en entrepreneuriat. Les résultats nous ont permis d'avoir un éclairage sur les principaux éléments et outils des phénomènes de la création d'une entreprise au niveau individuel et dans une perspective processuelle.

Mots clés : Entrepreneuriat-Processus - Création d'entreprise- Esprit d'entreprise-Projet

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

Introduction

Le premier objectif des chercheurs en entrepreneuriat était de préciser les raisons qui poussent les individus à créer leurs entreprises, et de déterminer les facteurs stimulant l'esprit entrepreneurial. Dans le cadre d'une approche purement descriptive (Approche par traits), qui a prévalu jusqu'au milieu des années 1980, les recherches ont montré que les traits de personnalité et les facteurs psychologiques de l'entrepreneur étaient les seuls facteurs qui le prédisposent à l'activité entrepreneuriale.

Au cours des années 1990, il s'est avéré qu'il paraît impossible de trouver chez un seul individu toutes les qualités que l'on exige de lui pour réussir son projet, et les traits de personnalité et les caractéristiques psychologiques ne discriminent pas les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent (Stevenson et Jarillo (1990), Baron (1998)). Dans ce sens, les recherches se sont orientées vers la définition des entrepreneurs par ce qu'ils font, leurs actions et leurs comportements, d'où l'apparition de l'approche comportementale (Verstraete, 1999 ; Schmitt, 2003), qui se focalise sur ce que fait l'entrepreneur (approche par les faits) et non ce qu'il est (approche par les traits).

La notion de processus a longtemps été négligée par les chercheurs en entrepreneuriat. Sa reconnaissance et son utilisation dans la recherche sur l'esprit d'entreprise remontent vers la moitié des années 90, lorsque les recherches en entrepreneuriat s'intéressent désormais au processus entrepreneurial, du fait que des auteurs nombreux qui ont indiqué l'insuffisance de limiter l'étude du phénomène entrepreneurial en se basant à quelques attributs personnels (approche descriptive) ou à des simples comportements (approche comportementale), d'où l'apparition des nouvelles perspectives de recherche qui prennent en considération l'aspect processuel et dynamique de l'entrepreneuriat.

Cela est apparu particulièrement dans les premiers travaux de Gartner. Plus tard, dans les travaux de Van de Ven (1990 ; 2000) et de son équipe. L'étude des processus était centrée sur l'identification des phases et des acteurs, la description des modes fonctionnement et l'explication des variations à travers les processus différents dans la séquence des événements. Aujourd'hui, il semble que le problème soit beaucoup plus difficile à résoudre que celui apparu il y a trente ans. Il ne suffit pas que quelqu'un ait un fort désir d'accomplissement ou une grande tolérance au risque pour choisir un parcours professionnel. Le phénomène de la création d'entreprise est beaucoup plus complexe et couvre une grande variété de situations.

I-Contexte général, problématique et objectif de recherche

Guidés par notre cadre théorique ouvert, nous étions curieux de connaître l'événement entrepreneurial à travers un éclairage sur le concept de l'entrepreneuriat, le comportement de l'entrepreneur et le processus par lequel passe un entrepreneur en créant son entreprise. En ce sens, il est évident d'étudier le contexte entrepreneurial selon trois points de vue essentiels.

1. Contexte général

1.1. Le contexte politique

Le troisième millénaire semble marqué par un accroissement de l'esprit entrepreneurial qui concerne tous les pays et tous les secteurs de l'économie et de la vie sociale. Au Maroc, et dans ces dernières années le développement de l'esprit entrepreneurial surtout chez les jeunes devient un sujet brûlant qui concerne tous les différents postes et niveaux de responsabilité.

Reprenons les paroles de sa majesté **le Roi Mohamed VI** dans les discours royaux de 2018 et de 2019 : « ...*Nous insistons en outre sur la nécessité d'une mise à jour des programmes*

d'accompagnement destinés aux entreprises, en particulier ceux visant la facilitation de leur accès au financement, l'accroissement de leur productivité, et la formation et la mise à niveau de leurs ressources humaines. » **Sa majesté le Roi Mohamed VI, discours royal du 29 Juillet 2018.** « ...Par la volonté de Dieu, cette nouvelle étape sera marquée par le lancement d'une nouvelle génération de projets. Elle nécessite par conséquent de nouvelles compétences aux différents postes et niveaux de responsabilité. » **Le discours royal de fête du trône 29 Juillet 2019.** Ce qui montre l'importance cruciale destinée au développement de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes, et de la compétitivité des entreprises marocaines qui jouent un rôle primordial au niveau du développement économique et social du pays.

1.2. Le contexte économique

L'entrepreneuriat constitue un vrai moteur du développement économique, du fait que les petites et moyennes entreprises constituent, 95%¹ du tissu économique national. En revanche, Au Maroc la plus forte hausse depuis dix ans. Selon l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC), 92.000 entreprises ont été créées en 2018 au Maroc. Ce qui représente un bond de 20% par rapport à 2017.

La faillite des PME, n'a pas cessé d'augmenter ces dernières années. En 2017, sur 70 000, PME en exercice, celles en faillite atteignaient, 8088 cas (soit 11,5 %), alors qu'elles tournaient autour de 4 000 en 2009. L'année 2019, représente l'hécatombe en matière de faillites d'entreprises. Leur nombre a dépassé, 4.000 faillites sur les six premiers mois de l'année. Cela équivaut à une hausse de 9%² par rapport à l'an dernier. Donc ce que nous pouvons constater est que malgré l'augmentation du nombre des entreprises nouvellement créées, le taux d'échec des entreprises marocaines enregistre un nombre horrible et dangereux pour l'avenir entrepreneurial.

1.3. Le contexte social

L'entreprise marocaine a connu des temps de crise qui présagent un avenir sombre et chaotique pour ces belles entités créatrices de richesses et d'emplois, considérées comme des moteurs de croissance économique et de valeur ajoutée pour le pays. En 2018, les fermetures d'entreprises ont condamné, 40.000 personnes au chômage, cela était considéré un nombre désastreux au niveau social du pays, ce dernier qui connaît un taux de chômage un peu élevé (10.6%) au niveau national. Donc, malgré l'importance donnée au développement de l'esprit entrepreneurial, le problème de l'échec entrepreneurial reste inévitable pour les entreprises de notre pays.

2. Objectif de l'article et problématique

L'objectif de cet article est de présenter un cadre théorique et conceptuel sur les deux composantes de l'entrepreneuriat : L'entrepreneur et l'entreprise. Pour l'entrepreneur, nous

¹ « Une attention particulière doit être portée aux petites et moyennes entreprises qui représentent 95% du tissu économique national » **Sa majesté le Roi Mohamed VI, le Discours Royal du 29 Juillet 2018.**

² Rachid Al Arbi « **Les faillites d'entreprises en hausse** », *Le360*, 24 Octobre 2019

aurons lieu de préciser les approches qui le déterminent à partir des années 80, et le principe de chaque approche dans l'explication de l'entrepreneur. Pour l'entreprise, nous allons essayer de mettre un éclairage sur le processus de création de cette dernière, ainsi sur les principaux outils et pratiques permettant son pilotage. Donc il s'agit plus ou moins de répondre à la problématique suivante : *Quels sont les étapes du processus entrepreneurial et quels sont les outils de pilotage d'un projet mentionnés dans la littérature ?*

II-Concept de l'entrepreneuriat

Depuis des années, plusieurs disciplines ont essayé de proposer des définitions ou des conceptualisations de l'entrepreneuriat, qui est considéré comme un phénomène complexe, pour être limité à une définition unique. Il n'y a pas de consensus sur une théorie de l'entrepreneuriat encore moins sur une définition univoque. L'état de l'art fait apparaître de nombreuses acceptations et une profusion des thématiques où prennent place des notions et des concepts qui ne peuvent fonder la spécificité de l'entrepreneuriat » (Verstraete,2001). Chaque auteur a sa propre façon dont il explique ce phénomène, et différentes orientations sont privilégiées par les chercheurs pour l'étude de cet objet.

Selon Kanter (1984) l'entrepreneuriat est un esprit, associé d'approcher les problèmes et la prise de décision. Fortin en (1986) a défini l'entrepreneuriat comme une mentalité qui pousse un individu à lancer une nouvelle activité pour réaliser un rêve. Pour (Stevenson et Jarillo, 1990) c'est le processus par lequel les individus recherchent des opportunités sans égard aux ressources disponibles ». (Julien et Marchesnay 1996) affirment que le terme entrepreneuriat tourne autour de trois concepts : l'entrepreneur, esprit d'entreprise et la création d'entreprise. Selon Verstraete (2000) l'entrepreneuriat combine entre l'individu et une organisation. Pour Sammut (2001), est la concrétisation dans l'action de l'entreprise par la phase de montage et la phase de démarrage. En (2003), Bertrand Saporta, a indiqué que l'entrepreneuriat est un phénomène dont les facettes sont la complexité et la temporalité d'où l'entrepreneur l'acteur principal du processus. Hernandez (2006), « L'entrepreneur est l'initiateur d'un processus complexe de détection et d'exploitation d'opportunités » Boussetta (2013), montre que l'entrepreneuriat est « un phénomène qui associe deux niveaux ayant une relation dynamique et dialectique : **entrepreneur** et **organisation**. Le tableau 1, illustre les termes appartenant au champ entrepreneurial cités par chaque auteur en définissant le concept entrepreneurial.

Mots clés	Entrepreneur	Organisation	Esprit entrepreneurial	Processus	Création	Opportunité	Développement
Kanter (1984)			×				
Fortin (1986)			×				
Gartner (1993)		×		×	×		
Stevenson et Jarillo (1990)				×		×	
Julien et Marchesnay (1996)	×		×		×		
Verstraete (2000)	×	×			×		
Saporta (2003)	×			×			
Hernandez (2006)				×		×	
Boussetta (2013)	×	×					
Alain Fayolle (2015)							×

Tableau 1 : Les termes les plus cités selon chaque auteur

Il n'existe pas une définition unique de l'entrepreneuriat, mais des significations qui répondent à des problématiques de recherche. En revanche, la création d'entreprise constitue pour nous l'expression la plus visible de l'entrepreneuriat. Elle prend le sens de la concrétisation d'une opportunité avec les risques y afférents. D'après les définitions proposées par les auteurs, l'entrepreneuriat combine entre l'entrepreneuriat et l'entreprise.

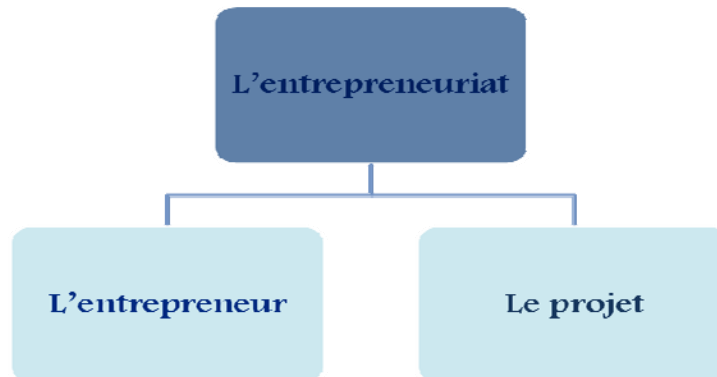


Figure 1 : Les composantes de l'entrepreneuriat

III-Les approches déterminantes de l'entrepreneur

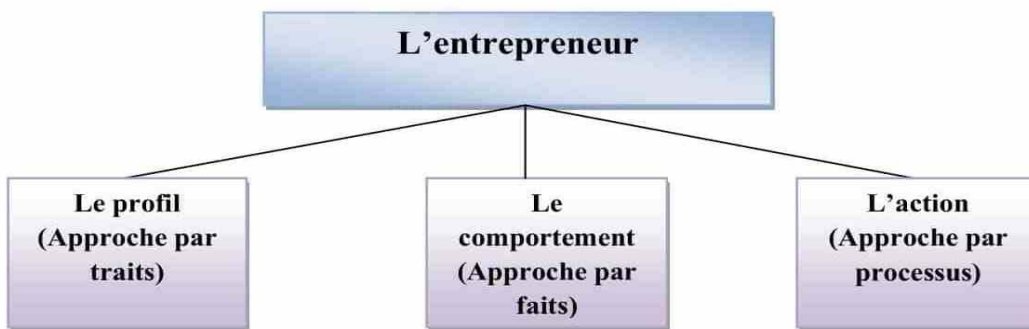


Figure 2 : La dynamique de l'événement entrepreneurial

Nombreuses sont les études qui ont été menées au cours de ces dernières années de manière à affiner le concept d'entrepreneur. Au cours de ces dernières années, ces recherches évoluent dans deux directions : certaines se focalisent sur les traits de la personnalité, les comportements, et les motivations de l'entrepreneur, d'autres s'intéressent aux étapes par lesquelles passe un entrepreneur en créant son entreprise.

1. Qui est l'entrepreneur ?

Pour répondre à cette question de nombreux chercheurs ont essayé de montrer les caractéristiques psychologiques et les traits de personnalité qui caractérisent les entrepreneurs qui réussissent. Vers le début des années 80, il s'est apparaît dans ce sens une approche descriptive intitulée aussi

« Approche par traits », le principe de cette approche se reflète du fait que les personnes entrepreneurs possèdent traits personnels précisés, qui les diffèrent des autres personnes (les non-entrepreneurs). Cette manière descriptive d'aborder l'entrepreneuriat rejoint la vision de (Cunningham et Lischeron 1991) quant à l'existence de diverses grandes écoles de pensées concernant l'entrepreneur.

Deux des grandes écoles de l'entrepreneuriat développées présentent et résument les considérations concernant l'approche par traits :

L'école du grand homme

Cette école croit en un être extraordinaire né avec une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires et possède un sixième sens et des traits ou qualités qui le différencient des autres : intuition, vigueur, énergie, persistance et estime de soi sont à la base de la personnalité d'un entrepreneur.

L'école des caractéristiques psychologiques

Cette école de pensée est celle des traits distinctifs et des caractéristiques psychologiques particulières. Il peut s'agir de valeurs (éthique, responsabilité...), d'attitudes (prise de risques, d'initiatives, autonomie...) ou de besoins (autonomie, accomplissement, reconnaissance...), ainsi la propension à prendre des risques.

2. Que fait l'entrepreneur ?

Au cours des années 1990, les recherches en entrepreneuriat se sont orientées vers l'étude des comportements des entrepreneurs dans le cadre de l'approche comportementale (Approche par faits), lorsqu'il s'est apparu que les traits personnels et les caractéristiques psychologiques ne sont pas le seul facteur déterminant la réussite ou l'échec de l'entrepreneur. L'approche comportementale s'est intéressée vers la définition de l'entrepreneur par ce que fait l'entrepreneur (ses actions et son comportement) qu'il engage au cours du processus entrepreneurial et dans l'exercice de son activité. Deux des écoles de pensée de l'entrepreneuriat, abordent cette approche comportementale :

L'école du management :

Cette école résume les différentes fonctions exercées par l'entrepreneur au sein de son organisation : prise de risque, supervision, contrôle, et gestion. Pour cette école les entrepreneurs sont des organisateurs de processus de création de richesses économiques (Cachot, Servais et Copin, 2005). Ils poursuivent des opportunités et s'efforcent de les concrétiser en utilisant des techniques appropriées de gestion et de management (Fayolle 1999).

L'école du leadership :

Cette école est fondée par repose sur l'hypothèse que l'entrepreneur a besoin de l'aide de ses collaborateurs pour réussir son entreprise : cette vision de la situation envisage plutôt le rôle de motivation que doit exercer le créateur afin de s'assurer cette collaboration. L'entrepreneur joue donc un rôle dans la motivation, la direction et la conduite de son personnel. Il sait animer ses équipes, s'adapter à leurs besoins et les conduire vers la réalisation de ces objectifs. Il doit aider ses collaborateurs dans leur développement personnel et, de ce point de vue, l'entrepreneur est

plus qu'un « manager », il est un « leader of people » (Carsrud et al. 1986).

3. Pourquoi et comment l'entrepreneur décide de créer une entreprise ?

Vers le début des années 90, il s'est avéré qu'il est réducteur d'expliquer un comportement complexe (l'entrepreneuriat) en se référant à quelques traits de personnalité à des comportements (approche comportementale). Il paraît important de s'ouvrir à de nouvelles perspectives de recherche qui prennent en considération l'aspect dynamique et processuel de l'entrepreneuriat. « La création d'entreprises cesse d'être analysée comme la photographie instantanée dont le créateur est un des acteurs ; C'est l'approche axée sur le processus entrepreneurial » (Hernandez, 1995).

L'approche processuelle est une approche dynamique qui s'intéresse à l'émergence organisationnelle, la formation d'organisation, la création d'entreprise et à des phénomènes évolutifs.

L'une des grandes écoles de pensée de l'entrepreneuriat traite l'approche par processus :

L'école classique

L'entrepreneur dans cette école est considéré comme quelqu'un de créatif, identificateur des opportunités et innovateur. L'entrepreneur dans cette école se caractérise par son aptitude à créer, innover, détecter et saisir de nouvelles opportunités en prenant des risques.

IV-Le processus entrepreneurial

Il reste encore beaucoup à faire aux niveaux théorique et méthodologique pour mieux utiliser de la notion de « processus entrepreneurial » dans les travaux de recherche en entrepreneuriat. Nous essayerons d'abord de définir la notion de processus d'un point de vue général, puis nous allons expliquer les phases essentielles du processus entrepreneurial.

1. Le concept du processus entrepreneurial

Le concept du processus entrepreneurial a été développé par plusieurs chercheurs en entrepreneuriat : Gartner (1990), Shane et Venkateraman (2000), Reynolds (2000), Bygrave et Hofer (1991), etc. Gartner (1990) définit le processus entrepreneurial comme étant le processus qui précède la création d'une organisation. : Il commence par « l'initiation », c'est-à-dire le moment où l'entrepreneur décide de créer une entreprise et se termine par « l'établissement » c'est-à-dire la création de l'entreprise.

Cinq d'autres auteurs définissent le processus entrepreneurial sous un angle plus élargi que celui de la création d'une nouvelle organisation (Gartner, 1993). A titre d'exemple, Shane et Venkataraman (2000), définissent le processus entrepreneurial comme étant le processus d'identification et d'exploitation d'une opportunité.

Le terme « processus entrepreneurial » a été utilisé pour décrire une variété de processus allant de la création (Reynolds et White, 1997), à la récolte de l'entreprise (Longnecker et Petty, 1997). Cependant, la plupart des modèles se sont concentrés sur les phases naissante et précoce. Certains auteurs suggèrent que le processus entrepreneurial ne concerne que les activités qui mènent à la

création de nouvelles entreprises et à la fin du processus est la création d'une nouvelle entreprise. Cependant, d'autres auteurs comme Baron et Ward (2004) suggèrent que le processus inclut tout, de la découverte d'opportunités à la résolution de problèmes inattendus lors de la gestion d'une nouvelle entreprise. Brockner et al. (2004) proposent que le processus entrepreneurial puisse inclure n'importe quel des éléments suivants : génération d'idées, sélection d'idées, obtention des ressources nécessaires, démonstration du modèle économique, déploiement, maturité, renouvellement et croissance et déclin. Certains modèles sont consacrés à des conditions ou des circonstances particulières comme la création ou la reprise du projet. Certains d'autres se concentrent sur quelques éléments du processus tels que (l'idée, le business plan, le business model...). Et peu de modèles qui s'intéressent par le processus général (la propension, l'intention, le déclenchement, la création.), d'où l'objectif est d'expliquer l'évolution du projet dans le temps.

2. Modèles du processus entrepreneurial

Auteur	Année	Modèle
William Gartner	1985	<ol style="list-style-type: none"> 1. Détection de l'opportunité des affaires 2. Accumulation de ressources 3. Vente de produits ou services 4. Production de produits ou services 5. Construction de l'organisation 6. Responsabilités sociales de l'entreprise
Karl Hampton Vesper	1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acquisition des connaissances techniques 2. Cristallisation de l'idée d'entreprise 3. Développement des réseaux de relations personnelles 4. Acquisition des ressources physiques et humaines 5. Obtention de commandes clients
Kevin Learned	1992	<ol style="list-style-type: none"> 1. La propension 2. L'intention 3. La structuration des informations
Christian Bruyat	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le déclenchement 2. L'engagement 3. La survie et développement
Louis Jacques Filion Christophe Kadji Youaleu	1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Image différenciée de soi 2. Proactivité et apprentissage 3. Intérêt du domaine 4. Visualisation 5. Action 6. Organisation 7. Positionnement-développement 8. Relations milieu 9. Transférabilité
Emile-Michel Hernandez	1999	<ol style="list-style-type: none"> 1. Initiation 2. Maturation 3. Décision 4. Finalisation
Scott Shane Sankaran Venkataraman	2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. La découverte 2. L'évaluation 3. L'exploitation
Christophe Shmitt	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conception 2. Valorisation 3. Réalisation
Azzedine Tounés	2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. La propension 2. L'intention 3. La décision 4. L'acte
Thierry Verstraete	2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'idée 2. L'opportunité 3. Business Model 4. La vision 5. Business Plan
Alain Fayolle Jean-Michel Degeorge	2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cognition entrepreneuriale 2. L'intention entrepreneuriale 3. La décision ou (déclenchement) 4. L'action ou (engagement) 5. La survie et développement

Tableau 2 : Modèles du processus entrepreneurial

3. Les phases principales du processus entrepreneurial

L'intention entrepreneuriale

Le postulat de départ est qu'aucun entrepreneur ne crée ou ne rachète une entreprise existante par accident, ou parce que quelqu'un lui a dit de le faire, c'est l'individu lui-même qui choisit cette carrière qui possède la volonté d'être entrepreneur (Fayolle et Degeorge 2012).

Pour (Ajzen 1991) l'intention est un indicateur de volonté et ensemble stimulant à passer à l'acte d'entreprendre. Learned (1992) affirme que l'intention est le résultat d'une rencontre des traits psychologiques et des expériences professionnelles. Krueger (1993), propose la désirabilité perçue et la faisabilité perçue comme deux éléments explicatifs de l'intention entrepreneuriale.

L'intention occupe une place centrale dans le processus entrepreneurial (Emin 2003). Dans le même sens, Tounès (2003) affirme l'intention constitue la phase majeure du processus de création. Degeorge (2008) que l'intention est une perception qui permet d'appréhender l'entrepreneuriat comme une voie de carrière possible. (Linan et Chen, 2009), soutiennent que l'intention joue un rôle éminemment important dans la décision de créer une entreprise. De nombreux travaux réalisés dans le champ de la création d'entreprise ont cherché à expliquer l'apparition de ce phénomène et plus précisément, de son passage à l'acte. D'où la nécessité d'avoir une idée et plus ou moins formalisée.

L'idée entrepreneuriale

La création de toute entreprise passe d'abord par une étape de cristallisation d'une idée claire et précise (Vesper 1990). Pour Davidson (1991), l'entrepreneur reconnaît une idée et l'exploite avec ses propres ressources. Trouver une idée de création d'entreprise est parfois un problème difficile à résoudre. La première chose qui nous semble importante lorsqu'on évoque l'idée dans le contexte d'une situation entrepreneuriale (création d'entreprise ou d'activité, reprise /développement d'entreprise ou d'activité existante), consiste à évacuer le mythe de l'idée géniale ou de la meilleure idée. Selon Fayolle (2012), d'après les observations résultantes de nombreux cas de création d'entreprise :

-Une bonne idée n'est rien d'autre qu'un moyen, qu'un outil entre les mains d'un individu ou d'une équipe. Ce n'est pas l'idée qui est le déterminant principal d'une création de valeur, mais le travail qui peut être fait à partir d'une idée.

-Les bonnes idées ne correspondent pas forcément, à de bonnes opportunités, cela dépend de l'individu, du temps, et des ressources disponibles, du moment et probablement de la chance.

Pour sa part, l'idée est relative à l'imaginaire, à la pensée et se reflète dans l'esprit d'un entrepreneur. C'est une conception de l'esprit, c'est un point de départ qui peut amener au projet puis à sa réalisation, c'est-à-dire l'action. (Fayolle et Degeorge 2012).

L'apparition de l'idée entrepreneuriale

Elle peut provenir de la créativité de l'individu ou alors, tout simplement, d'une analyse de l'environnement Ames et Runco (2005) avancent que le processus de création démarre

probablement avec l'apparition de l'idée.

A l'aide de la figure suivante, nous pouvons retracer ces deux modes d'apparition de l'idée :

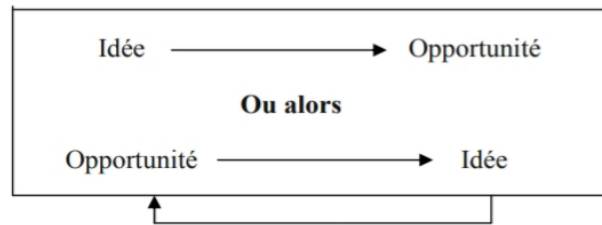


Figure 3 : L'apparition d'une idée entrepreneuriale (Fayolle et Degeorge 2012)

D'un côté, l'idée peut être conçue uniquement à partir de l'imaginaire de l'individu, de l'autre, une opportunité inhérente à un environnement singulier peut entraîner une idée dans l'esprit d'un individu.

La prise de décision entrepreneuriale

Une décision correspond à l'action de décider, d'adopter une conclusion définitive sur quelque chose, de disposer en maître par son action ou son jugement de se déterminer. En cela, elle détermine les actions futures de l'entrepreneur et elle est donc au cœur du processus entrepreneurial (Fayolle et Degeorge 2012).

L'école de la décision aborde la décision entrepreneuriale comme un processus cognitif. Ce processus est associé aux représentations de l'entrepreneur, à ses intentions, ses perceptions. Souvent, la décision est abordée par la notion de rationalité, notamment dans le travail des économistes. L'individu serait donc un être rationnel cherchant à maximiser ses avantages par rapport ses coûts. La décision de créer ou reprendre une entreprise peut donc être abordée de deux façons différentes :

-L'intention de créer ou reprendre une entreprise entraîne l'individu à prendre la décision de chercher une idée, de mettre en œuvre un projet. Cette décision arrive avant le déclenchement du processus. Elle est souvent la cause de déclenchement du processus, c'est-à-dire du début de l'action.

-La décision de créer ou reprendre une entreprise est la décision finale qui va entraîner la création ou la reprise effective. Elle arrive donc après le passage à l'action (étude de marché). Elle peut correspondre à l'engagement définitif de l'entrepreneur, c'est à dire au moment à partir duquel tout retour en arrière lui semble difficile.

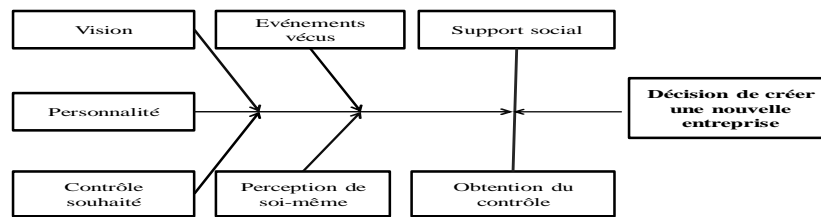


Figure 5 : La décision de créer une nouvelle entreprise (Greenberger et Sexton 1988)³

Sexton et Greenberger (cité par Hernandez, 1999), proposent un modèle dont l'hypothèse sous-jacente est que la décision de créer est basée sur l'interaction de plusieurs facteurs. Ce modèle a trois composantes principales : un catalyseur dans l'identification d'opportunité de création d'une nouvelle entreprise (la vision entrepreneuriale (image de ce que le créateur veut réaliser), sa personnalité , le contrôle souhaité), l'effet de ce catalyseur sur les décisions individuelles (les événements vécus , la perception de soi-même , disposer d'un support social voire la création d'entreprise comme un moyen satisfaisant d'obtenir et d'augmenter le contrôle désiré) et enfin , la probabilité qu'a un individu de créer une nouvelle entreprise . La figure 5 retrace ce modèle. Bouchikhi et Kamberly (1994) proposaient une genèse de l'acte entrepreneurial suivant cinq types de décision :

- La décision réfléchie : processus d'examen et d'évaluation de plusieurs options
- La décision par défaut : La création est le seul choix possible pour l'individu sans qu'il ait auparavant prévu de le lancer dans une telle aventure
- La décision impulsive : L'individu agit puis réfléchit ensuite, souvent sous l'effet d'un facteur externe
- La décision programmée : sous l'impulsion d'une culture familiale forte. Une création apparaît presque comme le seul choix de carrière.

Le projet

Bien qu'il existe plusieurs définitions de projets dans la littérature, l'une des meilleures a été proposée par Tuman (1983), qui dit « Un projet est une organisation de personnes dédiées à un but ou à un objectif spécifique. Au minimum, tous les projets doivent avoir des objectifs bien définis et des ressources suffisantes pour mener à bien toutes les tâches requises »

Le projet constitue une anticipation opératoire de type flou (Brechet 1994, Boutinet 1993), cité par Schieb – Bienfait 2006) et Fayolle 2012). « Dans cette perspective le projet représente un processus de rationalisation fondé sur l'anticipation » (Schieb –Bienfait 2006), cité par Fayolle 2012.

Un projet est une construction du savoir et des relations par anticipation (Fayolle 2012).La

³Alain Fayolle, et Jean Michel Degeorge « Dynamique entrepreneuriale », le comportement de l'entrepreneur, édition de Boeck, Mai 2012(Page 127)

rédaction du plan d'affaire est quelque chose qui s'apprend et qui contribue au succès du projet (Gailly 2006). Le projet d'entreprendre est un concept évolutif, puisque tout projet initial d'entreprendre se concrétise, s'il y parvient, sous la forme d'une organisation qui le modèle, en partie pour l'adapter aux exigences de l'environnement (Brechet 1994). Nous pouvons associer la notion de projet au processus entrepreneurial. Un projet est l'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre. Il s'agit de ce que l'on se propose de faire à un moment donné (Fayolle et Degeorge 2012).

V-Les outils de pilotage permettant la création et le suivi d'un projet

Les travaux de recherches ont révélé plusieurs outils et méthodes de pratique en entrepreneuriat permettant pour l'entrepreneur la création, le suivi et le développement de son entreprise, ceux qui peuvent être des outils de pilotage stratégique, financier ou opérationnel, ou des démarches de soutien pour l'entrepreneur avant ou après le démarrage de son projet, utiles dans n'importe quelle situation entrepreneuriale (création, reprise ou échec ...).

Le tableau suivant résume les outils et démarches les plus cités dans la littérature :

Outil	Auteurs	Point de vue	Référence
L'accompagnement entrepreneurial	Sénicourt et Verstraete (2000) & Sylvie Sammut (2003)	Différents niveaux peuvent être distingués s'agissant des services pouvant être offerts aux créateurs d'entreprises pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation : accueil et sensibilisation, formation, conseil et accompagnement (Sénicourt, Verstraete, 2000). Notre propos se focalisera sur l'accompagnement du créateur de petite entreprise.	« L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité » Sylvie Sammut
Le Business Plan	Stéphane Marion et Patrick Sénicourt (2003)	L'élaboration d'un plan d'affaires selon une démarche cohérente et structurée est tout d'abord, pour le porteur de projet et ses partenaires. -Un moyen de repérer les obstacles et les risques liés à la mise en œuvre du projet d'entreprise nouvelle, pour tenter de les minimiser, voire de les contourner. -Un outil permettant au créateur de vérifier les conditions de faisabilité et de viabilité du projet et de se convaincre lui-même de son intérêt. - Outil permettant de mettre en cohérence l'ensemble des dimensions (marketing, techniques, juridiques)	« Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards » Stéphane Marion et Patrick Sénicourt
Le Business Model	Jouison Estèle & Thierry Verstraete (2008)	Le business model, est important du fait que le créateur ne peut démarrer son affaire sans, à la fois, identifier puis réunir ce dont il a besoin et sans montrer ce qu'il va en faire (la façon dont il va les agencer, donc les organiser, pour en tirer des compétences.	« Business Model et création d'entreprise » Jouison Estèle & Thierry Verstraete (2008)

Tableau 3 : Les outils et démarches de pilotage d'un projet selon la littérature

1. L'accompagnement entrepreneurial

Parmi les facteurs explicatifs de l'échec des entreprises, il est souvent souligné les contraintes que subissent les entreprises, mais surtout l'insuffisance des ressources et de compétences (Reynolds et al 2004), indispensables pour rendre les entreprises opérationnelles et assurer leur gestion efficace. Il devient alors indispensable d'identifier les outils appropriés permettant d'assurer le développement des petites et moyennes entreprises. Pour ce faire, l'accompagnement entrepreneurial est une stratégie pertinente pour combler l'insuffisance des ressources et des

compétences chez les entrepreneurs surtout dans la phase du démarrage. L'accompagnement doit s'articuler dès les premières phases du projet et ainsi permettre au créateur de préciser son projet au regard de sa configuration stratégique instantanée perçue de Bruyat (Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017).

2. Le plan d'affaire

Démarrer une entreprise, c'est transformer une pensée ou une idée en opportunité commerciale, ce qui nécessite une vision claire permettant de définir les objectifs et d'examiner les obstacles pouvant être rencontrés au cours du processus et qui assureront le succès de l'entreprise. La planification d'une entreprise a pour but de tracer une carte pour atteindre l'objectif. Elle fournit la stratégie que l'entreprise suivra, fixera les objectifs, les estimations et les finances. Le document qui aide l'entrepreneur à cristalliser et à concentrer ses idées et à l'aider à mesurer la performance de son entreprise s'appelle un plan d'affaire. L'élaboration d'un plan d'affaires constitue l'une des transitions les plus importantes pour l'entreprise. L'adaptation du plan d'affaires aux parties prenantes spécifiques ciblées et en fonction du résultat recherché en fait un excellent outil permettant une meilleure compréhension de l'activité. Il définit le stade où une idée devient un outil de création de valeur et de croissance. Le plan d'affaires permet de rassembler et synthétiser l'information la plus importante sur le projet. Celui-ci ainsi que l'étude de marché ou le plan de financement sont « très ancrés dans une logique temporelle linéaire » consistant à décrire étape par étape la collecte et distribution des ressources. Il peut être parfois considéré comme un outil de « reproduction » car le plan correspondant à une année déterminée est souvent construit en projetant les chiffres contenus dans le plan de l'année précédente. Le plan d'affaires devient alors non seulement un outil de suivi de la mise en œuvre du projet jusqu'à la création de l'entreprise, sinon un représentant du devenir de cette entreprise (Fayolle, Lassas-Clerc, Tounés, 2009) voire un réducteur d'incertitude (Marion, Senicourt, 2003).

3. Le modèle d'affaire

Le concept de business model est pertinent pour aider les créateurs à comprendre le cœur de leur affaire, dans le cadre l'accompagnement des porteurs de projets. Le plan d'affaires, apparaît alors comme une version rédigée du projet, mais la conviction repose avant tout sur le business model expliquant comme la valeur est générée, rémunérée et partagée. Autrement dit, le business model est une convention d'affaires et le plan d'affaires un document rédigé pour la communiquer (Verstaete 2010).

Le concept du modèle d'affaires est devenu très populaire dans le succès concurrentiel d'une entreprise ainsi que dans les sciences de la gestion. En ce qui concerne les entreprises, chaque fois qu'une entreprise est créée, explicitement ou implicitement, elle doit employer un modèle d'affaires particulier (Teece, 2010), et pour éviter le risque de devenir viable, un modèle d'entreprise solide est nécessaire (Magretta, 2002). En outre, la conception et l'innovation des modèles d'affaires revêtent une importance capitale pour la performance et le succès d'une entreprise (Kesting & Günzel-Jensen, 2015 ; Zott & Amit, 2007 ; Zott, Amit et Massa, 2011). Plusieurs recherches en sciences de gestion ont démontré l'importance des modèles d'affaires pour la création de valeur et la performance de l'entreprise. Les modèles d'affaire décrivent ou prescrivent plus précisément comment les ressources sont combinées et transformées afin de

généraliser de la valeur pour les clients et les autres parties prenantes, et comment une entreprise générant de la valeur sera récompensée par ses partenaires d'échange qui en tirent une valeur (Magretta, 2002). Ils incluent également des propositions sur la manière dont le risque lié aux activités peut être géré et distribué. L'accompagnement entrepreneurial, le plan d'affaire et le modèle d'affaire sont les outils et démarches les plus cités dans la littérature, du fait qu'ils se positionnent dans les phases du processus entrepreneurial et sont considérés comme les plus fiables.

VI- Méthodologie de recherche et résultats

L'objectif de ce travail est de comprendre le cadre conceptuel de l'entrepreneuriat, l'événement entrepreneurial et la dynamique de création d'entreprise, ainsi les principaux éléments et outils des phénomènes de la création d'entreprise. Le positionnement épistémologique de ce travail s'inscrit donc dans l'interprétativisme. Une recherche bibliographique a été effectuée et basée sur le traitement et l'analyse des articles, thèses, et ouvrages en entrepreneuriat. Les travaux antérieurs nous ont permis d'avoir un éclairage théorique sur les approches et le concept de l'entrepreneuriat (entrepreneur et entreprise), l'individu entrepreneur (ses attributs personnels et ses caractéristiques psychologiques), son comportement et ses actions et l'influence de son environnement sur sa décision entrepreneuriale, et la création de l'entreprise (ses différentes phases selon chaque auteur et les principaux outils et stratégie de pilotage permettant la création et le suivi de l'entreprise).

Conclusion

Cette étude interagit principalement avec un ensemble d'outils basés qui permettent de piloter le processus entrepreneurial, en se basant sur les travaux antérieurs des chercheurs et entrepreneurs. La création d'une entreprise est une tâche dynamique et complexe, qui passe à travers des étapes importantes passant des caractères cognitifs et psychologiques à l'action d'entreprendre qui nécessite l'effectuation de plusieurs recherches, et réflexions au niveau des choix financiers, matériels, juridiques et humains. Le but ultime de ce travail, était de bien préciser ces étapes afin de mieux comprendre l'événement entrepreneurial et la dynamique de création d'entreprise, ainsi ce travail consiste à analyser les principaux éléments des phénomènes de la création d'entreprise cela pour but de connaître dans les travaux précédents le terrain où l'entrepreneur s'engage pour mieux éviter créer un projet futile. Nos prochains travaux se focaliseront sur la pertinence et l'efficacité des outils et démarches de pilotage entrepreneurial.

Bibliographie :

Ouvrages

Boutinet J.-P. (1993), « *Psychologie des conduites à projet* », Paris, Presses Universitaires de France.

Fayolle A. et Degeroge J.M (2012) « *Dynamique entrepreneuriale, le comportement de l'entrepreneur* », édition de Boeck, Mai 2012.

Fayolle A. (2009) « *Entrepreneurship and new value creation* », Cambridge University Press, Septembre 2009.

Hernandez. E-M. (1999), « *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat* », ISBN : 2-7384-7749-6 • avril 1999 • 256 pages Paris, l'Harmattan.

Reynolds P and White.S.B(1997), “*The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities*” Oorum Books, 1997. 256 pp.

Articles, rapports, mémoires et theses

Ajzen I., (1991) « *The theory of planned behavior* », Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 50, p. 179-211.

Ames .M et Runco.M.A(2005) *Predicting Entrepreneurship From Ideation and Divergent Thinking in Creativity and Innovation Management* 14(3).

Baron R.A (1998) “*Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people*” Journal of Business Venturing Volume 13, Issue 4, July 1998, Pages 275-294.

Baron .R.A T.B. Ward (2004) “*Expanding Entrepreneurial Cognition's Toolbox: Potential Contributions from the Field of Cognitive Science*” Entrepreneurship: Theory and Practice 28(6):553 – 573.

Boussetta, M (2013) « *Entrepreneuriat des Jeunes et Développement de l'Esprit d'Entreprise au Maroc : L'Expérience de Moukawalati* », Rapport de Recherche N° 54/13.

Bouchikhi H. et Kimberly J. (1994), « *Entrepreneurs et Gestionnaires* », Les Ed d'Organisation.

Bygrave W.D. et Hofer C.W. (1991), *Theorizing about Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), 13-22.

Bréchet J-P., (1994) « *Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise* », Revue française de gestion, n° 99, 1994, p. 5-15.

Bréchet J.-P. et Schieb-Bienfait N. (2006), « *Projet et pouvoir dans les régulations concurrentielles : la question de la morphogenèse d'une filière d'agriculture biologique* », Revue d'Economie Industrielle, n° 113, p. 1-20.

Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. et Urbain, C. (2006), « *Les mains visibles du marché. Projets des acteurs et régulations dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées* », Gérer et Comprendre, n°83, p. 67-79.

Bruyat.C, (1993), « *Création d'entreprise : Contribution épistémologique et modélisation* », thèse de doctorat option Gestion et management. Université Pierre Mendès-France - Grenoble II.

Cachot, L., Servais, I. et Copin, G., (2005), « *Etude définissant les valeurs et aptitudes qui caractérisent l'esprit d'entreprise* », Document de Recherche Interprofessionnel, Rhones-Alpes (IPRA).

Carsrud, A. L., Gaglio, C. M. and Olm, K. W. (1986), “*Entrepreneursmentors, networks and successful new venture development: an exploration*”, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Conference Proceedings, Wellesley, MA: Babson College, 229–35.

Cunningham, J.B. and Lischeron, J. (1991) “*Defining Entrepreneurship*”. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.

Davidsson, P. (1991), “*Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth*”, Journal of Business Venturing, vol 6, p. 405-429.

Degeorge, J.M., Fayolle, A. (2008), “*Is Entrepreneurial Intention Stable Through Time? First Insights from a Sample of French Students*”, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 5 (1), 7-27.

- Emin S. (2003)**, « *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics: le cas français*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, » Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble.
- Fayolle, A. (1999)**. « *L'enseignement de l'entreprise dans les universités françaises : analyse de l'existant et proposition pour en faciliter le développement* » Rapport rédigé à la demande de la direction de la Technologie, Paris : La documentation Française.
- Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N. (2006)** « *Effect and Counter-effect of Entrepreneurship Education and Social Context on Student's Intentions* » 509-523 Vol. 24-2.
- Filion, L.J. et Youaleu, K.C. (1996)**, « *Neuf étapes du processus entrepreneurial* », Cahier de recherche n° 1996-11-05, Novembre 1996, 13ème colloque de Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Montréal, Canada.
- Fortin, P-A (1986)** « *Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial* », Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Québec.
- Gartner W. B (1985)** « *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation* » Academy of Management Review Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), pp. 696-706.
- Gartner W.B (1990)** « *What we are talking about when we talk about entrepreneurship* » Journal of Business Venturing vol. 5, issue 1, 15-28.
- Gartner W. B. (1993)** « *Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary* », Journal of Business Venturing, vol. 8, n° 3, p. 231-239.
- Greenberger, D. B., Sexton, D. L. (1988)** « *An interactive model of new venture initiation* » Journal of Small Business Management, vol. 26, n° 3, p. 1-7.
- Hentic-Giliberto, M. et Berger-Douce, S. (2017)** « *Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique* » Revue de l'Entrepreneuriat 2017/2 (Vol. 16), pages 27 à 57.
- Hernandez, É. M. (1995)** « *L'entrepreneuriat comme processus* » Revue internationale PME 8 (1), 107-119.
- Hernandez E.M (2006)** « *Les trois dimensions de la décision d'entreprendre* » Revue française de gestion 2006/9-10 (n° 168-169), pages 337 à 357.
- Hernandez E.M et Marco, L. (2006)** « *Entrepreneur et décision. De l'intention à l'acte* » Paris ESKA, Collection « Gestion économique ».
- Julien, P.A. & Marchesnay, M. (1996)** « *L'entrepreneuriat* » Paris Economica.
- Kanter, R.M (1984)** « *Innovation: The Only Hope for Times Ahead* », Sloan Management Review 1984 Vol. 25, N°4, pp 51-55.
- Karl Hampton Vesper (1990)** « *New Venture Strategies* » Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Kesting, P., & Günzel-Jensen, F. (2015)**. « *SMEs and new ventures need business model sophistication* » Business Horizons, 58, 285-293.
- Krueger N.F, Carsrud A.L, (1993)**, "Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour", *Entrepreneurship and Regional Development* vol 5, 315-330.
- Learned K.E, (1992)**, "What happened before the organization ? A model of organization formation", *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 17, n° 1, p. 39-48.
- Linan F et Chen Y.W (2009)** *Development and Cross-Cultural Application of A Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions* *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33(3):593 – 617.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W. and Petty, J.W. (1997)** *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. South-Western Publishing, Cincinnati.

- Magretta .J (2002)** « *Why Business Models Matter* » Harvard Business Review.
- Petty, J. 1997.** *Harvesting firm value: process and results.* Dans Sexton, D. L. et Smilor, R. W. (Eds), Entrepreneurship 2000. Chicago.
- Robert.A.Baron (1998)**, “*Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people*” Journal of Business Venturing Volume 13, Issue 4, July 1998, Pages 275-294.
- Reynolds, P., Carter, N.M., Gartner, W.B., Greene, P. G. (2004)**, “*The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics*”, Small Business Economics, n° 23, p. 263-284.
- Sammut .S(2001)** « *Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios* » Revue de l’entrepreneuriat (Vol. 1), pages 61 à 76.
- Sammut .S (2003)** « *L’accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité* ». Revue Française de gestion.
- Saporta.B (2003)** « *Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans* » Revue de l’Entrepreneuriat (Vol. 2), pages V à XVII.
- Schmitt.C (2003)**, « *De la formation à l’entrepreneuriat à la formation en entrepreneuriat* » Lille, Grand Atelier MCX-APC.
- Schmitt, C. (2005, Juin)** *Quand savoir entreprendre, c’est savoir concevoir.* Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? Epistémologie et pragmatique"
- Senicourt P. ; Verstraete T. (2000)** « *Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d’une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif* », Reflets et Perspectives de la vie économique
- Shane.S, Venkataraman.S, (2000)** «*The promise of entrepreneurship as a field of research* » Academy of Management Review Vol.25, No. 1,217-226.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C., (1990)** «*A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management* » Strategic Management Journal 11.
- Stéphane Marion, Xavier Noel, Sylvie Sammut, Patrick Senicourt (2003)** « *Réflexions sur les outils et les méthodes à l’usage du créateur d’entreprise* », Préface de Bertrand Saporta, les éditions de l’ADREG.
- Teece J.D(2010)** “*Business Models, Business Strategy and Innovation*” Long Range Planning Volume 43, Issues 2–3, April–June 2010, Pages 172-194.
- Tounès. A (2003)** « *L’intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion , Rouen.
- Tuman, G.J. (1983)** “*Development and implementation of effective project management information and control systems*”, in Cleland, D.I. & King, W.R. (eds.) Project management handbook. New York: Van Nostrand Reinhold Co., 495-532, 1983.
- Van de Ven, A. H. (1992)**, “*Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship*”, in D. L. Sexton and J. D. Kasarda (eds.), State of the Art of Entrepreneurship, Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company, 214–42.
- Van de Ven, A. H., Poole, M. S., Dooley, K. and Holmes, M. E. (2000)**, “*Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*” New York: Oxford University Press.
- Verstraete .T. (1999)**, «*Entrepreneuriat : connaître l’entrepreneur, comprendre ses actes* », l’Harmattan, 207P, Collection Economie et Innovation.

- Verstraete.T. (2000)**, «*Le phénomène entrepreneurial* », Innovation, N° 12.
- Verstraete.T (2001)**, «*Entrepreneuriat : modélisation du phénomène* », in revue de l'entrepreneuriat, Vol1, N1, 2001.
- Verstraete.T. (2003)**, « *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat* », Editions de l'ADREG.
- Vestraete .T et Saporta.B (2006)**, « *Création d'entreprise et Entrepreneuriat* », les éditions de l'ADREG.
- Verstraete.T et Jouison-Laffitte.E(2008)** « *Business model et création d'entreprise* », Revue française de gestion, (n° 181), pages 175 à 197.
- Zott, C., & Amit, R. (2007)** “*Business model design and the performance of entrepreneurial firms*” Organization Science, 18, 181-199.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011)**. “*The business model: Recent developments and future research*” Journal of Management, 37, 1019-1042.