

LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION PRÉCOCE ET RAPIDE : ENTRE BRICOLAGE, EFFECTUATION ET CAUSALITÉ



Résumé

En réponse à des appels à contribution au regard des processus entrepreneuriaux des Entreprises à Internationalisation Précoce et Rapide (EIPR), ce papier examine le processus combinatoire de modes de management relevant du bricolage, de l'effectuation et de la planification dans le cycle de vie d'une EIPR et analyse les facteurs responsables de ces changements d'approche. À l'aide de l'étude de cas longitudinale d'une EIPR française, les comportements qui sous-tendent les trois modes de management et leur mutation sont analysés à trois moments différents du processus entrepreneurial du cas : son émergence, sa croissance et sa maturité. L'analyse fournit une compréhension des activités qui requièrent une approche causale ou de celles qui nécessitent davantage des approches relevant du bricolage ou encore de l'effectuation. Nous soulignons également les implications managériales pour ce type d'entreprises.

Mots-clés : EIRP, bricolage, effectuation et causalité

Vinciane SERVANTIE, maître de conférences

Université de Los Andes
Colombie
svincian@uniandes.edu.co

Martine HLADY-RISPAL, professeure

CREOP
Université de Limoges
martine.hlady-rispal@unilim.fr

LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION PRÉCOCE ET RAPIDE: ENTRE BRICOLAGE, EFFECTUATION ET CAUSALITÉ

Introduction

L'acte entrepreneurial est une forme d'action sociale idiosyncrasique (Watson, 2013). C'est un processus qui ne se produit pas nécessairement de façon stratégique et ordonnée mais qui se compose de sous-processus (Shane, 2012). Certains processus sont planifiés, d'autres sont improvisés, d'autres encore résultent d'expériences passées. Trois approches dominantes de la littérature en entrepreneuriat visent à saisir les comportements des entrepreneurs et la façon dont ils agissent au cours de leur processus entrepreneurial. Tout d'abord, dans une perspective anthropologique, le bricolage (Lévi-Strauss, 1966) consiste à « faire en sorte que ça marche » en associant des ressources à portée de main pour résoudre des problèmes inattendus et saisir de nouvelles opportunités (Baker et Nelson, 2005); ensuite, dans une perspective d'expertise, les théoriciens de l'effectuation pensent que les entrepreneurs considèrent une combinaison de ressources disponibles et se concentrent sur une analyse des effets susceptibles d'être générés par cet ensemble de ressources (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy et Venkataraman, 2011); enfin, dans une perspective économique, le processus de décision rationnelle de l'entrepreneur se fonde sur des principes de reconnaissance d'une opportunité, de son évaluation et de son exploitation délibérée (Shane et Venkataraman, 2000) lorsque la demande excède l'offre (Kihlstrom et Laffont, 1979). Cette dernière perspective, également connue sous le nom d'approche planifiée ou de planification est à l'opposé de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) et, par extension, du bricolage (Mair et Marti, 2009).

Ces trois approches ont capté l'intérêt d'une communauté de chercheurs qui a essayé de comprendre si elles étaient opposées (Chandler, DeTienne, McKelvie et Mumford, 2011) ou si davantage elles étaient complémentaires et jusqu'à quel point (Harms et Schiele, 2012). Pour exemple, Hindle et Senderovitz (2010) suggèrent que ces façons d'appréhender les comportements entrepreneuriaux sont tout à fait compatibles et ne devraient pas être perçus comme mutuellement exclusifs. Fisher (2012) a notamment montré que selon les caractéristiques de l'environnement, les entrepreneurs adoptent un processus entrepreneurial distinct ; il considère également que les trois perspectives se complètent l'une l'autre et que la différence mutuelle permet de mieux comprendre les comportements entrepreneuriaux dans le temps.

Dans le champ de l'entrepreneuriat international et celui des EIPR en particulier, de nombreux auteurs étudient également les comportements entrepreneuriaux (Crick et Crick, 2014 ; Le Loarne-Lemaire et Maalaoui, 2015). Les études académiques considèrent les EIPR – appelées « born globals » ou « International New Ventures » en anglais, comme des entreprises de création récente, dotées d'un projet d'internationalisation inscrit d'emblée dans le développement de leur activité (Servantie, 2007). Ce faisant, elles adoptent un comportement actif à travers un processus d'internationalisation très rapide lié à l'accroissement des moyens technologiques, la propagation de l'information et l'intensification de la mobilité internationale de leur capital humain et financier (Oviatt et McDougall, 1994). Les recherches qui se focalisent sur les processus entrepreneuriaux à l'international mettent tantôt l'accent sur le bricolage (Garud et Karnoe, 2003 ; Le Loarne-Lemaire et Maalaoui, 2015) tantôt sur l'effectuation (Anderson, 2011 ; Gabrielsson et Gabrielsson, 2013 ; Fuerst et Zettinig, 2013). Les deux perspectives permettent de mieux comprendre comment agir face à la rareté des ressources et

la façon dont les processus entrepreneuriaux permettent l'acquisition des ressources requises pour la pérennité de l'organisation dans le temps. La conversation scientifique au sein de ce champ a montré combien ces deux approches du bricolage et de l'effectuation peuvent être pertinentes (Evers et O'Gorman, 2011 ; Gray et Farminer, 2014 ; Garud et Karnoe, 2003 ; Harms et Schiele, 2012). Toutefois, peu de recherches se centrent sur la façon dont les entrepreneurs d'EIPR modifient leur approche pour adapter leur processus entrepreneurial. En réponse à l'invitation de Harms et Schiele (2012) en faveur d'études plus longitudinales susceptibles de saisir les différentes modalités des approches entrepreneuriales dans le temps, l'objectif de cette recherche est de comprendre comment et pourquoi les dirigeants d'EIPR jonglent entre les trois approches bricolage, effectuation et planification au cours du développement de leur processus entrepreneurial. Trois questions complémentaires découlent de cet objectif principal : pourquoi les EIPR mixent-elles ces approches ? Comment ces approches interagissent-telles les unes par rapport aux autres ? Existe-t-il une approche entrepreneuriale plus efficace en fonction de la phase de développement du processus entrepreneurial ? Afin de répondre à ces questions de recherche, nous avons choisi d'étudier le cas de la société Chemstep, une EIPR qui commercialise des molécules rares.

À partir de l'analyse d'un processus entrepreneurial qui s'est déroulé sur une période de 12 années, cet article souhaite apporter une connaissance utile au monde académique au regard de la combinaison de ces trois approches permettant aux entrepreneurs de mieux comprendre comment il leur faut réagir et prendre des décisions tout au long du processus de création, de croissance et de maturité de leur entité. L'article est structuré de la façon suivante : après l'analyse de la littérature relative aux trois approches, présentant le modèle conceptuel qui a guidé l'analyse des données et l'émergence des résultats, nous présentons la méthode de recherche mobilisée lors de l'étude empirique et discutons les résultats issus de l'analyse de cette étude de cas longitudinale. Enfin, nous concluons sur les implications de cette recherche.

1. Bricolage, effectuation et approche planifiée au sein du contexte des EIPR

Le bricolage

Levi Strauss (1966) a été le premier à introduire le concept de bricolage dans la littérature. Il définit le bricolage comme «making do with what is at hand» que l'on pourrait traduire en français par « se débrouiller avec les moyens du bord » ou encore « mettre en place un système D » (p.17). Transposé au contexte de l'entrepreneuriat, Baker et Nelson (2005) entendent « l'action de se débrouiller » comme un engagement actif à résoudre des problèmes et à saisir de nouvelles opportunités. Il souligne également le « refus de promulguer des limites » en tant que dimension de cette action. En d'autres termes, les bricoleurs ne sont pas arrêtés par les contingences et recherchent activement de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes existants. Ils démontrent de la créativité à travers le réemploi, la combinaison de ressources à portée de main pour atteindre leurs objectifs (Baker et Nelson, 2005). 'Le système D' repose sur des méthodes improvisées et l'expérimentation, alors que les processus de travail par essais-erreur suggèrent qu'une analyse liminaire peut ne pas avoir été conduite de façon formelle (Hindle et Senderovitz, 2010). En adaptant les facteurs internes à l'organisation pour contourner les facteurs externes, les actions improvisées débouchent sur des solutions non conventionnelles à des problèmes jusqu'alors non résolus.

« Les ressources à portée de main » peuvent être des artefacts physiques, des idées, des contacts, des compétences, etc. Elles ont également trait aux ressources externes disponibles à peu de frais, parce que bien des personnes les considèrent comme obsolètes ou dénuées de toute valeur (Baker et Nelson, 2005).

Dans la littérature relative aux EIPR, Le Loarne-Lemaire et Maalaoui (2015) montrent notamment comment les EIPR « bricolent » le développement de la gestion de leurs activités en analysant le discours de 40 entrepreneurs, 20 impliqués dans une activité fondée sur une innovation radicale et 20 autres engagés dans une activité fondée sur une innovation incrémentale. Ils montrent notamment que les processus mis en place sont développés et améliorés (ou du moins modifiés) par des individus qui négocient, anticipent et réalisent des compromis pour que de tels changements se produisent. Ainsi, le processus engagé relève davantage du bricolage au sens de Lewis Strauss que de la mise au point d'un processus de planification clairement défini et établi. Garud et Karnøe (2003) montrent par ailleurs que les entrepreneurs apprennent en faisant et en interagissant avec de multiples parties prenantes alors même qu'ils perfectionnent leur technologie et qu'ils définissent leurs opportunités d'affaires.

Plus fréquemment que le bricolage, l'effectuation est perçue comme un mode de management intéressant pour les EIPR (Crick et Crick, 2014 ; Fuerst et Zettinig, 2014 ; Gabrielsson et Gabrielsson, 2013 ; Kalinic, Sarasvathy et Forza, 2014). Fuerst et Zettinig (2014) considèrent l'effectuation tel un catalyseur de parties prenantes au sein d'un réseau qui aide les EIPR à réduire les contraintes de ressources afin de créer de la valeur. Ainsi, la contrainte de ressources peut également conduire à un processus entrepreneurial relevant de l'approche par l'effectuation.

L'effectuation

La théorie de l'effectuation a trait à des entrepreneurs experts, définis en tant que créateurs de différents types d'organisation, à la tête d'entreprises depuis au moins 10 ans, et acteurs impliqués dans la cotation d'entreprises en bourse (Sarasvathy et Dew, 2008). Cette expertise requise trouve un écho dans l'exigence de détention de compétences fortes des EIPR. Toutefois, en accord avec Perry, Chandler et Markova (2012), nous considérons que l'effectuation est une perspective multidimensionnelle qui permet de mieux comprendre les émotions et les comportements que les entrepreneurs expérimentent au cours du processus entrepreneurial, indépendamment de leur expertise entrepreneuriale.

Le point de départ d'une approche fondée sur l'effectuation est l'identité de l'entrepreneur (qui il est), l'étendue de sa connaissance (ce qu'il connaît) et son réseau social (qui il connaît) (Sarasvathy, 2008). Cet ensemble de ressources à sa disposition et son exploitation sont les facteurs à l'origine de l'émergence des idées d'affaires ou de l'élaboration des objectifs entrepreneuriaux (Chandler et al., 2011 ; Sarasvathy, 2001). L'effectuation décrit, à partir de ces moyens, comment les entrepreneurs décident des différentes actions possibles.

Les entrepreneurs qui suivent cette approche ne choisissent pas la voie potentiellement la plus profitable, ils n'évaluent pas son coût d'opportunité, et n'entament pas un ensemble d'analyses alternatives élaborées et sophistiquées pour un succès assuré. Au contraire, ils choisissent la voie qui offre le plus d'options possibles pour un futur développement de l'organisation (Daniel, Di Domenico

et Sharma, 2014). En résumé, ils considèrent la perte qu'ils peuvent supporter (the 'affordable loss') comme alternative au rendement attendu (Read, Song et Smit, 2009 ; Sarasvathy, 2008). L'entrepreneur dans cette approche ne se focalise pas sur le profit ; il se centre davantage sur la diversification des risques (Daniel et al., 2014 ; Read et al., 2009).

Comme les bricoleurs, par la combinaison de ressources disponibles, les entrepreneurs qui suivent la voie de l'effectuation créent de nouvelles solutions. En conséquence, la logique « effective » conduit à la création de nouveaux marchés (Sarasvathy et Dew, 2005 ; Read et al., 2009) ou à la transformation de marchés existants (Dew, Read, Sarasvathy et Wiltbank, 2011). Également, qu'il s'agisse d'une opportunité de création ou de transformation de marché, le futur ne peut être évalué et les entrepreneurs agissent dans un contexte d'incertitude (Chandler et al., 2011 ; Sarasvathy et Dew, 2005). À l'inverse, dans des contextes d'incertitude, une approche relevant de l'effectuation s'avère plus appropriée (Chandler et al., 2011 ; Sarasvathy et Dew, 2005). Par cette approche, les entrepreneurs parviennent à mieux appréhender leur futur ; l'incertitude devient une ressource, un ingrédient du processus (Sarasvathy, 2008).

La combinaison de ressources et la création / transformation du marché impliquent également l'expérimentation (Daniel et al., 2014 ; Fisher, 2012). L'expérimentation a été définie par Nicholls-Nixon, Cooper et Woo (2000) comme une approche par essais-erreurs appliquée à différentes facettes de la stratégie, dans un temps relativement limité, afin de détecter et de créer une base exploitable pour résister. Chandler et al. (2011) suggèrent que l'expérimentation dans un contexte de logique effective conduit à de meilleurs résultats dans un contexte d'incertitude élevée. L'expérimentation est avérée par les multiples évolutions de produits et de services (Fisher, 2012) et par les différentes actions menées au cours du processus entrepreneurial jusqu'à ce qu'un modèle d'affaires fonctionne (Perry et al., 2012).

L'effectuation est, nous l'avons vu, un construit multidimensionnel. Perry et al. (2012) expliquent qu'en plus de l'expérimentation et de la perte pouvant être supportées, la flexibilité et les pré-engagements constituent les autres construits principaux de cette perspective.

D'une part, la flexibilité est au cœur du processus de prise de décision des entrepreneurs suivant une approche par effectuation. Pour Chandler et al. (2011), ces derniers préfèrent éviter toute action restreignant la flexibilité et la capacité d'adaptation de leur structure. Ils sont également connus pour leur capacité à tirer profit d'opportunités non planifiées et ce dès leur apparition (Fisher, 2012 ; Sarasvathy, 2008). D'autre part, des alliances et pré-engagements réduisent l'incertitude et permettent de contourner les contraintes de ressources et différents obstacles (Sarasvathy, 2008 ; Kalinic et al., 2014). Chandler et al. (2011) remarquent que ces entrepreneurs nouent un nombre important d'accords avec des clients, des fournisseurs et d'autres organisations pour réduire le taux d'incertitude. Ils mobilisent des ressources à partir de leur réseau. Ainsi, l'engagement des parties prenantes fournit de nouvelles ressources au projet entrepreneurial, qui évolue de façon constructive vers l'élaboration de nouvelles idées et de nouveaux objectifs.

Dans le contexte des EIPR, l'approche par l'effectuation montre que les opportunités ne sont pas tant découvertes que créées dans une perspective de croissance (Gabrielsson et Gabrielsson, 2013). Par ailleurs, elles ne sont pas développées de façon incrémentale et lente à travers un processus

d'apprentissage endogène ; au contraire, elles se façonnent rapidement à travers l'interaction avec des partenaires du réseau (Crick et Crick, 2014 ; Fuerst et Zettinig, 2014 ; Kalinic et al., 2014).

L'approche planifiée

La perspective causale ou de planification est l'approche la plus enseignée dans les manuels de gestion d'entreprise. Cette perspective est également très présente dans la littérature sur les EIPR (Crick et Crick, 2014 ; Gabrielsson et Gabrielsson, 2013 ; Kalinic et al., 2014 ; Nummela, Saarenketo, Jokela et Loane, 2014). Dans l'approche par la planification, les opportunités existent déjà et la mission de l'entrepreneur consiste à les découvrir et à les exploiter (Shane et Venkataraman, 2000). Les sources d'opportunité sont variées ; elles peuvent émaner de l'évolution de l'industrie ou des changements environnementaux plus larges (Drucker, 1998). Ces opportunités ont besoin d'être évaluées et discutées par les dirigeants en fonction de leur potentiel à contribuer à la création de valeur à un niveau stratégique (Herron et Sapienza, 1992).

Toujours dans cette perspective, les buts sont posés avant toute prise de décision (Harms et Schiele, 2012). Dans le contexte des EIPR, les entrepreneurs qui adoptent une approche par la planification débutent avec en tête un résultat souhaité (une innovation de rupture leur permettant d'atteindre de façon simultanée quelques marchés de taille par exemple) puis ils rassemblent les ressources nécessaires pour atteindre le but qu'ils se sont fixés (Crick et Crick, 2014). L'entreprise est imaginée dès le départ et tous les efforts menés visent à atteindre la vision de l'entreprise préalablement élaborée (Chandler et al., 2011). Toutes les activités sont sélectionnées en fonction de leur potentielle contribution à la stratégie (Nummela et al., 2014).

Katz et Gartner (1988) insistent également sur le concept d'intentionnalité défini comme une quête systématique d'informations et de ressources à même d'aider les entrepreneurs et leur équipe à atteindre les buts fixés. Dans une approche planifiée, l'intentionnalité est traduite dans des termes d'analyse du marché et de la concurrence, de sélection des segments de marché potentiellement les plus profitables, de buts formalisés, de production et d'efforts marketing planifiés et de mise en place de processus de contrôle (Kotler, 1991 ; Porter, 1979 ; Gabrielsson et Gabrielsson, 2013). Les entrepreneurs planificateurs établissent et appliquent des processus de contrôle ; ils mettent en place des dispositifs de vérification interne (tableaux de bord, outils de pilotage) ; ils conçoivent et mettent au point une structure organisationnelle bien définie (Fisher, 2012).

Dans le cadre d'un processus de planification, un individu réalise des choix rationnels fondés sur toute l'information disponible et pertinente au regard de sa décision et de son utilité attendue et estimée pour chaque option. Les opportunités sont découvertes et non pas créées (Gabrielsson et Gabrielsson, 2013).

Adoptant une perspective organisationnelle, Delmar et Shane (2003) montrent que la planification est bénéfique, en particulier lors de la phase de création d'une nouvelle entreprise. Parmi les principaux avantages, la planification réduit les risques associés à l'engagement de ressources au sein d'un environnement certain ; elle permet une meilleure efficacité dans le management des ressources, et facilite l'identification d'actions spécifiques à même d'atteindre des buts plus ambitieux. Même si le processus prend du temps au démarrage, il évite des actions inutiles

susceptibles d'empêcher les entrepreneurs de se concentrer sur des activités plus créatrices de valeur et qui contribueront à l'accomplissement de la stratégie.

Les conclusions de Delmar et Shane (2003) consistant à affirmer que la planification est plus efficace dans la prise de décision que les processus par essais-erreurs contrastent avec les affirmations des auteurs qui défendent le bricolage ou encore l'effectuation. Dans la perspective du bricolage, l'improvisation permet l'identification d'opportunités et évite de perdre du temps à rechercher une information qui peut toujours s'avérer imprécise et / ou obsolète (Baker, Miner et Eesley, 2003 ; Di Domenico et al., 2010). Par ailleurs, Sarasvathy (2001) affirme que l'approche par la planification demande beaucoup d'efforts. Elle démontre également, à l'aide d'une expérimentation pédagogique, que la planification ne conduit pas nécessairement à la prise de bonnes décisions.

2. Cadre conceptuel

Notre cadre conceptuel a été élaboré à partir de la littérature en entrepreneuriat. Il présente le bricolage, l'effectuation et la planification comme trois approches dominantes utiles au décryptage de la façon de se comporter des entrepreneurs.

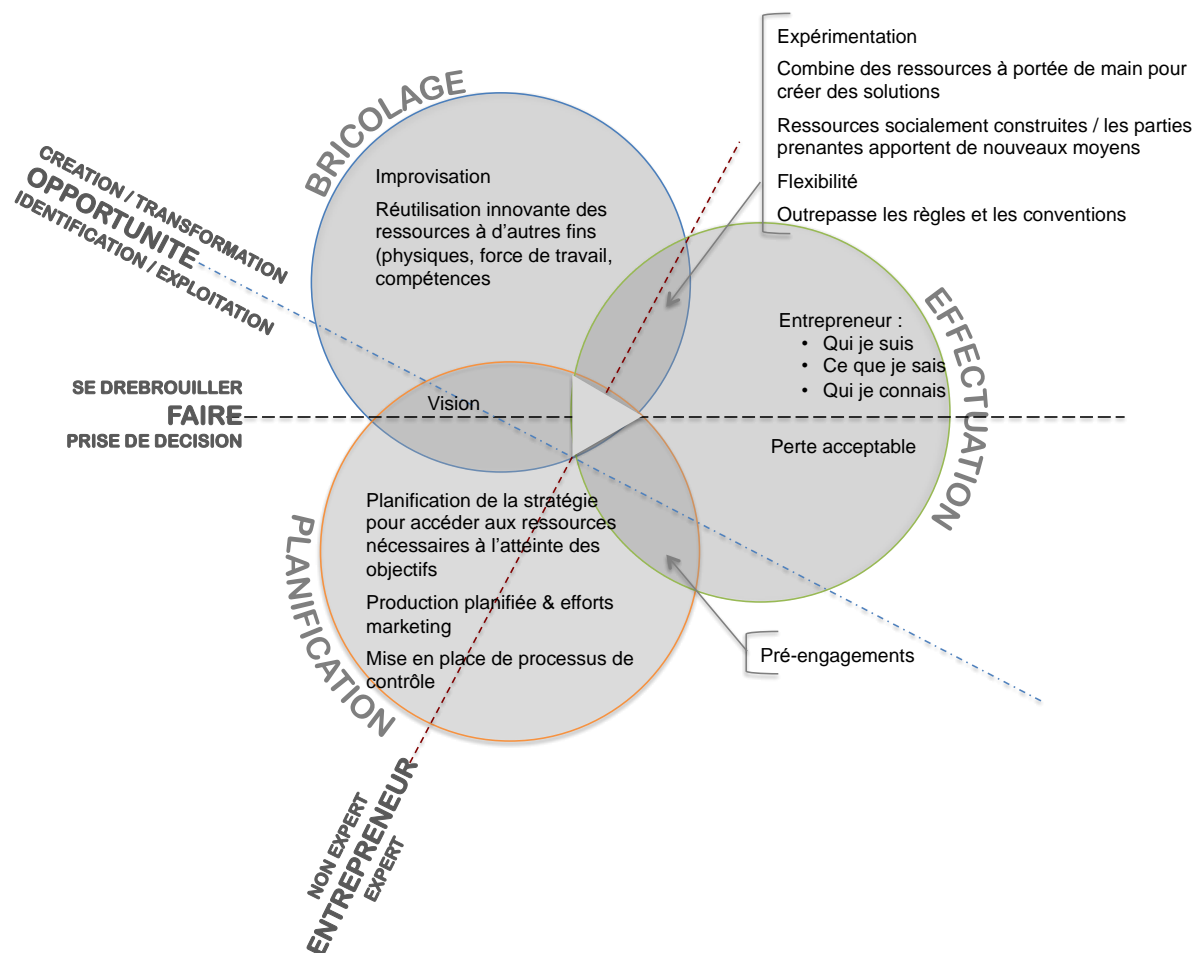
En accord avec des études récentes (e.g. Chandler et al., 2011 ; Crick et Crick, 2014 ; Fisher, 2012 ; Gabrielsson et Gabrielsson, 2013), nous affirmons que ces trois approches ne sont pas entièrement exclusives. Comme illustré dans la figure 1, les trois approches ont des construits communs. Par exemple, la création d'opportunités telle qu'énoncée par la théorie de l'effectuation n'est pas en opposition avec la définition retenue par les auteurs spécialistes de la théorie du bricolage (Daniel et al., 2014). À l'identique, Parris et McInnis-Bowers (2014) suggèrent que l'opportunité sociale n'est pas en opposition avec les opportunités financières, qui est un des principes de la logique de prise de décision planifiée.

Bricolage et effectuation ont également en commun le fait que tant le bricoleur que "l'effectuateur" tentent leur chance avec de nouvelles options. Ils travaillent tous deux avec les ressources disponibles et les combinent pour créer des solutions. Dans les deux approches, le contexte d'appropriation des ressources et le développement des moyens sont construits socialement avec les parties prenantes. Ces deux approches entrepreneuriales sont caractérisées par leur flexibilité et par leur capacité à aider les entrepreneurs à aller de l'avant en dépit des normes et conventions existantes. Par ailleurs, Chandler et al. (2011) montrent que les pré-engagements relatifs aux accords pris avec des parties prenantes potentielles qui réduisent le montant de l'incertitude, se retrouvent dans les approches de l'effectuation et de la planification.

Ainsi, afin de présenter à la fois les différences et les similarités entre les trois approches, la figure 1 comporte trois cercles qui se recoupent partiellement. Les construits qui sont dans les cercles sont caractéristiques de chaque approche (par exemple « l'expérimentation » pour le bricolage, « se connaître » pour l'effectuation et la « planification » de la stratégie et des processus pour la planification). Les construits qui sont à l'intersection des cercles sont communs aux deux approches (par exemple, la notion de « vision » est commune à la planification et au bricolage bien que les deux approches s'opposent en termes de prise de décision/action ; « l'expérimentation » et les « ressources socialement construites » sont des construits communs à l'effectuation et au bricolage ;

les « pré-engagements » sont, nous l'avons vu, communs à l'effectuation et à la planification (Chandler et al. 2011)).

Figure 1. Cadre conceptuel : les construits du bricolage, de l'effectuation et de la planification



3. Méthode

Le choix de Chemstep

Cette étude suit une approche longitudinale pour examiner l'évolution de l'approche de l'entrepreneur d'une EIPR à son processus entrepreneurial. Comme dans la plupart des recherches portant sur une étude de cas, l'objectif de notre étude qualitative est de répondre au 'pourquoi' et au 'comment' (Dooley, 2002). Ainsi, elle expose une riche histoire sur le processus complexe de l'entrepreneur international et éclaire les choix et chemins entrepris par l'entrepreneur pour atteindre ses objectifs.

Le cas s'intéresse à une EIPR française, qui s'est globalisée tout au long de sa chaîne de valeur dès le début de son existence (l'internationalisation s'observe aussi bien par le choix des fournisseurs que par les ventes). Cette organisation commercialise des molécules dites rares dans le monde de la

recherche en chimie fine. Nous avons choisi cette organisation pour plusieurs raisons : (1) elle s'est globalisée dès sa naissance aussi bien par les ventes que par le choix de ses fournisseurs ; (2) nous avons suivi l'évolution de cette organisation depuis ses débuts dans le cadre de la thèse de doctorat de l'une d'entre nous ; et, (3) elle continue à exister au bout de 12 années d'existence.

Procédure et collecte des données

Nous avons choisi une approche qualitative de collecte de données, étant donné que nous cherchions à comprendre les choix et à analyser les contextes qui se cachent derrière certaines actions (Hammersley, 1992). De plus, nos objectifs étaient de comprendre le processus et les choix qui mènent un entrepreneur à une internationalisation réussie dès la création de l'organisation, et il n'était pas possible de les appréhender à travers une étude quantitative (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014).

Nous avons examiné l'évolution des choix de l'approche au processus entrepreneurial de l'entrepreneur (bricolage, effectuation et planification) à travers six entretiens sur une période de neuf ans (2007, 2008, 2009 et 2016), de nombreux échanges informels sur la période 2009-2016 et de multiples sources de données secondaires (rapports de réunion, articles de presse, journal de bord du dirigeant, demandes de financements, notamment sur l'ensemble de la période mais de façon plus fournie sur la période 2009-2016). Les entretiens menés sous forme de questions ouvertes auprès de l'entrepreneur, ont été enregistrés et retranscrits. Les échanges informels ont donné lieu à une prise de notes sous forme de fiches de synthèse. La durée approximative de chaque entretien était d'une heure à deux heures.

La question de départ du récit était de raconter l'histoire de l'évolution de l'organisation en prenant soin d'identifier et de citer les rencontres et qui avaient contribué à sa consolidation. Lors d'un dernier entretien en juillet 2016, nous avons explicité la figure 1 au dirigeant puis lui avons demandé de se positionner au regard des différents axes et concepts.

Analyse des données

L'analyse des données cherchait à identifier les évidences qui permettraient de reconnaître l'approche entrepreneuriale suivie par l'entrepreneur, comme l'indiquait la question de recherche. Les entretiens retranscrits ont été codés suivant le cadrage conceptuel présenté dans la section précédente (bricolage, effectuation et planification). Nous avons choisi de présenter les données en suivant la méthode narrative dans la mesure où nous souhaitions être authentiques en racontant une histoire convaincante (Steyaert et Bouwen, 1997). Dans le cadre d'une étude de cas unique, la narration permettait également l'exploration détaillée de la façon dont un entrepreneur expérimente et articule les trois approches alors qu'il se situe dans le contexte global d'une EIPR. Enfin, la narration permettait de se situer à un niveau cognitif et émotionnel en restituant la complexité du contexte telle que ressentie par l'entrepreneur ainsi que ses idées, ses émotions et les actions vécues (Gartner, 2007).

Trois épisodes, correspondant aux différentes phases de l'évolution de Chemstep identifiées, sont présentés. Les principaux résultats sont illustrés d'extraits choisis des données collectées (Wolcott, 1990). L'analyse du récit au cours des trois différents épisodes du développement de Chemstep au

regard de cadrage théorique nous a permis d'identifier l'approche dominante du processus entrepreneurial en fonction des situations et du contexte. Cela nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'entrepreneur international et comment il prend les décisions dans une situation donnée.

4. Résultats

Après avoir présenté le contexte initial de Chemstep, nos données montrent au cours de chaque épisode l'approche dominante et les différents schèmes en fonction des circonstances et du contexte du processus entrepreneurial. Pour chaque épisode, nous avons construit une narration qui synthétise les données collectées.

Le contexte initial de la création de Chemstep, l'identification de la problématique

De formation chimiste, Kamel Cherifi a un doctorat de chimie en synthèse organique, orienté vers la recherche de molécules d'intérêt pharmaceutique (1990). Au cours de son expérience de chercheur dans l'industrie pharmaceutique, comme tous les chercheurs, il est confronté au problème de mise au point de molécules d'intérêt pharmaceutique : souvent la synthèse de ces molécules se fait en plusieurs étapes, c'est-à-dire que le chercheur doit synthétiser des molécules intermédiaires. Face à ses contraintes de temps, le chercheur cherche à limiter la synthèse de ces intermédiaires en essayant de se les procurer chez des prestataires. Mais, la plupart du temps, ces molécules intermédiaires ne sont pas commercialisées, car elles sont rares ; d'autre part, il est très difficile de trouver qui accepterait de se lancer dans la fabrication, à façon, de petites quantités de ces molécules (entre 1 et 10g, voire 20g).

Pendant plusieurs années, Kamel a construit une connaissance unique. À partir de son doctorat, il a pris l'habitude de construire sa propre bibliographie autour de ces molécules et des techniques de synthèse. En étendant sa problématique à ses collègues, il identifie une opportunité de marché : tout le monde cherche à réduire son temps de synthèse et à faire appel à des prestataires. C'est ainsi qu'est née l'idée de transformer son outil pour le mettre au service de l'industrie et de créer un laboratoire qui fabrique des molécules rares, à façon et en petites quantités, selon les besoins des chercheurs de l'industrie pharmaceutique.

Premiers pas vers la création d'entreprise (2004-2005)

L'idée commence à devenir réalité lorsqu'il rencontre le directeur d'une société de chimie fine, qui s'intéresse à son projet (déjà couché sur le papier) et lui propose de monter un laboratoire de recherche. Ils se mettent d'accord pour travailler sur cette problématique bien précise et pour se spécialiser dans les réactions à composés multiples, des techniques spéciales de chimie qui permettent de faire des molécules assez rapidement, avec un bon rendement, une bonne qualité, et donc de réduire le temps de fabrication et d'optimiser les coûts. Malheureusement, le PDG a des problèmes de santé, le projet ne peut pas vraiment démarrer. C'est à ce moment-là qu'il décide de se lancer à son propre compte.

Face au changement de position imprévu du chef d'entreprise qui fait tomber à l'eau le plan, Kamel contacte alors l'université de Bordeaux et est accueilli par l'Incubateur Régional d'Aquitaine qui

l'entoure pour monter cette activité en mai 2004. Celui-ci, le pousse vers une démarche de planification à écrire un plan d'affaires, avec l'aide d'UNITEC et de l'ANVAR :

« J'ai démarré avec zéro francs, zéro centimes. J'ai obtenu un prêt à taux zéro qui m'a permis de démarrer cette activité de laboratoire (j'ai acheté du matériel, commandé des produits, fait faire des plaquettes, financé quelques déplacements en France), qui m'a permis d'être plus serein, d'avoir plus confiance. »

Le temps d'obtenir les fonds pour monter son laboratoire, Kamel s'entoure de deux post docs avec qui il continue à consolider sa base de données. Il met en ligne les produits pour lesquels il anticipe qu'il y a un potentiel, avec l'aide de son frère. Puis, il communique l'existence de cette base de données de molécules rares à toutes les personnes qu'il connaît de l'industrie pharmaceutique, à tous les fournisseurs classiques du monde de la recherche et développement de la chimie (SIGMA, ALDRICH, FLUKA) et dans *« toutes les bases de données que je pouvais connaître et qui existent dans le monde. Partout mais vraiment partout. Pas forcément spécialisées »*.

La page internet est traduite en anglais *« parce que dans [son] idée de créer cette entreprise et grâce à [sa] connaissance du milieu par [son] expérience passée, [il] savai[t] que ça allait être 90% d'étrangers »* :

« Là je vous parle comme ça, en deux mots, mais il faut savoir que c'est un gros travail de préparation qui a pris au moins un an : le temps de mettre au point la base de données, de contacter tous les gens et que ça démarre. »

Les premières commandes arrivent en septembre 2004, assez rapidement.

« Ce qui m'a surpris moi-même. Je vous parlais d'internet, avec internet on a des outils qui vous permettent de voir comment les sites sont consultés etc. et je voyais déjà en août 2004 qu'il y avait pas mal de gens qui s'intéressaient au site, qui regardaient donc je me suis dit, ça commence à bouger et en septembre 2004, je commence à avoir des demandes de la Suède, justement, ensuite, des Etats-Unis, puis après le Canada et puis c'est vite venu. »

Il faut alors trouver un moyen de répondre à ces demandes : il faut produire les molécules et une existence juridique pour pouvoir facturer. L'université donne accès à ses laboratoires et l'entreprise est officiellement créée en février 2005.

L'activité explose en avril 2005. Kamel constate qu'il est débordé et qu'il ne peut plus répondre à la charge de travail :

« En fait, j'étais débordé par manque d'organisation. Il fallait penser à s'organiser et là, c'était autre chose parce qu'il fallait organiser les BD clients, les BD projet, gérer les demandes, les réponses, ... il fallait gérer tout ça. »

Les solutions organisationnelles ne sont pas dans le plan d'affaires (2005-2008)

Kamel ne peut pas continuer seul et explore différentes alternatives. La première, construire le laboratoire dans une société qui existait déjà. Cela implique de redevenir salarié et de perdre tout le travail de préparation qu'il a fait en amont, ce qui ne l'intéresse pas. La deuxième, trouver des associés/collaborateurs, plutôt chimistes, des jeunes docteurs, prêts à s'impliquer dans l'activité émergente et à relever le défi de répondre aux besoins du marché. Il ne trouve personne, ni en France,

ni à l'étranger qui soit prêt à prendre les risques du lancement de l'affaire et qui ait une mentalité entrepreneuruse :

« Au départ je voulais avoir mon propre labo. J'avais un plan de financement qui avait été fait par UNITEC qui voulait m'épauler pour développer ce laboratoire. Donc, on avait fait un plan avec toutes les aides possibles pour avoir un technicien, un cadre, son propre matériel même si je pouvais utiliser le matériel de la fac. Il s'est trouvé qu'avec la difficulté d'avoir des gens qui voulaient vraiment s'engager là-dedans et avec les demandes croissantes en avril 2005, face à l'incapacité de répondre, je me suis dit, on va chercher ailleurs parce que ça, ça va être trop long à lancer ».

La troisième possibilité consiste à trouver des prestataires. Il cherche d'abord en France où, à l'exception d'une petite société qui accepte de travailler de façon ponctuelle, aucune organisation ne répond par la positive à cette demande de prestation de service, car il s'agit de molécules rares, qui ne sont pas décrites et la prestation est complexe.

En revanche, il trouve un grand nombre de prestataires à l'extérieur du territoire français : en Russie, en Chine, en Inde, en Allemagne, aux Etats-Unis...

« Et donc à partir de là, j'ai commencé à chercher d'autres prestataires de services, par rapport à ceux que je connaissais et puis ceux que je pouvais trouver. Et donc, je savais qu'en Russie, en Ukraine, on va dire en ex union soviétique, il y avait de très bonnes équipes. Je le savais parce que j'avais déjà travaillé avec eux et puis j'avais eu des échos par d'autres personnes que je connaissais. Donc, j'ai contacté ces sociétés-là et c'est avec eux que j'ai vraiment augmenté ma capacité de réponse. D'emblée, ils m'ont fait des produits etc., et je vous parlais de gestion et c'est très très difficile de gérer avec les Russes par rapport à cette histoire de fêtes, de congés, ils n'ont pas du tout les mêmes congés que nous et ça nous met vraiment dans l'embarras alors le mois de mai est complètement férié chez eux, donc c'est un peu embêtant. »

« Connaissant ça, j'ai recherché d'autres sociétés, je suis allé à la même période en Inde, j'en ai trouvé quelques-unes, aux Etats-Unis, où j'en ai aussi, et la Chine est venue très tardivement puisque la Chine est venue à la fin de l'année 2005, où j'ai trouvé de très très bonnes équipes chinoises. Parce qu'en Chine, il y a de tout. Il y a des équipes avec lesquelles j'ai essayé et ça ne marchait pas du tout. »

Le laboratoire devient une réalité (2009)

Fin 2008, la pépinière dans laquelle Kamel est installé ferme ses portes. Son comptable l'accueille pendant six mois dans ses locaux, le temps de trouver un terrain et de construire des locaux. Il obtient un prêt relativement facilement puisque ses ventes se sont maintenues autour de 150 000 euros annuelles au cours des trois dernières années. Fin Août 2009, Kamel emménage dans ses locaux tout neufs dans le technopôle de Martillac (Gironde). Son épouse l'aide dans la gestion administrative. Il entreprend de préparer un dossier à présenter à la région qui lui permette d'obtenir le statut de Jeune Entreprise Innovante et par là même d'obtenir un financement pour acheter du matériel, embaucher un ingénieur de recherche et un technicien.

Réussir ce qui avait été planifié (2010- 2016)

Le laboratoire de recherche est l'occasion pour Kamel de se différencier par rapport aux autres prestataires du marché. Il ne fait pas seulement de la synthèse, il réfléchit en permanence aux nouveaux produits qu'il peut offrir, à leur mise au point et à l'amélioration des procédés d'obtention. Il prête aussi ce service pour ses clients, à la demande. C'est ainsi qu'il est entré dans l'industrie des arômes.

En accord avec les objectifs qu'il s'était fixé, ses ventes annuelles oscillent entre 300.000 et 600.000 euros. Il travaille avec 5 personnes, un ingénieur qui coordonne les activités du laboratoire, trois techniciens et une personne chargée de faire les analyses à l'université. 70% de la production se fait toujours à travers des prestataires un peu partout dans le monde. Il sous-traite surtout lorsqu'on lui commande de grandes quantités de molécules et se réserve les commandes à l'échelle de 1 à 100 g. Afin de consolider encore davantage l'activité de recherche et développement et d'amplifier son marché qu'il estime à un million d'euros, il profite des opportunités d'enveloppes d'aide à l'innovation offertes par la région pour monter de nouveaux projets de recherche. En particulier, il travaille actuellement sur un projet d'amélioration de la gestion de molécules pharmaceutiques sur lequel il avait déjà commencé à travailler de nombreuses années auparavant. Ce projet ne pourra pas voir le jour par la seule activité de Chemstep. Il lui faut non seulement consolider l'activité du laboratoire (avec l'aide des fonds de la région, dossier sur lequel il travaille depuis mai 2014), mais aussi construire un partenariat « de proximité », avec un producteur capable de produire à grande échelle. En mars 2016, il est en pourparlers avec un entrepreneur Lillois, pour un partenariat à 50%-50% : Kamel apporterait sa connaissance et sa capacité R&D et le Lillois, son usine et sa force de vente.

Au total, l'entrepreneur perçoit le bricolage comme un mode de comportement, une façon d'agir au quotidien, indispensable à la créativité et au développement de produits nouveaux. La planification est une boîte à outil. Elle est contraignante et imposée par les parties prenantes lorsqu'il souhaite des financements : structurer rassure ses interlocuteurs. Toutefois, le conseil de Kamel est de ne pas rester dans la planification car ce mode de management devient sclérosant dès qu'il est systématisé et il écarte les entrepreneurs de leur mission première. L'effectuation est enfin perçue par Kamel comme un moteur qui permet de cheminer en cheminant. La rencontre d'autres personnes permet de découvrir de nouvelles opportunités et de créer des partenariats fructueux.

5. Discussion

Planification, effectuation et bricolage ont été présentés dans la littérature comme des approches divergentes du comportement entrepreneurial (Hindle et Senderovitz, 2010). Le cas Chemstep nous montre le contraire.

Kamel Cherifi a un très haut niveau d'études et plus de 15 ans d'expérience dans l'industrie de la recherche pharmaceutique. De ce fait, il pourrait presque être considéré comme entrepreneur expert. Son approche au processus entrepreneurial est, en réalité, beaucoup plus orientée vers l'effectuation et la planification, comme le suggère la littérature. En effet, l'effectuation a été définie comme une théorie plutôt adaptée aux entrepreneurs experts (Sarasvathy et Dew, 2008) et un débat est ouvert concernant la tendance de l'entrepreneur expert à utiliser cette approche plutôt que la planification (Hindle et Senderovitz, 2010; Dew, Read, Sarasvathy et Wiltbank, 2009). En outre, le

bricolage a été identifié comme une approche majoritairement utilisée par les entrepreneurs non-experts (Hindle et Senderovitz, 2010). Or, nous trouvons de nombreuses évidences de bricolage au long de ce parcours entrepreneurial.

Sarasvathy (2001) avait mis en opposition la planification et l'effectuation sur de nombreux aspects : la logique sous-jacente, les données, les inconnues, les critères de prise de décision, les compétences employées, les résultats, entre autres. Par exemple, la logique effectuelle postule que le point de départ du processus entrepreneurial dépend du volume, de la diversité et de la nature des moyens dont dispose l'entrepreneur ; les entrepreneurs choisissent alors entre les chemins possibles à suivre selon ces moyens. Par contre, avec la planification, le point de départ repose sur la vision que l'entrepreneur et son équipe conçoivent et se posent comme objectif. Ils élaborent des stratégies et identifient les ressources et activités qu'ils doivent réunir et organiser afin d'atteindre cette vision (Herron et Sapienza, 1992).

Le cas Chemstep montre clairement que ces deux approches ne s'opposent pas, mais plutôt se complètent. Si bien, la construction de Kamel au regard de qui il est et de ce qu'il sait se déroule très clairement selon un processus de bricolage expérimental, systématique et non planifié, la naissance de l'idée relève d'une double démarche d'effectuation (échange avec les parties prenantes) et de planification (évaluation, identification et exploitation de l'opportunité). Ici, l'entrepreneur se positionne dans une démarche d'identification d'une opportunité déjà existante. La planification assume que les opportunités existent déjà et sont externes, alors que les perspectives de l'effectuation et du bricolage ont été perçues comme plus appropriées pour la création et la transformation d'opportunités (Daniel et al., 2014).

Par contre, le projet fait ses premiers pas selon un clair processus d'effectuation tel que défini par Sarasvathy (2001). Partant de ce qu'il sait et qui il est, Kamel échange avec qui il connaît, en particulier, le chef d'entreprise du secteur de la chimie qui propose de monter le laboratoire et qui lui apporte donc les moyens de faire en sorte que ce projet devienne réalité. Nous observons ainsi une alternance permanente entre l'approche par l'effectuation et celle par la planification. À partir du moment où Kamel et le dirigeant se mettent d'accord (se pré-engagent), ils entrent dans un échange relatif à leurs visions, leurs objectifs et à la planification de la construction du laboratoire.

Tableau 1. L'alternance entre les trois approches

Leçons du cas Chemstep	Évidence*
Effectuation / Planification	
<ul style="list-style-type: none"> • La vision de ce que fera l'organisation, qui est au centre du plan d'affaires et qui est partagée avec les parties prenantes naît concrètement de l'expérience passée de l'entrepreneur : qui il est, ce qu'il sait, qui il connaît. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2/3 « ce sera sur une problématique bien précise ; nous fabriquerons des molécules rares qui ne sont pas commercialisées ; nous travaillerons avec la technique des réactions à composés multiples qui permet de faire des molécules assez rapidement avec un bon rendement, une bonne qualité, de réduire le temps et les coûts ».
<ul style="list-style-type: none"> • Les parties prenantes qui accompagnent les entrepreneurs dans leur processus les poussent à avoir une démarche de planification 	<ul style="list-style-type: none"> • 2/3 « Pour rentrer à l'incubateur, on passe devant une commission, il faut faire un business plan et tout ça et puis il faut faire un budget. »
<ul style="list-style-type: none"> • L'effectuation permet d'avancer et d'avoir les premiers résultats avec les moyens du bord. Cependant, la planification et l'organisation des processus permettent de répondre efficacement aux demandes du terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2/3 « À l'époque où on a publié la BD, on avait des frais de recherche assez énormes et on a commencé à avoir des demandes. Au bout de trois mois, on n'arrivait pas à répondre à la demande à trois avec les moyens qu'on avait. On avait des coûts de fonctionnement qui dépassaient les commandes. On avait beaucoup d'entrée de matériels. (...) En fait, j'étais débordé par manque d'organisation. Il fallait penser à s'organiser et là, c'était autre chose parce qu'il fallait organiser les bd clients, les bd projet, gérer les demandes, les réponses,... il fallait gérer tout ça. »
<ul style="list-style-type: none"> • La planification permet d'y voir plus clair et peut aussi laisser la possibilité de continuer à avancer de manière flexible au fur et à mesure des opportunités. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3/2 « Après, tout ce qui est planifié depuis longtemps (...), on avance petit à petit, au fur et à mesure des opportunités »
<ul style="list-style-type: none"> • L'effort marketing/communication combine l'exploitation du réseau personnel de l'entrepreneur et l'application d'un plan formel de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2/3 « Donc j'ai communiqué sur l'innovation de faire des molécules d'une certaine façon, que ces molécules-là ne sont pas distribuées par d'autres labo... je me suis servi de ces gens-là, parce qu'ils avaient déjà un panel de clients, pour me faire connaître. Et, à côté de cela, il y a des gens qui répertorient tous les fournisseurs pour les laboratoires de R&D. donc je me suis fait connaître auprès de toutes les bases de données que je pouvais connaître et qui existent dans le monde. Partout mais vraiment partout. Pas forcément spécialisées. Il y en a qui sont spécialisées, d'autres qui ne sont pas spécialisées. Tous ceux qui répertoriaient des entreprises, je me suis inscrit. Donc ça m'a pris du temps mais... vous avez par exemple des moteurs de recherche comme kelly search aux Etats-Unis qui est un moteur de recherche qui marche bien, c'est l'équivalent de google en plus petit mais qui est beaucoup utilisé dans les pays anglo-saxons. »

Leçons du cas Chemstep	Évidence*
<ul style="list-style-type: none"> • La planification permet l'identification des ressources nécessaires au projet. En revanche, l'expérience et la connaissance de l'entrepreneur lui donnent le flair pour le choix de celles-ci. • La formalité des organismes de financement de projets d'entrepreneuriats et les rigueurs administratives poussent les entrepreneurs à prendre des décisions qui ne sont pas intuitivement idéales pour l'évolution organique de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3/2 « <i>Il faut que je finalise ce dossier pour la région et que je commence 2010 avec un ingénieur (docteur ou DESS) et un technicien. Les ingénieurs sont bien préparés mais n'ont pas d'expérience pratique de la recherche. C'est embêtant. Je me tourne plutôt vers le docteur. Je me méfie, car dans mon expérience, j'ai déjà reçu de tout.[...]</i> » • 3/2 « <i>Si je n'avais pas cette idée de faire le dossier pour la région, l'idéal serait de prendre un ingénieur en stage, de le former et de le garder. Ça dépend aussi des écoles. Dans certaines, le stage est en deuxième année, donc on ne peut pas les garder. »</i> »
Effectuation / Bricolage	
<ul style="list-style-type: none"> • Un mixage entre bricolage et effectuation (principalement, combinaison des ressources à portée de main pour créer des solutions et ressources socialement construites avec les parties prenantes) est l'approche qui permet de répondre aux événements non planifiés. • Se débrouiller vs. expérience, expertise. Lorsque l'entrepreneur travaille sur des choses qu'il ne sait pas ou ne connaît pas bien, il fait du bricolage. • Le réseau de l'entrepreneur apporte les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation et de sa clientèle. Lorsque les relations de réseau ne fonctionnent pas bien, l'entrepreneur doit improviser (bricoler) afin de continuer à avancer. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1/2 Les commandes arrivent beaucoup plus vite que prévu et la réponse aux attentes du marché. « <i>J'ai dit, on ne va pas y arriver, il faut qu'on trouve des prestataires ».</i> » • 1/2 « <i>Tout est en anglais. Je me débrouille moyen. Bon, l'anglais écrit, ça va, on peut se débrouiller, on communique beaucoup par les lettres. L'anglais parlé, il y a beaucoup d'Américains, d'Anglais, d'Allemands, on se débrouille. »</i> » • 2/1 « <i>Et donc, je savais qu'en Russie, en Ukraine, on va dire en ex union soviétique, il y avait de très bonnes équipes. Je le savais parce que j'avais déjà travaillé avec eux et puis j'avais eu des échos par d'autres personnes que je connaissais. Donc j'ai contacté ces sociétés-là et c'est avec eux que j'ai vraiment augmenté ma capacité de réponse. D'emblée, ils m'ont fait des produits etc., (...) et je vous parlais de gestion et c'est très très difficile de gérer avec les Russes par rapport à cette histoire de fêtes, de congés, ils n'ont pas du tout les même congés que nous et ça nous met vraiment dans l'embarras alors le mois de mai est complètement férié chez eux, donc c'est un peu embêtant. »</i> »
Bricolage / Planification	
<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation du plan prend du temps; l'entrepreneur doit improviser entre-temps pour continuer à avancer vers les objectifs fixés. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3/1 « <i>J'avais un plan de financement qui avait été fait par UNITEC qui voulait m'épauler pour développer ce laboratoire. Donc, on avait fait un plan avec toutes les aides possibles pour avoir un technicien, un cadre, son propre matériel même si je pouvais utiliser le matériel de la fac. Mais petit à petit, il me fallait prendre mon indépendance, avoir mon propre matériel donc, il y avait vraiment la volonté de créer quelque chose de plus autonome. »</i> »

Leçons du cas Chemstep	Évidence*
<ul style="list-style-type: none"> L'improvisation et l'expérimentation permettent de développer des procédés qui sont par la suite absorbés par l'organisation. La logique de planification peut pousser les entreprises vers des structures de fonctionnement lourdes et peu flexibles qui ne sont pas adaptées à la réalité et aux besoins réels de l'organisation. Les aides aux entreprises innovantes en France leur donne une rigidité et une orientation R&D qui ne sont pas adaptées à la construction d'entreprises pérennes dans le temps. 	<ul style="list-style-type: none"> 1/3 « Donc, il y a toute une catégorie de molécules, -qui ne date pas d'aujourd'hui-, depuis le début que je fait de la recherche... pour lesquelles j'ai développé un procédé qui n'est pas transmis à mes prestataire et ne sera jamais transmis à mes clients. Donc, je n'ai jamais fait de pub sur ces produits-là. » 3/1 « Il ne faut pas se planter dans l'innovation. Ils me disent [l'incubateur] : 'vous n'avez pas déposé de brevet ?' J'ai dit : 'je ne vais pas m'amuser à déposer des brevets qui servent à rien et à dépenser là-dedans'. Je préfère avoir ici un petit chimiste qui sait faire les produits. Donc je n'ai pas besoin de déposer des brevets. Donc je ne suis pas d'accord sur le concept d'innovation. Moi si je savais vendre des pommes de terre, je vendrai des pommes de terre. Des fois, il ne faut pas se casser la tête. » 3/1 « Je vous parlais des charges et tout. Quand vous avez 4 ou 5 personnes qu'il faut payer et payer les charges. Parce que tout ça c'est rétroactif, on vous dit de payer sur les bases de l'année précédente. Donc, même si vous avez des charges par-ci par-là, il arrive un moment donné où ils n'y arrivent plus. Après on a des frais. Comme on est dans la recherche et c'est un peu la course contre le temps, il faut acheter des matières premières, il faut fait des essais, tout cela c'est du consommable. Au bout de trois ans, ça y est, c'est foutu. Il faut trouver un juste équilibre entre la R&D et la vente. Si les gens ne vendent pas, ça sert à rien de faire de la R&D. »
	bricolage (1),effectuation (2) et planification (3)

Tableau 2. Les trois approches illustrées par les pensées, émotions et actions vécues par Kamel de Chemsep

Leçons du cas Chemstep	Évidence*
Bricolage	
<ul style="list-style-type: none"> Il y a une grande part d'intuition dans la vision de l'entrepreneur. L'improvisation permet à l'entrepreneur de continuer vers l'atteinte de sa vision. 	<ul style="list-style-type: none"> « D'emblée, je me suis dit, le marché va être essentiellement à l'international. J'avais une petite voix intérieure qui me disait il faut faire cela en anglais parce qu'en France on n'aura pas beaucoup de demande. » « Donc, j'ai commencé à monter ce projet avec cette société. Malheureusement, le PDG a eu des problèmes de santé et donc le projet n'a pas vraiment démarré et c'est à ce moment-là que j'ai décidé de me lancer à mon propre compte. »

Leçons du cas Chemstep	Évidence*
<ul style="list-style-type: none"> • L'improvisation jalonne le quotidien de l'entrepreneur • Même si le recours au bricolage est moins présent dans le discours de l'entrepreneur, il est la solution d'urgence qui permet de répondre aux demandes des clients lorsqu'aucune des autres démarches ne mène à l'atteinte de l'objectif fixé 	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Quand on nous demande de construire des plans sur trois ans, ça me fait un peu rire parce que nous on n'a pas tellement de visibilité. Moi j'ai des visibilités à 3, 4 mois, 5 mois. En fait, c'est la marche en marchant</i> ». • « <i>c'est vrai pour toutes les molécules ou prestations qui ne rentrent dans aucun de ces cadres-là [planification ou effectuation] ; c'est notre gagne-pain, moi, j'appelle ça le mouton à 5 pattes</i> ».
Effectuation	
<ul style="list-style-type: none"> • L'idée et l'identification de l'opportunité sont le produit de l'échange avec les parties prenantes. • L'entrepreneur combine les ressources qui sont à portée de main. 	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>De fil en aiguille, j'ai étendu ma problématique à celle des autres chercheurs. J'ai demandé comment ils faisaient et il est apparu, avec les restructurations de l'industrie pharmaceutique, que cette demande qui au départ m'était propre, concernait un peu tout le monde.</i> » • « <i>J'ai avancé avec les ressources qui étaient disponibles, deux post-doc, ma base de données, mon frère, etc.</i> »
Planification	
<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs sont importants et orientent la stratégie. • Une démarche de planification est essentielle pour accéder à des financements externes. 	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Par contre, on peut avoir des objectifs. Moi, l'objectif que je me suis fixé dans les deux ans, c'est au moins de maintenir ce CA autour de 300 000 euros (...); 100 000 euros c'est le minimum pour que ce soit viable (...); et puis, avec 3 ou 4 personnes, si on fait 500 000 ou 600 000 euros de CA, c'est pas mal, on se paie</i> ». • « <i>Le projet est un peu trop gros pour être porté par l'entreprise elle-même. Il nous a fallu faire un business plan et formaliser notre démarche</i> ».

Face au changement de position imprévu du chef d'entreprise qui fait échouer le plan, Kamel repart sur une logique d'effectuation et contacte l'Incubateur Régional d'Aquitaine (IRA) qui l'encourage à suivre son processus entrepreneurial dans une démarche de planification. Il continue cependant à se développer avec les ressources dont il dispose. L'impulsion organisationnelle est donc apportée par un mixage entre une démarche d'effectuation et de bricolage (Anderson, 2011). Les commandes arrivent beaucoup plus vite que prévu et la réponse aux attentes du marché est apportée en travaillant avec les moyens du bord et les capacités organisationnelles démultipliées grâce à la recherche de prestataires. Il utilise toutes les ressources qui sont à portée de main et n'hésite pas à opérer un effet de levier sur ses capacités organisationnelles en s'appuyant sur des prestataires externes, peu importe qu'ils soient à l'autre bout de la planète.

L'entrepreneur ici étudié part d'une vision. Pour l'atteindre, il identifie les ressources nécessaires à déployer et les activités à organiser. Mais, comme le processus de planification prend du temps, il analyse parallèlement les champs du possible et il avance avec les moyens qu'il a à portée de main. Ainsi, le modèle d'affaires est pivoté par rapport à ce qui était prévu mais, la vision de départ reste inchangée et l'entrepreneur continue à travailler parallèlement à la construction de son propre laboratoire de recherche, dans une démarche de planification. Il écrit un plan d'affaires, il dépose un plan de financement qui lui permet d'obtenir les fonds pour acheter un terrain et monter son

laboratoire. Il préfère progresser pas à pas et fonctionner avec les ressources et les prestataires dont il dispose en entretenant une certaine flexibilité, avant d'augmenter les charges et des coûts fixes, démarche qui relève de l'effectuation (Sarasvathy et Dew, 2008). Il est clair dans son esprit que le volume de l'activité doit permettre de financer les charges et que les fonds levés sont pour financer les investissements.

L'entrepreneur montre une certaine réticence face à la définition de projections de ventes. En revanche, il est clair quant à ses objectifs. Kamel reconnaît lui-même qu'il entre plutôt dans une démarche de planification lorsque. Il lui faut alors identifier les ressources dont il a besoin, présenter des dossiers et plans formels qui permettent de convaincre les parties prenantes d'apporter les ressources nécessaires au projet. Cependant, il est aussi clair que l'entrepreneur n'est pas arrêté par l'accès aux ressources. Une fois le projet établi, il avance dans la direction souhaitée avec les moyens du bord. Ainsi, le projet de gestion des molécules pharmaceutiques est en pourparlers avec la région et le partenaire potentiel depuis deux ans, mais il a déjà bien avancé l'activité de recherche dans ce domaine avec le personnel qui l'entoure.

Le bricolage se distingue de l'effectuation en ce que l'approche débute par la définition d'un objectif (Le Loarne-Lemaire et Maalaoui, 2015). Mais, au lieu de planifier avant d'agir, les bricoleurs commencent par « se débrouiller » selon un processus d'essais-erreurs, avec les ressources qu'ils ont à portée de main pour atteindre leur objectif (Garud et Karnoe, 2003). Le cas Chemstep montre que, même si le recours au bricolage est moins présent dans le discours de l'entrepreneur, il est la solution d'urgence qui permet de répondre aux demandes des clients lorsqu'aucune des autres démarches ne mène à l'atteinte de l'objectif fixé. Le bricolage est ainsi la solution de secours à court terme, lorsque ni l'effectuation, ni la planification ne permettent d'atteindre les objectifs ou missions confiées par les clients.

Conclusion

À l'instar de Fisher (2012), le cas Chemstep montre clairement que le processus entrepreneurial efficace ne relève pas de façon exclusive d'une approche planifiée, effective ou de bricolage mais plutôt d'un mixage des trois. La planification est importante pour établir une vision et des objectifs concrets que l'organisation doit atteindre sur le long terme. Elle est aussi le moyen d'accéder à d'importantes sources de financement lorsque l'entreprise ne peut pas mener à bien le projet d'elle-même (ni même à travers des prestataires). L'effectuation est indispensable pour faire avancer l'organisation vers l'objectif souhaité par les chemins alternatifs qui permettent de contourner les obstacles qui se dressent le long du processus. Le bricolage est le mécanisme qui permet de transgresser les obstacles pour atteindre des solutions d'urgence dans le court terme.

L'étude montre aussi qu'il n'y a pas de séquence particulière pour les trois approches et qu'elles sont menées simultanément. La planification, sur le long terme, donne des résultats. Il faut savoir être patient et continuer à travailler simultanément en bricolant et en pratiquant l'effectuation. Ainsi, aucune approche n'est considérée comme étant plus efficace que les autres, elles sont bien complémentaires.

Sur le plan théorique, cette étude contribue aux conversations sur l'approche entrepreneuriale. Le cadre conceptuel proposé constitue une contribution à part entière. Elaboré à partir de la littérature et utilisé comme grille d'analyse des matériaux du cas, le cadre conceptuel a permis d'établir que les trois approches ne sont ni contradictoires ni séquentielles mais bien simultanées. L'analyse conduite montre aussi que l'internationalisation précoce et rapide n'est pas le résultat d'un processus planifié mais bien d'un processus d'effectuation. Sur le plan méthodologique, cette étude de cas unique est longitudinale. Elle montre l'évolution d'un entrepreneur EIPR et présente l'intérêt d'avoir pu saisir la vision et valider les résultats de celle-ci chemin faisant.

Sur le plan pratique, cette étude nous montre que l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat doivent sortir de la logique permanente de planification. Au-delà de la capacité à construire une vision et des projections, il est tout aussi important d'accompagner l'entrepreneur dans une réflexion sur la construction d'un réseau et de le positionner dans des situations où flexibilité et créativité sont requises (à l'aide de serious games, de gestion de projets innovants ou de séances de concassage). Les entrepreneurs qui n'apprennent pas à penser différemment, et à sortir de la logique de planification, ne sont pas prêts à prendre les risques qui surgissent au fur et à mesure du développement international du projet entrepreneurial. Ils sont voués à abandonner en chemin, s'ils n'ont pas les outils et le mode de management pour déjouer les obstacles. L'approche effective et le bricolage apparaissent ici comme les clés de la résilience avec laquelle les entrepreneurs doivent se doter pour continuer à progresser.

Cette étude est révélatrice de certains phénomènes entrepreneuriaux dans le cas d'une EIPR française. Cependant, il serait intéressant, dans le cadre de recherches futures de valider ces résultats préliminaires sur d'autres cas d'EIPR, et, mieux encore, de comparer les résultats avec des EIPR qui ne soient pas entrées dans une structure d'accompagnement française à l'entrepreneuriat.

Références

- Andersson, S. (2011), "International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (3), 627-643.
- Baker, T., A.S. Miner et D.T. Eesley. 2003. "Improvising firms : bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process." *Research Policy* 32, 255-276.
- Baker, T., et R.E. Nelson. 2005. "Creating something from nothing : Resource construction through entrepreneurial bricolage." *Administrative Science Quarterly* 50(3) : 329-366.
- Crick, D. et J. Crick. 2014. "The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs.", *European Business Review*, 26(5) : 421-448.
- Chandler, G., D. DeTienne, A. McKelvie et T. Mumford. 2011. "Causation and effectuation processes : A validation study." *Journal of Business Venturing* 26(3) : 375-390.
- Daniel, E., M. Di Domenico et S. Sharma. 2014. "Effectuation and home-based online business entrepreneurs." *International Small Business Journal* DOI : 0266242614534281.
- Dew N., S. Read, S.D. Sarasvathy et R. Wiltbank. 2011. "On the entrepreneurial genesis of new markets : effectual transformations versus causal search and selection" *Journal of Evolutionary Economics* 21(2) : 231-253.
- Delmar, F. et S. Shane. 2003. "Does business planning facilitate the development of new ventures?" *Strategic management journal* 24(12) : 1165-1185.
- Di Domenico, M., H. Haugh et P. Tracey. 2010. "Social Bricolage : Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises." *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(4) : 681-703.
- Dooley, LM. 2002. "Case study research and theory building." *Advances in Developing Human Resources* 4(3) : 335-354.

- Drucker, P.F. 1998. "The discipline of innovation." *Harvard business review* 76(6) : 149-157.
- Evers, N., & O'Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures : The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 549-574.
- Fisher, G. 2012. "Effectuation, causation and bricolage : A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research." *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(5) : 1019-1051.
- Fuerst, S. et P. Zettinig. 2015. "Knowledge creation dynamics within the international new venture." *European Business Review* 27(2) : 182 - 213.
- Gabrielsson P. et M. Gabrielsson. 2013. "A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures : The moderating effect of decision-making logic." *Industrial Marketing Management* 42 : 1357-1373.
- Gartner, W.B., 2007. Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing* 22, 613-627.
- Garud, R. et Karnøe, P. (2003), "Bricolage versus breakthrough : distributed and embedded agency in technology entrepreneurship", *Research Policy*, Vol. 32 No. 2, pp. 277-300.
- Gray, B., & Farminer, A. (2014). And no birds sing—reviving the romance with international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(2), 115-128.
- Hammersley, M. 1992. *What's Wrong with Ethnography? Methodological Explorations*. London : Longman.
- Harms, R., et H. Schiele. 2012. "Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process." *Journal of international entrepreneurship* 10(2) : 95-116.
- Herron, L., et H.J. Sapienza. 1992. "The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities." *Entrepreneurship Theory and Practice* 17 : 49-49.
- Hindle, K., et M. Senderovitz. 2010. "Unifying the three principal contending approaches to explaining early stage entrepreneurial decision-making and behavior." *Frontiers of Entrepreneurship Research* 30(6) : 10.
- Hlady Rispal, M., et E. Jouison Laffitte. 2014. "Qualitative research methods and epistemological frameworks : a review of publication trends in entrepreneurship." *Journal of Small Business Management* 52(4) : 594-614.
- Kalinic, I., S.D. Sarasvathy et C. Forza. 2014. "'Expect the unexpected' : implications of effectual logic on the internationalization process", *International Business Review* 23(3) : 635-647.
- Katz, J., et W.B. Gartner. 1988. "Properties of emerging organizations." *Academy of management review* 13(3) : 429-441.
- Kihlstrom, R.E., et J.J. Laffont. 1979. "A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion." *The Journal of Political Economy* : 719-748.
- Kotler, P. 1991. *Marketing management*. 7th. Editorial : Prentice-Hall, New Jersey.
- Le Loarne-Lemaire, S. et A. Maalaoui. 2015. "How high-tech entrepreneurs bricole the evolution of business process management for their activities.", *Business Process Management Journal* 21(1) : 152 - 171
- Lévi-Strauss, C. 1966. *The savage mind*. University of Chicago Press, Chicago.
- Mair, J., et I. Marti. 2009. "Entrepreneurship in and around institutional voids : A case study from Bangladesh." *Journal of Business Venturing* 24(5) : 419-435.
- Nicholls-Nixon, C.L., A.C. Cooper, et C. Woo. 2000. "Strategic experimentation : understanding change and performance in new ventures." *Journal of Business Venturing* 15(5/6) : 493-521.
- Nummela, N., S. Saarenketo, P. Jokela et S. Loane. 2014. "Strategic Decision-Making of a Born Global : A Comparative Study From Three Small Open Economies." *Management International Review* 54 : 527-550.
- Oviatt, B.M. et P.P. McDougall. 1994. "Towards a theory of international new ventures." *Journal of International Business Studies* 25(1) : 45-64.
- Parris, D. L., et C.V. McInnis-Bowers. 2014. "Social Entrepreneurship Questioning the Status Quo : Waste as a Resource." *Journal of Economic Issues* 48(2) : 359-366.
- Perry, J.T., G.N. Chandler, et G. Markova. 2012. "Entrepreneurial effectuation : a review and suggestions for future research." *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(4) : 837-861.
- Porter, M.E. 1979. "How competitive forces shape strategy." *Harvard Business Review* 57(2) : 137-145.
- Read, S., M. Song, et W. Smit. 2009. "A meta-analytic review of effectuation and venture performance." *Journal of Business Venturing* 24(6) : 573-587.
- Sarasvathy, S.D. 2001. "Causation and Effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency." *Academy of Management Review* 26(2) : 243-288.

- Sarasvathy, S.D., et N. Dew. 2005. "New market creation through transformation." *Journal of Evolutionary Economics* 15(5) : 533-565.
- Sarasvathy, S.D. 2008. *Effectuation : elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing, Northampton (MA) : 368p.
- Sarasvathy, S.D., et N. Dew. 2008. "Effectuation and Over-Trust : Debating Goel and Karri." *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(4) : 727-737.
- Sarasvathy, S.D., et S. Venkataraman. 2011. "Entrepreneurship as method : open questions for an entrepreneurial future." *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(1) : 113-135.
- Servantie, V. 2007. "Les Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIPR) : revue de littérature." *Revue de l'entrepreneuriat* 6(1).
- Shane, S., et S. Venkataraman. 2000. "The promise of entrepreneurship as a field of research." *Academy of management review* 25(1) : 217-226.
- Shane, S. 2012. "Reflections on the 2010 AMR decade award : delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research." *Academy of Management Review* 37(1) : 10-20.
- Steyaert, C., et R. Bouwen. 1997. "Telling stories of entrepreneurship : Towards a contextual epistemology for entrepreneurial studies." In : Donckels, R., et A. Mietten (eds) *Entrepreneurship and SME Research : On Its Way to the Next Millennium*. Alderson, WV : Ashgate Publishing : 47-62.
- Watson, T.J. 2013. "Entrepreneurial action and the Euro-American social science tradition : pragmatism, realism and looking beyond 'the entrepreneur'." *Entrepreneurship & Regional Development* 25(1-2) : 16-33.
- Wolcott, HF. 1990. *Writing Up Qualitative Research* (Qualitative Research Methods Series 20). Newbury Park, CA : Sage.