

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

**CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCES HUMAINES,
SOCIALES ET EDUCATIVES**

**UNITÉ DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCES DE L'ÉDUCATION
ET INGENIERIE EDUCATIVE**



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDÉ I

THE FACULTY OF EDUCATION

**POSTGRADUATE SCHOOL FOR THE
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES**

**DOCTORAL UNIT OF RESEARCH AND
TRAINING IN SCIENCES OF EDUCATION
AND EDUCATIONAL ENGINEERING**

LE LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET LE MULTICULTURALISME : Cas des Très Petites Entreprises dans la Région du Centre

*Mémoire soutenu publiquement en date du 08 Juillet 2022 en vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences de l'éducation*

Filière : Intervention, Orientation et Éducation Extrascolaire

Spécialité : Intervention et Action communautaire

Option : Psychologue Professionnel en Ecologie humaine



Par

ASSONGUE NDONGO Sidonie Laure

Licence en Droit Privé

Matricule 18X3594

Rapporteur

Dr CHAFFI Ivan Cyrille

Président

Pr NJENGOUE NGAMALEU

Examineur

Dr MBEH Adolph

SOMMAIRE

DÉDICACE.....	IV
REMERCIEMENTS	V
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
RÉSUMÉ.....	VIII
ABSTRACT	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE.....	7
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'ÉTUDE.....	8
1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	8
1.2. FORMULATION ET POSITION DU PROBLEME.....	9
1.3. ENONCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE	11
1.4. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	12
1.5. INTERETS DE L'ÉTUDE.....	12
1.6. FORMULATION DES HYPOTHESES.....	13
1.7. LIMITES ET DELIMITATIONS DE L'ÉTUDE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE 2 : LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE CULTURELLE DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE	18
2.1. APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA RECHERCHE.....	18
2.2. GENERALITES SUR LE LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL	31
2.3. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE	36
2.4. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DIVERSITE CULTURELLE	42
CHAPITRE 3 : LES APPROCHES THEORIQUES DU LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DU MULTICULTURALISME EN PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS.....	47
3.1. LA THEORIE GENERALE DES SYSTEMES DE BERTALANFFY	47
3.2. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE DE GROUPE.....	54
3.3. L'ENVIRONNEMENT COMME ANTECEDENT AU PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITE ENTREPRENEURIAL	61

DEUXIEME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE	66
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.1. RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE	67
4.2. RAPPEL DE L'HYPOTHESE GENERALE	67
4.3. TYPE DE RECHERCHE.....	73
4.4. SITE DE L'ETUDE	74
4.5. POPULATION ET ECHANTILLON.....	75
4.6. INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES DE L'ETUDE	77
4.7. LA DEMARCHE DE COLLECTE DE DONNEES	79
4.8. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES.....	80
CHAPITRE 5. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	83
5.1. SUR LES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DE L'ENTREPRISE ...	83
5.2. L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES.....	83
5.3. SUR L'ÉVALUATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES	101
5.4. L'EXPLOITATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES	113
5.5. SUR LE MULTICULTURALISME.....	128
CHAPITRE 6 : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	141
6.1. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR1.....	141
6.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR2.....	147
6.3. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR3.....	153
CONCLUSION GENERALE	165
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	168
ANNEXES.....	178
TABLE DES MATIERES	183

À

Ma fille Anne Andréa MELANGUE MBOCK

De regrettée mémoire

REMERCIEMENTS

Ce mémoire clôture trois années de recherche, de stress, de solitude, d'inquiétude, de remise en question, mais aussi, de joie et de découvertes. Si je suis arrivée au bout de ce long travail, c'est parce que sur mon chemin, il y a eu des personnes qui m'ont donné le coup de pouce nécessaire pour ne pas baisser les bras. Aussi, je tiens à manifester l'expression de ma profonde gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont été d'un précieux secours à l'élaboration de ce travail, et plus particulièrement :

À mon Directeur de recherche, Dr Ivan Cyrille CHAFFI, Chargé de Cours à l'Université de l'Université de Yaoundé I. Je sais que parfois, ça n'a pas été facile de me suivre dans ma logique, de savoir où je voulais m'en aller. Je vous remercie d'avoir accepté de m'accompagner dans cette aventure. Je vous suis notamment reconnaissante pour vos encouragements, vos commentaires et vos questionnements qui ont toujours piqué ma curiosité et m'ont amenée à toujours dépasser les limites de mes réflexions. Cela m'a permis de mieux cerner les contours de mon travail. Votre dévouement pour la recherche a été une grande source de motivation pour moi car vous m'avez fait réaliser que je possédais des aptitudes pour y arriver.

Au corps professoral de la Faculté des Sciences de l'Education, et singulièrement au Chef de Département de l'Education Spécialisée et à tous les autres enseignants dudit département, pour leurs conseils tout au long de notre cycle.

Je ne saurais manquer de remercier le Docteur Esaïe Frédéric SONG. Merci pour nos échanges et la documentation offerte. Vous avez été cette personne qui est là pour faire la première lecture, donner les premières impressions et les premiers commentaires. Tout au long de cet exercice de rédaction, vous avez été cette personne, accordant toujours de votre temps à la lecture de mon travail de recherche. Vous saviez trouver les mots justes, même quand la motivation n'était pas au rendez-vous.

Aux promoteurs d'entreprises qui ont accepté de participer à cette recherche. Sans vous, cette recherche n'aurait pas eu lieu. Que votre patience, gentillesse .et votre chaleur soient sincèrement remerciées. J'ose espérer que ce travail n'était que le début d'une collaboration future et que les résultats feront bouger les choses auprès des décideurs politiques et éducatifs.

Mon appréciation à l'endroit d'Achille TIDA pour son apport inconditionnel à une période essentielle de la rédaction de ce mémoire, Arsène Jules MADOM et ma famille pour leur patience et leurs encouragements.

A tous ceux qui n'ont pas été cités, mais qui dans ma mémoire sont présents et bénéficient tout autant de ma profonde gratitude.

LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CFCE : Centre de Formalités et de Création d'Entreprises

Ets : Etablissement (entreprise individuelle)

FNE : Fonds National de l'Emploi

INS : Institut National des Statistiques

MINPMEEESA : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat

NOSO : Nord-Ouest/Sud-Ouest du Cameroun

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OIT : Organisation Internationale du Travail

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

R&D : Recherche et Développement

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

TPE : Très Petite Entreprise

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : plan cartésien de nos hypothèses d'étude.....70

Tableau 02 : Représentation synoptique des variables, des modalités, des indicateurs et des indices de l'H.G.....71

RÉSUMÉ

« Afrique en miniature », le Cameroun, qui recèle entre ses frontières une gamme très riche de milieux naturels, possède également un échantillonnage de groupes humains exceptionnellement diversifiés. Les entreprises sont donc appelées à agir dans un environnement d'affaires où se rencontrent diverses cultures. Toute chose qui génère des problèmes de communication, et de compréhension. De même, au regard des statistiques de l'INS en 2019 faisant état de la création d'entreprises individuelles et unipersonnelles, l'on note que le mode de gestion de ces dernières est une reconstitution de la coalition ethno tribale (Fouda et Kamdem, 2007 ; Oumarou et Toko, 2006).

Partant du postulat que le leadership entrepreneurial est la combinaison de leadership et d'esprit d'entreprise (Shane & Venkataraman, 2000) et, Selon le dictionnaire Larousse, le multiculturalisme est la coexistence de plusieurs cultures, souvent encouragée par une politique volontariste, ce travail a pour objectif d'analyser, comprendre et expliquer les caractéristiques du leadership entrepreneurial qui participent au renforcement du multiculturalisme en contexte Camerounais. Tout ceci nous amène à nous poser la question de savoir comment le leadership entrepreneurial participe au renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais.

Pour y répondre, nous avons émis l'hypothèse générale que les caractéristiques du leadership entrepreneurial impacteraient positivement le renforcement du multiculturalisme au Cameroun. L'opérationnalisation de cette hypothèse nous a permis de formuler trois hypothèses de recherche qui sont :

HR1 : l'identification des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte positivement le renforcement du multiculturalisme au Cameroun

HR2 : l'évaluation des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte positivement le renforcement du multiculturalisme au Cameroun

HR3 : l'exploitation des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte positivement le renforcement du multiculturalisme au Cameroun

Pour tester cette hypothèse de recherche, une étude a été conduite sur le terrain auprès de 05 participants dont 04 du genre masculin et 01 du genre féminin dans les Très Petites Entreprises toutes localisées dans la Région du Centre et singulièrement dans la ville de Yaoundé. Le recueil des données s'est fait au travers d'un guide d'entretien. L'analyse de contenu a été faite et a donné lieu aux résultats selon lesquels l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales participent au renforcement du multiculturalisme.

Après avoir recensé les différents écrits dans la littérature qui traite du leadership, entrepreneurial et du multiculturalisme et à partir desquels a été élaboré le cadre théorique qui supporte les questions de recherche, les conceptions de l'entrepreneuriat, de la culture, permet de mieux comprendre la problématique en jeu. Ces résultats sont discutés en fonction de la théorie générale des systèmes de Bertalanffy (1968), la théorie des champs de Kurt Lewin (1997) et l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Finalement, ces éléments de réponses nous amènent à proposer aux chefs d'entreprise de s'approprier les concepts d'équilibre en même temps que ceux de la compétence en regard de la viabilité économique de leurs structures.

Mots-Clés : leadership entrepreneurial, multiculturalisme, opportunité d'affaires, culture d'entreprise

ABSTRACT

As a “miniature Africa”, Cameroon has a rich range of natural environments within its borders and an exceptionally diverse range of human groups. Companies are therefore called upon to operate in a business environment where various cultures meet. This creates problems of communication and understanding. Similarly, according to the 2019 INS statistics on the creation of sole proprietorships and one-person businesses, the way in which they are managed is a reconstitution of the ethno-tribal coalition tribale (Fouda et Kamdem, 2007; Oumarou et Toko, 2006). Based on the premise that entrepreneurial leadership is a combination of leadership and entrepreneurship spirit (Shane & Venkataraman, 2000), and According to the Larousse dictionary, multiculturalism is the coexistence of several cultures, often encouraged by a proactive policy, this work aims to analyse, understand and explain the characteristics of entrepreneurial leadership that contribute to the strengthening of multiculturalism in the Cameroonian context. All this leads us to ask the question of how entrepreneurial leadership participates in strengthening multiculturalism in Cameroon.

To answer this question, we have put forward the general hypothesis that the characteristics of entrepreneurial leadership would positively impact the strengthening of multiculturalism in Cameroon. The operationalization of this hypothesis allowed us to formulate three research hypotheses which are:

RH1 the identification of entrepreneurial opportunities by a leader positively impacts the strengthening of multiculturalism in Cameroon

RH2 the evaluation of entrepreneurial opportunities by a leader positively impacts the strengthening of multiculturalism in Cameroon

RH3 the exploitation of entrepreneurial opportunities by a leader positively impacts the strengthening of multiculturalism in Cameroon.

To test this research hypothesis, a field study was conducted with 5 participants, 4 of whom were men and 1 of whom was a woman, in very small enterprises, all located in Center Region. Data were collected through an interview guide. The content analysis was carried out and gave rise to the results that the identification, evaluation and exploitation of entrepreneurial opportunities contribute to the strengthening of multiculturalism in Cameroon.

After identifying the various writings in the literature that deal with leadership, entrepreneurship and multiculturalism and from which the theoretical framework that supports the research questions was developed, the conceptions of entrepreneurship and culture allow for a better understanding of the issues at stake. These results are discussed in terms of Bertalanffy's general systems theory (1968), Kurt Lewin's field theory (1997) and Crozier & Friedberg (1977). Finally, these responses lead us to suggest that business leaders appropriate the concepts of

balance at the same time as those of competence with regard to the economic viability of their enterprises.

Keywords: entrepreneurial leadership, multiculturalism, business opportunity, corporate culture

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'entrepreneuriat se situe aujourd'hui au cœur des stratégies et des politiques gouvernementales en matière de développement économique. Certes, au Cameroun, il existe encore peu d'études universitaires portant sur l'entrepreneuriat dans son assemblage au multiculturalisme. Dans la littérature, le manque d'initiatives entrepreneuriales à côté de l'absence des pratiques de divulgation, constitue l'une des principales raisons évoquées pour expliquer l'origine du sous-développement économique des populations.

En effet, la littérature comptable classique sur les pratiques de divulgation a été dans sa grande majorité focalisée sur l'étude des déterminants de la divulgation, à l'étude du contenu informationnel des rapports annuels ainsi que des états financiers intermédiaires et leur utilité pour la prise de décision des investisseurs de sorte que le sujet n'a été que rarement traité à la lumière de contextes culturels différents. D'autres chercheurs se sont interrogés, dès lors, sur le rôle du facteur culturel. Ainsi, Jaggi (1975) suggère qu'en plus du développement du marché financier d'autres facteurs dont l'environnement culturel peuvent l'étayer. Cet auteur a le mérite de mettre en exergue le rôle du facteur culturel dans le fonctionnement des entreprises lorsqu'il affirme que les valeurs et les orientations culturelles des managers agissent sur la décision de divulgation, ces valeurs expliquent l'engagement ou le refus du dirigeant de produire une information fiable.

Pour ce faire, Jaggi (1975) a appréhendé le concept de culture par ces deux dimensions : l'universalisme et le particularisme. Il arrive à conclure que le dirigeant de culture universaliste est engagé envers sa société, plus sensibilisé aux besoins des utilisateurs en informations fiables pour évaluer avec exactitude la performance de la firme, ainsi qu'au besoin du gouvernement en informations crédibles pour la prise de décisions économiques et sociales qui nécessitent de telles orientations et a tendance à divulguer des informations fiables. Par contre, le dirigeant de culture particulariste néglige ses obligations vis-à-vis de la société, ne reconnaît que la seule responsabilité envers sa famille nucléaire, a tendance, à ignorer les besoins des outsiders, à divulguer des informations moins fiables et se contente de publier des informations à caractères obligatoires.

Or, au cours des deux dernières décennies, l'entrepreneuriat dans les pays africains n'a cessé de prendre de l'importance tant dans les politiques publiques que dans le milieu économique. C'est dans ce sens que s'inscrivent Albagli et Hénault lorsqu'ils soutiennent que :

« La panacée nouvelle du développement africain est arrivée, il s'agit de l'entreprise perçue comme le nouveau vecteur de croissance, le générateur d'emploi, le moteur du progrès socio-économique et considérée, de moins en moins, comme le lieu d'exploitation du prolétariat » (Albagli et Hénault, 1996).

Cependant, pour la majorité des pays africains l'intérêt porté au secteur privé va être noté en début des années 1980. C'est dans cette optique qu'après la déclaration de Monrovia en 1980 ayant débouché à la mise sur pied, la même année, du plan d'action de Lagos ainsi que le rapport de la Banque Mondiale en 1981, mettant l'accent sur les ressources humaines et les secteurs productifs dans une perspective régionale ; l'entreprise privée sera peu à peu mise au centre des politiques économiques des décideurs publics. Le processus va en outre se heurter à un certain nombre de difficultés ceci soulevant des questions notamment en ce qui concerne la nature, ainsi que les spécificités de cette notion dans le contexte camerounais, en relief avec le vécu socioculturel, économique et politique.

Dès l'indépendance, la philosophie économique s'aligne sur la vision politique dont elle se présente comme le versant. Le désir de bâtir rapidement une Nation a pour corollaire la prise du contrôle de l'économie par l'Etat. Il s'agit de rendre le pays moins dépendant en remplaçant les importations par la production locale, asseoir une autosuffisance alimentaire et sortir le pays de l'économie de traite. C'est donc ainsi que l'Etat limite désormais son rôle économique à la régulation et confie le rôle moteur de la croissance au secteur privé en commençant par engager un processus de privatisation de ses entreprises publiques. Les opérations de privatisation des entreprises publiques et parapubliques se sont multipliées de manière exponentielle à travers le monde. Cette vague d'affadissement de l'aspect public de ces entités fait suite à une longue période durant laquelle la tendance était aux nationalisations et développement de ce secteur. Le terme « privatisation » est en effet susceptible d'être utilisé dans plusieurs acceptions.

A un premier niveau ; il désigne la privatisation d'entreprises. Au sens strict, elle vise le transfert à titre définitif d'entreprises du secteur public ou parapublic au secteur privé, sous la forme d'une cession de titres ou d'actifs, ou d'une cession de contrôle. Mais dans un sens plus large, la privatisation peut inclure toute mesure qui opère le transfert temporaire au secteur privé d'activités qui jusque-là avaient été exercées par un organisme public ou parapublic.

A un deuxième niveau, on peut parler de la privatisation d'un secteur, qui implique à titre principal l'ouverture dudit secteur à l'initiative privée à travers l'abolition du monopole public et

l'octroi de nouvelles licences à d'autres exploitants. Cette ouverture est souvent, mais pas toujours, accompagnée de l'introduction d'une réelle concurrence entre opérateurs.

Le concept de privatisation peut être abordé de manière plus large encore pour inclure, non seulement la privatisation d'entreprises et de secteurs, mais également la privatisation d'une économie. L'intensité de la privatisation d'une économie variera selon le degré d'étatisation préalable de l'économie en question et l'ampleur des réformes entreprises.

Le rôle de l'entreprise et surtout des entreprises privées dans le développement et la croissance économique va donc être reconnu et à cet effet, de nombreuses initiatives ont été prises afin de d'encourager l'initiative privée.

Afin d'attirer les opérateurs économiques et sécuriser les investissements, plusieurs actions ont été menées notamment :

- La promulgation en Avril 2014 de la loi régissant l'activité de l'affacturage au Cameroun ;
- La promulgation en 2013 de la loi régissant les zones économiques au Cameroun ;
- La réduction de l'impôt sur les bénéfices des sociétés non pétrolières de 35% à 30% (Loi de Finances 2015) ;
- La tenue régulière du Cameroon Business Forum, cadre de concertation entre le Gouvernement et le secteur privé pour identifier et mettre en œuvre des mesures permettant d'assainir le climat des affaires au Cameroun ;
- La création et la mise en place de la Banque des Petites et Moyennes Entreprises (PME) avec l'ouverture depuis juillet 2015 de deux guichets : l'un à Yaoundé et l'autre à Douala ;
- Le lancement en Mars 2013 du mécanisme de promotion du crédit-bail au Cameroun qui permet aux entreprises bénéficiaires de se doter d'équipements de production à crédit ;
- La promulgation de la loi n°2013/004 du 18 Avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé en République du Cameroun et la signature le 9 Septembre 2013 des décrets d'application de cette loi ;
- La mise en œuvre du projet de dématérialisation des procédures du commerce extérieur notamment par la signature en 2015 d'un contrat de partenariat entre la

Direction Générale des Douanes et l'entreprise Custom Services pour les e-déclarations des opérations de douane.

Pendant ces dernières décennies, les préoccupations des chercheurs et des décideurs, dans les pays développés comme dans ceux étant en voie de développement, se sont de plus en plus rapportées au rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique et social (Boutiller, Uzunidis, 1994). Si le développement est une action (inévitavelmente humaine) de croître et de s'épanouir, la culture y est fortement associée dans le sens où il ne peut y avoir de connaissance et de développement sans acquis, sans connaissances, voire sans éducation ni formation (Nassarmadji, 2003). C'est dans ce cadre que nous intéressant au contexte multiculturel du Cameroun nous avons intitulé notre mémoire : « *Leadership entrepreneurial et multiculturalisme* ».

Dans son économie générale, notre mémoire comporte deux parties comportant respectivement trois chapitres chacune.

La première partie ou cadre théorique comprend trois chapitres respectivement intitulés :

- Problématique de l'étude : Elle met l'accent sur la formulation et la poser du problème que tentera de solutionner notre recherche. Il s'agira également pour nous de présenter les objectifs poursuivis par l'étude, son intérêt et sa délimitation ;
- Leadership entrepreneurial et dynamique culturelle dans la littérature scientifique : Ce chapitre de notre travail vise à recenser les différents écrits dans la littérature qui traitent du leadership entrepreneurial et du multiculturalisme et à partir desquels va s'élaborer un cadre théorique qui viendra supporter les questions de recherche ;
- Les approche du leadership entrepreneurial et du multiculturalisme en Psychologie des organisations: Dans ce troisième chapitre de cette première partie du travail, nous nous appuierons sur la théorie générale des systèmes et la dynamique de groupe;

La deuxième partie dénommée cadre méthodologique et opératoire de la recherche comprend trois chapitres :

- Méthodologie de l'étude : Ce chapitre est consacré aux méthodes et techniques d'investigations et présente la démarche utilisée pour la collecte des données.

- Présentation et analyse des résultats : Ce cinquième chapitre de notre travail se propose de présenter les résultats de chaque variable à savoir l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales ;
- Interprétation et discussion des résultats : Dans ce dernier chapitre de la recherche, nous interpréterons et discuterons les résultats au regard des éléments théoriques, notamment ceux renvoyant au modèle axé sur la théorie générale des systèmes, la théorie de l'agence et la théorie des champs de Kurt Lewin.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL
DE L'ÉTUDE**

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

La problématique, telle que définie par Beaud (2001, p.38), est un « ensemble construit, autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettent de traiter le sujet choisi ». Elle est une composante essentielle dans le travail de rédaction d'un mémoire. Dans le même ordre d'idées, Grawitz (2004, p.326), estime que la bonne problématique se définit comme un ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche, des orientations des problèmes envisagés dans une théorie, dans une recherche. Au regard de ces points de vue, il apparaît logiquement que, la problématique débute par la formulation et la position du problème, suivie par les objectifs et l'intérêt de l'étude et se termine par la délimitation de cette dernière. Dans ce chapitre de notre étude, nous allons d'abord poser le constat sur lequel se fonde notre travail. Ensuite, nous formulerons et poserons le problème que tentera de solutionner notre recherche, son intérêt, sa délimitation.

1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

On ne saurait imaginer une société moderne sans la création d'entreprise. Le Gouvernement camerounais a formulé une vision de développement à long terme, celle de faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035. L'un de défis majeurs est celui de la croissance économique. Le développement économique du pays dépendra largement de sa capacité à créer des richesses pour satisfaire les besoins au niveau interne, régional et international. Il passera incontestablement par l'initiative privée à travers la promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME), une bonne formation de la jeunesse à l'entrepreneuriat agricole et le commerce extérieur. C'est ce qui ressort de la première édition de la conférence nationale pour l'entrepreneuriat jeune au Cameroun qui s'est tenue du 29 au 31 Juillet 2019 à Maroua. 37.000 entreprises créées au Cameroun entre 2010 et Mars 2015 (MINPMEESA) dont environ 12.000 rien qu'en 2014 (Statistiques CFCE), 168^e sur 189 dans le classement « Doing Business 2015 » des économies ayant le meilleur climat d'affaires (Banque Mondiale), apport des PME à la croissance du PIB évalué à 34% (2014), 4^e pays africain où il fait bon entreprendre (Global Entrepreneurship Index, 2015), etc. l'on peut dire une chose avec certitude : les choses bougent.

Que ce soit à l'échelle industrielle ou à la plus petite échelle, au niveau des grands groupes ou dans le secteur informel, l'entrepreneuriat joue son rôle dans l'atteinte d'un certain

niveau économique. Le concept de l'entrepreneuriat ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique et, bien plus, ce concept est souvent utilisé de façon imprécise (Audretsch, 2002 ; Friis, Paulsson et Karlsson, 2002). Ainsi, bon nombre de chercheurs limitent l'entrepreneuriat à la création d'entreprises (Ahl, 2006 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Gartner, 1990), alors que d'autres s'arrêtent non seulement à divers aspects liés à la création d'entreprises, mais aussi à leurs évolutions (Schumpeter, 1944 cité par Nootboom, 2006 ; Say, 1803 cité par Churchill et Lewis, 1983). Dans cette ribambelle, Julien et Cadieux (2010) définissent l'entrepreneuriat comme étant « l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, générant de la valeur sur le marché par la création ou le développement d'une activité économique, évoluant avec cette valeur pour finalement affecter l'économie, et ce, dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire ».

« Pour parler de la création d'entreprise en Afrique en général et au Cameroun, il faut se référer à un certain nombre de mesures connues mais les enrichir d'éléments culturels... qui colorent singulièrement les expériences et les potentialités » (Albagli et Hénault, 1996). Telle est donc l'ambition de notre travail qui partant de la diversité culturelle qui opère au Cameroun, vise à identifier le lien entre le leadership entrepreneurial et le multiculturalisme. Cette ambition traite des différentes caractéristiques du leadership entrepreneurial (identifier, évaluer et exploiter les opportunités entrepreneuriales) avec un ancrage particulier de l'analyse du contenu des réponses des différents chefs d'entreprise qui permet d'établir le lien avec le multiculturalisme.

1.2. FORMULATION ET POSITION DU PROBLEME

Pendant ces dernières décennies, les préoccupations des chercheurs et des décideurs, dans les pays développés comme dans ceux étant en voie de développement, se sont de plus en plus rapportées au rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique et social (Boutiller, Uzunidis, 1994). Si le développement est une action (inévitablement humaine) de croître et de s'épanouir, la culture y est fortement associée dans le sens où il ne peut y avoir de connaissance et de développement sans acquis, sans connaissances, voire sans éducation ni formation (Nassarmadji, 2003).

L'entrepreneuriat est devenu un phénomène économique et social important, un sujet de recherche ainsi qu'un domaine d'éducation. Bien qu'il ne soit pas un concept nouveau, il a regagné de l'importance notamment au niveau de la recherche scientifique au cours des deux

dernières décennies. Les initiatives entrepreneuriales englobent une organisation basée sur l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales (Hansen et al. 2011). La notion d'opportunité est une problématique centrale de l'entrepreneuriat en ce sens que le processus de reconnaissance d'opportunités, avec une entrée spécifique sur l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires, constitue des étapes importantes de toute création d'entreprise.

Pour mieux comprendre ce que sont l'opportunité entrepreneuriale et les facteurs qui l'expliquent, Tremblay et Carrier (2006) soulignent trois perspectives : une perspective objectiviste (Kirzner, 1985 ; Shane et Venkataraman, 2000) considère l'information disponible et la vigilance de l'entrepreneur comme facteurs influençant le processus d'identification et/ou de découverte d'opportunité. La deuxième perspective plus subjective (Krueger, 2000 ; Gartner, Carter et Hills, 2003, cité par Tremblay et Carrier, 2006, p. 70) fait état d'un processus essentiellement cognitif de reconnaissance ou de perception des opportunités qui dépend de la personnalité et des modes de pensée du futur entrepreneur. Enfin, la troisième perspective est constructiviste (De Koning, 2003 ; Hills, Shrader et Lumpkin, 1999) et explique la création et le développement des opportunités par les processus d'apprentissage qui peuvent se faire à travers les réseaux sociaux et relationnels.

L'étude menée par l'institut National de la Statistique (INS) du Cameroun au cours de la période d'août-novembre 2019, a permis d'identifier 89% entreprises individuelles, tandis que les Sociétés Anonymes (SA), les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) et les autres formes de sociétés unipersonnelles (SU) sont peu nombreuses et ne représentent qu'environ 11% du tissu des entreprises. Au regard de ces statistiques, on observe une prédominance d'entreprises individuelles. Le premier mode de gestion rencontré dans ces entreprises camerounaises est la reconstitution de la coalition ethnotribale (Toko et Oumarou, 2006 ; Kamdem et Fouda, 2007). La référence ethnique constitue la règle dans les pratiques de recrutement, de rémunération et de promotion du personnel, autour des promoteurs et des dirigeants. « Seule compte la volonté de regroupement, dans un espace de travail de personnes unies par un lien familial ou ethnique. Ce mode de gestion favorise davantage la mono-ethnicité, c'est-à-dire la prédominance dans l'entreprise des personnes originaires de la même ethnie (Kamdem et Fouda, 2007), développant mieux les tontines d'entreprises (Nkaleu, 2002). Dans ce cadre, la compétitivité de l'entreprise

n'est pas première, mais l'obligation de faire du profit pour survivre entraîne l'entreprise à chercher un avantage concurrentiel corrupteur (Toko et Oumarou, 2006). La compétence des hommes n'est pas une priorité pour l'entreprise, seule compte la filiation ethnique avec les promoteurs- dirigeants. De même, selon le Recensement Général des Entreprises mené par l'INS (2010, p. 7), seulement 42,9% d'entreprises camerounaises tiennent une comptabilité écrite contre 57,1% qui n'en tiennent pas du tout. Parmi celles qui tiennent une comptabilité écrite, seulement 31,1 % aboutissent à une comptabilité formelle, c'est-à-dire celles qui mènent à la confection d'une Déclaration Statistique et Fiscale (DSF), ce qui fait que seulement 13% de l'ensemble des entreprises tiennent une comptabilité formelle, contre 87% qui n'en tiennent pas. C'est une situation regrettable dans la mesure où la tenue d'une bonne comptabilité constitue un élément clé de la transparence et de la gouvernance économique dans une entreprise et dans une nation. Ce défaut de transparence est un signe de déficit de cohésion sociale, de défaut de performance. Il faut également reconnaître que les différences culturelles peuvent générer des problèmes de communication, de compréhension au niveau du langage verbal, corporel ou des habitudes de certains leaders. Toute chose remettant en cause l'universalisme des pratiques de gestion.

Sur cette base, on pourrait s'interroger sur les conditions de réalisation du processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation des opportunités entrepreneuriales dans le contexte spécifique qu'est le multiculturalisme.

1.3. ENONCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE

La question de recherche est la question à laquelle une étude se donne de répondre. Elle découle de la problématique formulée. Elle se décompose généralement en question principale et questions spécifiques qui permettent de se lancer dans la recherche pas à pas.

1.3.1. Question principale

La principale question de recherche est celle de savoir : Comment le leadership entrepreneurial participe-t-il au renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ?

1.3.2. Questions spécifiques

Afin de répondre à la question principale, cette étude pose trois questions :

➤ Comment l'identification des opportunités entrepreneuriales chez un leader peut-elle

favoriser le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ?

- Comment l'évaluation des opportunités entrepreneuriales par un leader peut-elle favoriser le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ?
- Comment l'exploitation des opportunités entrepreneuriales par un leader peut-elle favoriser le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ?

1.4. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Dans une étude, l'objectif peut être en référence à un but, un résultat à atteindre ; le point où l'on se propose d'arriver, ce que l'on vise. Le mot est proche de la notion de « fins ou de finalité ».

1.4.1. Objectif général

Notre étude vise à analyser, comprendre et expliquer l'implication des caractéristiques du leadership entrepreneurial qui participent au renforcement du multiculturalisme en contexte Camerounais.

1.4.2. Objectifs spécifiques

De manière plus spécifique,

- Montrer que l'identification des opportunités entrepreneuriales par un leader peut impacter positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ?
- Montrer que l'évaluation des opportunités entrepreneuriales par un leader peut avoir une incidence positive sur le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ?
- Vérifier que l'exploitation des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte favorablement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ?

1.5. INTERETS DE L'ETUDE

Cette étude sur le leadership entrepreneurial et le multiculturalisme nous paraît déterminante car parmi la volumineuse littérature ayant traité le sujet en profondeur, aucune n'a pas abordé la question dans le contexte camerounais.

1.5.1. Intérêt scientifique du sujet

L'intérêt scientifique peut s'entendre comme l'apport que l'étude d'un fait social donné ajoute à la science. Dans le cas d'espèce, l'intérêt scientifique de ce travail repose sur le fait qu'il

se veut une contribution à la problématique portant sur le leadership entrepreneurial en contexte multiculturel. La présente étude entend se focaliser davantage sur les enjeux d'un tel style entrepreneurial sur la croissance économique d'une entreprise.

1.5.2. Intérêt social du sujet

Ce travail sert surtout à faire ressortir le fondement de la construction multidimensionnelle de la politique économique actuelle de l'économie du marché. Il permet ainsi de saisir les déterminants sociaux du développement économique en vue de renforcer davantage la promotion de l'intégrité nationale et du multiculturalisme.

1.5.3. Intérêt personnel pour le sujet

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de psychologue professionnel en écologie humaine, il nous est demandé d'effectuer une démarche de recherche. Nous avons décidé d'aborder le leadership entrepreneurial et multiculturalisme. La diversité culturelle qui caractérise le Cameroun couplée à l'essor exponentiel de l'entrepreneuriat ont soulevé en nous un problème, celui de l'adaptation de l'un à l'autre tout en visant le but de la croissance économique. En effet, le but principal de toute entreprise existante est de croître sans cesse et ceci indifféremment du contexte dans lequel elle évolue.

1.6. FORMULATION DES HYPOTHESES

Une hypothèse est une proposition ou une explication que l'on se contente d'énoncer sans prendre position sur son caractère véridique. Il s'agit donc d'une simple proposition.

1.6.1. L'hypothèse générale

Certains attributs d'un leader entrepreneurial (l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales) impacteraient positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais.

1.6.2. Les hypothèses de recherche

1.7.1. Limite théorique

Il est convenu, aussi bien dans la théorie et dans la pratique que le leadership est un sujet très important dans le domaine du comportement organisationnel. Le leadership est l'un des effets les plus dynamiques dans l'interaction entre l'individu et l'organisation. En d'autres termes, les meilleurs leaders non seulement inspirent le potentiel de leurs subordonnés à améliorer leur

efficacité, mais aussi à tenir leurs objectifs dans le processus d'atteinte des buts de l'organisation. Cela signifie qu'ils peuvent façonner le style de leadership approprié à appliquer dans une organisation afin d'atteindre les objectifs.

Ainsi, cette recherche souhaiterait étudier le leadership entrepreneurial en contexte multiculturel en se basant sur trois attributs du leader entrepreneurial à savoir :

- **Identifier les opportunités entrepreneuriales**

Depuis les travaux de Shane et Venkataraman (2000), la littérature en entrepreneuriat est inondée de recherches sur les opportunités. Cependant - même si le concept *opportunité* est pertinent pour mieux comprendre la réussite des processus entrepreneuriaux (Tang et al., 2012) - la pluralité des définitions a conduit à un chaos conceptuel (Crawford et al., 2016) et à des faiblesses d'opérationnalisation. Les travaux de Hansen et al. (2011) vont dans ce sens. Après avoir examiné 56 articles, les auteurs identifient respectivement 49 et 32 définitions conceptuelles et opérationnelles des opportunités. Davidsson (2015) va plus loin. Il montre que près de 80% des articles portant sur le sujet ne mentionnent pas de définitions. De leur côté, Kitching et Rouse (2016) et Crawford et al. (2016) dénoncent la forte élasticité du concept *opportunité* et les interprétations radicalement différentes qui existent. La recherche menée par Hansen et al. (2011) apporte des éclaircissements.

Plummer et al. (2007) ; Smith et al. (2009) : Possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en tirer un profit.

Sarason et al. (2006) ; Companys et McMullen (2007) : Situation dans laquelle l'entrepreneur va imaginer ou créer une nouvelle relation moyens fins

Davidsson et al. (2004) ; Dimov(2007) : Une idée qui a été développée en une affaire.

Krueger, (2000) ; Dimov, (2003) : Perception par l'entrepreneur de moyens plausibles pour réaliser des bénéfices.

Chandler et al. (2003) : Capacité à créer une solution à un problème

Alsos et Kaikkonen (2004) : Possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs

- **Evaluer les opportunités entrepreneuriales**

Au cours des dernières années, l'évaluation des opportunités d'affaires a émergé comme un thème majeur de la recherche en entrepreneuriat (Ferro, 2012). En effet, l'évaluation n'a pas cessé d'être considérée comme une étape irréversible qui doit être menée en toute rigueur par l'entrepreneur pour qu'il parvienne à vérifier la pertinence et le degré de réalisme de son idée de projet (Haynie et al., 2009 ; Wood et McKelvie, 2015). Dans ce cadre, Bishop et Nixon (2006) et Wood et Williams (2014) notent la rareté des travaux qui ont centré leur réflexion sur l'étude des critères d'évaluation. D'ailleurs, Conklin, et al., (2007) soulignent qu'il n'existe pas d'études approfondies ayant centré leur réflexion sur les critères d'évaluation les plus déterminants. Pour faire face à ce problème, nous sommes partis de la littérature entrepreneuriale pour repérer les critères d'évaluation qui sont les plus relevant en la matière. Nous en citons ainsi :

La faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial : c'est le premier aspect d'évaluation formelle qui permet à l'entrepreneur de s'assurer de l'acte d'entreprendre (Ardichvili, et al., 2003). L'étude de faisabilité porte sur certains aspects se référant à la faisabilité commerciale, technique, humaine, financière et juridico-fiscale de l'idée de projet (Mezghani et al., 2008)

La profitabilité de l'idée de projet entrepreneurial : La profitabilité ou rentabilité du futur projet est, aux yeux de plusieurs entrepreneurs et investisseurs, un critère déterminant qui valorise l'idée de projet identifiée (Hischrich et Porter, 1991). Alors, chaque entrepreneur est invité à étudier aussi bien la rentabilité financière qu'économique de son idée de projet. Si la première permet de mesurer les revenus générés par les capitaux propres de l'entreprise, la deuxième permet de mesurer les revenus créés par les capitaux investis par l'entrepris

La viabilité de l'idée de projet entrepreneurial : Avant de lancer son projet, l'entrepreneur doit s'assurer que ce dernier dispose d'un avantage durable et qu'il est possible de le transformer en une affaire pérenne (Chollet, 2002). C'est ainsi, l'évaluation du potentiel de développement de son idée du projet permet à l'entrepreneur de déterminer si on projet peut survivre à long terme (Hills et al., 1997).

La nouveauté de l'idée de projet entrepreneurial : pour qu'elle soit attractive, il faut que l'opportunité représente quelque chose de nouveau ou de différent de l'existant (Fayolle et Filion, 2006).

La désirabilité de l'idée de projet entrepreneurial : l'idée de projet doit être aussi perçue désirable non seulement par l'entrepreneur mais aussi par plusieurs parties prenantes : les investisseurs, les clients, les demandeurs d'emploi, l'État et la société en général.

- Exploiter les opportunités entrepreneuriales

Le futur entrepreneur va procéder à la planification des tâches, à l'exécution des tâches et des plans. Aussi, peut-on constater que les informations et les tâches réalisées dans les phases d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires ne sont pas identiques et se complètent dans le cadre du processus de création d'entreprise. A cet égard, on pourrait rejoindre d'autres auteurs (Shane et Venkataraman 2000 ; Tremblay et Carrier 2006) qui soulignent que l'identification et l'exploitation d'opportunités sont deux phases n'impliquant pas nécessairement le même individu, ce qui rend nécessaire l'analyse du rôle et de la nature du capital social ainsi que des réseaux et des liens sociaux dans la « construction d'opportunité. » Tout en considérant l'individu en tant qu'acteur privilégié du processus d'identification d'opportunités, et compte tenu de leurs capacités cognitives limitées, les réseaux sociaux (De Koning 2003 ; Arenius et De Clercq 2005 ; Aldrich et Zimmer 1986) et le capital social (Davidsson et Honig 2003) permettent de combler les limites personnelles des entrepreneurs. À cet effet, ils constitueraient un levier d'identification et d'exploitation d'opportunités.

1.7.2. Délimitation de l'étude

Délimiter une étude c'est en préciser le champ d'investigation ainsi que sa temporalité, ces deux éléments autrement indispensables à sa contextualisation. Exercice épistémologique d'envergure, délimiter une étude permet non seulement la justification du choix et de l'intérêt du sujet. Cela évite aussi à la recherche les dangers qui proviendraient des spéculations souvent alimentées par la fluidité des données.

1.7.2.1. Délimitation spatiale

Sur le plan spatial, cette étude se propose d'analyser les attributs d'un leader entrepreneurial en contexte multiculturel des PME du secteur agro-alimentaire et industrie de la ville de Yaoundé et Douala pour les raisons que ce sont les deux métropoles où elles prennent plus ancrage. En effet, c'est une ville où non seulement sont représentés les trois grands groupes ethniques du pays, mais également est la niche de bien nombre PME.

1.7.2.2. Délimitation temporelle

Nous avons commencé cette étude au mois de janvier 2020 dans le cadre de notre préparation à l'obtention du diplôme de Master en Intervention et action communautaire.

CHAPITRE 2 : LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE CULTURELLE DANS LA LITTERATURE SCIENTIFIQUE

Ce chapitre fera la lumière sur la question du leadership entrepreneurial, le multiculturalisme et des concepts connexes tels que traités dans la littérature. Cela permettra de faire ressortir les points de convergence et/ou de divergence d'opinion entre les auteurs sur des aspects précis de la problématique.

2.1. APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA RECHERCHE

2.1.1. Leadership

Le leadership est un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis (Plane, 2015). Ce processus complexe se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective. Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser ledit processus.

Selon Meyer et al., (2004), le leader entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit une équipe vers la performance durable. Selon House le leadership peut est « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House et al.,2004, p.15). Dans cette optique, il recouvre les comportements que l'on associe à celui ou à ceux qui assument la fonction de leader.

Plusieurs auteurs (Hollander,1992 ; Dejoux, 2014) évoquent deux conceptions historiquement opposées. La première est celle des psychologues qui raisonnent plutôt dans la perspective d'un leader émergent, c'est-à-dire, la personne la plus aimée, la plus reconnue, la plus influente ou la plus identifiable. La seconde conception, qui apparaît plus tardivement, est celle des gestionnaires. Elle repose sur le statut hiérarchique, le pouvoir ou encore l'autorité du chef ou du dirigeant. On peut ainsi recenser, dans le domaine de la gestion, beaucoup de travaux et de typologies sur le dirigeant, l'entrepreneur ou le chef d'entreprise. Il existe aussi quelques travaux récents tout à fait intéressants sur le coaching et le développement managérial (Vernazobres, 2013).

Esmer & Dayi définissent le leadership comme un processus d'influence des employés d'une organisation dans l'optique d'atteindre des objectifs organisationnels. (2016, p.39). C'est dans ce sens que s'inscrit Sisman (2014, p.3), lorsqu'il soutient que le « leadership est l'habileté à influencer les autres et être capable de se mettre en action pour des objectifs et cibles spécifiques ». Cette perspective est en opposition de celle de Dubrin qui postule quant à lui que « le leadership est l'habileté à créer le soutien et la confiance nécessaires pour atteindre des objectifs organisationnels parmi les gens » (Dubrin, 2012, p.2).

Le leadership pour le chercheur est un style managérial qui impose au chef d'une file d'être au cœur de l'implémentation des stratégies de toute nature. Il est à l'image de ce zèbre ou de ce gnou qui se jette en premier dans une rivière infestée de crocodiles lors de leurs migrations saisonnières. En d'autres termes, le leader ne se limite pas à diriger ou superviser les opérations, il est au cœur de toute action impliquant son entreprise.

2.1.2. Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un phénomène très ancien. On faisait du commerce dans le temps des grecs et des romains, en Occident et en Orient dans les vieilles civilisations chinoises. Cependant, il faut reculer au 18^e siècle pour voir apparaître les premières définitions qui expliquaient le travail des banquiers et des artisans. À cette époque, la notion d'entrepreneuriat se référait à : «...quelqu'un qui achète la matière première à un prix certain pour la revendre à un prix incertain. » (Cantillon, dans Filion, 1999). De récentes études menées sur l'entrepreneuriat montrent qu'il est le quatrième facteur de la science économie après les facteurs de travail, naturels et de capital. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est considéré comme étant le facteur de production le plus important, parce qu'il inclut la création de biens et services, en ramenant ensemble les facteurs de production tel le travail, la technologie, les ressources naturelles et de capital. Dans les textes fondateurs, les différentes façons de voir et de comprendre le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat se regroupent autour de deux écoles de pensée : l'approche économique et l'approche comportementale (behavioriste).

Dans l'approche économique, le phénomène entrepreneurial est abordé surtout du point de vue de la création d'entreprise. C'est ce sens que s'accorde à lui donner Julien lorsqu'il pense que c'est l'individu qui « entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un

produit. Être entrepreneur, signifie créer une entreprise, la développer et la maintenir dans le marché en innovant et en demeurant concurrentiel (Julien, 2000, p 27).

L'Entrepreneur s'entend aussi comme « la personne qui évalue les opportunités dans le marché et supporte le risque du profit et de la perte en apportant les facteurs de production tels le capital, ressources naturelles et le travail dans l'optique de produire des biens et services » (Yilmaz and Sunbul, 2009, p.195). À partir de ces premières conceptions, Schumpeter (1934), s'inspirant essentiellement des théories de Jean Baptiste Say popularise le concept de l'entrepreneur et lui donne une place fondamentale dans le développement de l'économie. C'est l'entrepreneur qui est porteur de l'innovation et qui exploite les potentialités offertes par de nouveaux marchés, en créant de nouveaux produits qui contribuent à ce qu'il appelle une «création destructrice», puisque plusieurs de ces nouveaux produits rendent obsolètes ceux qui existent déjà sur le marché.

Dans cette recherche, nous définissons l'entrepreneuriat comme une fonction de production novatrice dans la sphère économique, qui entraîne la création d'entreprises et la mobilisation de ressources matérielles, financières et humaines.

Aux antipodes à cette considération économique et rationnelle s'est développée l'approche comportementale qui s'intéresse à ce que font les entrepreneurs dans la création de l'entreprise. Pour les tenants de cette approche (Verstraete, 1999 ; Schmitt, 2003) l'entrepreneuriat peut aussi se définir comme un ensemble de qualités et d'attitudes qu'on associe habituellement à l'esprit d'entreprise. L'approche comportementale dirige l'attention sur l'individu et sur les structures sociales selon deux axes principaux : les traits et les facteurs explicites. La première cherche à expliquer quels sont les traits de personnalité qui caractérisent l'entrepreneur et qui permettent de le différencier des autres individus (Kets de Vries, 1977; Brockhaus, 1982). Dans cet ordre d'idée, certains auteurs (Grégoire et al., 2015 ; Filion, 2008 ; Schmitt, 2015) se sont intéressés à comprendre les caractéristiques entrepreneuriales du point de vue de la cognition. Ils ont cherché, souligne Cossette (1994), à expliquer le comportement entrepreneurial à travers les structures décisionnelles et les processus de traitement de l'information. D'autres auteurs (Aldrich et Zimmer, 1986) se sont efforcés de comprendre les structures sociales et la façon avec laquelle l'action est contrainte ou facilitée par son contexte social.

Largement inspirée du travail de Granovetter (1985), cette perspective s'est particulièrement penchée sur l'importance du contexte social et des réseaux sociaux dont les individus font partie. Pour cet auteur, les relations sociales sont considérées comme étant liées à leur propre histoire et à leur position face aux autres relations qu'elles entretiennent : « [...] *what might be called the historical and structural embeddedness of relations* » (Granovetter, 1985, p. 486). Dans cette optique, l'entrepreneuriat résulte d'une activité de réseautage permettant à l'entrepreneur d'obtenir un accès aux ressources et à l'information.

Les auteurs (Ajzen, 1991 ; Krueger, 1993) de l'approche centrée sur les facteurs explicatifs, de leur côté, ont tenté de comprendre les facteurs du milieu qui influencent le comportement entrepreneurial. Les projets d'entreprises naissent ici de la cohérence entre les compétences et les ressources perçues par l'entrepreneur, ses aspirations et les possibilités qui lui sont offertes par l'environnement (Granovetter, 1985, p. 28). Ce n'est que lorsque ces facteurs sont réunis que naissent les buts et les objectifs d'un projet d'entreprise. S'inscrivant dans cette perspective, Shapero (1975), suggère que l'analyse de l'entrepreneuriat doit prendre en considération, en plus des caractéristiques du créateur, un certain nombre de facteurs contextuels. Par exemple, l'auteur propose la prise en compte de la propension des individus à créer des entreprises découlant de situations antérieures négatives ou positives. Il suggère également le facteur de crédibilité, référant à la variable sociologique de l'acte et précise que : « Pour mettre en place une entreprise qui est nouvelle, différente et novatrice, vous devez être capable de vous imaginer dans le rôle. C'est-à-dire que l'acte doit être crédible. » (Shapero, 1975, p. 85).

Pris dans le sens de Shapero (1975), la notion de faisabilité semble déterminante dans le processus de création d'entreprise. En effet, la faisabilité concerne la variable économique, c'est-à-dire les ressources économiques que doit rassembler l'entrepreneur pour créer son entreprise. Ainsi, dans cette approche centrée sur les facteurs explicatifs, les objectifs de l'entrepreneur ont une place importante dans l'acte d'entreprendre et prennent naissance dans un contexte qui influence ses aspirations et ses « buts économiques (gagner de l'argent, développer l'entreprise créée, trouver un emploi) et non économiques (indépendance, faire un métier qui plaît, travailler en famille) » (Bruyat, 1994 p. 28).

D'un point de vue anthropologique, l'entrepreneuriat peut se définir comme une culture à part entière qui est susceptible, de ce fait, de se développer dans différents contextes (les

sociétés, les entreprises). A cette approche correspondent plusieurs configurations dont la recherche et la collecte des invariants qui caractérisent cette culture (Redien-Collot, 2005).

L'entrepreneuriat pour le chercheur est un processus de création de richesses, d'exploitation d'opportunité et de création d'emplois par ricochet afin de contribuer à l'essor économique d'un pays.

2.1.3. Culture

Notre étude, de par son objet, nous pousse à appréhender et clarifier la notion de culture car, cette dernière renvoie à une multitude de sens. De nombreuses définitions tapissent la littérature sur le concept de « Culture ».

(Hofstede, 1991) mentionne que, dans les années cinquante et soixante, la plupart des chercheurs en administration définissait la gestion comme une activité basée sur des principes universels. Cette approche a été pendant longtemps véhiculée tant dans le domaine des affaires, mais également, dans le domaine académique qui, sans doute, se renforça par les phénomènes de mondialisation des affaires, par l'internationalisation de plus en plus importante des entreprises. Celui-ci désigne la culture comme un système de valeurs collectives portées collectivement par les individus, en fonction de leur *intensité* (importance pour l'individu) et de leur *direction* (bonne ou mauvaise), vont déterminer les croyances et les comportements. Son étude peut s'appliquer à des collectivités humaines telles que l'entreprise, la profession ou la famille.

L'auteur stipule que la culture est une « programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre ». Ainsi, perçu, on en vient à conclure que le programme mental de Hofstede (1980) est très proche du concept d'habitus développé par Bourdieu (1963). Cette programmation mentale se décline à trois niveaux différents et non disjoints : universel, collectif et individuel. Le premier concerne toute l'humanité et renvoie au fonctionnement biologique de l'espèce. Le deuxième désigne un nombre réduit de personnes appartenant à des groupes plus ou moins homogènes les distinguant des autres groupes (régions, pays..). Le dernier niveau est propre à chaque individu.

Parmi les nombreuses définitions, se distingue celle de l'anthropologue américain Kluckhohn (1952) qui apparaît comme une référence. Il définit la culture comme :

«La manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées » (Kluckhohn, 1952, p.13).

Toujours pour Kluckhohn, mais, cette fois en 1961, la culture est constituée de « construits mentaux collectifs, partagées au sein d'un groupe ou d'une nation ». Ces construits, qui influencent les organisations et les systèmes, se décomposent en cinq dimensions interagissant pour former le comportement.

Smith (1992), Triandis (1994) et Sinha et al. (2002) quant à eux, considèrent la culture comme une construction historique. Ils identifient plusieurs groupes d'éléments la constituant. Liés principalement aux événements historiques se déroulant dans un espace géographique, ces groupes d'éléments produisent des espaces culturels particuliers. De leur côté, Singh et Parashar (2005) décrivent l'ensemble des composantes culturelles à travers cinq groupes d'antécédents à savoir le contexte historique, la géographie, l'identité sociale, les paramètres économiques et les facteurs institutionnels. Les éléments les plus marquants de la culture sont représentés par les Mythes, la Mémoire collective, le Territoire ou patrie historique, la Colonisation, l'ampleur, les influences externes, le climat et la topographie.

Cette synthèse s'éloigne du modèle de formation et de stabilisation culturelle de Hofstede (1980). En effet, cet auteur considère l'identité sociale, les facteurs institutionnels et économiques comme des conséquences des normes sociales ou des systèmes de valeurs et non pas des antécédents de la culture. Selon Hofstede (1980), ce sont les valeurs, partagées par le plus grand nombre d'individus et de groupes dans une société, qui constituent le socle fondamental de la culture. A l'origine de ces systèmes de valeurs, il existe des facteurs historiques, géographiques, économiques, génétiques et technologiques qui affectent l'environnement. Les valeurs créées par ces facteurs sont non seulement à la base du développement de la société, mais déterminent la structure et le mode de fonctionnement des institutions. Elles influencent la famille, le système éducatif, la législation et la politique.

2.1.4. La culture d'entreprise

La culture organisationnelle ou culture d'entreprise peut être définie comme « un ensemble de valeurs, normes et rituels qui sont partagés par les membres d'une organisation et qui gouvernent la façon dont ils interagissent avec leurs clients, investisseurs, fournisseurs ou compétiteurs » (I. Genest, 2010).

La culture organisationnelle joue un rôle important dans la compréhension de la performance des organisations. Elle est imprégnée de références et de l'environnement national dans lequel l'organisation évolue. Selon Genest (2010), la culture organisationnelle est constituée de l'ensemble des expériences de vie que chaque employé apporte dans son milieu de travail particulièrement le fondateur de l'organisation mais aussi l'ensemble du personnel. Pris dans ce sens, l'on serait tentés de penser que dans une organisation, les employés sont plus motivés et satisfaits lorsque leurs besoins et valeurs sont compatibles avec ceux qui se manifestent dans leurs environnements de travail. La culture d'entreprise devient alors un élément puissant qui façonne le plaisir au travail et les relations interpersonnelles. Aussi, Meier (2010), est-il en droit de penser que toute entreprise est composée d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle (liée au statut et au vécu de ses membres), culture personnelle. Cet auteur va jusqu'à soutenir l'idée selon laquelle la culture organisationnelle est façonnée à la mesure de ces différentes cultures qui interviennent dans sa formation et son développement.

La culture d'entreprise pour le chercheur est la symbiose qui règne au sein d'une entreprise, toute chose facilitant l'atteinte des objectifs visés, maintenant l'entreprise en question dans la compétitivité nationale et même internationale.

2.1.5. Multiculturalisme

Selon le dictionnaire Larousse, le multiculturalisme est la coexistence de plusieurs cultures, souvent encouragée par une politique volontariste.

Selon Lacorne (1997), le terme fait son apparition aux Etats-Unis dans la littérature des années 1940. Son usage courant est plus tardif, et il se diffuse en Amérique du Nord surtout dans les années 1960, avec le mouvement des droits civiques.

Le terme sert au départ deux discours distincts : l'un est normatif dans lequel multiculturalisme désigne l'horizon idéal d'une société cosmopolite qui aurait dépassé préjugés et logiques xénophobes ou nationalistes, pour se faire accueillante à la pluralité. L'autre se veut descriptif en soulignant que multiculturelle est alors la société composée par la cohabitation de groupes « culturellement » hétérogènes. Dans cette dernière conception, le multiculturalisme peut alors se confondre avec celui de « diversité culturelle ». En effet, dans le milieu entrepreneurial, la diversité en entreprise fait référence à la diversité du personnel c'est-à-dire, à un certain nombre d'attributs liés au personnel. Ces attributs peuvent être l'origine ethnique, l'âge, le sexe, la religion, les croyances, l'expérience, les compétences, etc...

La présente recherche se penche sur la diversité culturelle ou plus exactement, sur la diversité ethnoculturelle. Elle signifie selon Dave et al., (2008), que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir. Suivant la définition la plus simple, elle représente la pluralité et la coexistence de diverses cultures au sein d'une même société. La diversité culturelle fait alors référence ici au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de référence (croyances ou valeurs).

2.1.6. Leadership entrepreneurial

Le leadership entrepreneurial est un type nouveau et moderne de leadership qui est une combinaison des qualités de leadership et de l'esprit d'entrepreneuriat. Premièrement le leadership entrepreneurial est défini, ses paramètres, dimensions et importance sont mentionnés et enfin la littérature sur la question est recherchée.

Le leadership entrepreneurial est défini comme le fait d'affecter et diriger les performances des employés vis-à-vis des objectifs organisationnels à atteindre. Ceci implique de pouvoir reconnaître et exploiter des opportunités entrepreneuriales. (Renko et al., 2015, p.55).

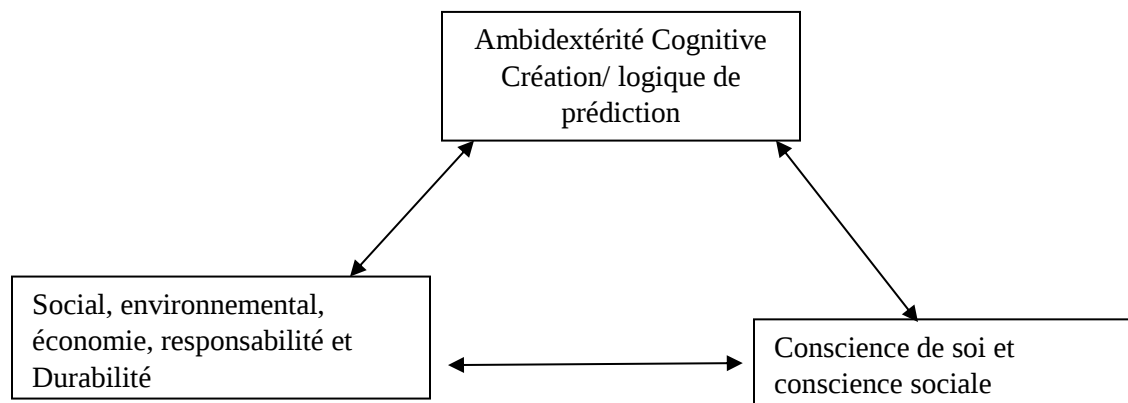
La réussite des affaires dépend des compétences en leadership du management. Selon Alvarez et Barney (2002), le leadership entrepreneurial est un type de leadership qui consiste à mener des actions vers l'établissement d'une affaire au niveau individuel, mener des actions au regard des innovations au niveau organisationnel et mener des actions afin de bénéficier des opportunités au niveau du marché (Altuntas, 2014, p. 11).

Le leadership entrepreneurial est un concept qui met ensemble le potentiel de leader avec l'esprit entrepreneurial. Lorsque des points plus fins et l'esprit d'entrepreneuriat sont ajoutés à la nature variable du leadership, le leadership entrepreneurial survient et change le cours du monde (Kuru, 2016, p. 1).

Le leadership entrepreneurial est défini comme affectant et dirigeant les performances des employés vers l'atteinte des objectifs organisationnels qui implique de reconnaître et exploiter des opportunités entrepreneuriales (Renko et al., 2015, p. 55).

Le leadership entrepreneurial n'est pas synonyme de l'entrepreneuriat. Il s'agit d'un nouveau modèle de leadership. La discipline spécifique des entrepreneurs se concentre sur la création de nouvelles initiatives. D'autre part, les leaders entrepreneuriaux recherchent des opportunités en dehors de leur nouvelle entreprise (Greenbergetal., 2011: 2). Dans la littérature, parfois entrepreneuriat et leadership sont utilisés comme des termes interchangeables. C'est alors que le leadership entrepreneurial est introduit. Dans le leadership entrepreneurial le leader a également des qualités entrepreneuriales (Gunduz, 2010, p.214). Les leaders entrepreneuriaux sont des personnes qui sont en position de la de l'employeur, spéculateur et de l'information (Bayrakdar, 2011, p. 247). Les leaders entrepreneuriaux peuvent adopter un rôle complètement indépendant et directeur aussi bien qu'une stratégie inter reliée à l'organisation, ce qui est un système complexe. Gunduz, 2010, p. 212)

Figure 1: Modèle du Leadership Entrepreneurial



Source: Greenberg et al., 2011: 11

Le leadership entrepreneurial fait référence au statut d'entrepreneur d'un leader. En d'autres termes, le leadership entrepreneurial peut être utilisé pour un leader qui a des caractéristiques telles que prendre des risques, évaluer des opportunités, être innovant, productif, inter changeant et stratégique. En bref, le leadership entrepreneurial est une combinaison de leadership et entrepreneuriat. En accord avec la littérature pertinente, la fonction du leadership entrepreneurial peut être créée comme suit :

$$\text{Leadership Entrepreneurial} = f(\text{Entrepreneuriat}, \text{Leadership})$$

2.1.6.1 Importance du leadership entrepreneurial

Le leadership entrepreneurial est un important facteur qui affecte la performance de l'entreprise. Par conséquent, avec les compétitions intenses et dynamiques de l'environnement des affaires aujourd'hui, les leaders d'entreprises et spécialement ceux des entreprises de petite famille doivent avoir et utiliser des qualités de leadership entrepreneurial afin de continuer leurs vies, compétir avec leurs concurrents et se développer (Karcioglu and Yucel, 2004, p. 417). En d'autres termes, les administrateurs doivent être des leaders entrepreneuriaux pour le succès et la continuité des affaires. Donc l'éducation entrepreneuriale a été importante pour la gestion des affaires (Okudanand Rzasa, 2006, p.197). Une leçon d'entrepreneuriat pour des élèves devrait exister à l'université (Bagheri and Pihie, 2010, p.470). Les leaders entrepreneuriaux ont un potentiel de leadership combine aux compétences entrepreneuriales par exemple, ne pas seulement faire équipe comme un footballeur, il est la personne qui joue sur le terrain avec l'équipe comme un capitaine. Non pas seulement un administrateur qui décide, donne des instructions et surveille ses travailleurs, mais aussi ils doivent préférer être des leaders entrepreneuriaux qui dirige l'équipe et montre le Chemin. Lorsque des entrepreneurs prennent des risques et saisissent des opportunités, ce leadership a été très important pour la croissance de l'affaire dans le futur (Phaneuf et al., 2016, p. 34). C'est donc un phénomène important pour le leadership entrepreneurial dans la gestion des affaires.

2.1.6.2. Caractéristiques des leaders entrepreneuriaux

Cover and Slevin (2002) suggèrent 06 (six) principales caractéristiques du leadership entrepreneurial. Ces principales caractéristiques sont décrites ci-dessous (Yilmaz and Gormus, 2012, p.487):

- ***Soutenir des compétences entrepreneuriales*** : les leaders entrepreneuriaux efficaces considèrent l'élément humain comme source d'un comportement entrepreneurial et soutient le développement de ces comportements.
- ***Interprétation des opportunités***: les leaders entrepreneuriaux peuvent transmettre la valeur d'une opportunité en objectifs généraux d'une organisation ou une personne bénéficiant d'une opportunité.
- ***Protéger les innovations menaçant le modèle d'affaires courant***: les gens perçoivent une innovation révolutionnaire comme une menace personnelle et organisationnelle. Un leader entrepreneurial peut informer les autres à propos des potentiels bénéfices d'une innovation révolutionnaire.
- ***Questionner la logique d'affaire courante***: le leadership entrepreneurial requiert un questionnement continu des hypothèses soulignant la logique dominante afin d'identifier une nouvelle valeur créant une opportunité et se rassure que l'organisation est positionnée sur un chemin de réussite.
- ***Réviser de simples questions***: les leaders entrepreneuriaux leaders révisent les questions à propos de l'identification des opportunités et l'emploi des ressources nécessaires pour soutenir la vie de l'organisation, la définition des types des objectifs organisationnels et atteintes et les relations développées avec les parties prenantes d'une manière continue.
- ***Associer l'entrepreneuriat avec la stratégie de gestion***: les leaders entrepreneuriaux efficaces pensent qu'une organisation doit stratégiquement avoir des compétences entrepreneuriales afin de créer une plus grande valeur.

En outre, selon une étude au sein du conseil des jeunes entrepreneurs, il y a 12 caractéristiques majeures qui sont nécessaires pour un leader entrepreneur accompli. Ces caractéristiques sont les suivantes (Young Entrepreneur Council, 2013, p. 1):

- ***Flexibilité***: les leaders entrepreneuriaux doivent être flexibles et doivent changer de plans en fonction du progrès du travail
- ***Humilité***: les leaders entrepreneuriaux doivent être humbles. Ils doivent chercher en eux l'erreur dans l'échec d'une affaire. Si l'affaire réussit, ils ne doivent pas

s'attribuer le succès à eux seuls. Au même moment, les employés doivent être conscients du fait que le succès est également le leur.

- **Concentration:** les leaders entrepreneuriaux doivent être concentrés sur la réussite de leurs affaires. Ils doivent dépenser leur temps et énergie dans ce sens.
- **Décision:** les leaders entrepreneuriaux doivent prendre les meilleures décisions bénéfiques pour l'affaire.
- **Vision:** la vision est le paramètre le plus important du leader entrepreneurial. Les leaders entrepreneuriaux doivent s'assurer que les employés partagent la vision.
- **Confiance paranoïaque:** les leaders entrepreneuriaux doivent établir un équilibre sain entre la paranoïa et la confiance. Leur croyance ne doit jamais compromettre la réalité et le visionnaire.
- **Possession:** les leaders entrepreneuriaux sont les propriétaires de leur propre succès. Ils prennent contrôle des pressions extérieures. Ils doivent adopter cette condition.
- **Positivité:** les leaders entrepreneuriaux regardent positivement les événements et font en sorte que leurs employés soient positifs.
- **Art de la vente:** les leaders entrepreneuriaux sont aptes à communiquer efficacement et vendre. Ils sont capables de convaincre les consommateurs afin de leur vendre des produits
- **Connaissance de soi:** les leaders entrepreneuriaux leaders sont conscients de leurs propres forces et faiblesses.
- **Capacité d'écoute:** les leaders entrepreneuriaux sont de bons auditeurs. Ils écoutent leurs employés et produisent un retour d'information.

2.1.6.3. Dimensions du leadership entrepreneurial

Karcioglu et Yucel (2004) ont mené une étude afin d'identifier les caractéristiques de la personnalité des leaders entrepreneuriaux et ont suggéré 09 dimensions du leadership entrepreneurial. Ces dimensions sont les suivantes:

- Être un membre de l'équipe
- Vision
- Innovation

- Résoudre les problèmes
- Etre persévérant
- Prendre des risques
- S'adapter aux changements
- Connaitre les besoins des consommateurs
- Décision

Il est visible dans la littérature locale et celle étrangère qu'il y a très peu d'études au sujet du leadership entrepreneurial. Dans cette partie, les raisons pour lesquelles les études ont été menées et les résultats obtenus sont expliqués.

Bagheri (2017) a exploré le comportement innovant du leader entrepreneurial dans les petites et moyennes entreprises (PME) de haute technologie en Iran et leur impact sur la reconnaissance des opportunités de l'employé. 310 employés de 39 PME de haute technologie ont pris part à cette étude. En usant des enquêtes approuvées, il a été demandé aux participants d'évaluer les pratiques d'affaires des leaders entrepreneuriaux et le comportement d'entreprise innovant et la reconnaissance d'opportunité. Les résultats démontrent le comportement commercial innovant de leadership entrepreneurial des employés des PME de haute technologie et l'apparent impact sur la reconnaissance d'opportunité.

Rahim et al. (2015) ont examiné la relation entre le leadership entrepreneurial et la performance organisationnelle. En Malaisie, un total de 645.136 PME a appliqué une technique d'échantillonnage aléatoire et une analyse quantitative a été conduite avec 391 participants dans l'étude. Le résultat est que le leadership entrepreneurial influence positivement la performance organisationnelle.

Zijlstra (2014) a essayé de montrer les différences entre le leadership entrepreneurial, le leadership et l'entrepreneuriat. Dans ce but, 16 entrepreneurs et 16 managers ont été étudiés en utilisant la technique de l'évènement critique. Comme résultat de la recherche, il a été déterminé que le concept de leadership entrepreneurial est relié à l'autonomie, la créativité, la productivité et la prise de risque. De plus, en général, il n'y a pas de différence entre le manager et l'entrepreneur.

Jagdal et Bhola (2014) ont étudié l'effet sur le leadership entrepreneurial et la performance organisationnelle et les industries à petite échelle opérant dans le district de Pune en Inde, données collectées de 144 entrepreneurs dans 13 plantations. L'écart type, le t-test et le Chi carré ont été utilisés pour l'analyse statistique moyenne. Il a été trouvé qu'il y a une relation significative entre le leadership entrepreneurial et la performance organisationnelle.

Karmarkar et al. (2014) dans leur étude ont examiné le leadership entrepreneurial taxonomique et ont essayé de contribuer à la littérature de l'entrepreneuriat. De plus, il est intentionnel d'aider le monde des affaires, de révéler des leaders entrepreneuriaux pour le future pour supporter en terme de fourniture.

Ruvio et al. (2010) le bénéfice d'exploitation dans le profit et le non-profit des organisations dans le processus des initiatives a exploré le rôle de la vision du leadership entrepreneurial. Les résultats de l'étude ont montré qu'il y a des différences en termes de vision dans toute tentative de procéder. Les différences entre les performances d'entreprise avec les stratégies d'intervention ont été identifiées des relations dans le contexte de la vision.

Bagheri et Pihie (2010) ont essayé de décrire le processus d'apprentissage entrepreneurial qui contribue à l'apprentissage et au développement du leadership entrepreneurial chez les étudiants. Quatorze étudiants ont été sélectionnés comme participants. L'analyse des données a été obtenue comme le résultat des entretiens semi directives qui ont montré la diversité de l'apprentissage du leadership entrepreneurial chez les étudiants. En plus, l'interaction sociale, l'observation et la réflexion ont émergé comme étant des processus qui ont significativement contribué à l'apprentissage du leadership entrepreneurial aux étudiants.

2.2. GENERALITES SUR LE LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL

2.2.1. Dans le monde

Le Cabinet McKinsey & Company a mené une étude dans le but est de montrer aux Chefs d'Etat du G20 le rôle essentiel des entrepreneurs sur la relance économique mondiale. L'étude dévoilée le 05 Octobre 2011 s'appuie sur les statistiques de quelques pays pour démontrer les répercussions de l'entrepreneuriat sur l'économie locale. Les Etats-Unis, par exemple compteraient aujourd'hui 1.8 million d'emplois supplémentaires si la création de jeunes entreprises s'était poursuivie ces dernières années d'avant-crise. Dans les pays de l'Organisation

de Coopération et de Développement Economique (OCDE), les PME anciennes ou récentes contribuent pour deux tiers de l'emploi total.

Ainsi, d'une région du monde à l'autre, l'entrepreneuriat montre un visage différent. L'étude de McKinsey distingue précisément quatre cultures entrepreneuriales différentes. La première : un groupe constitué des Etats-Unis, du Canada et de l'Australie. Dans ces pays l'entrepreneuriat est l'un des principaux moteurs de l'économie. Par exemple, en Amérique, les entreprises de moins de cinq ans ont représenté 100% des créations nettes d'emplois entre 1980 et 2005 et les entreprises individuelles, elles, offrent une contribution à l'innovation près de trois fois supérieure à celles de leurs homologues européennes (11.9% d'entre elles développent de manière intensive leur R&D, contre 4.4% en Europe). Aux Etats-Unis toujours, 15% des entreprises de moins de 30 ans se placent parmi les plus grandes entreprises du classement Fortune 500 (classement établi en fonction du chiffre d'affaires).

Le deuxième groupe (Royaume-Uni, France, Allemagne, Italie, Japon) se caractérise par un entrepreneuriat moins dynamique mais néanmoins à forte valeur ajoutée, notamment grâce aux jeunes entreprises qui contribuent de manière importante à l'emploi.

En Chine, au Brésil et en Argentine, le taux moyen d'entrepreneuriat reste l'un des plus élevés (14.7% sur la période 2006-2010), contrairement au dernier groupe (Turquie, Mexique, Afrique du Sud, Corée, Inde et Russie), où cet indice est moins important.

« De manière générale, il convient de distinguer les économies émergentes des économies matures, explique François Bouvard, Directeur associé senior de McKinsey et coauteur de l'étude. Dans les émergents, l'entrepreneuriat est caractérisé par un dynamisme presque naturel, porté par une forte urbanisation et l'aspiration à rejoindre une classe moyenne en forte expansion. »

Ainsi, le dynamisme des entrepreneurs d'un pays est corrélé au développement des leviers qui sont mis en place pour aider les porteurs de projets.

Si l'entrepreneuriat est en croissance au Canada et aux Etats-Unis, ce n'est pas le cas partout dans le monde. Fait intéressant, ce qui motive le démarrage d'une entreprise varie d'un pays à un autre. L'Equateur a ainsi une forte activité entrepreneuriale liée à la nécessité, alors que les Canadiens citent majoritairement les opportunités d'affaires comme principale raison

d'entreprendre. (Source : Global Entrepreneurship Monitor 2017-2018 Global Report, Janvier 2018)

2.2.2. En Afrique

La question de l'emploi occupe une place prépondérante dans les débats politiques de développement de toutes les nations du monde entier car elle retient l'attention des gouvernements qui cherchent les voies et moyens les plus appropriés pour pallier aux problèmes de chômage afin de sortir leurs populations de la précarité. Le souci principal des gouvernements est de permettre à leurs populations non seulement de subvenir à leurs besoins mais aussi de contribuer au développement socio-économique. Malgré, les efforts des gouvernements dans la recherche des moyens pour la réduction du chômage, il continue de prendre de l'ampleur dans le monde et passera de 172,5 millions de personnes en 2018 à 173,6 millions de personnes en 2019 (Organisation International du Travail [OIT], 2019)

Le débat autour de la contribution de l'entrepreneuriat à la création d'emplois et à la croissance a été évoquée dans la littérature économique ces dernières années car on estime qu'entre 1% et 6% des emplois créés l'ont été par des nouvelles entreprises (Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE], 2010). Ainsi, pour juguler les problèmes de poussée démographique et du chômage des jeunes qui ne cesse d'augmenter, de nombreux pays ont fait de l'entrepreneuriat une priorité de développement. La jeunesse est mieux instruite que la cohorte de leurs parents car elle a une facilité à comprendre les nouvelles technologies (Amorós ; Bosma et Global Entrepreneurship Research Association, 2014). Conscient du fait que la jeunesse représente donc un atout de développement important, plusieurs pays ont mis en place des politiques et des programmes en faveur des jeunes entrepreneurs. Cette volonté de faire de l'entrepreneuriat des jeunes une priorité de développement s'est matérialisée par exemple par l'introduction dans l'enseignement secondaire, la formation à l'entrepreneuriat dont les pays africains ont été les précurseurs.

Ainsi, en Angola, 139 enseignants ont suivi une formation certifiée dans ce domaine et ont formé 9800 étudiants. La création d'entreprises à part le fait qu'elle permet aux jeunes au chômage de sortir de la précarité et de s'insérer dans la société peut également avoir des effets positifs sur la croissance économique car, les jeunes entrepreneurs sont particulièrement actifs dans les secteurs à forte croissance (Youth Business International et Global Entrepreneurship

Monitor, 2013). Une étude a montré que les jeunes qui travaillent pour leur propre compte sont plus épanouis socialement que leurs pairs et plus enclins à recruter d'autres jeunes (Simpson et Christensen, 2009), ce qui crée des conditions propices à une dynamique créatrice d'emplois.

De même, les jeunes travailleurs indépendants ont plus de facilité que les jeunes au chômage d'accéder à un emploi rémunéré dans un délai de trois ans (Listerri et al., 2006). Dans ces conditions alors, l'Équipe spéciale sur l'emploi du G-20 (2013) pense qu'il est donc nécessaire d'appuyer l'offre de mesures en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes car en offrant la possibilité aux jeunes de créer leur propre entreprise et en les aidant à réussir en tant qu'entrepreneurs, on les retire non seulement du marché du travail mais aussi on leur offre la possibilité d'en retirer d'autres en les recrutant. Toutefois, il est à noter qu'en raison d'un manque d'expérience et de compétences, un très fort pourcentage de jeunes entrepreneurs cesse leur activité au bout de quelques mois.

Une étude menée en Amérique latine et caraïbes, au Moyen orient et en Afrique du nord, en Afrique subsaharienne, en Asie pacifique et en Asie du sud, dans l'Union Européenne, hors Union Européenne et aux Etats-Unis par Kew et al. (2013) révèle que la capacité de création d'emplois des entreprises dépend de leur orientation vers la croissance, qui elle-même varie selon que les entrepreneurs le sont « par nécessité » ou « par choix ». L'Afrique subsaharienne présente le taux le plus élevé de jeunes entrepreneurs ayant de faibles perspectives de croissance (85,5 %) et le taux le plus bas de jeunes entrepreneurs ayant de fortes perspectives de croissance (3,9 %). Ce sont les jeunes entrepreneurs de l'Asie-Pacifique et de l'Asie du Sud qui affichent les perspectives de croissance les plus prometteuses, devant leurs homologues des États-Unis d'Amérique, de l'Amérique latine et des Caraïbes, de l'Union européenne, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. L'Afrique subsaharienne, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord sont les régions avec le pourcentage le plus élevé de jeunes entrepreneurs ayant démarré leur activité par nécessité ou à défaut d'autre choix.

2.2.3. Le cas spécifique du Cameroun

Le dynamisme entrepreneurial joue un rôle important dans le développement d'une nation à travers la création des richesses et des emplois. Le constat majeur qui s'impose au Cameroun est que les efforts d'encouragement de la création d'entreprise sont déployés dans les dimensions financières et administratives (Feudjo & Fofou., 2017).

Face à l'échec des politiques économiques adoptées après leur indépendance et à la globalisation de l'économie, les pays africains, en particulier le Cameroun et le Sénégal s'accommodent des principes de l'économie de marché. Depuis les années 80, ils multiplient leur soutien dans des programmes de promotion de l'entrepreneuriat, reconnaissant ainsi le rôle primordial du secteur privé informel et formel dans le développement et la croissance économique. Par exemple, des structures publiques et privées ont été créées dans ces deux pays pour accompagner les entrepreneurs potentiels dans la réalisation de leur projet d'entreprendre. D'une manière générale, nos constats révèlent une diversité des pratiques d'accompagnement conduisant à la création et la gestion des entreprises : certaines structures d'appui forment les porteurs de projet et les conseillent dans le montage de projet et la gestion de l'entreprise ; certains porteurs de projet ont le plus souvent recours au financement informel (tontines) ainsi qu'aux aides de la famille et des amis ; d'autres s'appuient sur leurs réseaux ethniques (tels les bamiléké au Cameroun)

Longtemps considérée comme ayant une portée marginale sur la croissance économique dans les pays africains au lendemain de leur indépendance, la création d'entreprise dans le secteur privé est désormais reconnue tant par les pouvoirs publics et les institutions que par les milieux académiques comme une source de création d'emplois et de richesse. A ce titre, il est également admis que les petites entreprises constituent un levier important de création de valeur et de développement économique (Julien et Marchesnay, 1988). Par conséquent, une étude sur le marché de l'accompagnement des petites entreprises ainsi que sur la performance des petites entreprises impulsée par les dimensions pertinentes des compétences des entrepreneurs au Cameroun et au Sénégal apporterait des solutions pertinentes aux besoins des pouvoirs publics² et des praticiens qui œuvrent en faveur du développement des activités entrepreneuriales.

Le gouvernement camerounais accorde depuis les années 2000 la priorité à la création et au développement de l'auto-entrepreneuriat (micro et très petites entreprises) ainsi que des petites et moyennes entreprises (PME). La stratégie de développement des PME au Cameroun s'est traduite par la création en 2004 du ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat dont les principales missions sont l'amélioration du cadre institutionnel et technique visant la promotion et l'encadrement de la PME (MINPMEESA, 2008). Les PME constituent plus de 80% du tissu économique et de ce fait, participent de

manière significative à la croissance économique, à la création d'emplois et à la redistribution des revenus. Toutefois, on peut noter que la définition des PME reste ambiguë car elles sont souvent assimilées aux micro-entreprises, à l'artisanat voire au secteur informel.

Au Cameroun, il existe une diversité de définition de la PME (MINPMEESA, 2008) : La Banque des Etats de l'Afrique Centrale et le Ministère en charge du commerce privilégient les critères financiers (montant de fonds propres inférieur à 100 millions de F CFA ; chiffre d'affaires n'excédant pas 500 millions, etc.). Pour le MINPMEESA, la PME regroupe la micro entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise. Les critères distinctifs de la PME sont : l'effectif employé (la micro entreprise : moins de 5 ; petite entreprise : de 5 à moins de 20; moyenne entreprise de 20 à moins de 50) ; investissement initial (micro entreprise jusqu'à 200milles F CFA ; petite entreprise jusqu'à 500 milles de F CFA ; et moyenne entreprise jusqu'à 1milliard de F CFA) et le chiffre d'affaire (micro entreprise et petite entreprise jusqu'à 500millions de F CFA ; et moyenne entreprise jusqu'à un milliard de F CFA).

2.3. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE

2.3.1. La culture et les normes organisationnelles

Les normes organisationnelles précisent les attentes de l'entreprise en matière de comportement, en fonction de la culture d'entreprise

Toute institution fonctionne selon certaines règles ou normes. Ces codes comportementaux internes se divisent en deux catégories:

- **Les normes explicites:** celles-ci ont été consciemment établies pour encourager un certain comportement à l'intérieur de l'organisation (par exemple, les codes d'éthique, les statuts, les règlements internes, etc.). Chacun peut, s'il le veut, en venir à connaissance et il serait même souhaitable qu'il le fasse.
- **Les normes implicites:** celles-ci sont largement dues à des modes de comportements inconscients, traditionnels, ou individuels. Elles paraissent toutes évidentes pour certains, mais sont difficiles à détecter ou à comprendre pour les personnes extérieures et les nouveaux venus. Étant difficiles à saisir, elles sont difficiles à changer. Les normes explicites et particulièrement implicites sont très spécifiques à chaque organisation et constituent une partie intégrale de sa culture organisationnelle. Elles

déterminent ce qui peut être fait et ce qui ne peut pas l'être, indépendamment du fait qu'elles soient écrites et formellement reconnues ou non.

Comme toute organisation, les entreprises ont besoin de règles de comportement. Ces règles devraient faire en sorte que l'entreprise demeure sous le contrôle de ses membres, et devraient régir les relations entre les membres, et les tierces parties. Cependant, au fil de la croissance de l'entreprise, certaines règles peuvent devenir superflues, et la nécessité de les changer ou d'en adopter de nouvelles en remplacement se fera sentir. Les anciens modes de communication peuvent devenir inefficaces et même inhiber le développement. Certaines règles sociales peuvent aussi constituer des obstacles aux entrepreneurs désireux d'innover. Porter le sujet à l'attention de l'entreprise débouche souvent sur du scepticisme, car les gens se demandent pourquoi des normes qui ont été utiles à l'organisation par le passé doivent être remplacées. Si ces normes sont explicites, il est plus aisé d'aider les membres à les changer. Lorsque ces derniers comprennent que des changements externes ou internes menacent la survie de l'entreprise, ils sont mieux préparés à discuter des changements et à chercher de nouvelles solutions. De même, si on peut montrer clairement comment un changement dans les normes peut conduire à une meilleure utilisation des connaissances des membres et/ou des ressources, les membres peuvent alors accepter les changements.

Lorsque les règles sont implicites, les membres ne comprennent souvent pas ce qui empêche une interaction ou innovation efficace. Les normes implicites sont aussi plus spécifiques à l'environnement dans lequel la coopérative évolue. Il peut même être très gênant pour le groupe de penser abandonner certains modes de comportement ou certaines croyances dans l'intérêt de l'entreprise. Le point de départ pour changer les normes implicites est de trouver le moyen de les rendre explicites. Rendre une norme explicite ne signifie pas empêcher les membres de décider s'ils veulent ou non garder les anciennes normes. En effet, imposer un changement des valeurs et des normes sans le support de l'organisation peut sérieusement endommager la compétitivité et l'efficacité de l'entreprise.

2.3.2. Les pratiques et les processus organisationnels

Lorsque les problèmes dans l'organisation sont abordés avec une approche dichotomique de soit/soit, conformément à la logique formelle, on peut identifier deux issues possibles (Josserand & Perret, 2000). La première, la hiérarchisation, consiste à mettre en avant un pôle au

détriment de l'autre. Cette solution se révèle inefficace, voire désastreuse lorsque les situations organisationnelles nécessitent des réponses plus complexes intégrant des logiques apparemment contradictoires. La seconde, le compromis, conduit l'organisation vers une situation intermédiaire parfois inconfortable. Le compromis joue par l'affaiblissement mutuel des extrêmes, il ne permet donc pas d'exploiter les potentialités des deux pôles. Comme le développe Hampten-Turner (1992), les entreprises qui n'arrivent pas à gérer les pôles contradictoires des dilemmes auxquels elles sont confrontées se trouvent prisonnières de cercles vicieux dans lesquels chaque effort conduit à un renforcement des faiblesses. Préconiser une gestion paradoxale pour répondre à ces enjeux est cependant insuffisant si l'on n'entre pas dans une réflexion sur œuvre. Identifier des pratiques paradoxales et les processus de changement qui les sous-tendent ; repérer les mécanismes organisationnels sur lesquels ces processus de changement peuvent s'appuyer constituent des étapes tout aussi essentielles si l'on veut réellement permettre de faire évoluer les organisations dans cette voie.

On peut affirmer qu'une organisation pratique une gestion paradoxale si elle est à même de concilier des contraintes perçues habituellement comme opposées. En combinant des contraintes conçues traditionnellement comme contradictoires, elle s'engage alors dans un cercle vertueux où : « les valeurs opposées [...] restent en état de tension créatrice et de freinage mutuel. Le cercle s'auto-équilibre et s'autocorrige » (Hampten-Turner, 1992, p. 36). Les pratiques organisationnelles paradoxales – il faudrait dire perçues comme paradoxales par certains acteurs ou groupes d'acteurs – se caractérisent par la capacité à maîtriser cet auto-équilibre. Nous en distinguons six types qui répondent à la définition précédente de « pratiques organisationnelles paradoxales» :

2.3.2.1. Les pratiques séquentielles

La différenciation dans le temps est le fondement des pratiques séquentielles (Evans & Doz, 1989). Dans de telles pratiques, l'organisation aménage le paradoxe, l'apprivoise en permettant l'expression de chacune des dimensions opposées à des périodes successives. On peut donner une illustration assez courante de ces pratiques au travers des démarches volontaristes de pilotage et de mise en œuvre du changement organisationnel. Le courant de l'OD (Bennis, 1969 ; Beckhard, 1975 ; Morin, 1989) propose ainsi une approche séquentielle du changement qui comporte les phases successives suivantes : décristallisation ; déplacement ; recristallisation. La

phase de décristallisation permet de mobiliser les énergies dans une démarche émergente, des idées nouvelles, des propositions d'améliorations remontent de l'ensemble de l'organisation dans une démarche ouverte. La phase de recristallisation, qui intervient à la fin du processus volontaire de changement, permet un recadrage nécessaire à la bonne conduite du changement et à la préservation de la cohérence du développement de l'organisation. Cette décomposition est particulièrement opérante dans le pilotage et la mise en œuvre du changement organisationnel. On la retrouve dans les grands chantiers de réorganisation qui ont caractérisé les deux dernières décennies. Koenig et Thiétart (1993) montrent la façon dont un grand groupe compose, grâce à l'approche séquentielle, avec la tension existant entre l'émergent et le délibéré.

2.3.2.2. Le compartimentage

Autre logique d'arrangement, de jeu avec le paradoxe, le compartimentage consiste à réserver non pas des moments mais des espaces d'expression distincts des logiques contradictoires au sein de l'organisation. L'application de la théorie des niveaux logique nous sert à nouveau de guide pour comprendre qu'à un niveau « macro », l'organisation peut mobiliser les opposés, tandis qu'à un niveau « micro », dans des lieux différents, un seul pôle sera mis en œuvre. Le compartimentage nécessite de concevoir des espaces suffisamment indépendants au sein de l'organisation pour que chacun puisse fonctionner selon des logiques différentes, voire opposées.

Pour que le compartimentage fonctionne il convient de réduire les interdépendances entre niveaux et gommer les points de friction ou de rencontre (Barel, 1989). Dans l'organisation, le compartimentage se traduira par la création de niveaux hiérarchiquement (groupe, unité opérationnelle, division,...) au sein desquels des logiques différenciées pourront s'exprimer. Cette démarche peut également s'appliquer à un même niveau hiérarchique, par la création d'espaces différenciés horizontalement (entre les unités opérationnelles par exemple par métier, zone géographique, pays,...). La différenciation peut s'effectuer de manière plus ou moins fine selon la nature des oppositions auxquelles l'organisation est confrontée mais aussi en tenant compte des frictions et des recouvrements existants entre les espaces.

Tout un courant de recherche portant sur les relations contingentes entre centre et périphérie dans les g repose sur cette logique de différenciation. Ainsi, pour des chercheurs comme Gupta (1987) ou Calori (1988), les relations centre-périphérie doivent être modulées au

sein d'une même organisation en fonction du contexte et/ou de la stratégie de l'unité et non plus pour l'ensemble de l'organisation comme pouvaient le suggérer les premières approches contingentes. Golden (1992) prône un découpage encore plus fin puisque, selon lui, les logiques différenciées (autonomie et contrôle par exemple) doivent être adaptées non seulement pour chaque unité mais également pour chaque fonction.

2.3.2.3. La stratification

La stratification (Evans & Doz, 1989) est un long processus d'apprentissage cumulatif par lequel l'organisation intègre progressivement les dimensions contraires. Comme dans la logique séquentielle, la stratification se caractérise par des phases successives. Cependant, contrairement à la logique séquentielle, les logiques contradictoires ne font pas que se succéder, elles se cumulent et se combinent par des processus de mémorisation et d'apprentissage qui s'ancrent grâce à des éléments aussi divers que certains individus clés ou des procédures organisationnelles particulières. Tous les comportements résultant des phases antérieures sont intégrés dans les pratiques actuelles et viennent s'enrichir de nouveaux éléments. Les contraires sont ainsi progressivement assimilés. On peut même imaginer une spirale dans laquelle des cycles successifs permettent à chaque contrainte d'être revisitée à plusieurs reprises. Dans le domaine particulier du management multiculturel, Steyaert et Janssens(1995) montrent comment la stratification résout l'opposition entre approche multiculturelle et mono culturelle : des cadres envoyés pour des missions de longues durées dans des pays aux cultures contrastées pourront devenir ainsi réellement multiculturels

2.3.2.4. L'oscillation

Barel (1989) utilise l'image de la godille pour rendre compte des pratiques d'oscillation :
« On peut aussi bien maintenir le bateau en ligne droite en alternant rapidement un coup à gauche et un coup à droite qu'en portant simultanément ces coups [...]. C'est par ses déséquilibres successifs que le système assure ses équilibres » (1989, p. 265).

Comme la stratification, l'oscillation joue sur la dimension temporelle pour sortir du paradoxe mais le mouvement est plus rapide. C'est le rythme élevé du passage d'un pôle à l'autre qui permet, comme dans l'illusion cinématographique de donner un résultat qui semble homogène, de conserver une direction qui tire sa force d'une réponse simultanée aux deux contraintes. Nous sommes dans une logique du mouvement qui permet d'éviter les déséquilibres

qui ne manquent pas d'apparaître si l'on met l'une des dimensions contradictoires. On peut trouver des exemples de telles pratiques dans la gestion de l'innovation chez les constructeurs automobiles japonais (Gomory & Schmitt, 1991). Au lieu de laisser l'organisation en perpétuel déséquilibre entre exploitation et innovation, les constructeurs japonais ont réussi à imposer un rythme d'innovations incrémentales constant.

2.3.2.5. La construction locale

La construction locale correspond à une interpénétration des contraires en un lieu particulier qui rend cet échange possible. Il existe en effet dans les organisations des espaces d'échanges, des lieux et des moments permettant ce type de rencontre. Dans des circonstances particulières, des acteurs aux points de vue pourtant opposés peuvent parvenir à échanger et à bâtir ensemble des solutions de synthèse. Les conventionnalistes développent un cadre d'analyse qui permet de mieux comprendre les possibilités d'actions coordonnées malgré l'existence d'intérêts ou de points de vue différents. Ils définissent ainsi le compromis comme la construction stable, sur la base d'objets extraits de plusieurs mondes, de quelque chose de commun qui dépasse, que transcende les mondes d'origine (Amblard et al., 1996). Les groupes de projets permettent, quand ils fonctionnent bien, d'effectuer ce travail de dépassement des mondes d'origine de leurs membres. Thompson (1998) illustre ce concept quand il analyse la gestion de projet chez Motorola. L'entreprise est parvenue à obtenir une créativité forte et un degré de contrôle important en intégrant dans un comité de suivi les attentes de la direction (contrôle) et le besoin de reconnaissance des opérationnels en cas d'arrêt du projet (créativité).

2.3.2.6. Le recadrage

Dans le recadrage, un nouvel élément est introduit dans une situation qui permet le saut logique, qui permet de sortir de la contradiction (Westenholz, 1993 ; Steyaert et Janssens, 1995). Il s'agit avant tout d'effectuer un déplacement qui nous libère des limites que nous fixons à notre champ cognitif. De nombreux facteurs viennent limiter le champ couvert par notre réflexion et nous nous laissons souvent tromper par la représentation que nous nous faisons de la réalité. Il est fréquent que le changement de niveau logique soit rendu possible par l'intrusion dans notre monde d'un objet nouveau, élément tiers qui vient enrichir ou déranger notre représentation de la réalité. Un objet, un concept ou une personne, permettent alors la réconciliation des deux opposés (Quinn, Spreitzer & Hart, 1992 ; Steyaert & Janssens, 1995). Amblard et alii (1996) décrivent la

situation d'une entreprise de production de fromage où l'introduction d'une nouvelle machine a permis de concilier les exigences de productivité du monde industriel avec la préservation des qualités d'une production artisanale.

2.4. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DIVERSITE CULTURELLE

2.4.1. La politique du multiculturalisme de Will Kymlicka (1995)

Le philosophe canadien Will Kymlicka s'attaque au délicat problème de la pluralité culturelle au sein des nations modernes. En effet, le monde politique actuel est confronté à une réalité bien différente que ne l'était le 19^e Siècle. La technologie des transports permet aujourd'hui le transfert des populations comme jamais les penseurs d'autrefois ne l'auraient imaginé. La théorie libérale du droit des minorités vise à cerner un cadre normatif qui permet d'octroyer des droits spéciaux ou spécifiques à des groupes minoritaires en vertu de leur culture. Or cette affirmation implique que la différenciation doit porter sur les groupes culturels et non sur les individus.

Kymlicka discute ouvertement des cultures comme étant des groupes d'individus unis par un lien puissant se définissant par le terme « culture », cet ensemble formant le groupe culturel. Il est donc essentiel de comprendre la définition que donne l'auteur de ce terme riche en signification, qui se trouve à la base même de sa théorie ; mais aussi les conséquences qu'aura une telle définition sur un travail visant à échafauder une théorie politique du multiculturalisme.

2.4.2. Gestion de la diversité culturelle et Leadership entrepreneurial

Les entreprises aujourd'hui se trouvent devant la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses. Cette situation amène à s'interroger sur les « compétences multiculturelles » qui pourraient aider les gestionnaires à mieux encadrer leur personnel. La diversité culturelle étant une réalité sociologique, il nous paraît nécessaire de préciser le sens que nous donnons à la notion de gestion de la diversité culturelle. Gérer la diversité peut être définie comme « La planification et la mise en œuvre des systèmes et des pratiques organisationnelles pour gérer les gens de sorte que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés alors que ses inconvénients potentiels se minimisent » (Taylor Cox, 1994).

Ainsi, gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes et surtout favoriser l'émergence d'un cadre de travail enrichissant. Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles. Selon Rosenzweig (1998), ces différences se manifestent surtout « dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux décisionnels, etc. ». Gérer cette diversité consiste à tirer parti des différences. Bien gérer la diversité offre un net avantage dans une époque où la flexibilité et la créativité sont les clés de la compétitivité. Une organisation doit être souple et adaptable pour répondre aux nouveaux besoins des clients. La gestion est principalement faite de communication et d'utilisation du langage. On sait depuis fort longtemps que l'activité de communication occupe de 50 à 75% du temps de travail des gestionnaires. En effet, la compétence communicationnelle est très importante pour un gestionnaire en l'occurrence dans une organisation ayant un personnel diversifié.

Chicha et Saba (2010) distinguent trois niveaux de compétences communicationnelles à intégrer dans une relation interculturelle. Le premier niveau de compétence s'inscrit dans l'aptitude à décoder et échanger un message écrit ou parlé. Dans le cas d'une entreprise, il peut s'agir de la compréhension technique d'un message c'est-à-dire « comprendre le pourquoi et le comment d'un appel téléphonique ou d'une télécopie ». Le deuxième niveau de compétence se situe à la capacité de converser et négocier avec des partenaires (notamment dans la vente et les opérations de marketing international). Dans ce deuxième palier, « la maîtrise de la syntaxe et de la sémantique sont particulièrement indispensables ». Le troisième et dernier niveau de compétence communicationnel est surtout requis dans le cas d'une gestion à l'international. Il s'agit de la capacité à influencer, motiver et gérer. A ce stade, l'objectif est réellement de s'adapter au contexte culturel dans lequel on opère pour une bonne communication. L'environnement des affaires évolue rapidement avec notamment la composition de la main d'œuvre de plus en plus diversifiée, ce qui, pousse les entreprises à repenser ou à prendre en compte ce changement dans leur stratégie de gestion.

Cependant, comment tirer parti de cette diversité culturelle. Distefano et Maznevski (2000) affirment que « les équipes diversifiées ont tendance à avoir soit de meilleurs résultats,

soit de pires résultats que les équipes homogènes, un plus grand nombre ayant de pires résultats que de meilleurs résultats ». Le problème majeur qui, selon eux, distingue ces équipes est une mauvaise gestion de la diversité. Une réponse stratégique à ces changements est de gérer cette diversité en mettant l'accent sur une utilisation efficace de l'ensemble des travailleurs (Thornhill et al, 2000). C'est pourquoi, il est essentiel pour un manager d'identifier les spécificités de la culture d'un groupe pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels il est confronté (Trompenaars, 1993).

Dass et Parker (1999) ont défini quatre approches de gestion de la diversité au sein des entreprises en proposant également des stratégies soutenant ces quatre approches. Ainsi, Dass et Parker (1999) distinguent une première approche s'appuyant sur un déni des différences. Par conséquent, la question de la diversité n'est pas prise en compte dans la stratégie des entreprises, autrement dit il n'existe aucune stratégie de gestion de cette diversité. La deuxième approche considère la diversité comme un problème organisationnel qui doit être pris en charge par les managers. Dans ce cas, la diversité est valorisée afin de lutter contre toute discrimination et injustice notamment dans le cadre de recrutement, de rémunération et de promotion. La stratégie adoptée consiste à incorporer les différences de sorte qu'elles disparaissent. La troisième approche a trait à une prise en compte totale de la diversité car cette dernière est considérée comme un atout. Enfin la quatrième approche définit la diversité comme étant un ensemble susceptible de créer des avantages pour l'entreprise mais aussi dans certains cas peut présenter des inconvénients pour l'entreprise. Cependant, cette dernière approche met l'accent sur la nécessité d'adopter une bonne stratégie de gestion de la diversité dépendamment des orientations culturelles de l'ensemble du personnel en créant un cadre de travail stimulant et respectueux des différences.

2.4.3. Influences culturelles sur l'entrepreneuriat

Indéniablement, l'entrepreneuriat est un moteur de la croissance économique. Cependant, ce dynamisme, diffère d'un pays à un autre, voire d'une région à une autre, en fonction de l'environnement culturel. Davidsson (1995), montre que l'impact des variables institutionnelles et macro-économiques sur la vitalité entrepreneuriale est modéré par les spécificités culturelles. Le premier courant de pensée, dit l'approche par les traits, explore le rapport entre la culture et les caractéristiques des entrepreneurs. Selon Scheinberg et MacMillan (1988), Shane et al., (1991

; 1992), les motivations et les objectifs des créateurs d'entreprises varient systématiquement selon les spécificités culturelles. Toutefois, soulignent Mac Grath et al., (1992), ces variations s'expriment en dépit des caractéristiques communes à tout entrepreneur, par rapport au non entrepreneur.

Dans une approche cognitive, Muller et Thomas (2000) analysant...des entreprises de neuf pays confirment que les caractéristiques (contrôle interne, la prise de risque et l'énergie déployée) des entrepreneurs de neuf pays sont davantage différentes que les dissemblances culturelles entre ces pays sont grandes.

En examinant les « scripts cognitifs » des entrepreneurs de sept pays différents, Mitchell et al., (2000), renseignent que ceux-ci sont fortement corrélés aux valeurs culturelles. Ces auteurs associent les scripts cognitifs du comportement entrepreneurial aux valeurs de l'individualisme et de la distance hiérarchique confirmant ainsi les résultats d'Abramson et al., (1993). Ces scripts expliquent les différences des styles cognitifs par la variété de l'environnement culturel. C'est dans le même ordre d'idées que pour expliquer la relation entre les facteurs institutionnels et économiques d'une part et, le développement de l'entrepreneuriat d'autre part, Hayton et al., (2002), identifient le rôle modérateur des dimensions culturelles qui sont les croyances, les besoins, les motivations, la cognition et les comportements. Ces manifestations culturelles transforment le contexte institutionnel pour influencer l'activité entrepreneuriale.

Busenitz et Lau (1996) considèrent quant à eux que les valeurs culturelles et les caractéristiques individuelles déterminent, dans un contexte social donné, la cognition qui est à l'origine de l'intention entrepreneuriale, et par la même, la décision. Leur modèle s'inscrit dans le prolongement des travaux de Shapero et Sokol (1982) qui accordent une place prépondérante aux variables socioculturelles dans l'explication de la désirabilité de l'acte de création d'entreprise. Le deuxième courant s'intéresse aux liens entre la culture nationale et la vitalité entrepreneuriale (taux de créations d'entreprise, taux d'innovation) ; c'est l'approche par la création de valeur ou innovation. Plusieurs études indiquent que le niveau et le taux de création d'entreprises sont inégaux d'un pays à l'autre (Shane, 1992 et 1993) ou d'une région à l'autre (Davidsson, 1995 ; Davidsson et Wiklund, 1995). Ces recherches renseignent que la vitalité entrepreneuriale est corrélée avec certaines caractéristiques culturelles mesurées par la grille d'Hofstede (1980).

2.4.4. Les impacts culturels sur les comportements managériaux

L'intégration des dimensions culturelles dans les théories des organisations s'est faite de différentes façons et à divers niveaux d'analyse. Deux approches sont distinguées : la première, dite unidimensionnelle, s'est focalisée sur une seule caractéristique culturelle. Une seule variable est étudiée pour mesurer son impact sur des aspects de la vie de l'entreprise.

L'œuvre de Weber (1934) est l'une des recherches les plus célèbres ; la religion protestante valorisant le travail est à l'origine du développement de l'esprit du capitalisme. S'inspirant de cette thèse, Tribou (1995) étudie l'influence de l'islam sur l'esprit entrepreneurial. L'analyse de la philosophie islamique à travers des textes sacrés combinée à des entretiens qualitatifs montre qu'il n'existe pas d'antinomie entre le dogme musulman et l'esprit d'entreprise. La deuxième approche, multidimensionnelle, trouve un large champ d'application en sciences de gestion. De très nombreuses recherches comparent les manifestations des comportements managériaux selon des différences culturelles nationales (Fukuyama, 1995 ; Hall et Hall, 1990 ; Hofstede, 1980 ; Lawrence et Yeh, 1994 ; Lewis, 1992 ; Schwartz, 1999 ; Smith, Trompenaars et Dugan, 1995 ; Triandis, 1995). En effet, pour Hofstede (1980,) « La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management ». D'après Newman et Nollen (1996), « il n'y a pas de management idéal... Les différences dans la culture nationale appellent à des différences dans les pratiques managériales ».

L'enquête d'Hofstede (1980) demeure la référence en sciences de gestion. Pour étudier l'impact de la culture sur les comportements managériaux, l'auteur a étudié un échantillon de 116.000 salariés de la société IBM répartis dans 72 pays. La culture est déclinée en 4 dimensions supposées collectives : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Les résultats indiquent qu'en fonction des indices de chaque dimension, il est possible de dessiner une carte culturelle du monde (Hofstede et Bollinger, 1987). L'avantage du modèle d'Hofstede, soulignent Hayton et al., (2002), est l'agrégation de ses composantes rendant compte de plusieurs attitudes caractérisant l'esprit entrepreneurial (l'innovation, la prise de risque, l'external locus of control...). Le modèle a été testé avec succès au niveau national par Shackleton et Abbas (1990), Chow, Shileds et Chan (1990), Nasierowski et Boguze (1998) et Naumov et Puffer (2000).

CHAPITRE 3 : LES APPROCHES THEORIQUES DU LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DU MULTICULTURALISME EN PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS

Ce chapitre fera la lumière sur la question du leadership entrepreneurial, le multiculturalisme et des concepts connexes tels que traités dans la littérature. Cela permettra de faire ressortir les points de convergence et/ou de divergence d'opinion entre les auteurs sur des aspects précis de la problématique.

3.1. LA THEORIE GENERALE DES SYSTEMES DE BERTALANFFY

L'apparition du concept de système peut être expliquée en grande partie par la complexité croissante des phénomènes économiques, sociologiques (modification des modes de vie, phénomène de mondialisation...) et la multiplication des interactions entre ces différents phénomènes. Les approches traditionnelles (on pense surtout à la logique cartésienne) seraient insuffisantes pour maîtriser cette double évolution. Il devenait donc nécessaire de construire une nouvelle approche scientifique qui aurait une vision plus globale des phénomènes (l'analyse systémique).

3.1.1. La notion de système

Un système est un ensemble d'éléments reliés par un ensemble de relations. On peut aussi entendre par système un assemblage d'éléments fonctionnant de manière unitaire et en interaction permanente. Pour Forrester (1965), le système est un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relations imbriquées.

En tenant compte de l'avis même de Von Bertalanffy (1968), que tout ce qui fonctionne ensemble est système et suivant le domaine scientifique de l'utilisation d'un système, on peut identifier sept définitions différentes qui sont :

1. Du point de vue de l'histoire des sciences, un système est une construction théorique que forme l'esprit sur un sujet (exemple : une idée expliquant un phénomène physique et représentée par un modèle mathématique).

2. Ensemble de propositions, d'axiomes, de principes et de conclusions qui forment un corps de doctrine ou un tout scientifique (exemple en philosophie : le système d'Aristote, ou en physique : le système newtonien).
3. Ensemble de méthodes, de procédés organisés ou institutionnalisés pour assurer une fonction (exemple : système d'éducation, système de production, système de défense).
4. Ensemble d'éléments qui se coordonnent pour concourir à un résultat (exemple : système nerveux)
5. Ensemble de divers éléments analogues.
6. Appareillage, dispositif, machine assurant une fonction déterminée (exemple : système d'éclairage, système automobile).
7. En termes d'analyse, il s'agit d'un réseau, plus ou moins important et autonome, dont les éléments présentent la particularité de répondre en tout ou en partie à un même objectif.

Pour Le Gallou (1993), on peut saisir un système comme étant :

«Un ensemble, formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels (éléments matériels, individus, actions, etc.) organisés en fonction d'un but (ou d'un ensemble de buts, objectifs, finalités, projets, etc.) au moyen d'un jeu de relations (interrelations mutuelles, interactions dynamiques, etc.), le tout immergé dans un environnement ».

La notion de système n'est pas réellement novatrice en soi, la biologie et les sciences de l'environnement ont été les premières à s'y référer (l'écosystème étudie l'environnement dans sa globalité, le corps humain est mieux compris grâce à l'étude des relations entre les différentes parties du corps). C'est cependant son application à l'entreprise qui est nouvelle (exemple du management systémique). Ainsi lorsque l'on étend cette analyse des systèmes à des systèmes plus complexes (phénomènes de structuration sociale), on est alors conduit en économie à rejeter le concept d'équilibre ou à le dépasser tout simplement. On raisonne sur des quantités en mouvement (et non plus dans un univers statique), il s'agit ici de comprendre la cohérence et la persistance du système à travers le temps. Un découpage en sous-systèmes (production, information) permettra de mettre en valeur les caractéristiques et les finalités de cette nouvelle approche conceptuelle de l'entreprise.

3.1.2. Origines et évolution de la théorie

Jusqu'à la fin des années 1930, les théories scientifiques proposaient d'étudier les phénomènes en suivant les modèles de causalité linéaire. Depuis Descartes, deux présupposés guidaient la pensée scientifique. On considérait en premier lieu qu'un système pouvait se découper en composantes qui s'analysent individuellement et deuxièmement que les éléments peuvent s'additionner de façon linéaire afin d'en saisir la totalité. Le développement de la pensée scientifique de ces dernières décennies a mis en évidence une évolution parallèle et cependant séparée du fondement de la connaissance dans des disciplines aussi différentes que la physique, la biologie ou les sciences du comportement. Toutes ces sciences sont fondées de plus en plus sur des modèles, des principes et des lois dont l'objet est l'étude des relations et des interactions existantes entre un tout et ses parties composantes.

De cette constatation est née l'idée d'une théorie des systèmes généraux dont l'objet est l'étude des systèmes en général indépendamment de leur contenu ou de leur catégorie (Bertalanffy, 1968). Certes, le principe de la théorie générale des systèmes est formalisé en 1968 par Ludwig Von Bertalanffy dans *General System Theory*. Cependant, il importe de préciser que les bases de cette théorie sont multiples, la principale étant certainement le mouvement cybernétique. En effet, C'est à Norbert Wiener (1948) que revient l'honneur dans son traité « *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* », d'avoir proposé pour la première fois d'élever l'idée de la boîte noire au rang de concept instrumental de la modélisation scientifique alors qu'il était enseignant au Massachusetts Institute of Technology. Cette parution de Wiener bouscula durablement jusqu'au scandale, le monde des idées, traversant la pensée scientifique et philosophique de la deuxième moitié du XX^e siècle.

En effet, depuis René Descartes la recherche scientifique était fondée sur le postulat de la causalité. Ainsi, les phénomènes du monde pouvaient être expliqués par un enchaînement de causalités. Dès lors, si un phénomène apparaissait d'abord comme trop complexe il suffisait de le décomposer en plusieurs enchaînements de causalités. Cette démarche est ce que l'on peut encore aujourd'hui désigner sous l'appellation de démarche analytique.

Avec la théorie systémique la démarche est totalement différente car on va désormais représenter ce que l'on ne comprend pas dans un phénomène que l'on cherche à étudier sous l'aspect d'une boîte noire. Cette boîte noire est considérée comme un phénomène actif dont on

connaît le comportement mais non le fonctionnement. Dans la mesure où l'on peut connaître les informations entrant dans cette boîte noire et que l'on en connaît les réactions, on peut en déduire un « feed-back informationnel » qui va permettre progressivement de décrire le système de commande de la boîte noire.

3.1.3. Paradigme et principes

La Théorie générale des systèmes de Von Bertalanffy visait à créer une « unification de la science » qui respecterait les caractéristiques distinctives de chaque discipline scientifique. A ses balbutiements, cette théorie reposait sur le postulat de principes, modèles et lois systémiques, applicables à toutes sortes de domaines. Von Bertalanffy soutenait qu'une approche holistique est utile dans divers domaines comme la biologie ou la sociologie du fait de l'inadéquation des modes de pensée analytiques et mécanicistes, traditionnels dans les sciences. De plus, la récurrence de certains modèles conceptuels, voire de certaines modélisations mathématiques dans des disciplines diverses, laisserait supposer la possibilité de trouver des aspects formels communs. On pourrait trouver des lois systémiques communes aux divers types de systèmes indépendamment du domaine concerné.

Le paradigme systémique considère de façon indissociable les éléments des processus évolutifs (qui assemblent les éléments de manière non linéaires ou aléatoire, dans les systèmes dits complexes). Cette théorie décrit la réalité observée et suggère d'établir des liens logiques entre les facteurs. Elle place la relation, l'interaction entre les éléments, au cœur de la théorie et permet ainsi de découvrir que les causalités linéaires simplistes ne sont pas suffisantes pour expliquer les choses et que les corrélations établies entre les facteurs sont très nombreuses.

Selon David Pouvreau et Manfred Drack (2007, p.283),

« le but principal [de la TGS] est de générer un nouveau type d'unification de la science : pas une unification basée sur la réduction des concepts, des méthodes, ni même des lois de toutes les sciences à une science unique considérée comme plus essentielle, mais plutôt une unité formelle basée sur la généralisation et l'ubiquité du concept de système et sur les "isomorphismes" que ce concept induit entre les sciences dont l'autonomie logique et méthodologique serait garantie ».

Ainsi, la théorie des systèmes généraux de Bertalanffy peut-être dès lors définie comme la science de la « globalité », notion qui était considérée jusqu'à présent comme vague et semi-

métaphysique. Dans sa forme élaborée cette science est une discipline de logique mathématique en elle-même strictement formelle mais qui trouve des applications dans différents domaines.

On peut distinguer trois niveaux d'analyse en relation avec l'approche systémique :

La science des systèmes, consistant à la fois en une étude des systèmes particuliers dans les différentes sciences et une théorie générale des systèmes comme ensemble de principes s'appliquant à tous les systèmes. L'idée essentielle ici est que l'identification et l'analyse des éléments ne suffit pas pour comprendre une totalité (comme un organisme ou une société) ; il faut encore étudier leurs relations. Bertalanffy s'est attaché à mettre en lumière les correspondances et les isomorphismes des systèmes en général : c'est tout l'objet d'une théorie générale des systèmes.

La technologie des systèmes, concernant à la fois les propriétés des matériels et les principes de développement des logiciels. Les problèmes techniques, notamment dans l'organisation et la gestion des phénomènes sociaux globaux (pollutions écologiques, réformes de l'éducation, les régulations monétaires et économiques, relations internationales), constituent des problèmes incluant un grand nombre de variables en interrelation. Des théories « globales » comme la théorie cybernétique, la théorie de l'information, la théorie des jeux et de la décision, la théorie des circuits et des files d'attente, etc., en sont des illustrations. De telles théories ne sont pas « fermées », spécifiques, mais au contraire interdisciplinaires.

La philosophie des systèmes, promouvant le nouveau paradigme systémique, à côté du paradigme analytique et mécaniste de la science classique. La systémique constitue, selon les propres termes de Bertalanffy, « une nouvelle philosophie de la nature », opposée aux lois aveugles du mécanisme, au profit d'une vision du « monde comme une grande organisation ». Une telle philosophie doit par exemple soigneusement distinguer systèmes réels (une galaxie, un chien, une cellule), qui existent indépendamment de l'observateur, systèmes conceptuels (théories logiques, mathématiques), qui sont des constructions symboliques, et systèmes abstraits (les théories expérimentales), comme sous-classe particulière des systèmes conceptuels qui correspondent à la réalité. À noter, à la suite des travaux sur la psychologie de la forme et les déterminismes culturels, que la différence entre systèmes réels et systèmes conceptuels est loin d'être tranchée. Cette ontologie des systèmes ouvre donc sur une épistémologie, réfléchissant sur le statut de l'être connaissant, le rapport observateur/observé, les limites du réductionnisme, etc.

L'horizon ultime est alors de comprendre la culture comme un système de valeurs dans lequel l'évolution humaine est enchâssée.

3.1.4. Portée

L'approche par les systèmes est devenue un outil essentiel pour faire apparaître en quoi l'être humain est un système global organique par opposition à une créature mécanique agissant comme un robot. Ludwig Von Bertalanffy a, en effet, été à l'origine de ce qu'on appelle le « mouvement systémique », dont les ramifications s'étendent des sciences sociales et comportementales à l'économie et à l'écologie, à la technologie et à la biologie, pour ne citer que celles-là. L'envergure de la théorie générale des systèmes dépassait les frontières dues selon Laszlo (1972) à :

« 1. aux limites traditionnelles entre les disciplines ; 2. aux barrières culturelles et idéologiques ; 3. aux écarts entre quantitatif et qualitatif ou entre science et philosophie ; et 4. aux distinctions entre descriptif et normatif ou entre sciences pures et sciences humaines ».

La pensée systémique peut dès lors être perçue comme une façon de concevoir le monde et de l'étudier. Ces différentes conceptions offrent d'abord et avant tout une méthode pour aborder les phénomènes. Ainsi, certaines lois générales communes deviennent applicables à une variété de domaines, rendant cette théorie utilisable dans de nombreuses disciplines. En effet, un autre aspect de la pertinence de l'approche systémique peut être observé dans les avancées de la psychiatrie « qui repose sur la compréhension que l'être humain est un système organisé en suspension dans de multiples systèmes, grands ou petits, de types physiques, sociaux, économiques et culturels, et que sa santé mentale dépend de l'efficacité des opérations systémiques qui gouvernent ses relations avec les systèmes plus grands dans lesquels il existe.

« Ainsi, la diffusion récente de méthodes très efficaces de thérapie familiale et de groupe, qui ont permis que de plus en plus de maladies puissent être traitées, est une autre application de l'idée générale des systèmes dans le champ de la psychiatrie » (Laszlo, 1972, p.126),

Le large canevas théorique que permet la notion de système a constitué la base scientifique de nombreuses études y compris dans les sciences sociales et comportementales qui traitent des comportements de l'homme. Von Bertalanffy a écrit :

«la théorie générale des systèmes offre essentiellement un nouveau “paradigme” qui est en train de s’élaborer [...] et qui peut être appliqué à une “nouvelle” classe de phénomènes. En même temps, la théorie apporte, d’une manière “méta scientifique”, une nouvelle vision du monde ou philosophie » (Von Bertalanffy repris par Laszlo, 1972, p.186).

De son point de vue, la théorie générale des systèmes est une sorte de perspective que nous, les humains, pouvons opérer sur nous-mêmes. C’est une perspective qui n’est ni atomiste ni mécaniste dans sa conceptualisation, mais qui n’est pas non plus une solution en soi pour surmonter tous les problèmes de l’individu ou de la société. C’est une perspective qui ne regarderait pas

« une chose à la fois et qui noterait son comportement lorsqu’elle est exposée à une autre chose ; la science maintenant étudie un certain nombre de choses différentes et interactives et observe leur comportement comme un tout soumis à diverses influences » (Laszlo, 1972).

3.1.5. Limites

Force est de constater que l’évolution des idées n’a pas été très favorable à Ludwig von Bertalanffy. À partir des années 1970 les critiques ont été nombreuses, certaines justifiées d’autres purement polémiques. Les motivations polémiques sont issues des rivalités disciplinaires (l’approche systémique remet en cause les territoires disciplinaires), de décisions malencontreuses dans les politiques publiques prises en référence à une approche systémique, et enfin du débat sur la limite de la croissance inspiré de considérations systémiques mis en lumière par le club de Rome (1972 et 1974).

L’ontologie émergentiste est en compétition avec l’ontologie réductionniste largement dominante ce qui a contribué à la mise à l’écart de la systémologie qui lui est associée. Il faut, à cela, répondre que ce n’est pas le réel, mais la connaissance que nous en avons de la réalité qui peut prendre une forme systémique. L’approche systémique peut être dé-corrélée de toute ontologie. Elle est seulement un argument qui plaide en faveur de l’émergence organisationnelle.

Une critique nous paraît juste sans pour autant être pertinente. On reproche à la théorie générale des systèmes de ne pas être scientifiques car elle serait trop générale et ne fournirait

aucune prédiction empiriquement testable. Elle ne serait donc pas réfutable. Ce n'est pas faux, mais la théorie générale vient de théories particulières qui elles sont testable et réfutables.

L'implantation académique de l'approche systémique globale est restée faible et à quasiment disparue. Par contre l'utilisation des modes de théorisation par système a persisté. Elle réapparaît ou persiste dans divers domaines comme la biologie, l'écologie, la météorologie, la physique théorique, l'astronomie, la démographie, la géographie, la sociologie et l'économie.

Un nouveau terme est apparu celui de « sciences de la complexité ». Un numéro spécial de l'édition française de la revue Scientifiques American publié fin 2003 a pu présenter la science de la complexité comme celle du XXI^e siècle. On peut y lire ;

« Comme l'ouvrage collectif édité par Lucien Sève en 2005 consacré à la pensée dialectique de l'émergence et de la complexité, ce numéro est particulièrement typique d'une réémergence actuelle des thèmes « systémologiques » qui se distingue en particulier par une absence quasi-systématique de référence au projet initié par Bertalanffy » (Pouvreau, 2013, p. 975).

De nos jours, l'étude des systèmes en biologie est une discipline scientifique en plein essor à l'interface entre la biologie, la bio-informatique, les mathématiques et statistiques, et la biophysique. Cette discipline (porteuse de nouveaux concepts et approches expérimentales) a pour ambition d'explorer le vivant de façon quantitative et intégrée en considérant une entité biologique (une cellule, un embryon, une tumeur) comme un système complexe au sein duquel de nombreuses interactions opèrent entre ses éléments constitutifs. Donc le choix de ce paradigme dans le cadre de notre étude est d'un apport indéniable dans la mesure où il prend en compte tous les éléments pouvant impacter de manière significative sur la composante multiculturelle dans l'entrepreneuriat en contexte Camerounais. Ainsi, la théorie générale des systèmes est dès lors définie comme la science de la « globalité ».

3.2. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE DE GROUPE

3.2.1. La théorie des champs de Kurt Lewin

En prenant la théorie des champs à la physique, Kurt Lewin a établi deux conditions fondamentales pour sa théorie des champs. La première est que le comportement doit être déduit de la totalité d'événements coexistant (Fernandez, 1993). La seconde est que ces événements

coexistant ont le caractère d'un champ dynamique, l'état de chacune des parties du champ dépendant de tous les autres.

Un champ en physique, est une zone d'espace dans laquelle se trouvent des propriétés représentées par des variables physiques (températures, forces...). Lewin a utilisé le concept physique de "champ de force" (Lewin, 1988) dans sa théorie des champs pour expliquer les facteurs environnementaux qui influencent le comportement humain.

Le comportement, selon lui, ne dépend ni du passé, ni du futur, mais des faits et des événements actuels et de la manière dont le sujet les perçoit. Les faits sont interconnectés et constituent un champ de forces dynamiques que nous pouvons appeler espace vital. Par conséquent, l'espace vital, ou le champ psychologique des forces deviendrait l'environnement englobant la personne et sa perception de la réalité proche. Il s'agit, en somme, d'un espace subjectif propre, qui reflète la manière dont nous regardons le monde, avec nos aspirations, nos possibilités, nos peurs, nos expériences et nos attentes. De plus, ce champ dispose de quelques limites, établies notamment par les caractéristiques physiques et sociales de l'environnement.

L'approche de la théorie des champs de Kurt Lewin nous permet d'étudier notre comportement avec une perspective de totalité, sans rester dans une analyse des parties de manière séparée. L'influence du champ psychologique sur le comportement est telle que Lewin considère qu'il parvient à le déterminer : s'il n'existe aucun changement dans le champ, il n'y aura pas de changement dans le comportement.

Pour Lewin, la psychologie ne devrait pas se concentrer sur l'étude de la personne et de l'environnement comme s'il s'agissait de deux parties à analyser séparément mais plutôt percevoir la façon dont ils affectent l'autre temps réel.

3.2.1.1. Valeurs pertinentes

Comme dans un champ de force, toutes les parties s'influencent mutuellement. Pour comprendre notre comportement, nous devons prendre en compte toutes les variables qui interviennent en temps réel : tant au niveau individuel qu'à celui du groupe. Par ailleurs, ces éléments ne peuvent être analysés isolément, mais plutôt se concentrer sur l'étude de leurs interactions afin de disposer d'une vision holistique de ce qui se passe. Pour expliquer cela, Lewin (1988) a présenté trois variables qu'il considérait fondamentales. Ces dernières sont :

- **La force** : la force est la cause des actions, de la motivation. Lorsqu'existe un besoin, une force ou un champ de force est produit, ce qui génère une activité. Ces activités dirigent des forces vers d'autres activités (positives) ou contre elles (négatives). Le comportement en résultant répond au mélange psychologique de différentes forces.
- **La tension** : la tension est la différence entre les objectifs et l'état actuel de la personne. La tension est interne et nous pousse à mener à bien l'intention.
- **Le besoin** : il s'agit de ce qui initie les tensions motivantes. lorsqu'il existe un besoin physique ou psychologique chez l'individu, un état de tension interne est éveillé. Cet état de tension amène le système, dans ce cas la personne à se modifier pour essayer de restaurer l'état initial et satisfaire le besoin.

Lewin affirme que la théorie du champ détermine quels sont les comportements possibles et impossibles de chaque sujet. La connaissance de l'espace vital nous permet de prédire raisonnablement ce que la personne va faire. Tout comportement ou du moins tout comportement intentionnel est motivé. Les tensions le stimulent, les forces le déplacent, les valences le dirigent et il possède des objectifs.

3.2.1.2. Les motivations

Kurt Lewin (1997) affirme que nos actions peuvent s'expliquer à partir d'un fait : nous percevons des voies et des moyens particuliers pour décharger certaines tensions. Nous sommes attirés par les activités que nous considérons comme des moyens de relâcher les tensions. Pour Kurt, ce type d'activités aurait une valence positive et nous expérimenterions dès lors une force qui nous pousse à les réaliser. D'autres activités auraient l'effet inverse : elles augmenteraient la tension et auraient donc un effet répulsif. Pour mieux comprendre cela, nous allons parler d'un besoin que nous avons tous : le besoin de reconnaissance. Lorsque ce besoin se fera sentir, une motivation surgira pour obtenir la reconnaissance dans un domaine qui nous intéresse. Une telle motivation aura une valence positive qui nous amènerait à agir pour être reconnu.

Une tension surgira entre la situation actuelle et la nécessité de parvenir à la reconnaissance et, en fonction du domaine dans lequel nous souhaitons être reconnu, nous réaliserons l'action que nous croyons qui nous donnera une chance d'obtenir une telle reconnaissance.

3.2.2 L'analyse stratégique de M. Crozier & E. Friedberg (1977)

L'analyse stratégique est un paradigme de la théorie des organisations proposé par M. Crozier & E. Friedberg après avoir établi les modes de fonctionnement de la bureaucratie à la française (voir Crozier, 1961a) et en général, Crozier s'applique avec Friedberg et dans la plus parfaite continuité par rapport à ses recherches antérieures (Rouillard, 2005) à jeter les bases d'une théorie de l'action organisée ou collective qui fait date. Les deux auteurs s'interrogent sur le fait de savoir « à quelles conditions et au prix de quelles contraintes » l'action organisée est possible. Ils répondent que ce fait, loin d'être spontané ou naturel est « un construit social », c'est-à-dire que l'action organisée repose sur une élaboration contingente de règles : seuls les rapports de pouvoir (des rapports de négociation et de marchandage liés au contrôle des incertitudes de la situation, comme cela était déjà clair en 1963 et comme nous allons le préciser) permettent de contraindre les individus à coopérer (Crozier & Friedberg 1977, p. 18 -31).

Trois notions majeures traversent cette théorie : celle de l'action (ou d'acteur), celle de pouvoir bien sûr et celle de jeu. D'autres concepts secondaires en découlent et se conjuguent de manière opérationnelle. La notion d'action, chez Crozier et Friedberg est indissociable de celle de rationalité limitée empruntée à Herbert Simon (1957) et à l'ouvrage de James March et Simon sur les organisations (1964). Tout d'abord une organisation n'est pas une horloge ni un ensemble de rouages programmés : elle est un lieu structuré où tout agent « s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires » (M. Crozier & E. Friedberg 1977, p.38). L'auteur jouit toujours d'une marge de liberté. Cette conception renvoie à une posture individualiste qui reflète les déterminismes de toute sorte et rompt avec une façon de comprendre, l'action la réduisant à l'exercice plus ou moins passif des prescriptions des rôles. Elle se démarque aussi de la thèse selon laquelle une organisation serait un simple marché de comportement.

Ensuite le concept de rationalité limitée débouche sur celui de stratégie en situation. Crozier & Friedberg relativisent à cet égard l'idée que l'individu poursuit à tout prix des objectifs déterminés et définit à contrario la stratégie selon les conclusions du phénomène bureaucratique, comme la recherche pragmatique d'une riposte dans une situation d'incertitude. Que la stratégie soit offensive ou défensive, c'est toujours le même principe qui prévaut ; garantir sa marge de liberté. Crozier & Friedberg en tirent pour conséquence qu'il n'y a pas, à proprement parler, de

comportement irrationnel : derrière les affects ou l'obscurité apparente des motivations, l'analyse doit découvrir les stratégies définies comme « le fondement inféré ex post des régularités de comportement observées empiriquement » (Ibid., p.48).

Les auteurs appuient notamment leur thèse selon laquelle la conduite humaine n'est jamais dépourvue de rationalité sur le cas de schizophrénie étudié par Ronald Laing dans *The Divided Self* (1960), ainsi que celui de cet individu s'évanouissant de peur face à un danger imminent qu'évoque Sartre dans l'esquisse d'une théorie des émotions (1988) à l'exemple du premier qui « choisit » la schizophrénie « pour résoudre ses problèmes », le second ne pouvant pas changer le monde qui le menace, choisit de changer sa conscience qu'il a de ce monde. Par ailleurs l'image de l'acteur défendue ici est celle d'un individu typiquement humain et calculateur au sens où il agit conformément à la rationalité en inégalité telle que définie par Max Weber.

Trois corollaires découlent de cette perspective : l'action ne s'explique pas par des variables antérieures à la mise en jeu des ressources organisationnelles (la « notion d'acteur stratégique [...] implique [...] que l'action humaine soit intéressée, c'est-à-dire motivée par une visée sans préciser davantage la nature de cette visée ou de ce mobile (ibid., p. 39) ; l'action peut se comprendre sans se référer à une dimension morale (Amitai Etzioni (1988) parmi tant d'autres, va confirmer le contraire) ; ce sont seulement la structuration des champs et les règles de jeu qui permettent de reconstruire la rationalité des acteurs. Ces principes confèrent à l'organisation une autonomie absolue. Ni la classe sociale, ni l'éducation, ni les valeurs reçues d'institutions externes ne peuvent à elles seules rendre compte d'une capacité à agir qui repose à la fin sur la distribution interne de ressources dont on dispose. Il est donc vain, aussi de se livrer à l'étude de l'origine des organisations : entre l'histoire et le système il faut choisir.

La deuxième notion au sujet de laquelle Crozier & Friedberg apportent des réflexions innovantes est celle du pouvoir réagissant contre le caractère « tabou » de cette notion dans les entreprises, les deux auteurs montrent que le pouvoir n'est pas une catégorie résiduelle ni une propriété impersonnelle du système. Il circule entre les acteurs, mais à la différence de la façon dont la conçoit Talcot Parsons (1963), cette circulation obéit à des règles strictes : le pouvoir n'est pas transitif. Ainsi, si A a du pouvoir sur B, et B sur C, il ne s'ensuit pas que A a du pouvoir sur C. on le voit, l'approche Crozier & Friedberg consiste à insister sur l'aspect relationnel du pouvoir. Le pouvoir est une « relation » et non pas une « substance ». il n'existe qu'en tant que

rapport entre personnes liées par des enjeux communs (contrairement à l'imagerie cybernétique des machines asservies et asservissantes). Il n'y a pas, de ce fait, de système social entièrement régulé car le pouvoir repose sur le contrôle toujours fragile des incertitudes. Sur l'origine du pouvoir, Crozier & Friedberg signalent simplement l'inhérence des relations de pouvoir à la condition humaine : « les relations aux autres sont toujours des relations de pouvoir dans la mesure même où l'homme existe [...] ». Exister revient à entrer dans un champ de pouvoir » (ibid., p.58)

Le pouvoir va s'analyser en scrutant les interactions où les protagonistes mobilisent des ressources autour d'enjeux compte tenu des contraintes qui s'imposent à ceux dans le jeu collectif. Le pouvoir revêt ainsi plusieurs caractéristiques. Relation d'échange et de négociation, il est aussi une relation instrumentale et, en partie, réciproque (si A a du pouvoir sur B, B n'est pas totalement dépourvu de pouvoir sur A, mais la relation reste déséquilibrée, car l'un l'emporte sur l'autre). Il est surtout lié à la capacité de manipuler la prévisibilité, l'idée de manipulation étant ici volontairement déconnectée de son référentiel moral « tout le monde manipule tout le monde », assurent les auteurs. Trois sources de pouvoir spécifiquement organisationnelles sont avancées en plus de la manipulation de la règle : la possession d'une compétence rare, l'aptitude à influencer sur l'environnement via des réseaux (l'avantage du « marginal sécant ») et la position favorable dans un circuit de communication. Le pouvoir devient ainsi un « second organigramme » à décrypter, le premier étant l'organisation elle-même (ibid., Chap 2).

La troisième notion sur laquelle repose la théorie de Crozier et Friedberg est celle du jeu. Le problème est en effet de savoir jusqu'à quel point peuvent aller les stratégies de pouvoir sans compromettre la stabilité relative de l'organisation. La question était déjà posée dans le phénomène bureaucratique. Elle est reprise de façon plus approfondie dans l'Acteur et le système où le jeu est défini comme « l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération » (ibid, p. 97). L'organisation est conçue dans cette perspective, comme une série de jeux qui s'entrecroisent, balisés par des contraintes formelles et informelles qui délimitent un éventail de stratégies rationnelles. Les jeux ont leurs propriétés :

- a) Il n'y a pas d'égalité entre les joueurs, ni même consensus sur les règles ;
- b) Les processus de socialisation autour des jeux ne sont nullement nécessaires au maintien de ces dernières ;

- c) Chacun cherche à « tirer son épingle du jeu » (l'acteur étant pragmatique, il développe des stratégies adaptatives s'il veut gagner) ;
- d) Le jeu est l'occasion d'apprendre des normes et des valeurs, mais ces éléments ne sont pas donnés une fois pour toutes ;
- e) Ceux qui n'en respectent pas les règles (qui découlent de l'équilibre relatif qui s'établit entre les stratégies en présence) sont le plus souvent perdants ou contraints à sortir (ibid., p 97-102). D'où cette idée que le jeu est un mécanisme de coordination complexe, constitué par les stratégies de pouvoir en confrontation et qu'il donne lieu à la production de règles particulières, les « règle de jeu » justement.

Loin des programmations politiques, l'analyse organisationnelle met l'accent sur les régulations locales, les ajustements microsociaux et la contingence de l'action collective. Sont par conséquent révoqués des modèles, aussi divers que ceux des intérêts de classes universalisables des fonctions structurelles du contrat contribution/rétribution ou encore du marché. Crozier s'est résolument défini à partir du phénomène bureaucratique, « à contre-courant » rejetant en particulier sociologie d'un Pierre Bourdieu dont « la tendance philosophique et dénonciatrice depuis 25 ans stérilise les science sociales ». (Crozier, 1994a, P13).

La comparaison avec les thèmes de cette pensée dominante, à la même époque, fait apparaître que des vocables voisins recouvrent des postures opposés : là où Bourdieu met en exergue le poids de l'habitus ; Crozier parle des capacités des acteurs ; là où Bourdieu cherche à reconstruire la genèse des stratégies, Crozier renie les motivations antérieurs à l'action ; là où Bourdieu théorise la course poursuite entre les classes, Crozier voit une série de confrontations qui rendent possibles marchandages et négociations ; là où enfin Bourdieu parle de lutte à l'intérieur de champs, comme espaces de position ; Crozier élabore une théorie des relations de pouvoir à l'intérieur des systèmes d'action concrets.

Contrairement au diagnostic résigné du phénomène bureaucratique la philosophie sous-jacente de l'analyse organisationnelle de Crozier est axée sur le changement. Dans un ouvrage postérieur, Crozier (1986) propose une méthode d'étude du changement comme problème à résoudre et comme phénomène systémique autour de la question centrale suivante : comment un système d'action concret, constitué de tension peut-il se transformer sans provoquer son éclatement ? Ce problème avait déjà été mis à l'épreuve en particulier, du système politico

administratif français étudié 10 ans avant par Pierre Gémion (1976) et l'équipe du centre de sociologie des organisations. Crozier récuse l'idéologie du changement volontaire et prône l'acquisition des nouvelles capacités d'action collective à travers des dynamiques d'apprentissage d'autres jeux. Tournant le dos aux inégalités vertueuses, il mise sur l'aptitude des acteurs eux-mêmes à inventer des jeux de pouvoir moins bloqués, qui certes créent d'autres contraintes, mais ont pour avantage de partir des inégalités vécues et d'ouvrir le système.

3.3. L'ENVIRONNEMENT COMME ANTECEDENT AU PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITE ENTREPRENEURIAL

En accord avec les sociologues (Shapero et Sokol, 1982), nous pouvons dire que les conditions de l'environnement jouent un rôle central dans le processus entrepreneurial de création. À cet effet, Fillion (1997, p. 8) souligne que plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu dans lequel ils évoluent. Dans ce sens, Julien et Marchesnay (1997, p.12) remarquent que « s'il existe probablement partout un potentiel d'entrepreneurs, il faut des circonstances propices dans l'environnement pour que ce potentiel s'exprime ». Dans le champ d'étude de l'El, Zahra et al. (2005) accordent de l'importance à l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement lors de la formation des processus cognitifs, particulièrement ceux liés à l'identification et à la reconnaissance de l'opportunité.

Selon Cassette (2004), deux logiques d'analyse ont prévalu pour aborder le sujet de l'environnement. D'une part, il existe une logique objective qui évoque le caractère «donné» de l'environnement. Dans ce cas, l'environnement est traité comme une réalité qui se présente indépendamment des actions des individus et qui pourtant, exige de s'y adapter. D'autre part, l'environnement est perçu comme construit par les actions et les décisions des individus lors de l'interaction sociale.

Dans ce cas, les comportements des individus se structurent par l'interaction avec l'environnement qu'ils aident même à construire. En analysant le comportement organisationnel, Daft et Weick (1984) proposent un système d'interprétation à travers lequel les individus, dans l'organisation, donnent du sens à l'information qu'ils reçoivent et la transforment en connaissances, en comprenant leur environnement. Celui-ci peut être interprété comme analysable ou non-analysable par l'acteur entrepreneurial. Dans le cas d'un environnement interprété comme analysable, les opportunités peuvent être saisies ou découvertes par les

entrepreneurs, tandis que dans le cas d'un environnement interprété comme non-analysable (changement permanent), l'opportunité peut être construite ou créée par l'entrepreneur au moyen d'une démarche d'essai erreur. Nous analysons, dans cette section, les contextes institutionnel, culturel et industriel comme déterminants du leadership entrepreneurial. Quelques auteurs ancrés dans la perspective basée sur les institutions et en gestion internationale suggèrent de traiter l'environnement culturel comme faisant partie de l'environnement institutionnel. Ainsi, pour Hofstede et al., (2002, p. 800) « la culture est un substrat des arrangements institutionnels » et, d'après Peng et al., (2008, p.9 22), « la culture fait partie des institutions informelles ». Ceci est en accord avec le pilier normatif de la théorie institutionnelle proposé par Scott (1995).

En ce qui concerne le contexte culturel, Hofstede (1991) propose quatre dimensions pour mesurer les différences culturelles entre diverses sociétés la masculinité - féminité, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme - collectivisme. Parmi ces dimensions, l'individualisme et le collectivisme, ainsi que la distance hiérarchique ont été analysées par Mitchell et ses collaborateurs (2000) comme ayant de l'influence sur les processus cognitifs de l'entrepreneur lors de l'identification des opportunités. Ainsi, ces auteurs montrent quelques différences dans le processus de veille et de traitement de l'information entre des entrepreneurs de sept pays. Les entrepreneurs de sociétés reconnues comme collectivistes (par exemple au Chili) soutenaient davantage leurs processus informationnels par des relations sociales (collaboration et coopération), tandis que les entrepreneurs des sociétés plutôt individualistes (par exemple aux États-Unis) étaient davantage motivés par leurs propres visions.

Certains auteurs (Dodd et Patra, 2002), en analysant les dimensions culturelles de Hofstede, ont fait remarquer des différences entre des entrepreneurs de divers pays lors de l'activité du réseautage. Celle-ci a été étudiée comme un déterminant du processus de formation de l'opportunité. Ainsi, les entrepreneurs de sociétés collectivistes, par exemple la Grèce, allouent en général plus de temps aux activités de développement et de maintien de réseaux que les entrepreneurs de sociétés individualistes (États-Unis). Ces entrepreneurs ont davantage tendance à configurer des réseaux à liens forts qui offrent du soutien à leurs activités entrepreneuriales et facilitent l'activité de réseautage avec les amis de leurs amis. Ces environnements plutôt denses de relations entre proches sont moins fructueux lorsqu'il s'agit d'avoir accès aux nouvelles informations.

D'autres chercheurs (Baker et al. ,2005) accordent de l'importance aux contextes social, culturel et institutionnel, car ils influencent les processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités. Ces chercheurs proposent un modèle théorique qui suggère que la stratification sociale puisse avoir un impact sur l'accès à l'information et aux connaissances acquises par certains groupes sociaux, ce qui pourrait influencer la perception des opportunités entre individus en termes de *qui* perçoit et *quel* type d'opportunité il perçoit. De même, ces auteurs affirment que l'environnement institutionnel du pays d'origine crée des conditions qui rendent plus ou moins favorable le développement des opportunités d'affaires. Cette proposition est soutenue par les auteurs d'après les résultats des enquêtes du *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, qui montrent des différences entre les pays selon l'activité de création d'entreprises et le type d'entrepreneur qui émerge. Ainsi, par exemple, il y a des pays qui ont un taux élevé de création d'entreprises, mais la plupart sont des entrepreneurs de nécessité (Argentine et Vénézuéla, par exemple), tandis que d'autres pays (les États-Unis et le Canada, par exemple) canalisent des actions orientées vers la science et la technologie (fonds de capital de risque, programmes d'éducation) qui contribuent davantage à l'émergence d'entrepreneurs d'opportunités. Par ailleurs, l'environnement institutionnel est perçu comme une source d'opportunités ou de contraintes par les entrepreneurs (Aldrich et Zimmer, 1986).

Deux études empiriques illustrent cette situation. Cœurderoy et Murray (2008) dans une étude de jeunes entreprises intensives en connaissances dans des pays développés (Allemagne, Royaume-Uni et France) montrent comment la dimension réglementaire de l'environnement institutionnel du pays d'accueil influence la perception des entrepreneurs sur les opportunités des marchés. Ainsi, les entrepreneurs de ces pays perçoivent plus d'opportunités dans des pays qu'ils reconnaissent comme de moindre distance institutionnelle (partageant de lois communes, par exemple liées au droit de propriété intellectuelle). En revanche, Peng et ses collaborateurs (2008), dans une étude des jeunes entreprises intensives en connaissances de pays émergents (pays asiatiques), montrent que ces entreprises s'orientent vers la poursuite d'opportunités sur des marchés de pays développés en raison de variables d'ordre institutionnel et industriel. D'une part, les règles du jeu de l'environnement institutionnel de leurs pays d'origine sont perçues comme des contraintes au développement de leurs activités (accès moindre aux ressources de financement, longues procédures administratives, moindre protection des droits de

propriété), tandis que l'environnement institutionnel des pays développés est perçu comme une opportunité d'accès aux ressources tangibles (capital de risque, partenaires) et intangibles (développement de compétences, gains de légitimité par l'entremise des réseaux). D'autre part, l'étude montre que les caractéristiques de l'industrie du pays d'origine (l'intensité de la concurrence et la petitesse du marché) ainsi que l'orientation entrepreneuriale influencent la démarche de recherche des opportunités à l'international des entreprises intensives en connaissances.

Dans cet ordre d'idées, quelques chercheurs de l'entrepreneuriat international suggèrent que le processus d'identification des opportunités puisse varier selon le niveau d'intensité des connaissances de l'entreprise. Les entreprises des industries traditionnelles ont tendance à suivre une démarche systématique pour la poursuite d'opportunités internationales (Dimitratos et Jones, 2005), tandis que les entreprises intensives en connaissances présentent une démarche en « sérendipité » influencée par des réseaux (Spence et Crick, 2006). Dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat, Singh (2000) avance que cette différence peut être expliquée par la présence de barrières à l'entrée. Ainsi, les entreprises qui agissent dans des industries matures avec des barrières significatives à l'entrée, suivront une démarche systématique car l'évaluation des opportunités devient un facteur critique pour parvenir au succès.

À l'opposé, les entreprises des industries dynamiques chercheront à exploiter rapidement les opportunités identifiées en suivant une démarche moins formelle. Autrement dit, les conditions de l'environnement institutionnel et culturel sont reconnues par les chercheurs de l'entrepreneuriat comme jouant un rôle essentiel dans l'émergence du processus entrepreneurial (création d'entreprises). Cependant, peu de chercheurs les ont analysées dans le cadre du processus de formation de l'opportunité (Mitchell *et al.*, 2000). Dans le champ d'étude de l'EI, quelques chercheurs remarquent le besoin d'étudier la dimension institutionnelle en incluant la culture et son impact sur le processus de formation et d'exploitation de l'opportunité (Baker *et al.*, 2005 ; Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005), cependant aucune étude empirique à notre connaissance n'a été centrée sur cette problématique.

Par ailleurs, dans le champ d'étude de la gestion internationale, quelques études empiriques (Peng *et al.*, 2008 ; Yamakawa *et al.*, 2008) présentent l'environnement institutionnel comme une source d'opportunités ou de contraintes qui peut influencer la démarche internationale

liée à la prise de décisions (choix du marché et du mode d'entrée). Nous pouvons conclure qu'il est important, de tenir compte des dimensions culturelles et institutionnelles lors de l'identification et de la mise en valeur des opportunités. À notre avis, ces dimensions s'intègrent dans les schémas de pensée de l'entrepreneur et dans son interprétation de l'environnement. Par conséquent, à travers l'étude de l'acteur entrepreneurial et de son interprétation de l'environnement, il sera possible de comprendre la dynamique et l'influence de ces environnements dans l'identification et la mise en valeur des opportunités.

DEUXIEME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette partie est consacrée aux méthodes, techniques d'investigations et la démarche utilisée pour la collecte des données. La recherche scientifique est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations. Les modes d'investigations sont déterminés par les paradigmes de recherche et les objectifs du chercheur. Ce dernier a le choix entre trois modes d'investigation. L'approche quantitative, l'approche qualitative et l'approche mixte.

4.1. RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE

A travers cette recherche nous envisageons explorer la relation qui existerait entre le leadership entrepreneurial et le multiculturalisme en contexte camerounais. Ainsi l'établissement de la relation de dépendance qui pourrait exister entre nos deux variables nous a amené à formuler la question de recherche qui est la suivante : « Comment le leadership entrepreneurial participe-t-il au renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ? »

Pour répondre à cette interrogation, nous avons formulé deux types d'hypothèses que nous allons préciser ci-dessous.

4.2. RAPPEL DE L'HYPOTHESE GENERALE

Selon Grawitz (1990), « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. »

Notre travail comporte deux types d'hypothèses qui sont l'hypothèse générale et les hypothèses spécifiques de recherche.

4.2.1. Rappel de l'hypothèse générale

Dans ce travail, l'hypothèse générale est la suivante : Certains attributs d'un leader entrepreneurial (l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales) impacteraient positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais.

4.2.2. Description des variables de notre étude

La variable est une caractéristique qui peut prendre différentes valeurs pour exprimer des degrés et des quantités. Aussi, notre hypothèse générale dégage deux types de variables : une variable indépendante (VI) et une variable dépendante (VD).

La variable indépendante (VI), c'est celle que nous manipulons dans le but de contrôler ou d'analyser ses effets sur le comportement étudié.

La variable dépendante (VD), elle est celle qui va subir les effets de la variable indépendante, elle est la réponse mesurée par le chercheur.

Notre Variable indépendante (VI) est : Leadership Entrepreneurial

Elle compte trois modalités qui sont :

Modalité I : l'identification de l'opportunité entrepreneuriale

Indicateur : Contexte du marché

Indices de mesure :

- Procédés de découverte des événements conjoncturels entrepreneuriaux tirer un profit.
- Possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en
- Création d'une nouvelle relation moyens-fins
- Développement d'une idée d'affaire
- Exploitation d'une idée d'affaires développée antérieurement par un tiers
- Capacité à créer une solution à un problème
- Possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs

Modalité II : l'évaluation de l'opportunité entrepreneuriale

Indicateur : étude de faisabilité

Indices de mesure :

- Appréciation des opportunités entrepreneuriales par les participants
- La faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial
- La rentabilité de l'idée de projet entrepreneurial
- La viabilité de l'idée de projet entrepreneurial
- La désirabilité de l'idée de projet entrepreneurial
- Interprétation des opportunités
- Questionnement de la logique d'affaire courante

Modalité III : l'exploitation des opportunités entrepreneuriales

Indicateur : mode managérial

Indices de mesure :

- La planification des tâches
- L'exécution des tâches et plans
- L'association entrepreneuriat avec la stratégie de gestion
- Porter l'innovation
- Appuyer l'apparition de nouvelles approches
- Développement de compétences

Notre variable dépendante (VD) est : le multiculturalisme

Cette variable comporte deux éléments. Il peut être pris au sens démographique, lorsqu'on parle d'une population culturellement hétérogène ou il peut désigner une position idéologique, selon laquelle les différences culturelles sont à accepter comme élément utile par tous les groupes de la société.

Modalité : Reconnaissance de la diversité

Indicateur : Dispositifs juridiques, politiques et institutionnels d'aménagement de cette diversité

Indices de mesure :

- la dimension réglementaire de l'environnement institutionnel ;
- la construction d'un ordre social identitaire ;
- le processus de recrutement ;
- l'impact de la culture sur le processus de formation de l'opportunité ;
- l'impact de la culture sur le processus d'exploitation de l'opportunité ;
- le respect de la composante sociologique.

Partant de la description des variables de notre hypothèse générale, l'on peut symboliser les hypothèses de recherche selon la structure logique factorielle de nos hypothèses de recherche qui se présente comme suit :

Tableau 01 :
Plan factoriel de nos hypothèses d'étude

VI	VD	Multiculturalisme en contexte camerounais (Y)
	<i>L'identification des opportunités entrepreneuriales</i> = X_1	$X_1 * Y = X_1Y$
	<i>L'évaluation des opportunités entrepreneuriales</i> = X_2	$X_2 * Y = X_2Y$
	<i>L'évaluation des opportunités entrepreneuriales</i> = X_3	$X_3 * Y = X_3Y$

Source : Auteure

L'opérationnalisation de l'hypothèse générale nous a permis de construire les hypothèses de recherche.

4.2.3. Les hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche sont plus concrètes que l'hypothèse générale. Elles sont des propositions des réponses aux aspects particuliers de l'hypothèse générale sous une forme facilement mesurable, avancée pour guider une investigation. Sa formulation évoque de ce fait, les éléments mesurables et manipulables dans l'expérimentation.

De ce fait, trois hypothèses de recherche que l'on va récapituler dans un tableau synoptique ci-dessous ont été formulées dans le cadre de cette étude. Il s'agit de :

HR1. L'identification des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais

HR2. L'évaluation des opportunités entrepreneuriales par un leader a une incidence positive sur le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais

HR3. L'exploitation des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte favorablement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais

Tableau 02 :
Représentation synoptique des variables, des modalités, des indicateurs et des indices de l’H.G.

Hypothèse Générale	Variable indépendante	Modalités	Indicateurs	Indices	Variable Dépendante	Modalités	Indicateurs	Indices
Certains attributs d’un leader entrepreneurial (l’identification, l’évaluation et l’exploitation des opportunités entrepreneuriales) impacteraient positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais. ».	<i>Les attributs du leadership entrepreneurial</i>	HR 1 Identification de l’opportunité entrepreneuriale	Contexte du marché	➤ Procédés de découverte des événements conjoncturels entrepreneuriaux ➤ tirer un profit. ➤ Possibilité d’introduction d’un nouveau produit dans un marché pour en ➤ Création d’une nouvelle relation moyens-fins ➤ Développement d’une idée d’affaire ➤ Exploitation d’une idée d’affaires développée antérieurement par un tiers ➤ Capacité à créer une solution à un problème ➤ Possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs	Multiculturalisme	Reconnaissance de la diversité	Dispositifs juridiques, politiques et institutionnels d’aménagement de cette diversité	➤ la dimension réglementaire de l’environnement institutionnel ; ➤ la construction d’un ordre social identitaire ; ➤ les attributs liés au personnel dans les organisations ; ➤ l’impact de la culture sur le processus de formation de l’opportunité ; ➤ l’impact de la culture sur le processus d’exploitation de l’opportunité ; ➤ la consolidation de l’unité du pays et le renforcement de la volonté du vivre ensemble.

Certains attributs d'un leader entrepreneurial (l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales) impacteraient positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais. ».	<i>Les attributs du leadership entrepreneurial</i>	HR 2 Evaluation de l'opportunité entrepreneuriale	Faisabilité	➤ Appréciation des opportunités entrepreneuriales par les participants ➤ La faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial ➤ La profitabilité de l'idée de projet entrepreneurial ➤ La viabilité de l'idée de projet entrepreneurial ➤ La désirabilité de l'idée de projet entrepreneurial ➤ Interprétation des opportunités ➤ Questionnement de la logique d'affaire courante ➤ La planification des tâches ➤ L'exécution des tâches et plans ➤ L'association entrepreneurial avec la stratégie de gestion ➤ Porter l'innovation ➤ Appuyer l'apparition de nouvelles approches - Développement de compétences	Multiculturalisme	Reconnaissance de la diversité	Dispositifs juridiques, politiques et institutionnels d'aménagement de cette diversité	➤ la dimension réglementaire de l'environnement institutionnel ; ➤ la construction d'un ordre social identitaire ; ➤ le processus de recrutement; ➤ l'impact de la culture sur le processus de formation de l'opportunité ; ➤ l'impact de la culture sur le processus d'exploitation de l'opportunité ; ➤ le respect de la composante sociologique.
		HR 3 Exploitation de l'opportunité entrepreneuriale	Mode managérial					

Source : Auteure

4.3. TYPE DE RECHERCHE

Il existe plusieurs types de recherche en science et notamment, dans les sciences sociales. On peut ainsi citer les recherches exploratoires et explicatives, descriptives et corrélationnelles, corrélationnelles-explicatives, expérimentales, explicatives et prédictives etc. Chacune d'elle obéit à une logique scientifique qui nécessite parfois des aménagements méthodologiques selon la spécificité du type de recherche sans toutefois rentrer en marge de la dialectique scientifique. C'est en obéissant à ces préceptes méthodologiques que nous disons de notre recherche qu'elle est de type descriptive et corrélationnelle.

Elle consiste à décrire comment les variables ou les concepts interagissent et comment ils peuvent être associés. La recherche porte sur la découverte des relations entre les facteurs ou les variables. Ces méthodes rendent compte de l'actualité à l'aide des techniques telles que :

- i. L'analyse longitudinale permet de visualiser par exemple les effets des actions marketing, commerciales ou stratégiques sur une période temporelle. Au moyen de photographies successives à intervalles réguliers il est possible de visualiser les évolutions et donc de comprendre les phénomènes. Le panel interroge régulièrement les mêmes sujets sur leurs attitudes et leurs comportements, alors que les baromètres et autres tracking renouvellent l'échantillon à chaque prise photographique. Le panel est donc plus un film, car ce sont les toujours les mêmes acteurs.
- ii. La coupe instantanée, c'est l'enquête traditionnelle par questionnaire. L'étude est descriptive-corrélationnelle si plusieurs facteurs (ou variables) sont étudiés en relations les uns avec les autres. Des analyses statistiques peuvent être utilisées pour déterminer l'existence de relations possibles entre les variables. Les explorations revêtent toujours deux aspects :
 - Les entretiens exploratoires : comme son nom l'indique, ce type d'entretien n'est pas celui qui sera conduit avec un questionnaire systématique et pourtant un entretien exploratoire doit être mené avec un minimum d'organisation :
 - Le chercheur doit identifier les interlocuteurs qui sont capables de fournir des informations préliminaires. Ces interlocuteurs doivent être des spécialistes à même de porter sur les thèmes dégagés de la question de recherche et de la revue de littérature des points de vue à la critique et l'approfondissement ;

- Il faut identifier les acteurs du domaine considéré. Exemple leaders d'opinions (religieux- politique, syndicaux-artistique), les autorités locales, traditionnelles, administratives qui peuvent se prononcer sur les différentes dimensions de la question de recherche et sur certains des thèmes de la revue de littérature.
- L'exploration du site : c'est une visite de terrain qui permet de localiser les problèmes et de rencontrer aussi les populations qui sont l'objet d'étude et de faire les constats enfin qui s'imposent.
- A l'issue de cette exploration, les informations recueillies devront faire l'objet d'un traitement spécial qui les reliera aux informations qui se sont dégagées de la revue de la littérature. Les différents éléments qui ont été dégagés de la question de recherche, la revue de la littérature et des explorations à l'issue de leur articulation opératoire doivent faire l'objet d'une mise d'ensemble qui sera le but de la problématique.

4.4. SITE DE L'ETUDE

Sous ce titre nous présenterons la ville de Yaoundé. On voit à travers cette présentation leur situation géographique et la justification du choix de cette dernière.

4.4.1. Historique

La ville de Yaoundé qui s'étend sur 7 collines, est la capitale politique du Cameroun. La ville de Yaoundé couvre la superficie du département du Mfoundi. Elle est découpée en 7 arrondissements correspondant à autant de communes. Le Gouvernement par la loi n°87 – 15 du 15 Juillet 1987 a transformé Yaoundé en Communauté urbaine. Elle est donc une collectivité territoriale décentralisée qui gère sous la tutelle de l'Etat camerounais, les affaires locales en vue d'assurer le développement économique, social et culturel.

4.4.2. Justification du choix du champ de l'étude

Les industries agroalimentaires sont des moteurs de croissance économique. A en croire la délégation régionale du Fonds National de l'Emploi (FNE) pour le Littoral, elles représentent « 11% du PIB, 6% des exportations, 33% de la production industrielle et 27.2% de la valeur ajoutée ». Des chiffres révélés le 30 Juillet 2013 lors de la réunion sectorielle du FNE portant sur l'Industrie agroalimentaire. Le dernier recensement général des entreprises au Cameroun effectué par l'Institute National de la Statistique (INS) révèle de ce fait que « le secteur secondaire compte

12.154 entreprises constituées de moitié, des entreprises agroalimentaires ». La plupart de ces entreprises sont des PME.

Le 2^e recensement général des entreprises au Cameroun, réalisé par l'INS, a permis de dénombrer 209.482 entreprises sur le territoire camerounais apprend-on officiellement. Ce recensement révèle par ailleurs la prépondérance des très petites entreprises dans le tissu productif. Viennent ensuite les petites entreprises (19.3%), les moyennes entreprises (1.3%). 57% de ces unités sont concentrées dans les villes de Yaoundé et Douala, les deux capitales du pays. « En raison de la proximité des marchés et des infrastructures économiques et énergétiques, ces unités économiques ont une propension élevée à s'installer dans les zones urbanisées », souligne l'Institut.

Cette étude a été menée dans ces deux métropoles parce qu'elles concentrent à elles seules près de 60% des entreprises, 61.6% des emplois permanents et 76.4% du chiffre d'affaires.

4.5. POPULATION ET ECHANTILLON

Le chercheur caractérise la population en établissant les critères de sélection pour l'étude, en précisant l'échantillon et en en déterminant la taille. La population cible réfère à la population que le chercheur désire étudier et à partir de laquelle il voudra faire des généralisations. La population accessible est la portion de la population cible qui est à la portée du chercheur. Elle peut être limitée à une région, une ville, une entreprise, une agence, un département, etc. Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments ou de sujets tirés de la population, qui sont sélectionnés pour participer à l'étude.

4.5.1. Population de l'étude

Nous avons donc appréhendé des entreprises ayant récemment été face à des opportunités. Les entreprises ont été choisies car elles illustraient le processus lié à l'opportunité et le développement potentiel de cadre conceptuel pertinent pour ces types de processus (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2003). Il s'agit de Hannibal Consulting SAS, Wises Consulting SARL, Ets Etre nous, SEM Production SARL et la maison de parfums Paule Gaby. Pour chaque entreprise, nous nous sommes concentrés sur la formation d'une seule opportunité. En d'autres termes, nous avons choisi d'étudier un processus spécifique dans un contexte déterminé particulièrement par le

mode de management de l'entreprise. Le processus étudié est contingent (environnement, organisation)

En 2000, Shane a réalisé une étude empirique en se concentrant sur la reconnaissance d'une opportunité par entreprise, le contexte et le temps jouant un rôle essentiel (Ford 2002 ; Short et al., 2010). Enfin, le dirigeant interrogé partage avec nous un processus. Au niveau empirique, il s'agit d'un challenge car les entreprises ayant exploité des opportunités, vue de l'extérieur, ne se distinguent par des autres (une simple croissance de chiffre d'affaires, du résultat net ou du nombre d'employés n'est pas suffisante). De ce fait, nous avons sélectionné des entreprises auprès desquelles nous avons suffisamment d'informations sur leur développement au niveau des deux dernières années. Un tel type d'échantillonnage convient pour notre méthodologie (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2003).

4.5.2. Echantillon de l'étude et technique d'échantillonnage utilisée

L'échantillonnage est un processus par lequel on choisit un certain nombre d'éléments dans une population de telle manière que les éléments choisis représentent ladite population. Il s'agit d'une notion importante en recherche, car lorsqu'on ne peut pas saisir un phénomène dans son ensemble, il est nécessaire d'opérer des mesures en nombre fini, afin de représenter ledit phénomène. En d'autres mots, l'échantillonnage est la sélection d'une partie dans un tout. L'échantillon, c'est la forme réduite de la population mère puisqu'ayant les mêmes caractéristiques. C'est un ensemble d'individus extraits d'une population initiale de manière aléatoire ou non, de façon à ce qu'il soit représentatif de cette population.

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisis la technique d'échantillonnage probabiliste, plus précisément l'échantillonnage à choix raisonné dans les groupes d'entreprise sur la place de Yaoundé. Il s'est agi de tirer une portion de la population de telle manière que chaque membre y ait une chance égale d'être sélectionné. Ce procédé est considéré comme le meilleur moyen de sélectionner un échantillon représentatif.

Une méthode d'échantillonnage probabiliste est une technique de sélection d'un échantillon basée sur le hasard et un tirage au sort, (Bathelot, 2017). Celle-ci est dite probabiliste car la représentativité de l'échantillon aléatoire obtenu est à priori garantie par les lois statistiques de la probabilité sur la base des facteurs d'inclusion et d'exclusion. Ainsi, notre critère d'inclusion par excellence était donc de voir une jeune entreprise fonctionnelle de moins de 5 ans

et qui étaient susceptibles de remplir le minimum des obligations en fonction des tâches qui leurs étaient demandées. Il suffisait pour cela à leur promoteur, non seulement de se manifester simplement volontaire à nos entretiens pour être retenus, mais aussi de participer à toutes les séances d'entretiens (3 séances) auxquelles ils étaient censés rencontrer le chercheur. Cette technique nous a permis de prélever l'échantillon de telle sorte qu'il présente les caractéristiques majeures de la population parente. Aussi avons-nous rencontré 11 promoteurs de TPE/PME et seulement cinq (05) dans divers secteurs d'activités (agroalimentaire, cosmétique, services...) réparties dans la ville de Yaoundé, ont été retenus pour l'étude, ceci en fonction du fait qu'ils ont répondu à tous les entretiens.

4.6. INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES DE L'ETUDE

Le chercheur prévoit et décrit autant que possible les problèmes que pourrait soulever le processus de collecte de données. Dans tous les cas, un plan de recherche doit avoir prévu la façon d'organiser le déroulement : quelle population sera interrogée, qui précisément sera soumis à l'enquête, quelle sera la taille de l'échantillon, de quelle façon on interrogera, quelles dispositions administratives ont été prises, de combien d'enquêteurs disposera-t-on, quelles logistiques à disposition, quels sont les obstacles prévisibles à contourner ?

À cette étape, le chercheur présente ou expose les méthodes ou les paradigmes auxquels il recourt, puis décrit les instruments ou techniques qui seront utilisées. Divers instruments servent à mesurer les variables d'étude. Ces instruments peuvent fournir des informations de type qualitatif (entretiens, observation, etc.) ou des informations de type quantitatif (questionnaire, échelles de mesure, etc.).

4.6.1. Réalisation des entretiens

Selon Blanchet (1987), l'entretien de recherche est un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé conduit et enregistré par l'interviewer, ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre de la recherche.

L'entretien est donc une situation d'échange conversationnel dans laquelle un interlocuteur, enquêteur ou clinicien, extrait une information d'un enquêté ou d'un patient, information initialement inscrite dans la biographie de l'autre.

Les interviewés ont été choisis en fonction de leur implication dans le processus lié à l'opportunité entrepreneuriale. Il s'agit de dirigeants d'entreprises ou de fondateurs. Interroger le dirigeant nous a permis de cerner les caractéristiques individuelles de ce leader entrepreneurial de la firme.

Afin d'éviter les biais liés à notre méthodologie, nous avons concentré nos entretiens sur des phénomènes marquants pour les individus (forte implication (Glick et al., 1990)), et nous avons conduit l'entretien de manière peu directive afin de ne pas pousser les répondants à reconstruire les faits (Miller et al., 1997). Cela a également conduit à limiter le biais lié à la concentration unique sur une dimension spécifique liée au développement de l'opportunité en contexte multiculturel ainsi que celui de rationalisation du dirigeant.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits par thème. Afin de renforcer la validité de la recherche (Baunard et al., 1999 ; Chabaud et Ngijol, 2010), tous les entretiens ont été effectués ayant recours aux mêmes thèmes, dans le même ordre et avec la même méthode d'introduction ou de reformulation.

4.6.2. Présentation du guide entretien

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de faire usage d'un entretien directif.

Nous avons choisi ce modèle d'entretien compte tenu non seulement de sa spécificité, mais également, de celle des sujets à étudier et de la qualité de données dont nous postulons la collecte. Nous menions une étude qualitative et par conséquent nécessitant aussi la collecte des données saisissables dans leur contenu. Par ailleurs, la qualité des informations recherchées dépendait de la façon dont les différents points devaient être abordés et dont l'interviewé serait guidé vers les situations et les comportements à décrire.

Pour ce faire, nous avons, tout en respectant notre guide, laissé libre court aux sujets d'introduire l'aspect qu'il voulait aborder. Nous avons ensuite recueilli l'ensemble des points dans la théorisation et avons élaboré un protocole psychologique pour chacun de nos sujets, protocole psychologique qui se trouve en annexe et qui se voulait le plus souvent ouvert c'est-à-dire ne sollicitant pas de réponses par « oui » ou « non » et ne présupant pas des réponses possibles de l'interviewé. Les réponses à ces questions peuvent être approfondies par la suite par différentes techniques d'exploration (Si non, pourquoi ne parlez-vous pas de votre situation à votre entourage ? Que représente cet enfant pour vous ? Etc.).

Dans son élaboration, notre guide d'entretien est composé de cinq (05) sections.

La première section est axée sur les caractéristiques sociodémographiques de l'entreprise

La seconde section porte sur l'identification des opportunités entrepreneuriales. Elle s'intéresse aux aspects tels que les procédés de découverte des événements conjoncturels entrepreneuriaux ; la possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en tirer ; la création d'une nouvelle relation moyens-fins ; le développement d'une idée d'affaire, l'exploitation d'une idée d'affaires développée antérieurement par un tiers ; la capacité à créer une solution à un problème et enfin la possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs.

La troisième section met l'accent sur l'évaluation des opportunités entrepreneuriales. Elle cherche à recueillir les éléments en relation avec l'appréciation des opportunités entrepreneuriales par les participants ; la faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial ; la rentabilité de l'idée de projet entrepreneurial ; la viabilité de l'idée de projet entrepreneurial ; la désirabilité de l'idée de projet entrepreneurial ; l'interprétation des opportunités et le questionnement de la logique d'affaire courante.

La quatrième section de notre guide d'entretien s'intéresse à l'exploitation des opportunités entrepreneuriales. Elle cherche à recueillir les informations sur la planification des tâches ; l'exécution des tâches et plans ; l'association entrepreneuriat avec la stratégie de gestion ; le porteur de l'innovation par le promoteur ; l'appui à l'apparition de nouvelles approches et le développement de compétences.

La cinquième et dernière section traite du multiculturalisme. Elle se focalise sur les aspects tels que la dimension réglementaire de l'environnement institutionnel ; la construction d'un ordre social identitaire ; les attributs liés au personnel dans les organisations ; l'impact de la culture sur le processus de formation de l'opportunité ; l'impact de la culture sur le processus d'exploitation de l'opportunité ; la consolidation de l'unité du pays et le renforcement de la volonté du vivre ensemble.

4.7. LA DEMARCHE DE COLLECTE DE DONNEES

Sous ce titre, notre travail se décomposera en deux phases : une phase de pré-validation du questionnaire qui est la pré-enquête et l'autre la collecte des données proprement dite : c'est l'enquête. La première phase sera effective une fois que le questionnaire sera validé par le directeur de la recherche ; puis suivra immédiatement la phase de collecte proprement dite.

4.7.1. La pré-test

Nous avons réalisé notre pré-enquête auprès de trois (03) entreprises dont une à Yaoundé II et les deux autres dans l'arrondissement de Yaoundé VII. Sur la base des centres d'intérêts ébauchés auquel nous les avons soumis, notre pré-enquête nous a permis de mesurer la pertinence de notre sujet de recherche et de nous rendre compte que sa reformulation ne posait pas de problème de compréhension à la population concernée par l'étude.

4.7.2. Enquête proprement dite

D'une manière générale, l'enquête est une investigation menée dans le but d'élucider ou d'expliquer une situation donnée. Elle s'est déroulée pendant les mois de janvier et de Février 2021 dans le département du Mfoundi, Région du Centre. En effet, selon notre échantillon, qui était constitué de 5 sujets, la passation des entretiens s'est déroulée dans de bonnes conditions. Ainsi nous avons eu 05 sujets; avec lesquels nous n'avons travaillé effectivement, lesquels ont effectivement répondu à tous nos critères d'inclusion.

4.8. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES

Les différentes articulations qui constituaient nos instruments de collecte nous ont permis au moment du dépouillement d'avoir recours à une analyse qualitative. Ce qui nous a donné l'occasion pour ce qui est de l'analyse, de délaisser les calculs et de nous orienter vers une analyse psychologique des observations recueillies. Grâce à elle nous nous sommes intéressés à certains cas ou indices qui nous aurons permis d'évaluer certains phénomènes non moins négligeables.

En effet, la méthode que nous avons adoptée, à partir de laquelle il est difficile de généraliser, est pertinente à notre avis pour « mettre en évidence des faits nouveaux et difficiles d'accès pour la science. Notre objectif, à travers l'étape de l'analyse, était de rendre compte, avec profondeur, des « divers aspects de la situation pour en faire paraître les éléments significatifs et les liens qui les unissent, dans un effort pour en saisir la dynamique particulière» (Mucchielli, 1996). Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode de codification et de catégorisation qui nous a permis de segmenter les divers passages de l'entretien en des catégories propres à notre objet. Ces catégories sont en quelque sorte des bribes de réponses à nos questionnements. Ainsi, « la visée de l'analyse qualitative est de donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes. Par conséquent, les enjeux de l'analyse qualitative sont ceux d'une démarche

discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de pratiques» (Mukamurera, et al. 2006, p.III).

Ainsi, l'analyse de cas des personnes âgées retenus, nous permettra de mettre au premier plan la voix des principaux intéressés et de saisir la dynamique particulière de leurs connaissances du vieillissement et de leur perception du vécu dans leur prise en charge en institution.

4.8.1. Description de l'analyse

Pour analyser les données qualitatives de cette étude, nous avons eu recours à l'analyse de contenu.

Par analyse de contenu, l'on peut entendre une méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. Pour Berelson (1952), elle se définit comme « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ». En psychologie et singulièrement en psychologie pathologique et/ou clinique, l'objectif est d'analyser le matériel d'enquête collecté à l'occasion d'observations, d'entretiens de groupe ou d'entretiens individuels : les comportements, les mots, les gestes, ce qui n'est pas dit et qui est sous-entendu.

Bardin (1977), soutient que « l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications ». Pour cet auteur, la procédure comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Ensuite, il y a l'intervention d'un chargé d'étude pour utiliser l'instrument d'analyse et décoder ce qui a été dit. Enfin, l'analyse établit le sens du discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective.

4.8.2. L'analyse de contenu de l'étude

Le choix d'une technique spécifique et le sens de l'interprétation repose à la fois sur la nature du document, les questions qui structurent la recherche ainsi que sur les fondements épistémologiques qui animent le chercheur. Par ailleurs, l'analyse de contenu est une technique

de traitement de données préexistantes par recensement, classification et quantification des traits d'un corpus.

Pour ce qui relève de cette étude, nous avons procédé en trois étapes essentielles : la retranscription des données, le codage des informations et le traitement des données.

Avant de commencer l'analyse, la première étape fait l'inventaire des informations recueillies et les met en forme par écrit. Ce texte (appelé verbatim) représente les données brutes de l'enquête. La retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio ou vidéo, il est préférable de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle (Auerbach et Silverstein, 2003).

Les données qualitatives se présentent sous la forme de textes (de mots, phrases, expression du langage, ou d'informations symboliques (gestes, ton de la voix, impressions...)). Elles peuvent correspondre à une retranscription d'une interview, à des notes d'observations sur le terrain, à des documents écrits de nature diverse (récits, compte-rendu, réponses à des questions). Selon les objectifs de l'étude, ces données sont destinées, une fois analysées, à documenter, à décrire et à évaluer en détail une situation, un phénomène ou une décision, à comparer, à mettre en relation et à en expliquer les causes, à prédire les comportements et les facteurs de succès et d'échecs. Dans cette perspective, nous avons retranscrit nos interviews.

CHAPITRE 5. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre se propose une tâche qui est à la fois descriptive et analytique. Dans son aspect descriptif, il renvoie à une présentation brute des données collectées sur le terrain. Sa dimension analytique présente les différentes analyses de contenu qui nous auront conduit à nos résultats terminaux. Dès lors, nous ressortons ici les données recueillies par notre instrument de recherche telles qu'elles sont fournies par le dépouillement. L'objectif ici consiste à présenter les résultats obtenus en fonction de chacune de nos propositions de recherche. Ainsi, nous exposons les résultats concernant les effets qu'auront l'identification des opportunités entrepreneuriales sur le multiculturalisme (HR1), l'évaluation des opportunités entrepreneuriales sur le multiculturalisme (HR2) l'exploitation des opportunités entrepreneuriales sur le multiculturalisme ut (HR3). Mais avant d'y parvenir, il importe pour nous de présenter les caractéristiques sociodémographiques des entreprises de nos participants.

5.1. SUR LES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DE L'ENTREPRISE

Les entrepreneurs camerounais forment « un groupe social hétérogène » caractérisé par des « origines sociales et familiales diverses » avec « des itinéraires multiples ». Leurs secteurs d'activités sont toute aussi diverses bien qu'il s'agisse des start-ups ayant toutes moins de 5 ans d'existence. On y rencontre le conseil en stratégie et management, la prestation de services, le cosmétique et l'agro-industrie. Dans l'analyse genrée, les données de terrain montre que seul le participant cinq est du genre féminin alors que tous les autres participants sont du genre masculin. Du point de vue de l'âge, ils sont situés entre 30-55 ans. Au plan ethnique ils sont diversement représentatifs de certaines localités du Cameroun notamment, le Littoral, le Sud et le Centre avec un représentant chacun tandis que l'Ouest est représenté par deux participants.

5.2. L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES

Former des entrepreneurs et promouvoir chez les jeunes l'esprit d'entreprise constitue un enjeu majeur pour les pays en développement en général et singulièrement pour le Cameroun. En effet, notre pays souffre d'un déficit de vocations entrepreneuriales se traduisant par le nombre trop faible et le manque de compétitivité internationale des entreprises de petite taille. D'où

l'émergence actuellement dans la recherche en entrepreneuriat, d'un paradigme connu sous la dénomination de paradigme du processus entrepreneurial.

Par paradigme, il faut comprendre une vision du monde pour décrire comme le souligne (Jaziri, 2009), « l'ensemble d'expériences, de croyances et de valeurs qui influencent la façon dont un individu et/ou un ensemble d'individus perçoit la réalité et réagit à cette perception ». Ce système de représentation permet non seulement de définir l'environnement, mais également de communiquer à son sujet, d'essayer de le comprendre ou de le prévoir en vue d'identifier les opportunités. Pour cerner cette thématique, nous nous sommes appuyés sur 8 sous-thèmes allant des procédés de découvertes des événements conjoncturels entrepreneuriaux à la possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs ou usagers.

5.2.1. Procédés de découverte des événements conjoncturels entrepreneuriaux

Les périodes de prospérité ont depuis toujours été suivies de périodes de crise ou de stagnation. En effet, les périodes de prospérité et de dépression étaient autrefois plus longues et avaient souvent pour cause des événements bien déterminés par exemple comme l'activité spéculative de John Lows en France en 1715 ; les fondations spéculatives aux îles pacifiques par les Anglais, ou plus simplement de mauvaises récoltes. Aujourd'hui plus que par le passé, les économistes sont unanimes à déclarer que c'est seulement à partir du XIXe siècle que se produisent des fluctuations conjoncturelles. Le projet de création d'entreprise n'échappe pas à ce phénomène. En effet, le projet de création d'entreprise est destiné à osciller entre un mimétisme concurrentiel et l'affirmation d'une singularité dans l'offre de produit ou de service faite. C'est dans cette perspective que s'inscrivent Boutinet et Raveleau (2011, p.20) lorsqu'ils soutiennent que :

« Le projet mimétique, basé souvent sur une simple innovation incrémentale vise à faire comme autrui pour exister à tout prix, quitte à s'imposer contre autrui ; ce mimétisme souvent local se rencontre dans bon nombre d'implantations industrielles et commerciales soucieuses d'occuper le terrain. Le projet porteur de singularité au contraire entend se lancer dans une innovation radicale en faisant différemment d'autrui et en proposant à l'environnement une offre voulue comme originale. »

Ces propos qui traduisent à suffisance le cycle économique dans la création d'entreprise est un mouvement ondulatoire qui intéresse l'ensemble de la vie économique. Aussi, en

considérant que le développement séculaire d'une économie nationale soit nécessairement croissant, on pourrait préciser que les mouvements oscillent non pas autour d'un axe horizontal mais autour d'un axe légèrement ascendant donnant lieu à deux phases communes à toutes les fluctuations économiques : l'expansion et la contraction. D'où la question de savoir dans un contexte camerounais où émerge la problématique de la création d'entreprise, sommes-nous en présence d'un phénomène conjoncturel, ou à contrario, d'un phénomène qui s'inscrit dans le long terme ?

Répondre à cette question suppose l'analyse des discours de nos participants. En effet, certains sont d'avis que pour créer une entreprise, l'on doit faire appel aux événements conjoncturels. La conjoncture étant perçue ici comme l'analyse du mouvement économique sur le court terme. Tel est le cas de tous les autres participants à l'exception du participant 1.

Pour le participant 2 en effet,

« Il s'agit d'une observation, on n'entreprend pas seulement parce qu'il faut créer une entreprise. Une personne qui se lève pour en créer pour répondre à un besoin. Il faut donc commencer par observer le fonctionnement de la société et par rapport à ses moyens, capacité, background décidé d'apporter une solution. Une entreprise est une solution qu'on essaie d'apporter à un problème que connaît la société. Mon entreprise vient d'une idée qui se base sur le fait que le Cameroun manque d'une multi expertise. La multi expertise vient de ce qu'on appelle le multi service. Imaginez un supermarché qui vend de nombreux articles et ceux-ci sont subdivisés en rayons et dans ces derniers il s'agit de proposer un service bien spécifique. En tant qu'entrepreneur je me suis dit que je devrais proposer de multiples services. »

Les éléments de la conjoncture peuvent être socio-culturels ou encore socioéconomique et favoriser l'émergence d'une opportunité d'affaire. C'est dans ce registre que s'inscrit le participant 3 lorsqu'il précise :

« Dans un contexte africain, camerounais je pense que le contexte socio-culturel et/ou socio-économique me permet de comprendre qu'il y a de la matière en terme d'entrepreneuriat. Le Cameroun est un pays en construction et présente automatiquement des opportunités. Celles-ci sont présentes dans plusieurs domaines notamment la santé, la culture, l'agriculture, la pêche, le transport.... Après je pense que le plus important c'est de pouvoir identifier une opportunité et d'avoir la volonté de répondre à une demande. C'est le déclic à la base. Là il se trouve la nécessité de résoudre pas mal de problèmes. C'est donc un

environnement propice qui demande qu'on soit très attentif, surtout la jeunesse qui a le devoir de prendre les choses en main, se réinventer se former pour comprendre l'environnement dans lequel nous vivons pour apporter des solutions idoines. »

L'économiste peut expliquer les variations conjoncturelles en prenant en considération deux marchés : celui des biens et services et le marché du travail. Telle semble être la position du participant 4 lorsqu'il affirme :

« On va d'une envie de transformer les produits locaux et de mettre la technologie au service d'une transformation de produits de chez nous. Ceci va d'une question que je me posais quand j'étais étudiant à savoir si on ne peut pas utiliser la technologie présente à l'étranger pour transformer les produits de chez nous. »

L'approche conjoncturelle du participant 5 montre qu'on a besoin de l'information conjoncturelle pour comprendre sa propre situation ou la situation de son entreprise. Il explique :

« En aout 2017 je reçois l'appel d'un monsieur qui me dit que ses enfants voudraient apprendre le beti-Fang et qu'il était passé au département de linguistique et langues africaines et mon numéro lui a été donné. Ses enfants sont en Europe donc je ne sais pas trop comment gérer la situation. Il y a des plateformes d'enseignement en ligne mais ces dernières coutent cher. Après un échange avec mon époux il me fait comprendre que je peux utiliser Whatsapp, Skype et tous ces autres outils que j'utilise pour communiquer avec ma famille. Le lendemain je rappelle le Monsieur pour lui dire que j'ai la solution et qu'il communique mon numéro à ses enfants. En Octobre je commence donc les cours de Beti-Fang. Mon époux me suggère donc de créer une entreprise. En Janvier 2018 je crée une entreprise, je la baptise « être nous » puis je crée une page facebook et commence à communiquer. Je baisse le prix parce que je sais que le pouvoir d'achat n'est pas le même qu'à l'extérieur et puis ici beaucoup ne cernent pas l'importance d'apprendre une langue camerounaise. J'ai des likes mais aucune inscription. »

Les propos du participant 5 peuvent se comprendre comme une interpellation à la compréhension du phénomène conjoncturel et à son adaptation. Pour ce participant, on a comme l'impression qu'une entreprise qui perd des parts de marché à l'exportation peut avoir pour cause un manque de compétitivité, une monnaie locale trop appréciée ou encore de mauvaises conditions économiques du pays importateur. C'est la raison pour laquelle il précise :

« En Mars 2018, un soir mon époux me trouve en train de formuler des savons dont j'avais subi la formation en 2015 parce que j'ai la peau sensible. J'avais également suivi un reportage sur TV5 où parlait de l'utilisation de produits nocifs par beaucoup d'entreprises de cosmétique. C'est pour cette raison que j'ai décidé de suivre une formation. Alors pour revenir à mon époux, il me demande pourquoi est-ce que je ne vendrais pas mes savons, vu que pour la première activité rien ne marche. Autant mieux rentabiliser la formalisation qui a été faite. Ma réaction au préalable est négative du fait de mon statut de fonctionnaire. »

Ce participant justifie le fait que l'idée de projet de création d'entreprise est le fruit de la conjoncture bien qu'il puisse s'originer d'une observation externe et/ou avoir l'appui d'une expertise externe. C'est la raison pour laquelle parlant de son époux, elle précise :

« Il insiste sur les retours positifs de mes proches quant à la formulation de mes produits. Plus tard je me suis mise à réfléchir quant à la faisabilité d'un tel projet. Surtout étant entendu que j'ai des projets et des charges et mon salaire à lui seul ne peut les supporter. C'est ainsi que le lendemain j'ai produit plein de savons et tout au long de la semaine. Les premiers retours des clients étaient positifs et c'est ceci qui m'a motivé des laits, gommages. Désormais je fais tout sur la base des impressions des clients. »

Certains opérateurs estiment que créer une entreprise sur la base des éléments conjoncturels est le fruit d'un manque d'imagination. En effet, les pouvoirs publics camerounais se sont donné une mission d'accompagnement des acteurs économiques pour relever les défis économiques et conjoncturels. C'est le point de vue du participant 1 lorsqu'il explique :

« La création d'entreprise ne se fait pas de manière conjoncturelle. Si vous voulez surfer sur des situations conjoncturelles, la probabilité de faire faillite est très élevée. Il faut s'appuyer sur des problèmes structurels qui permettent l'élaboration d'une stratégie beaucoup plus long termiste. Ça voudrait dire identifier un problème un peu plus profond et un peu plus durable pour proposer également des solutions beaucoup plus durables. »

Comme on peut le constater, les discours de nos participants montrent dans leur grande majorité que la création des entreprises au Cameroun est fortement influencée par les facteurs conjoncturels.

5.2.2. Possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en tirer un profit.

La question que toutes les entreprises se posent est généralement celle de savoir comment mieux comprendre ses clients existants et, au-delà, sa clientèle cible ? En effet, mieux connaître ses clients permet de mieux les servir, de faire évoluer son offre de produits et services en fonction des attentes des consommateurs cibles. Dès lors, Plusieurs facteurs peuvent rendre un produit « nouveau ». Les discours de nos participants nous permettent d'en distinguer dans le contexte camerounais, une variété de méthodes d'introduction de nouveaux produits dans un marché pour en tirer un profit.

Le lancement du produit est la phase du cycle de vie du produit correspondant à sa mise sur le marché. Pour certains, notamment les participant 1 et 2, l'observation du marché est une des conditions qui permet de déterminer l'introduction d'un nouveau produit. Aussi, le participant 1 affirme-t-il :

« La première possibilité c'est l'observation. L'observation du marché, de son évolution permet de comprendre et d'anticiper sur ce que le marché attendrait. Mais au-delà de ça c'est également important de faire des études pour comprendre ce qui se fait déjà et comprendre quelles sont les attentes du marché. Les études ont un cout financier et l'observation c'est gratuit. Seulement l'observation ne marche que lorsqu'elle est faite par des experts. »

Bien que le participant 2 reconnaisse la qualité dynamique des marchés et les risques généralement pris par les promoteurs d'entreprise, il reconnaît néanmoins l'importance de l'observation. Ce dernier précise :

« Les marchés sont essentiellement dynamiques. Les chefs d'entreprises prennent généralement des risques, c'est-à-dire quitter sa zone de confort pour un risque inconnu. Quand on fonde une entreprise, malgré le plan d'affaires, ça ne permet jamais de garantir que l'entreprise va réussir. C'est difficile de déterminer ce qu'on va faire mais avec l'observation on détermine le besoin sur le marché et qu'on voudrait apporter quelque chose de nouveau. »

Pour ces deux participants, la phase d'introduction (ou de lancement) est le moment où le produit arrive sur le marché après observation. Durant cette phase, reconnaît le participant 1, les coûts de production et de développement sont élevés car on ne peut profiter d'effet d'expérience et ainsi les coûts d'ajustement des processus de production se surajoutent aux coûts de

productions initiaux (matières premières, fonctionnement de l'usine...). De plus, les discours de ces deux participants montrent que cette phase apporte un faible volume de vente et donc aussi des pertes pour l'entreprise. C'est pourquoi, les prix de lancement sont généralement élevés pour rééquilibrer la balance bénéfices / coûts.

L'analyse des discours montre aussi qu'outre l'observation, l'on pourrait faire recours premièrement au repli identitaire. Telle est la position du participant 3 lorsqu'il affirme :

« Je pense qu'il est important de comprendre qu'on vit dans l'ère du repli identitaire c'est-à-dire les camerounais ont soif de pouvoir faire les choses par eux-mêmes. Ce repli identitaire nous interpelle au niveau de nos habitudes de consommation qui donne la tendance aujourd'hui à vouloir consommer des choses beaucoup plus naturelles, à se vêtir à partir des créations de nos couturiers. Ces habitudes sont dues au fait que les mentalités sont en train de changer. Quand on jette un regard sur les statistiques qui rendent compte de la proportion des importations au Cameroun on se rend compte que le pays est essentiellement importateur et c'est de la valeur qui se perd. Il faut donc encourager la transformation. »

Par ailleurs, le participant 3 montre dans ses propos que l'on peut aussi procéder par extension de gamme ou par sa rénovation. L'extension de gamme consiste en ce que le nouveau produit puisse s'intégrer dans une ligne de production déjà existante et ainsi élargir une gamme de produit déjà existante alors que dans le cas de la rénovation de gamme, le nouveau produit remplace un produit existant et améliore, par ses caractéristiques, les performances et la valeur perçue par le consommateur de l'ancien produit. Le participant 3 précise :

« A la base je voulais résoudre un problème, démystifier le parfum qui est considéré depuis la nuit des temps comme un produit de luxe. C'est d'ailleurs le cas parce que l'on parle d'extraction d'essence parfumée pour un litre de parfum de rose, il faut extraire 4 millions de roses, l'équivalent d'une tonne. Lors de mes voyages à l'étranger je me suis donc rendu compte des ingrédients que l'on utilisait pour les parfums sont ceux qu'on connaît ici en Afrique dans nos cuisines à l'instar du clou de girofle, poivre, menthe citronnelle, feuilles d'oranger... Il était donc question pour moi de tropicaliser le parfum dans le contexte. Le besoin était de montrer qu'on peut s'offrir du parfum avec de petites bourses ».

Si le participant 4 n'a pas donné de réponse à ce sous-thème, le participant 5 semble quant à lui valoriser l'introduction d'un nouveau produit par le pouvoir de la communication. En effet, le postulat selon lequel pouvoir communiquer largement permet d'augmenter les ventes

rapidement consiste chez ce participant à convaincre le client d'investir pour satisfaire un nouveau besoin. Il affirme :

« Depuis que j'ai commencé à vendre je ne vis pas de cet argent, je ne l'utilise pas. Je réinvestis les bénéfices [...] Je prends toujours de l'argent dans mon salaire pour la communication. Les moyens sont suffisants mais ce ne serait pas mal d'en avoir davantage »

On peut donc comprendre au travers des discours des participants que l'innovation est un terme courant dont la définition change dans le temps. En effet, au tout début du processus de lancement du produit, l'innovation est une idée créative, un concept. A la fin du processus, l'innovation est un nouveau produit lancé et entre le début et la fin du processus, l'innovation se définit par le processus de développement du nouveau produit. Ce processus passe par divers modes d'introduction. Dans ce travail, nous en avons distingué 4 : l'observation, le repli identitaire, l'extension de gamme et la rénovation de gamme. Ainsi perçu, la vie d'un produit est marquée par de nombreuses étapes qui se succèdent et forment le cycle de vie du produit. L'introduction d'un nouveau produit est alors cette phase décisive qui définit la phase de croissance du produit.

5.2.3. Création d'une nouvelle relation moyens-fins

La création d'entreprise suppose la prise de risques autrement dit, le fait de décider de mettre sur pied une organisation est une propriété constitutive de l'acte d'entreprendre. En effet, la décision d'entreprendre advient seulement dans les grandes orientations stratégiques comme dans les tâches du quotidien, dans les actes extraordinaires comme dans les actions ordinaires. Dès lors, elle est traditionnellement vécue comme l'ordonnancement des moyens en vue des fins. Pour le participant 1 l'insuffisance des moyens oblige quasiment le porteur de projet à en générer de nouveaux. Il précise : « Les moyens ne sont jamais suffisants mais être entrepreneur c'est justement être capable de faire avec les moyens de bord en recherchant de nouveaux moyens. »

Il apparaît ici que la combinaison des deux aspects décision/situation permettrait d'appréhender les décisions stratégiques d'une entreprise en décalant le rapport habituel de la délibération des moyens en vue des fins. Cette perspective qui nécessite un rapport de réflexion poussée entre décision/situation et l'atteinte des objectifs semble partagée par le participant 2 qui, dans une analyse économique, affirme :

« Ce que je peux dire là-dessus est que le mot moyen est générique. Il y en a plusieurs types notamment financiers (il faut investir dans le projet mis en place) Mais avant toute chose il faut qu'il ait opéré une réflexion autour dudit projet en amont. C'est le préalable. Aucune entreprise ne peut exister sans cette réflexion qui nécessite plusieurs heures et même plusieurs années. »

Le but recherché ici est la représentation la plus fidèle possible de la réalité future. C'est dans ce sens que s'inscrit le participant 3 lorsqu'il affirme :

« Parlant de moyens, on n'en a jamais assez mais le plus important c'est de faire avec ce qu'on a. si vous voulez réaliser un jus de fruits, tant que vous n'avez pas commencé de présenter de échantillons, faire de la production et de montrer ce dont vous êtes capables par vos propres moyens, personne ne va vous croire. Vous devez pouvoir faire des choses par vous-mêmes, organiser des séances de dégustation afin de démontrer à de potentiels investisseurs ce qui est déjà fait. »

Le travail doit ainsi permettre de définir et de mesurer les objectifs du projet, ainsi que le chemin stratégique à suivre pour les atteindre. Pour préciser le sens à donner à ses propos, le participant 3 ajoute :

Pour le cas de sa structure, je me suis lancé avec mes propres moyens. La preuve en est que jusqu'à présent je ne bénéficie d'aucun accompagnement. Le secteur est nouveau au Cameroun, porteur de risques de ce fait, les banques sont réticentes quant au financement.

On comprend à travers le discours de ce participant que le « plan » du projet doit chercher à coller au plus près à la réalité future. Cette finalité reste donc assez ambitieuse, mais elle permet de mettre le plus de chances possibles de son côté. C'est pensons-nous ce que traduisent les propos du participant 4 lorsqu'il dit :

« Les premiers moyens pour faire quelque chose sont la volonté, puis le cerveau. Il ne s'agit toujours pas d'argent car si l'on vous donne cet argent et qu'il n'y a pas de détermination, ça va dans tous les sens. Ensuite comme moyen vient le plan de ce qu'on va faire. L'argent vient en deuxième position, jamais en première. »

Si le participant 5 n'a pas donné de réponse à ce sous-thème, l'analyse du discours des participants montre qu'en réalisant un travail rigoureux, le porteur de projet est plus à même de déterminer les moyens et les risques de ses ambitions entrepreneuriales. En effet, les moyens financiers dégagés par l'augmentation de la richesse, le poids croissant des services et les

changements des préférences des individus (décalant le rapport habituel de la délibération des moyens en vue des fins) permettent de réduire les émissions des opportunités négatives. Ce faisant le stratège retrouverait une autre forme d'efficacité et du sens puisque ses décisions et actions seraient posées en raison d'un potentiel de situation coïncidant avec la volonté de l'action. On peut donc au regard des discours de nos participants dire ici que quelle qu'en soit l'acceptation, l'opportunité apparaît comme une situation qui conduit potentiellement à une nouvelle relation moyens / fins ou à une nouvelle combinaison besoins / ressources et qui permet une création de valeur nouvelle pour reprendre Alvarez et al., (2013).

5.2.4. Développement d'une idée d'affaire

La toute première étape à traverser lors d'un démarrage d'entreprise est d'avoir une idée, laquelle deviendra par la suite un projet qui doit rencontrer trois éléments essentiels c'est-à-dire, une idée qui répond à un besoin, un porteur d'idée qui deviendra entrepreneur et des ressources. Or, une idée nouvelle ne naît pas du ciel ; elle naît presque systématiquement par hasard, et celles qui fonctionnent sont souvent les plus simples. Il s'agit très souvent de combler un manque que l'on a soi-même ressenti dans un secteur d'activité ou d'une solution (produit ou service) mise en place pour répondre à un besoin particulier et dont on s'aperçoit que le besoin existe ailleurs. Les discours de nos participants montrent une diversité d'approche dans le développement d'une idée d'affaire. Ainsi, pour le participant 1, elle est tributaire aux ressources. Il affirme :

« Il faut mettre en commun des ressources. D'abord des ressources matérielles et humaines, ensuite les ressources financières. C'est la combinaison de toutes ces ressources qui permet de créer l'out-put qui est le produit ou le service qui sera offert et enfin il faut procéder à une bonne analyse de l'environnement pour être sûr que les ressources vont être utilisées de manière efficiente. »

Pour le participant 2, le développement d'une idée d'affaire relève de l'histoire du porteur de projet. Il précise :

« Chaque entreprise a une histoire. Même si deux personnes ont la même idée, les entreprises en question ne vont jamais se développer de la même façon parce que chacun des promoteurs a sa propre histoire. Dans mon cas, il était question de proposer quelque chose de différent, sortir des ornières car le constat est tel que peu d'entreprises proposent des services multiples. J'ai tenu à oser et je l'ai fait et je ne peux le regretter. »

En effet, il est certes vrai que tout projet de création d'entreprise commence par une idée, qu'elle naisse de l'expérience, du savoir-faire, de la créativité ou d'un simple concours de circonstances. Toutefois, l'idée prend souvent la forme d'une initiation ou d'un désir qui s'approfondit et mûrit avec le temps.

Du point de vue du participant 3, le développement d'une idée d'affaire est tributaire à l'identification d'un besoin ou d'un problème que l'on veut résoudre et qui nécessite un accompagnement. Il déclare :

« Le développement d'une idée d'affaire va du fait qu'il faut résoudre un problème, identifier un besoin. Après cela vous pouvez aller vers des personnes qui peuvent vous accompagner sur quelque domaine que ce soit, ça peut être des proches. Après il faut entrer en action. C'est en entrant en action qu'on se frotte aux difficultés. »

On comprend alors chez ce participant que l'idée peut avoir de nombreuses origines : elle peut être née de votre expérience professionnelle, d'un savoir-faire, d'une formation initiale ayant permis au promoteur d'acquérir les compétences indispensables, ou encore de simples circonstances lui ayant offert l'opportunité de se lancer. C'est le sens du participant 4 lorsqu'il déclare qu'« *Il est question de l'idée d'abord le bien fondé de celle-ci ensuite de la faisabilité.* » Pour cela, échanger avec des hommes et des femmes d'expérience, être à l'écoute de leurs critiques et de leurs conseils est indispensable. Ces « conseils » peuvent être des personnes qui ont déjà franchi le pas de la création, des hommes de l'art tels que des professionnels du conseil, mais aussi des membres de réseaux d'entrepreneurs qui aident les jeunes créateurs à bâtir leur projet.

Le participant 5 s'inscrit quant à lui dans une logique réflexive qui voudrait qu'une fois l'idée définitivement retenue, l'idéal serait de la coucher sur le papier dans le détail, d'élaborer une véritable feuille de route pour lister toutes les étapes à franchir et bien mettre en évidence ses objectifs. Il affirme : « *Ce terme m'évoque le fait pour quelqu'un d'avoir une idée d'affaire et il décide de songer à tous les paramètres y afférents pour la rendre réelle. La concrétiser.* »

Pour ces participants, on comprend que la concrétisation de l'idée par la création d'une entreprise est étroitement liée à la motivation du promoteur : il doit être prêt à s'investir pleinement. Son parcours sera, en effet, semé d'embûches très diverses qu'il lui faudra alors surmonter. Il importe donc que le choix de l'activité et ses modalités d'exploitation soient

totallement en adéquation avec le projet personnel du futur chef d'entreprise. Les discours des participants montrent que dans tous les cas, le promoteur doit faire preuve d'esprit critique et rechercher en toute objectivité les forces et, surtout, les faiblesses de son projet. À tout moment, il lui faut rester vigilant pour ne pas se laisser emporter par son idée, et ne pas se voiler la face et occulter les écueils qui risquent de jalonner son parcours.

5.2.5. Exploitation d'une idée d'affaires développée antérieurement par un tiers

Le thème de l'identification d'opportunités est une étape cruciale dans toute création d'entreprise. Aussi, dans les travaux sur l'identification d'opportunités, le processus est quasiment toujours individuel et relève généralement de l'entrepreneur. Toutefois, force est de constater qu'une simple idée de produit ou de service ne suffit pas pour la création d'une entreprise et le défi est d'en discerner le potentiel d'exploitation pour savoir en tirer profit. Dans cette perspective, il incombe à l'entrepreneur d'explorer explorer une idée porteuse et savoir la transformer en opportunité. L'analyse des discours de nos participants montre en effet que l'exploitation de l'idée d'affaires antérieurement développée par un tiers semble bien perçue bien que différente d'un participant à un autre.

Pour le participant 1, elle relève non seulement de l'observation, mais aussi de la capacité de l'entrepreneur à analyser les succès et/ou les échecs d'un précédent acteur. Il déclare :

« C'est possible. Je parlais de l'observation dans la méthodologie pour lancer un nouveau produit. L'observation également peut consister à analyser les causes de l'échec surtout d'un précédent acteur dans le marché. Quelques fois aussi les causes de succès mais c'est moins pertinent. Quand vous comprenez les échecs, vous éviterez d'avoir les mêmes échecs et ça vous fait économiser en termes de budget. »

Pour ce participant, l'analyse du marché en termes d'échecs et/ou succès antérieurs des acteurs précédent favorise une maturation de l'idée en termes de gains. Dans cette perspective, l'opportunité existe dans et par la subjectivité de l'entrepreneur car ce dernier imagine ou crée une nouvelle relation moyens-fins par l'exploitation des référents antérieurs à sa mise en service.

En nous inscrivant dans le paradigme de l'opportunité, et en considérant que le repreneur à la recherche d'une cible est en réalité un entrepreneur à la recherche d'une opportunité, on peut comprendre cette dernière comme une réalité objective existant indépendamment de

l'entrepreneur. C'est le cas avec le participant 2 qui s'inspire d'un projet abandonné duquel renait sa structure. Il précise à cet effet :

« Lorsque je fais une rétrospective par rapport à mon entreprise je me rends finalement compte qu'il s'agit d'un ancien projet. En 2010, j'ai un ami informaticien qui travaillait à la PJ et a été mis au courant de mon expertise dans les questions de sécurité. Il voulait fonder une société de gardiennage qu'il voulait me confier. Je lui ai fait comprendre qu'à mon niveau je ne peux pas me contenter d'une société aussi basique en terme de sécurité. Je lui ai proposé de créer une entreprise qui allait proposer des services de sécurité et pas de gardiennage. Malheureusement il a eu des problèmes avec la Police et s'en est allé au Canada. Il m'a laissé avec le projet que je me suis décidé à améliorer dans le sens de ma suggestion. En développant davantage je me suis dit que le cabinet pouvait servir d'autres expertises parce que je me suis retrouvé avec de jeunes experts dans divers domaines. »

Le discours du participant 2 montre en effet que l'opportunité correspond à une possibilité d'introduction. Dans ce cas, elle a une existence indépendante, c'est-à-dire non conditionnée à l'entrepreneur bien qu'elle soit objective. C'est dans ce sens que s'inscrit le participant 3 lorsqu'il rationalise en disant :

« Je pense qu'en ce qui me concerne, mes projets, ce sont des projets que je mûris que je macère. Il m'est arrivé d'avoir une idée d'affaire et me rendre compte qu'elle a déjà été réalisée. Lorsque vous pensez à quelque chose, des milliers de personnes pensent la même chose et je trouve ceci intéressant car cela signifie que vous avez des prédispositions pour faire des choses extraordinaires. »

Avant de préciser que :

« Une idée développée par quelqu'un d'autre, c'est bon signe. Cela ne devrait pas constituer un frein mais l'occasion de voir quelle est la valeur ajoutée dans ce que vous voulez créer. »

Cette autre intervention montre à souhait que l'opportunité existe indépendamment de l'individu, parlant alors d'un processus d'identification et/ou de découverte grandement influencé par l'information disponible et la vigilance de l'entrepreneur. On peut penser ici qu'ils pourraient exister d'autres directement liés à l'exploitation d'une idée en provenance d'un tiers comme, le fait de partir de certaines idées pour en développer d'autres ou la possibilité de voir émerger de nouveaux liens possibles et de doubler la concurrence. C'est dans ce sens que se comprennent les

propos du participant 4 lorsqu'il affirme : « *Ce n'est pas une mauvaise idée que d'exploiter une idée d'affaires développée antérieurement par un tiers. C'est aussi ça le jeu de la concurrence.* »

Ces propos traduisent l'idée selon laquelle l'opportunité est centrale pour mieux comprendre le déroulement et la réussite des processus entrepreneuriaux en contexte camerounais où la rareté des idées novatrices la découverte, l'évaluation et l'exploitation des opportunités des tiers. C'est dans ce cadre qu'ironise le participant 4 lorsqu'il dit :

De plus c'est récurrent. Le milieu camerounais est un milieu qui n'est pas assez inventif. Dès qu'une idée d'affaires semble marcher, beaucoup s'y mettent. Quant à notre entreprise, nous n'avons trouvé personne sur le marché qui propose ce que nous offrons, nous ne sommes pas actuellement concurrencés. Nous sommes parmi les quelques rares entreprises qui sont parties sur des bases réelles de l'innovation.''

Cette perception du participant 4 explique la création et le développement des opportunités par les processus d'apprentissage qui peuvent se faire à travers les réseaux sociaux et relationnels, justifiant à juste titre que les individus porteurs d'idées projet doivent être dotés du capital humain de haute qualité pour mieux exploiter les occasions d'affaires.

A l'opposé de cette tendance qui pense que la replicabilité d'une idée d'affaire relève d'un processus essentiellement cognitif de reconnaissance ou de perception des opportunités dépendant à la fois de la personnalité de l'entrepreneur et des modes de pensée qu'il privilégie, le participant 5 soutient qu'il n'est pas évident de reprendre une idée d'affaire développée par un tiers. Dans une logique démonstrative, elle affirme :

« C'est assez périlleux. En 2020 j'ai eu une conversation avec mes frères et mon conjoint, je leur ai demandé si en mon absence mon entreprise n'a plus d'avenir. Ayant mes formules, avec l'aide de mes employés, j'ai estimé qu'ils pouvaient reproduire ce que je fais. Leur réaction a été négative car ils estiment qu'il s'agit de ma passion et que personne d'autre que moi ne peut la faire vivre. J'étais vraiment dérangée à propos car je me dis que je ne bâtis pas quelque chose seulement pour moi. »

Dans un sentiment de résignation, elle précise : « *Alors je pense qu'il est difficile d'exploiter une idée antérieurement développée par quelqu'un d'autre.* » Ces propos rendent compte de ce que les connaissances acquises par les individus ne participent forcément pas du renforcement de leurs capacités cognitives et par conséquent, ne contribuent pas à la

concrétisation d'activités potentielles. Autrement dit, l'accumulation des connaissances ne permet aux individus de s'adapter aux situations nouvelles telles la prise de risque inhérente à l'acte entrepreneurial pouvant conduire à la création d'une activité économique nouvelle, à forte valeur ajoutée.

5.2.6. Capacité à créer une solution à un problème

La recherche de solution à un problème consiste à comprendre le problème relié à l'organisation, ou une situation, et à prendre des mesures pour le ou la résoudre convenablement. Il est donc question ici pour le promoteur de mener deux actions conjointes à savoir : prendre les mesures nécessaires afin de comprendre un problème ou une situation liée à sa structure et prendre les mesures nécessaires afin de trouver une solution appropriée. L'analyse des discours des participants nous offre une diversité d'approches des uns et des autres dans leur capacité à créer une solution lorsque survient un problème. L'approche managériale semble guider les choix des participants 1 et 5.

Pour le participant 1, la résolution des problèmes entrepreneuriaux est corrélée à plusieurs facteurs impliquant les collaborateurs et les outils technologiques. Aussi déclare-t-il : *« L'entrepreneur seul ne crée pas des solutions, c'est le système qu'il crée qui doit créer des solutions. Donc c'est l'ensemble formé des collaborateurs et des outils technologiques qui permet d'aboutir à des solutions. »* Sa technique est fondée sur l'analyse de la situation possible de crise et son anticipation. Il précise : *« Mais en permanence il faut faire de la veille pour comprendre les mutations qui s'opèrent dans l'environnement et il faut être avant-gardiste aussi. »*

Dans la même perspective, le participant 5 adopte une approche basée sur la communication et l'écoute tout en privilégiant cette dernière qui, en milieu organisationnel, justifie l'importance à offrir un lieu de parole et d'action sociale qui tienne compte de l'histoire et de la culture de l'entreprise. Il affirme : *« L'écoute est à la base de cette capacité. J'échange et j'écoute les clients. J'aime savoir ce qui plait et déplaît et savoir si des gens font des allergies ».*

Les participants 2 et 3 quant à eux adoptent une approche cognitive de gestion des crises basée sur l'expérience acquise. Ce qui explique les propos du participant 2 lorsqu'il déclare dans une réflexion à forme et à fond philosophique : *« Il ne suffit pas de fonder une entreprise. C'est un processus qui se fait sur la base de notre bagage »* avant de préciser : *« Mon parcours*

personnel me permet de trouver des solutions à des crises. Voilà pourquoi je fonde une entreprise qui se propose de trouver des solutions aux multiples problèmes que les clients peuvent avoir. »

Pour le participant 3, la démarche cognitive repose sur l'atteinte des objectifs fixés en ce sens que la peur de l'échec renforce la capacité de vigilance qui nécessite une bonne capacité d'anticipation. Il affirme : *« En ce qui me concerne les objectifs que je me fixe tous les jours passent évidemment par la capacité à pouvoir trouver une solution à un problème parce que je me dis que les choses ne marcheront pas toujours, il faut s'attendre à gérer certaines situations. »*

On peut donc dire de ce participant qu'il détermine les conséquences ou les enjeux de façon ordonnée en lien avec ses objectifs et établir les priorités de façon rationnelle. C'est ce qui se comprend dans ses propos lorsqu'il précise :

« Et c'est notre capacité à pouvoir gérer les problèmes, à les solutionner qui fait de nous un bon entrepreneur, un bon manager. C'est pourquoi en ce qui concerne ma structure, je pense que je perçois chaque situation qui arrive comme une opportunité et pas comme un problème. Cela se ressent même dans mon style managérial que j'adapte selon les situations qui se présentent. »

Son style managérial est donc situationnel et s'intéresse à la poursuite d'opportunité dans des organisations existantes. Ici L'entrepreneur se préoccupe de la recherche et de la poursuite d'opportunités. Pour Jean-Michel Degeorge et Karim Messeghem (2016), l'accent est mis sur l'action ce qui permet de poursuivre rapidement une opportunité mais également de se désengager tout aussi rapidement en cas d'impasse.

Le participant 4 adopte quant à lui une posture de décomposition du problème en éléments plus petits ou en éléments simples pour en obtenir une idée plus claire Il explique : *« C'est assez vague. Il peut s'agir des problèmes technologiques, médicaux etc...si les problèmes se posent et que vous ne les résolvez pas, vous faites du surplace, vous reculez. »* Sa rationalité est-elle qu'il fait des comparaisons logiques entre les différents aspects ou les différentes caractéristiques. C'est ce qui justifie ses propos lors qu'il précise : *« Chez nous la tendance est telle qu'en face d'un problème on aille chercher la solution à l'extérieur. Il faudrait cultiver l'envie de résoudre nos propres problèmes par nous-mêmes. »* Sa quête d'opportunités supplémentaires et pertinentes l'amène à déterminer l'ordre chronologique ou la relation de cause à effet d'où sa conclusion :

« Notre entreprise résout le problème de décorticage du pistache à la main à l'aide de la technologie. »

5.2.7. Possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs

Mieux connaître ses clients permet de mieux les servir, de faire évoluer son offre de produits et services en fonction des attentes des consommateurs cibles. C'est pour quoi dans nombre de start-up la question que tous les chefs d'entreprises se posent est « Comment mieux comprendre ses clients existants et, au-delà, sa clientèle cible ? » Pour répondre à cette question les managers font généralement appel à l'analyse de la valeur définie par l'Afnor (1998) comme étant « une méthode de compétitivité organisée et créative visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire ». C'est dans cette perspective que se comprennent les propos de nos participants.

Pour le participant 1, *« Le client doit toujours être au centre des préoccupations de toute entreprise et pour cela il faut réussir à comprendre ce dont il a besoin et là encore d'anticiper sur ce dont il aura besoin demain »*. Cette conception est partagée par le participant 5 qui soutient que *« l'écoute revient également à ce niveau. Car pour mieux servir les conservateurs il faut se baser sur ce dont ils ont besoin. »* Ces propos traduisent chez eux une démarche fonctionnelle qui impose de formuler le problème en termes de finalités et non en termes de solutions. Ainsi, on évite la tendance à se limiter aux solutions existantes et à s'interdire inconsciemment de nombreuses possibilités.

Contrairement au participant 1, l'analyse du discours du participant 2 rend dans le registre de la diversification des compétences dans une démarche pluridisciplinaire faisant appel à un travail de groupe avec un animateur et un décideur. Il affirme : *« La réponse se trouve dans la présentation du cabinet qui se veut multi expert, multi disciplinaire. Cela permet de résoudre plus d'un problème en même temps de clients. »* Le travail de groupe met en présence des personnes de métiers et de responsabilités différents quant au produit étudié.

Si dans les propos du participant 2 on peut en effet observer que le travail de groupe favorise un consensus sur les fonctions, les performances, les principes, les solutions et les coûts, force est de reconnaître qu'il facilite aussi l'exercice de la créativité et enrichit l'information disponible. Certes, le travail de groupe permet de régler conjointement des problèmes qui

auraient été abordés successivement et isolément par les divers intervenants. Le groupe produit un travail en simultané et non en cascade. Il doit, en particulier, disposer de compétences nécessaires à l'estimation des coûts. Cependant, le groupe propose mais la décision reste soumise au décideur empêchant la créativité. C'est dans cette logique que semble s'adjoindre le participant 3 lorsqu'il affirme :

« Ceci me renvoie à mes cours de marketing où je me souviens encore de la loi des 4 P : Produit (quel est mon produit ? Je dois pouvoir le définir, raconter son histoire), Prix (il coûte combien ? s'il est trop élevé ça n'intéresserait peut-être pas la cible, s'il est trop bas il y a risque de dévaluer le produit. Il faut donc l'adapter à la cible), Place (on le trouve où ? Le produit doit être adapté à la place), Publicité (communication, information). »

On pourrait effectivement comprendre dans les propos de ce participant qu'il s'inscrit dans une démarche créative qui vise à étendre l'éventail des solutions à considérer et à prendre systématiquement en compte les évolutions du marché, de l'environnement et de la technologie.

Par contre le participant 4 la démarche économique par la référence systématique aux coûts afférents aussi bien aux produits antérieurs de la même famille et à leurs fonctions, qu'à ceux que l'on peut estimer pour chaque fonction ou solution nouvelle est opérationnelle. Il rationalise en affirmant :

« Faire mieux ou différemment c'est par rapport à quelque chose ou à quelqu'un, au temps, il faut avoir un référentiel. Par rapport au début forcément nous avons évolué. Nous avons tout à faire n'ayant copié chez personne. Quand il y a une nouvelle machine on crée le manuel de maintenance qui va avec. En matière de commerce, pareil. Il a fallu mettre en place un système commercial que nous n'avions pas au début. Certains produits ont été améliorés. »

On note donc chez nos participants, un ensemble de fonction et des systèmes d'analyse des valeurs mis en place par les participants. Il reste à noter que l'ensemble des fonctions qu'un système doit assurer auprès de ses utilisateurs peut être subdivisé en trois familles : les fonctions de service (ou fonctions externes), les fonctions contraintes et les fonctions techniques (ou fonctions internes). L'expression fonctionnelle des besoins est concernée principalement par les fonctions de service et les fonctions contraintes. Parmi les fonctions de service, on différencie les fonctions d'usage et les fonctions d'estime liées aux attentes plus subjectives des utilisateurs.

5.3. SUR L'ÉVALUATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES

Avant de se lancer dans un projet d'investissement, il est primordial pour le porteur de projet de savoir non seulement si ce projet est rentable, mais également si sa rentabilité est suffisante. Pour cerner cette modalité de notre seconde hypothèse, nous nous sommes appuyée sur les sous-thèmes traitant autant de l'appréciation des opportunités entrepreneuriales que de la question de la logique d'affaire courante en passant par : la faisabilité de l'idée de projet, la profitabilité, la viabilité, la nouveauté, la désirabilité et l'interprétation des opportunités par le porteur de projet.

5.3.1. Appréciation des opportunités entrepreneuriales par les participants

L'évaluation des opportunités entrepreneuriales par nos participants peut se comprendre dans une triple perspective : objectiviste, subjectivo-cognitiste et constructiviste. Pour les tenants de la perspective objectiviste (Herron et Sapienza, 1992; Shane et Venkataraman, 2000) l'opportunité existe indépendamment de l'individu, Cette conception semble corroboré avec l'appréciation du participant 2 lorsqu'il affirme : « *De prime abord j'aimerais dire que le Cameroun est un pays en chantier dans la mesure où lorsqu'on parle d'opportunités entrepreneuriale, on ne peut pas les compter car le Cameroun c'est un scandale d'opportunités.* » Parlant alors d'un processus d'identification et/ou de découverte grandement influencé par l'information disponible et la vigilance de l'entrepreneur. C'est tout le sens de ses propos lorsqu'il précise que « *Le problème réside maintenant dans la capacité d'identification de ces dernières.* »

L'analyse du discours du participant 2 montre une lecture qui s'inscrit dans une perspective subjectiviste (Gartner, Carter et Hills, 2003) qui évoque plutôt un processus essentiellement cognitif de reconnaissance ou de perception des opportunités dépendant à la fois de la personnalité de l'entrepreneur et des modes de pensée qu'il privilégie. Il affirme : « *Les opportunités sont de multiples formes. Le plus difficile c'est de démarrer. Et comme je le disais à chaque fois qu'il y a un problème, l'entrepreneur avisé trouve en ceux-ci une opportunité.*»

A travers ce discours, on comprend qu'en donnant du sens à son environnement, l'entrepreneur parvient à percevoir des opportunités que d'autres ne voient pas. Toutefois, une troisième voie se dégage des propos de ce participant, celle d'une perspective constructiviste défendue par les auteurs comme Saranson, Dean et Dillard (2005); Smith et Digregorio (2003).

Pour ces auteurs, les opportunités sont développées, formées ou même créées par des individus à travers des processus d'apprentissage et de créativité. C'est dans ce sens que s'inscrivent ces propos du participant 3 lorsqu'il explique :

« Une fois que vous êtes dans l'action, vous soignez votre cercle d'influence, vous développez votre centre de faveur ce qui fait que vous côtoyez des personnes, vous rencontrez des partenaires, vous assistez à des séminaires et de cette façon que les opportunités se multiplient. »

On comprend chez ce participant le développement d'une approche basée sur des collectivités entrepreneuriales et qui reconnaît l'importance d'aller au-delà du seul individu entrepreneur lorsqu'on parle d'émergence des opportunités. Cette conception est proche de ce que postulait déjà Lounsbury (1998), lorsqu'il soutenait qu'il est important de se pencher sur les forces démographiques, économiques et culturelles qui façonnent les opportunités de même que sur les interactions sociales qui permettent de les reconnaître.

5.3.2. La faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial

La faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial s'entend comme le « caractère de ce qui est réalisable ». Le mot réalisable donne ici tout son sens à l'analyse de faisabilité comme outil de planification et de gestion des risques. Pris dans cette perspective, l'analyse de faisabilité est selon Wagner (2017), un outil permettant au propriétaire d'une entreprise d'évaluer un changement proposé. Dès lors, peut s'agir d'élaborer un nouveau produit, d'améliorer un produit existant, de modifier une stratégie de commercialisation, de prendre de l'expansion ou de conclure des ententes. Cette analyse s'opère généralement en cinq (5) étapes : examiner l'idée, examiner les compétences en gestion de l'entrepreneur, examiner les compétences techniques de l'organisation, examiner le potentiel de commercialisation du produit ou du service et examiner les besoins de financement et les coûts.

Du point de vue de nos participants, l'orientation commune consiste à faire analyser les facteurs de profitabilité du projet. Pour le participant 1, la méthode a consisté en l'observation du marché. Il affirme : « *On a testé la faisabilité en attaquant le marché. Il y a deux approches, soit vous observez et y allez prudemment, ou alors vous dépensez énormément pour faire une grosse étude après vous décidez d'y aller ou pas.* » Ce choix semble tributaire d'absence de liquidité chez le participant pour financer une étude de marché, c'est pourquoi précise-t-il : « *Dépenser*

pour faire une étude signifie qu'on a la ressource pour l'effectuer mais lorsqu'on ne l'a pas, l'on est obligé de tester le marché. » La méthode d'observation utilisée ici a donc consisté au testing des produits à mettre sur le marché d'où cette confirmation du participant 1 lorsqu'il dit :

« C'est ce que nous avons fait, un modèle d'affaire qui a été amélioré en continu pendant 3 ans pour aboutir à ce que nous avons aujourd'hui et cela signifie avoir suffisamment de fonds de roulement pour tenir pendant ce temps sans forcément faire des bénéfices. Mais s'assurer une fois que le business model est bien élaboré pour que les bénéfices coulent sans plus jamais s'arrêter. »

Cette étape interne de réflexion éclaire la décision du promoteur de transformer le projet en une entreprise réelle. Toutefois, force est de constater que la faisabilité peut aussi faire l'objet d'une influence socioculturelle qui jouerait sur le déterminisme des promoteurs sur la « normalité » et la faisabilité de l'entrepreneuriat. Tel est le cas du participant 2 lorsqu'il précise que :

« Pour lancer un projet on ne se limite pas à la faisabilité juridique et technique. Il faut prendre un ensemble de dispositions. Il faut au préalable le résumé de l'idée de projet qui doit être rentable et viable. Il faut prendre en compte l'environnement, le contexte social et même culturel. »

Les données du discours des participants 2 nous permettent de comprendre que l'analyse de faisabilité comporte plusieurs aspects associant les dimensions socioéconomique, socioculturel. C'est également le point de vue du participant 5 qui affirme :

« C'est le fait de chercher à savoir si le projet qu'on a en idée est réalisable ou pas en prenant en compte plusieurs paramètres notamment socio-économiques, financiers, socio-culturels car il y a des produits qui passeraient pas ou plutôt difficilement au Cameroun. Ça me fait penser à un entrepreneur qui produisait du tapioca rose, aromatisé à la fraise. Au bout de deux mois, ce produit a disparu. »

Les discours de ces participants montrent à souhait que les différents aspects de la faisabilité sont rattachés à l'existence du marché et de la meilleure manière de l'aborder (faisabilité commerciale), à la disponibilité des moyens techniques tels que le processus de production, les matières premières, les sites de production et le personnel qualifié (faisabilité technique), à la forme juridique de la société et aux avantages accordés (faisabilité juridico-fiscale), et aux moyens financiers, leurs sources et la rentabilité future du projet d'investissement (faisabilité financière).

Cette perspective est commune au participant 3 qui définit la faisabilité comme étant l'ensemble des éléments mis en place pour la réalisation d'un projet. Il affirme : « *C'est l'ensemble de tout ce que nous mettons en œuvre pour réaliser un projet. La faisabilité c'est déjà la finalité et tout passe par avoir une idée, la nourrir.* » Pour ce participant en effet, l'étude de faisabilité doit porter sur un certain nombre d'aspects permettant de passer à l'action, c'est à dire le démarrage du projet d'investissement. Aussi déclare-t-il que « [...] *La faisabilité est donc le passage à l'acte.* »

Pour le participant 4, la faisabilité relève du domaine de la complexification à démystifier. Elle est tellement complexe qu'il est préférable de la réaliser in situ par la recherche des informations permettant de se réajuster. Il affirme : « *En terme d'entreprise, la faisabilité c'est quelque chose de complexe à faire. On s'est rendu compte sur le terrain que les paramètres pris en compte dans notre étude variaient énormément. Il a fallu réajuster.* ». Pour ce participant, la recherche de l'information joue un rôle crucial non seulement dans la reconnaissance initiale de l'opportunité, mais également, dans la vérification de sa faisabilité par les processus de réajustement qu'elle offre.

L'analyse de ces discours nous montre qu'une réalisation entrepreneuriale se définit généralement en termes de profit ou de gain de valeur. A ce titre, l'analyse Une analyse de faisabilité doit être approfondie pour évaluer les facteurs qui contribuent au risque, la probabilité qu'ils se matérialisent et leur incidence sur le projet d'entreprise et l'entrepreneur. Cette analyse permet d'élaborer un plan préliminaire pour atténuer les facteurs de risque et prévoir des formes de protection adéquates telles que des assurances ou des marchés d'appoint. Chez nos participants, elle se déroule selon la perception que chacun a, non seulement de ses aspirations intrinsèques, mais aussi, de ses conditions d'exercice applicable à son univers.

C'est dans ce cadre que s'inscrit Sammut (1998) lorsqu'il soutient que l'appréciation du succès ne peut être universelle dans la mesure où chacun le perçoit et l'analyse différemment selon ses aspirations personnelles et ses conditions d'exercice ». L'évaluation de la faisabilité intéresse donc tout créateur, car il pourra avoir à faire un choix entre des projets d'investissement précis. En effet, les évaluations des entrepreneurs peuvent varier selon leur subjectivité, elle-même fortement teintée de leur culture et de leur milieu d'affaires respectif.

5.3.3. La rentabilité de l'idée de projet entrepreneurial

On ne saurait parler de projet sans évoquer la question des coûts et, lorsqu'il y a des coûts d'investissement, il faut absolument envisager des revenus pour leur faire face. Ainsi, la rentabilité de l'idée de projet entrepreneurial doit absolument amener le porteur de l'idée à analyser les sources de provenance des revenus possibles. L'analyse des discours montrent que nos participants sont bien conscients de l'enjeu à l'exception du participant 1. Il affirme :

« Réaliser les bénéfices pour moi n'est pas une priorité. Le plus important c'est de mettre sur pied des structures viables, durables. Parce qu'une fois qu'une entreprise est durablement implantée sur son marché, la réalisation des bénéfices devient une évidence et si vous courez après les bénéfices surtout dans les premières années d'existence, généralement vous diminuez vos chances de demeurer sur le marché longtemps. »

Les propos de ce participant rendent à suffisance compte de ce que pour lui, l'importance réside non pas dans l'idée de rentabilité instantanée, mais dans la construction durable de sa structure. Dans cette perspective, le promoteur d'entreprise doit définir le secteur d'activité et la localisation de son projet, le marché visé et la segmentation de ce marché (territoire, statistiques et clientèle visée), la concurrence possible ainsi qu'une évaluation sommaire des revenus possibles. C'est pour cette raison qu'il précise :

« la rentabilité n'est pas une priorité lorsque l'on est dans la démarche entrepreneuriale, c'est la confirmation commerciale qui suffit. Ça veut dire le principal indicateur financier serait la croissance du chiffre d'affaire et également la maîtrise des charges. Si votre chiffre d'affaire n'évolue pas à une vitesse satisfaisante et si au fur et à mesure que vous avancez vous ne maîtrisez pas vos charges, la probabilité de faire un crash est vraiment élevée. Ne pas faire des bénéfices pour un départ n'est absolument pas un problème, du moins ça ne devrait pas être un problème. »

Pour les quatre autres participants, on ne saurait créer une entreprise sans avoir en arrière-plan une rentabilité. C'est tout le sens du participant 2 lorsqu'il affirme : « *Chaque projet lancé vise le profit. Il n'y a pas de philanthropie en entreprise car on paie des impôts* » avant de préciser que « *Quand on fonde une entreprise c'est pour faire un ensemble de bénéfices, pour cela il faut mettre des mécanismes en place pour gagner de l'argent.* ». Pour ce participant, la rentabilité relève non seulement de la créativité, mais aussi de la diversification de l'offre. Aussi précise-t-il :

« Sur la base d'un capital, il faut produire des biens (services). Nous avons mis en place le système de la multi expertise en élargissant les gammes de services pour que la plupart des clients s'y retrouvent. Cela permet de faire vivre le cabinet, un domaine pouvant être plus pragmatique qu'un autre.»

Si la rentabilité n'est pas rechignée par le participant 3, force est de préciser que chez lui l'accent est mis d'une part, sur le retour sur investissement planifier à partir de la quatrième année de fonctionnement, il l'affirme :

« notre projet est profitable mais nous ne sommes pas encore dans la phase du retour sur investissement. Ça fait 3 ans et il faut reconnaître que le contexte ne permet pas véritablement de rentabiliser tout de suite. Dans mon planning c'est à partir de la quatrième année que je serai dans cette phase de retour sur investissement »

Cette opinion est partagée par le participant 5 qui renchérit : *« La rentabilité commence par les bénéfices mais maintenant pour qu'un projet soit rentable il faut des années. Il ne faut pas s'y attendre au bout de 6 mois ou 1 an. Il faut de la patience. »*

Par ailleurs, souligne-le participant 3, la rentabilité relève des actions menées par l'entreprise dans sa diversité des moyens. Il précise :

« La réalisation des bénéfices provient du fruit de nos actions. On ne peut pas réaliser de bénéfices sur ce qu'on n'a pas investi. Les moyens ici sont multiples notamment le réseau de distribution, la capacité à pouvoir répondre à la demande et enfin la capacité à pouvoir maximiser ses ventes. La communication aussi et de mise. Et il faut l'adapter à sa cible. La réussite sur ces éléments. »

On comprend dans son discours qu'il faut évaluer de façon réaliste les sources de revenus possibles et les évaluer le plus justement possible. Par contre le participant 3 allant dans le même sens donne une position nuancée. Pour lui, la rentabilité est tributaire à la personne qui a étudié le projet. Il affirme : *« Elle varie selon qui étudie le projet. Elle peut être rentable pour l'un et ne pas l'être pour l'autre. »* Cependant, il admet néanmoins que *« Pour réaliser des bénéfices il faut récolter, vendre beaucoup et dépenser peu »*

Dans un registre de l'analyse de la valeur en terme de coûts, le participant 5 affirme :

« C'est beaucoup de sacrifices. Pour réaliser des bénéfices, il faudrait que les clients soient satisfaits. S'ils ne le sont pas, ils ne vont pas revenir, ils ne vont pas

recommander. Ensuite vient la bonne gestion des entrées et des sorties d'argent.
Une bonne gestion de la ressource humaine. »

Chez lui, le concept de valeur ne possède pas un sens bien spécifique, différent de l'acception courante de ce mot car il apparaît très assimilé au prix. Les coûts pris en compte sont l'ensemble des coûts que doit supporter l'utilisateur pour disposer des fonctions ou des services du produit : prix d'achat, coût d'utilisation, coût d'apprentissage, coût de maintenance, coût de recyclage en fin de vie. Un produit dans ce registre aura d'autant plus de valeur qu'il satisfera aux fonctions attendues par rapport aux coûts les plus faibles possible.

5.3.4. La viabilité de l'idée de projet entrepreneurial

Tout entrepreneur en herbe se pose toujours la question en relation avec la bonne idée. En effet, il est bien connu dans le monde de la création des entreprises qu'il faut une bonne idée pour entreprendre. Or, une bonne idée est généralement décrite comme celle qui correspond à une opportunité, c'est-à-dire à une demande insatisfaite du marché. L'on parle alors parfois ici d'une création conjoncturelle. C'est ce qu'explique le participant 1 lorsqu'il affirme :

« J'ai dit au début de l'entretien que la création conjoncturelle d'une entreprise est une très mauvaise chose. Parce que si vous surfez uniquement sur des problèmes immédiats, des problèmes de court terme, une fois qu'ils sont réglés what next ? »

On comprend dans ces propos que le tout n'est pas d'avoir une bonne idée car, une fois qu'on a une bonne idée, il faut bâtir le projet autour de cette bonne idée, trouver les ressources nécessaires et se lancer. Autrement dit, il faut viabiliser cette idée dans la durabilité. Pour lui,

« [...], si vous identifiez des problèmes durables, des problèmes profonds et vous proposez des solutions également durables alors là, oui votre projet sera viable. Ce qui veut dire que s'il y a u match de football qui va se jouer au stade Mfandena mardi et je crée une entreprise qui va vendre de l'eau ce même mardi, après le match qu'est-ce que je fais ? Mon projet en ce moment-là ne sera pas viable. Mais si je crée une entreprise qui va vendre de l'eau selon plusieurs canaux de distribution et qui peut venir également réaliser un bénéfice ou du moins un chiffre d'affaire plus intéressant à l'occasion du match, là je suis dans une entreprise viable. »

Un projet viable, c'est donc une bonne idée, validée si possible par une étude de marché, et un plan solide pour la mettre en œuvre. Du moins c'est ce qu'on essaie de nous faire croire.

Pour le participant 2, la viabilité est contextuelle. Elle ne saurait faire l'objet d'une excursion mentale par effraction. Il précise : « *Elle dépend du contexte. Vous pouvez fonder une entreprise au Cameroun et la même ailleurs et constater que celle d'ailleurs se porte mieux.* » Pour lui les lois sur la promotion de l'entrepreneuriat au Cameroun sont la conséquence de la non viabilité des entreprises aussi se questionne-t-il : « *Quelles sont les lois qui régissent le fonctionnement ?* » Avant de préciser : « *Pour entreprendre au Cameroun il faut bien se tenir.* » Cette position semble acquise par le participant 4 qui estime cependant que c'est dans l'adaptation au contexte, la remise en cause et la réorientation que se trouverait la viabilité. Il déclare :

« Il est impossible de garantir la pérennité de son entreprise. Nous avons vu de vieilles entreprises qui finissent par tomber. Il faut donc cultiver sa capacité d'adaptation dans le contexte, de remise en cause et de réorientation. »

Toutefois, la viabilité pour le participant 5 dans son domaine d'exercice est tributaire non seulement de la satisfaction du client, mais également, de la bonne gestion financière et humaine et de l'innovation. Il déclare : « *Dans le domaine du cosmétique je dirais que la viabilité se trouve dans la satisfaction du client, de la bonne gestion financière et humaine, mais également de l'innovation.* » L'univers entrepreneurial étant source de fluctuation, il précise : « *Les produits ont un cycle de vie, il faut savoir comment les raviver leur intérêt auprès de la clientèle.* »

On comprend donc chez nos participants que pour qu'un projet soit viable, il faut qu'il suscite l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes, notamment, des partenaires, des employés, des clients, etc. En effet, c'est cette dynamique sociale autour du projet qui marque sa viabilité dès lors que l'adhésion d'une nouvelle partie prenante apporte de nouvelles ressources au projet, qui permettent de définir de nouveaux objectifs, plus ambitieux que les précédents.

5.3.5. La désirabilité de l'idée de projet entrepreneurial

La désirabilité consiste à parler de la fonction et du rôle des produits ou services dans l'ajustement des actions d'entrepreneuriat. Dans cette section, nous confondons volontairement les concepts d'artefacts et d'objet. Même si l'artefact revêt pour nous un sens précis et plus neutre que celui d'objet qui semble (beaucoup plus connoté, à cause de son usage fréquent dans le langage courant). Pris dans ce sens, l'analyse des récits de nos participants montre que la notion

de désirabilité est en étroite relation avec l'émotion et constitue le facteur motivationnel sur lequel s'accroches les participants. Aussi peut-on voir chez le participant 1 qu'elle est « *un facteur clé* » car, précise-t-il, « *S'il n'y a pas de désirabilité ce sera beaucoup plus compliqué au niveau marketing* ». On comprend également que chez ce participant le marketing du produit est lié à l'observation d'un manquement dans l'espace marchant. Il affirme : « *Ce qui m'a motivé à créer mon entreprise est l'observation d'un manquement dans l'écosystème, la capacité d'apporter des solutions à ces manquements de manière durable* ». Ces propos permettent de comprendre que pour les entrepreneurs en herbe, les attentes futures ou d'un lendemain meilleur posent un jalon pour les comportements du présent. C'est tout le sens du participant 5 lorsqu'il affirme :

« Il y a symbiose entre mes valeurs, ma motivation et mon entreprise parce que je suis enseignante de langue et culture camerounaise, mes produits sont naturels, il y a très peu de produits chimiques. Dans le choix des conservateurs, je prends la peine de choisir tout ce qui est bio et recommandé dans le domaine. J'utilise la matière première locale et il y a même des produits qui me sont inspirés par ce que j'ai vu se faire autour de moi. Utiliser tel produit pour régler tel problème de peau. Et tout ceci est culturel. Puis de manière générale je suis très attachée au naturel »

On comprend chez ces deux participants que dans le cadre de la création d'entreprise, les personnes sont affectées par plusieurs événements dans leur environnement immédiat qui représentent des menaces ou opportunités, et qui déclenchent un sentiment d'auto-efficacité élevée ou faible selon la situation. Dans cette perspective, précise Bandura (2003), le processus motivationnel et d'action finalisée est enraciné dans l'agentivité cognitive c'est-à-dire que par la prévision, les gens transforment les futurs meilleurs en de véritables forces motrices qui régulent le comportement du présent.

Pour le participant 2, la désirabilité est fonction de l'identification de l'idée projet et rend compte de ce que les acteurs jouent un rôle actif dans la construction de sens qui est inhérente à l'opportunité. Aussi, affirme-t-il : « *L'idée de départ est en conformité avec ce qui se passe aujourd'hui sur le terrain. Il y a encore des défis à relever mais je pense que ça va aller* ». Dans cette perspective, l'action, si elle n'est pas toujours consciente, elle est toujours intentionnelle et les individus utilisent des stratégies et des tactiques pour donner un sens à l'information qu'ils captent. Ce qui fait dire au participant 3 que :

« Le parfum est essentiellement émotif, on travaille avec les émotions, la sensibilité, l'image que les gens veulent renvoyer. L'être humain en développe beaucoup. Quand vous avez une destination, vous savez le parfum que vous voulez mettre, il varie selon la personne que l'on va rencontrer »

Chez le participant 4 par contre, l'activité est médiatisée par des signes et des outils. Ces outils sont tout d'abord des artefacts mais peuvent ensuite être transformés en instrument dans l'activité. *C'est dans ce sens qu'il précise : « La motivation réside dans le fait qu'il fallait transformer nos produits par notre propre technologie et elle demeure à vie. Il m'a fallu 27 ans pour boucler ce projet ».* On comprend chez le participant que l'artefact est un dispositif matériel ou symbolique constituant un moyen d'action. L'artefact se définit du point de vue de ses caractéristiques et propriétés, et non d'une utilisation précise.

5.3.6. Interprétation des opportunités

Casson (1982) a défini l'opportunité d'affaire comme étant une situation dans laquelle de nouveaux produits, services, méthode de faire et matières premières peuvent être introduits et combinés d'une manière permettant de rentabiliser leur coût de production et générer des gains. Cette conception de l'opportunité partage avec les approches économistes une vision restrictive et biaisée de l'interprétation des opportunités de marché. C'est tout le sens du participant 1 lorsqu'il affirme :

« Le simple fait d'être au Cameroun est une belle opportunité. L'environnement camerounais n'est fait que d'opportunités et c'est le cas de manière générale en Afrique car chaque fois que vous avez des challenges au niveau macro-économique qui se posent, ceux-ci se transforment au niveau micro-économique en opportunité entrepreneuriale.

L'entrepreneuriat est perçu chez ce participant comme une activité qui prend naissance dans un contexte, dans un écosystème que l'entrepreneur construit et qui va en retour influencer ses actions. Il précise sous forme d'analogie : *« C'est comme si vous avez un manguier avec des fruits hyper mûrs, prenez juste une pierre vous lancez, vous allez en cueillir au moins un ou deux ».* L'analyse des récits montre que le participant 3 s'inscrit dans la logique du participant 1 lorsqu'il déclare : *« J'interprète les opportunités comme un buteur face au goal. Il n'a qu'une seule envie, c'est de marquer un but. Les opportunités j'en rencontre tous les jours en rencontrant des partenaires, des discussions ».* On note chez le participant 3 une lecture de l'activité dans le prolongement des travaux de Vygotsky sur les grands thèmes de la conscience et

de l'activité, lorsqu'il précise : « *Le cerveau de l'entrepreneur doit être hyper actif, il doit être pro actif* ». En effet, Pour Vygotsky (1997), l'activité est une unité d'analyse permettant d'atteindre les fonctions psychiques supérieures. C'est le lieu de manifestations de ces fonctions psychiques. Elle se définit donc par sa dimension sémiotique, par son orientation-objet, c'est-à-dire le but qui va en être à l'origine. D'où ces propos du participant 5 qui affirme :

« Je suis quelqu'un de vif. J'analyse rapidement les situations. Je ne saurais expliquer avec des mots comment je procède pour reconnaître des opportunités ou les interpréter. J'ose tout simplement. Je peux me renseigner sur la réputation de personnes, si elles sont reconnues dans leurs domaines ».

Si pour le participant 4, l'opportunité n'existe qu'au travers du sens qu'elle porte et de sa finalité « *La vente pour nous est une opportunité* » affirme-t-il, tel n'est pas le cas pour le participant 2 chez qui l'interprétation des opportunités suppose deux approches. Il déclare : « *Il est difficile de définir une opportunité. Il y a deux façons de profiter de l'opportunité : la prospection et la capacité de présenter ce que vous faites à des moments inattendus. Voilà pourquoi la communication est importante* ».

De manière générale, on peut observer chez nos participants que l'interprétation des opportunités est fonction d'une médiation. Ce qui suppose qu'au sens objectif de la finalité, le lien entre le sujet et l'objet n'est pas direct mais passe par un outil de médiation entre le sujet et l'objet de son activité.

5.3.7. Questionnement de la logique d'affaire courante

La définition constitutive du point de départ d'une nouvelle approche intégratrice du champ de l'entrepreneuriat est sans conteste celle de Venkataraman (1997) qui a permis de voir clairement affirmé le rôle central des opportunités de marché dans la compréhension du phénomène entrepreneurial. L'entrepreneuriat est alors défini par cet auteur comme « la compréhension de comment sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences » (Venkataraman, 1997, p. 120). Pris dans ce sens, les analyses des récits montrent que la logique d'affaire courante au Cameroun semble marquée par l'irrégularité dans la survie de structures créées. C'est dans ce sens que se comprennent les propos des participants 1, 2, 4 et 5

Pour le participant 1, les entreprises au Cameroun se créent dans le seul but de la survie et non de la durabilité. Il affirme : « [...], *malheureusement on crée les entreprises beaucoup plus pour survivre et c'est pour cela qu'on est obsédé à l'immédiat par le résultat, le bénéfice* ». Dans ses propos se traduit l'idée d'un dépit organisationnel chez les porteurs de projet lorsqu'il précise : « [...], *la démarche entrepreneuriale va bien au-delà du bénéfice. Il faut s'installer de manière durable et même si cela inclut de ne pas faire des bénéfices dans un premier temps* ». La disparition rapide des entreprises nouvellement créées est liée à la non faisabilité d'un plan d'affaire chez les promoteurs. Il déclare : « *La logique d'affaire de mon constat est opportuniste. Les hommes d'affaires camerounais ne font pas d'étude de marché. Ils s'installent et attendent des opportunités. Ceci explique la faillite de nombreuses d'entre elles* ».

Dans la même perspective de la non durabilité, le sujet 4 précise son incapacité à maîtriser sa propre logique d'affaire. Il affirme : « *Je ne maîtrise que ma logique d'affaire* » Ce participant explique son incapacité à comprendre son activité et ses recettes à la corruption. Il précise : « *Nous vivons dans un environnement très corrompu* ». Ce point de vue bien que nuancé est partagé par le participant 5 qui déclare avoir de l'admiration pour certains des promoteurs lorsqu'il déclare « *Il y a des entrepreneurs que j'admire parce qu'il y a de la suite dans leurs idées, travailleurs. J'aime les personnes qui contribuent à inspirer les autres par leur travail* » avant fustiger la qualité morose de certains acteurs du milieu entrepreneurial local en affirmant :

« Mais partout il y a également des brebis galeuses qui malheureusement apportent un point noir dans le domaine. Dans le cosmétique par exemple il y en a certains qui déclarent utiliser certains actifs dans leurs produits alors qu'il n'en est rien. Juste parce ces actifs font vendre ».

L'analyse des récits montre également que seul le participant 3 semble se démarquer des opinions des quatre autres. Dans son discours, ce participant refuse contrairement au participant 5 de porter un jugement sur ses collègues. Il affirme :

« Je n'ai pas la capacité de juger comment l'entrepreneur appréhende l'environnement d'affaire. Ça dépend du secteur d'activités, des origines, des croyances, il y a beaucoup de facteurs qui entrent en jeu. Il n'y a pas une façon stéréotypée de penser les affaires ».

Toutefois, il estime que l'environnement entrepreneurial camerounais est marqué par la non implication du secteur bancaire dans la promotion des jeunes entreprises. Aussi, précise-t-il

« Vous parlant de mon domaine je vous ai fait savoir que même la banque ne parvient pas à me financer parce qu'elle ne comprend pas mon secteur d'activité or selon moi je suis en train de filer vers le ciel, étant sûr de mon projet ».

De façon générale, les récits de nos participants s'inscrivent dans le perspectif constructiviste qui voudrait que l'opportunité d'affaire ne soit ni découverte ni perçue. Pour les tenants de cette tendance, elle relève du fruit d'un processus de création, de développement ou de formation. Dès lors, l'implication de l'individu porteur de projet est ici beaucoup plus importante.

5.4. L'EXPLOITATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES

5.4.1. La planification des tâches

Dans la littérature et dans la pratique, l'on accorde toujours l'importance à la planification formelle comme impératif pour assurer une transition entrepreneuriale réussie. Cependant, on sait que nombre de jeunes entrepreneurs opèrent plus ou moins formellement dans leur entreprise et prennent la majorité de leurs décisions stratégiques en se basant sur leur vision, dans un processus beaucoup plus intuitif comme l'illustre le propos du participant 5 lorsqu'il déclare :

« Pour mieux planifier les tâches il faut les anticiper, les identifier. Il ne faut pas attendre de se retrouver devant le fait accompli, voilà pourquoi il est important d'écrire. Savoir déléguer mais en gardant un œil sur ce qui est fait. Il ne faut surtout pas négliger l'imprévu qui n'est pas seulement négatif ».

On voit chez ce participant une lecture du processus entrepreneurial dans le modèle de l'entrepreneur solitaire, un personnage mythique qui crée seul son projet, mobilise, développe les ressources et assume seul, tous les risques inhérents. Cependant, dans leur grande majorité, les récits montrent chez nos participants, l'intégration et l'intériorisation d'une planification formelle consistant en une démarche plus stratégique (ayant une portée à moyen, long et à termes où, soulignent Hodges et Kent, (2006), il y a présence de plans écrits, de processus et procédures. Cette attitude est perceptible chez les participants 1, 3 et 4 où les actions passent dans le processus du respect de la procédure prescrite. On comprend dès lors pourquoi le participant 1 déclare :

« Tout repose sur un manuel de procédure. Lorsqu'il est bien élaboré le pilotage de l'entreprise au quotidien est automatisé et chacun sait exactement selon son poste ce qu'il y a lieu de faire donc cela n'émane plus d'une action quotidienne de la part du management ».

Chez ce participant, tout semble indiquer que lorsqu'elle est abordée de la bonne façon, la planification augmente, plutôt que restreint, la flexibilité car le bon choix de stratégie peut permettre à l'entreprise d'être en meilleure position de répondre aux besoins. Cette posture partagée par le participant 3 renvoie chez ce dernier à du management de type classique lorsqu'il affirme : « *C'est du management classique* » en argumentant que « *Si on ne planifie rien, l'échec est assuré* » son approche ressemble à une hiérarchisation des activités à mener car, déclare-t-il : « *Les tâches prioritaires sont l'approvisionnement, la gestion des machines et leur maintenance, puis la commercialisation. Il y a tout un plan pour la gestion de clients* ».

Comme chez le participant 1, il y existe une politique de « l'agir » basée sur le respect des tâches chez le participant 3. Le modèle adopté chez ce dernier est lié à une politique du « Job description ». Aussi, comparant son système de planification à une organisation sportive, il affirme : « *C'est une organisation, une structure. Comme une équipe de football il y en a de tous les postes avec le coach qui est comme le chef d'orchestre* ». On voit dans les propos de ce participant, une analyse de la planification sur le modèle de « feuille de route » couramment utilisé aujourd'hui chez les managers pour atteindre leurs objectifs. Il précise : « *Nous avons des ingénieurs en production, des comptables, commerciaux. Il y a un « job description » pour chacun, une feuille de route, une charte...* » approche très souvent associée à l'adoption d'une démarche par étapes clés du processus décisionnel pour reprendre Lyles et al., (1993).

On constate, à travers les récits des participants que la planification semble être une action stratégique incontournable lorsque vient le temps d'effectuer des changements organisationnels majeurs. Bien que ne précisant pas sa démarche, le participant 2 rentre dans le registre d'une logique plus ou moins formelle. Il déclare : « *C'est le travail que fait le cabinet car pour résoudre les problèmes il faut faire une bonne planification. J'évite de vous donner la méthodologie avec laquelle nous résolvons les problématiques à nous poser* ». Le mode opératoire ici semble être souvent le reflet de la personnalité et des valeurs de l'entrepreneur, c'est un des aspects qui la rend unique et personnalisée. Comme l'affirment Julien et Marchesnay (2011), la stratégie à moyen et long terme sera donc influencée par les intérêts de l'entrepreneur.

Il apparaît au regard des récits de nos participants que la sortie de l'entrepreneur qui désire assurer la continuité de son entreprise nécessite une transmission qui occasionnera, par le fait même, des changements importants. En effet, si pendant bien longtemps, dans la littérature

économique et plus récemment entrepreneuriale comme l'affirment Bayad et al, 2007, p3), « la création d'entreprise était considérée comme une action de l'entrepreneur solitaire », force est de préciser que dans cette vision entrepreneuriale, les gloires de la réussite d'une création d'entreprise reviennent toujours à ce personnage emblématique mobilisé pour décrire l'entrepreneur/ propriétaire-dirigeant qui, par ses idées et son dynamisme, apporte de la valeur (Bruyat, 1993) et de l'innovation (Schumpeter, 1883-1950), tout en étant le seul responsable de la réussite ou de l'échec de l'entreprise.

Toutefois, les terminologies nouvelles telles qu'équipe entrepreneuriale (entrepreneurial team), entrepreneuriat d'équipe (team entrepreneurship), équipe dirigeante (Top Management Team) ou encore entrepreneuriat collectif (collective entrepreneurship) dans l'univers de création en entrepreneuriat, montrent qu'en contexte de multiculturalisme, l'on devrait de plus en plus songer à l'entrepreneuriat d'équipe qui permet de concevoir différemment le processus entrepreneurial étant entendu qu'une équipe est constituée par un ensemble d'individus, ayant chacun sa propre expérience, son propre cursus éducationnel et sa propre identité, ce qui peut être un élément incontournable de diversité au sein de l'équipe. Aussi est-on en droit avec De la ville (2001, p. 46) que l'intersubjectivité qui provient : « *des interactions entre individus et non de l'addition d'apprentissage réalisés par des individus isolés, fonde l'émergence d'une action collective et d'un apprentissage organisationnel* ».

En effet, les interactions et les échanges formels et informels entre les membres d'une équipe entrepreneuriale peuvent être source d'apprentissage. Dans cette perspective, la diversité devient un stimulus pour l'innovation et la création d'idées nouvelles. Par conséquent, la collaboration entre les membres permet l'émergence d'un processus de création de connaissance et d'apprentissage pour reprendre Enders et Woods (2006).

5.4.2. L'exécution des tâches et plans

Bréchet (1994) considérait l'entrepreneuriat comme une mise à exécution d'un projet. Pris sous cette dimension, le projet entrepreneurial agit pour le porteur comme un vecteur de conception nécessitant à la fois un système d'évaluation des activités. C'est dans ce registre que s'inscrit le participant 1 lorsqu'il affirme que :

« les procédures prévoient un système d'évaluation qui évalue les différents postes de travail en fonction des responsabilités qui leur sont assignées et en

fonction également des objectifs qui leur sont assignés. Ça fait qu'au bout de chaque cycle on peut une appréciation et savoir quelles sont les actions correctrices qu'il faudrait éventuellement apporter »

Les propos de ce participant traduisent la nécessité de comprendre l'importance de la notion d'engagement chez le porteur de projet et son influence sur la performance dans l'exécution des tâches en fonction des compétences déterminées pour les diverses orientations de la structure chez le participant 2. Il déclare : « *« Les tâches sont exécutées par rapport aux différents domaines présents au sein du cabinet »*. On peut comprendre chez lui que s'engager dans un processus entrepreneurial doit impliquer une forme de discipline pour rendre le projet plus pertinent et peut susciter l'envie de considérer l'entrepreneuriat comme un bon choix de carrière structuré autour d'une bonne projection et de sa mise à exécution. Il précise : « *Pour parler des plans je pense qu'il s'agit des différentes projections* ». L'exécution des tâches qu'il s'est assigner consiste alors à atteindre au moins un des objectifs en congruence avec son projet entrepreneurial de donner un emploi aux populations. Il affirme : « *En mettant en place le cabinet je me suis dit que je pouvais donner un emploi aux jeunes camerounais* ».

L'analyse du récit du participant 2 permet de comprendre qu'une personne est susceptible de développer trois formes d'engagement (raisonné, affectif et normatif) envers une organisation, et ces engagements font qu'une personne établit une ligne de conduite donnée. C'est aussi dans ce registre que semble s'inscrire le participant 3 lorsqu'il affirme : « *Chaque jour il y a un agenda et selon son job description, chaque semaine tous les employés déposent leur feuille de route* ». La synergie entre les exigences du manager et la liberté d'orientation leurs actions au sein de la structure organisationnelle amène à penser que chez le participant 3 et son personnel, il existe une sorte de passion harmonieuse faisant référence à une internalisation autonome qui conduit les individus à choisir de s'engager dans une activité qu'ils aiment (Vallerand et al., 2010).

Par ailleurs, l'activité occupe un espace important, mais non maîtrisé, dans l'identité de la personne et est en harmonie avec d'autres aspects de sa vie sans pour autant déteindre sur la recherche permanente de l'efficacité. Il précise : « *Cela me permet de suivre véritablement l'action sur le terrain et de savoir si l'efficacité au niveau des tâches est avérée. Au niveau de l'usine on connaît l'ordre de production, les quantités produites. Il y a un suivi dans ce sens-là* ». On constate chez ce participant qu'il est nécessaire de développer l'intention d'entreprendre et passer à l'action. Ici, la conception entrepreneuriale est empreinte d'une organisation évolutive

justifiant le choix d personnel sur la base des fonctions et des tâches précises à exécuter. Il déclare : « *L'entreprise fonctionne comme un phénomène de la métamorphose. Hier Paul Gaby n'avait pas cette taille et plus la demande est grande on a besoin de personnel. On recrute donc en fonction des tâches et besoins* ». La conception ci-dessus évoquée apparaît donc chez le participant 3 comme une décision prise au sein de l'organisation en fonction d'une situation donnée.

Chez le participant 4 par contre, la planification et l'évaluation à toutes les étapes du processus sont garantes du succès. Il déclare : « *Quand on démarre dans un secteur tel que le nôtre il faut un plan, suivre son évolution et faire un bilan pour réajuster au besoin. Pour cela il y a des postes clés notamment la production et la commercialisation* ». On voit chez ce participant qu'un bilan stratégique de l'action menée dans le cadre de l'analyse entrepreneurial depuis la création de la structure avec cependant une focalisation sur les dernières années doit revenir sur les ambitions qui étaient celles du porteur et les principaux résultats obtenus, pour ensuite établir les points qui restent en deçà des objectifs. Cette logique de fonctionnement semble partagée par le participant 5 chez qui l'identification des tâches donne naissance à la planification de leur exécution. Il affirme : « *Après avoir identifié les tâches je prévois un délai d'exécution* ».

Or, pour prendre cette décision, il faut mobiliser les connaissances et les compétences nécessaires. Ainsi, l'organisation chez le participant 5 évolue, passe de la production de biens à la production de connaissances, donc du matériel à l'immatériel. Aussi précise-t-il : « *C'est vrai que les tâches sont permanentes. Pour que l'entreprise tienne il faut nécessairement qu'il y en ait* » avant d'ajouter que « *Pour avoir une ligne directrice, il faut avoir un objectif car c'est grâce à l'atteinte de ce dernier qu'on va identifier de nouvelles tâches. Sans objectif on n'avance pas* ».

On comprend alors à travers les récits de nos participants que l'auto-efficacité et les résultats attendus sont susceptibles de faire à ce que l'individu développe l'intention de faire certaines activités, tout en se fixant des buts, de passer à l'action et de rechercher la performance. Cette dernière reflète la mesure dans laquelle l'exécution des tâches est facile ou difficile, mais aussi si, elle est sous le contrôle ou non de l'individu.

5.4.3. L'association entrepreneuriat avec la stratégie de gestion

Giordano (1991), soulignait que l'univers des possibles n'est plus donné (exogène au décideur) mais à construire par le décideur lui-même. Dans cette perspective, ils favorisent un travail sur les valeurs directrices et sur les stratégies d'action justifiant ainsi qu'il est important et nécessaire de développer la formation des opportunités entrepreneuriales avec la stratégie de gestion avec un lien fort entre connaissance et cohérence des actions. C'est tout le sens du participant 2 lorsqu'il soutient que « *L'entrepreneuriat c'est à la base. Tout le monde peut se lever pour décider d'entreprendre* » bien qu'il reconnaisse l'existence d'une marge entre entreprendre et stratégie de gestion justifiant ainsi l'inexistence d'une relation réciproque entre entrepreneuriat et stratégie de gestion. C'est la raison pour laquelle il précise : « *Mais stratégies de gestion, il y en a plusieurs. Pour dire qu'il n'y a pas association entre les deux* ».

Ce point de vue est également partagé par le participant 4 qui estime que l'entrepreneuriat précède la stratégie de gestion. Il affirme : « *Je tire un coup de chapeau aux entrepreneurs, beaucoup plus qu'aux gestionnaires* ». Pour ce participant, il est plus facile de gérer que d'entreprendre. Aussi précise-t-il : « *La gestion est moins risquée. On peut très bien recruter des personnes pour la gestion. Ce ne sont pas elles qui ont passé des nuits blanches pour faire naître l'entreprise* ». Toutefois, reconnaît le participant 4, la stratégie de gestion est tributaire à la personnalité de l'entrepreneur. Il explique : « *Quant à la stratégie de gestion il s'agit de la vision que l'entrepreneur a quand il fait naître son entreprise* ». Il apparaît au regard des propos de ce participant que la configuration organisationnelle influence le contenu des processus entrepreneuriaux, et l'attitude vis-à-vis des opportunités.

Par contre pour les participants 3 et 5, la question des opportunités/occasions peut prendre une place centrale dans le champ de la stratégie et conduire à repenser « la » stratégie comme le management d'un flot continu d'opportunités. C'est dans ce sens que le participant 3 soutient que

« La stratégie de gestion fait partir du processus dans l'entrepreneuriat. On ne peut pas entreprendre sans planifier et dans l'organisation il y a la stratégie de gestion. Ces stratégies doivent être partagées par tous pour mieux visualiser les objectifs de l'entreprise ».

Les propos de ce participant rendent à suffisance compte de ce que La notion d'opportunité a toujours été très présente dans le champ du management stratégique. On peut le

comprendre au travers des propos du participant 5 lorsqu'il affirme : « *L'entrepreneuriat fait appel à beaucoup de choses dont la clé est la gestion et pour cette gestion il faut élaborer une stratégie* ». Pour ce participant il ne saurait exister une limite étanche entre les notions d'entrepreneuriat et de gestion car précise-t-il : « *L'entrepreneuriat en lui-même est l'accumulation de gestion* ». Dans ce dernier cas, ce qu'il y a de mieux à faire c'est d'assurer une gouvernance. Aussi déclare-t-il : « *Il faut être méthodique dans la gestion qu'il s'agisse des finances, matériels ou ressources humaines* ». On comprend à travers ces propos que les champs de l'entrepreneuriat et de la stratégie doivent s'emparer de la question des opportunités.

Dans cette section de notre analyse, nous voulions proposer une mise en perspective des changements qui se sont opérés sur la question des opportunités, mais, plus encore, des nouvelles perspectives qui sont offertes à l'interface du management stratégique et de l'entrepreneuriat. L'analyse des récits de nos participants montre que l'intérêt va bien au-delà du champ de l'entrepreneuriat, dans la mesure où la stratégie et l'organisation vont-elles-mêmes influencer la capacité de l'entreprise à repérer, créer ou exploiter des opportunités.

5.4.4. Porter l'innovation

La mondialisation et la globalisation de l'économie amènent nombre de pays à se lancer à la conquête du marché de l'innovation pour rester compétitifs à l'échelle mondiale. Dès lors, l'enjeu d'un entrepreneuriat innovant consiste à proposer des produits nouveaux, dont l'entreprise à l'initiative détiendra le monopole. Or, pour Julien et Marchesnay (1996, p.35) « l'innovation est le fondement de l'entrepreneuriat... » Ce qui suppose que les enjeux d'une innovation entrepreneuriale ne sont pas seulement économiques et financiers, mais peuvent également être d'ordre sociaux, voire sociétaux, puisqu'ils ont pour vocation d'introduire un changement pérenne dans les usages et pratiques des utilisateurs.

Le participant 1 s'inscrit dans le même sens lorsqu'il déclare que « *l'innovation doit correspondre aux attentes du marché et la destruction c'est toujours dangereux* ». Pour lui donc, l'innovation constitue un aspect essentiel des stratégies concurrentielles, dont elle peut établir ou au contraire mettre en cause la pérennité. Il précise : « *On cite beaucoup plus les succès mais un peu moins les échecs. Mais il faut savoir que la proportion des solutions innovantes qui ne seront jamais rentables est beaucoup plus grande que celles des solutions innovantes qui deviendront rentables en fait* ». On peut comprendre chez ce participant que l'innovation implique la

conversion de nouvelles connaissances dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé, et la mise à disposition de cette nouvelle offre, soit par une commercialisation, soit au moyen d'autres techniques de diffusion. C'est ce qui fait dire au participant 2 que « *C'est un défi* ». Pour lui, l'innovation et l'entrepreneuriat sont liés par le même souci de créativité, qu'il s'agisse d'élaborer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux procédés ou de nouvelles organisations. Il précise : « *En fondant une entreprise, il y a deux aspects : imiter ou créer. L'innovation de mon entreprise porte sur son statut multi expert. Il était temps d'apporter quelque chose d'autre capable de satisfaire le plus grand nombre de personnes* ».

L'analyse du récit de ce participant montre que l'innovation soulève des dilemmes fondamentaux pour les stratèges et qu'elle est en effet plus complexe que l'invention. Il déclare : « *C'est un risque que d'apporter quelque chose de nouveau. Il y a forcément des détracteurs qui le verront d'un mauvais œil craignant qu'on leur fasse de l'ombre* ». En effet les propos du participant 2 traduisent la réalité de ce que pour les entreprises privées confrontées à un environnement concurrentiel, l'innovation est souvent une condition de survie. Ce qui amène le participant 5 à déclarer : « *J'accorde un point d'honneur à l'innovation dans mon secteur d'activité car sans elle il y a peu de chances que l'on demeure sur le marché* ». Cette vision est partagée par le participant 4 lors qu'il déclare : « *Si on n'innove pas, quelqu'un d'autre va le faire. Sauf si on est dans un marché qui n'en a pas besoin* ». Pour lui, l'innovation se comprend comme étant une fonction spécifique de l'entrepreneuriat.

L'analyse des récits de nos participants montre que l'innovation dépend de la personnalité, des connaissances, de la capacité, des émotions, des profils psychologiques et de la cognition. Ce qui explique cette déclaration du participant 3 : « *C'est extraordinaire ce je fais, j'en suis très fier. Je suis pratiquement le tout premier parfumeur au Cameroun et en Afrique Centrale* ». L'analyse montre également que l'innovation par l'usage part de l'idée que chaque projet d'innovation est unique, et se développe à partir de l'activité ancrée dans son contexte de réalisation (Buisine, 2013). Ainsi, l'usage occupe une place importante dans le développement de ce processus. Certes, l'innovation est de nature technologique ou de nature organisationnelle.

Toutefois, les récits de nos participants permettent de comprendre que l'innovation peut être radicale, systématique, sporadique ou globale. Cette perception renvoie au postulat des

auteurs qui ont travaillé sur les entreprises technologiques pour reprendre Colombelli et al., (2016). Dans ce cadre le concept d'innovation dépasse la seule mise sur le marché de produits ou de services innovants comme l'affirme le participant 1 : *« L'innovation c'est bien mais pour cela il faudrait que le marché soit prêt à l'accepter. A quoi ça servirait de développer une application qui me permette de faire bouger mon stylo sans le toucher alors qu'en prenant simplement mon stylo, je résous mon problème qui est simplement celui de l'avoir »*. On comprend au travers de ces propos que la réalisation l'innovation nécessite d'entreprendre et l'entrepreneuriat serait alors une étape d'un processus plus large, un maillon de la chaîne de l'innovation. C'est dans ce sens que s'inscrit Battistelli (2014) lorsqu'il fait remarquer que le processus d'innovation est complexe, irrégulier, cyclique, s'interrompt et peut revenir en arrière en modifiant l'évolution même du processus. En effet, les résultats issus des récits de nos participants les situent tous dans la dimension individuelle au détriment des dimensions collectives et organisationnelle du processus. Le niveau individuel dominant dans les récits n'est malheureusement pas analysé par nos participants au travers de la tâche réalisée par l'individu (Battistelli et al., 2013).

Or, du point de vue analytique, on sait que la complexité du travail, le degré d'autonomie et la variété des tâches à accomplir sont déterminants dans la propension du sujet à innover, ou à mettre en place des actions dans un objectif d'innovation. C'est dans cette perspective que s'inscrivent Colaïanni et al., (2011) lorsqu'ils soutiennent que la motivation autonome est un facteur important de la mise en place de comportements innovants. Il pourrait constituer un médiateur entre le soutien organisationnel (politiques de promotion de l'innovation), et le comportement d'innovation. Dès lors, dans une approche multiculturaliste, cette analyse souligne l'intérêt d'une approche multi-dimensionnelle du processus d'innovation dont les facteurs ne se situent pas uniquement à un niveau individuel.

5.4.5. Appuyer l'apparition de nouvelles approches

Parler d'appuyer l'apparition de nouvelles approches suppose de s'intéresser à la compréhension du concept de fidélité organisationnelle qui constitue en effet la finalité de toutes les stratégies de fidélisation des ressources humaines dans l'entrepreneuriat. En effet, La condition initiale pour qu'un projet prouve des avantages sur le plan d'efficacité et de la motivation se concrétise dans l'importance accordée à la méthode qu'il fait appel (Lionel, 2004, p. 50). Or, du fait de nombreuses mutations dans l'univers de la création d'entreprise, le

promoteur doit s'adapter par la recherche des stratégies nouvelles : C'est tout le sens du participant 1 lorsqu'il déclare « *Actuellement si vous n'évoluez pas, vous allez régresser et forcément mourir, le monde est en constante évolution* ».

L'approche utilisée par ce participant ressemble aux approches classiques par cascade dans lesquelles le cycle se caractérise par des phases séquentielles qui se succèdent après la validation des livrables produits lors de la phase précédente. Il précise : « *Les entreprises doivent être capables de s'adapter à de différents changements. Les changements se font tous les jours peut être pas de manière visible mais de manière continue* ». On comprend que pour ce participant, la nécessité n'est pas réservée simplement à la création, mais elle est tournée vers la survie. Il va donc vivre, s'adapter et changer au fil des améliorations apportées aux méthodes de vente, de marketing et de support client. Cette méthode est considérée comme un processus qui vise à faire progresser les outils et les pratiques dans le cadre d'une amélioration continue du produit. Tel semble également être le cas du participant 3 pour qui, l'approche communicationnelle semble prédominer dans la fidélisation de la clientèle. Il déclare : « *Les suggestions que l'on me fait le plus souvent se trouvent au niveau de la communication* » En effet, la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial nécessite une communication très avancée pour permettre l'interconnexion entre les solutions déployées qui nécessite une précision très élevée.

En outre, l'analyse montre que si la communication est nécessaire aussi pour collecter les besoins et les objectifs d'affaires, le participant 3 n'en fait pas usage. Il précise : « [...] *Sauf que pour le moment, je n'ai pas besoin de communiquer* ». On voit dans ces propos l'existence d'une faiblesse en matière de communication entre les étapes du cycle de vie du projet et une perte de temps et d'argent lors d'une détection tardive des enjeux d'un projet pendant les étapes finales surtout qu'il reconnaît le caractère atypique de son domaine : « *Déjà mon domaine est atypique. Il est difficile que les gens m'approchent pour dire ce que je dois faire. Peut-être sur la commercialisation* ». L'approche développée par le participant 3 a aussi pour inconvénient le fait que les solutions développées en cascade peuvent être testées ou exploitées après la fin de la totalité du projet. Raison pour laquelle il déclare : « *Je le ferai quand je serai capable de répondre à la demande* ».

Chez le participant 4 par contre, l'on observe une interaction en relation avec la commercialisation des produits. Il affirme : « *Nous avons à la base une entreprise qui est nouvelle depuis le début. Il n'y a que dans le volet « commercialisation » que tout est standard* ». On remarque chez ce participant qu'il a la possibilité de clarifier et de valider ses exigences au fur et à mesure et progressivement avec le cycle de vie du projet. Par conséquent, le client reçoit donc des preuves tangibles de l'avancement du projet. Il précise : « *Néanmoins nous faisons des efforts pour la commercialisation des produits que les consommateurs ne connaissent pas* ».

Cette vision est partagée par le participant 5 qui reconnaît l'existence des divergences dans la manière de percevoir les choses. Il déclare : « *Il y a des produits dont ont besoin les consommateurs mais ils n'en ont pas conscience parce qu'il y a trop de mythe* ». Ici, le client est inclus dans toutes les itérations du produit. En effet, le client visualise régulièrement les travaux, sans attendre la fin du projet. « *Il y a des gens qui ont des problèmes de peau mais qui ont déjà entendu tellement de choses qu'ils deviennent réfractaires à certains produits* » affirme-t-il avant de préciser qu'« *Au Cameroun tout le monde a toujours quelque chose à dire sur tout* ». Toutefois, l'on observe chez participant qu'à la fin de chaque itération, les fonctionnalités retenues sont développées, testées, documentées, validées et prêtes pour le déploiement et l'exploitation. Aussi, précise-t-il, « *Il faut user d'astuces et de même de counseling pour amener les clients à accepter un produit malgré les préjugés qui tournent autour. Même en termes de communication, j'essaie un tas de choses et je vois ce qui marche* ».

La conception applicable à la logique de ces participants ressemble au modèle des méthodes agiles qui reposent sur des méthodes de développement itératif incrémental et collaboratif. Elles sont en mesure de produire des solutions rapides, efficaces et flexibles au changement. Leur principe consiste à décomposer le projet en plusieurs petits projets sous forme d'itérations. Ainsi, pour chaque itération, un produit résultant d'un sous projet est livré et validé par le client. Le mode incrémental permet au projet d'évoluer progressivement et les fonctionnalités sont intégrées au fur et à mesure du cycle de vie de projet afin d'atteindre les objectifs du client.

Les données montrent cependant que seul le participant 2 se distingue des autres par sa forte capacité de planification. En effet, l'approche développée par ce dernier est proche du comportement planifié développé par Ajzen (1991). Aussi déclare-t-il : « *Il y a tellement de*

nouvelles approches. En fondant le cabinet je m'étais déjà projeté quant aux différentes approches ». Du point de vue analytique, deux facteurs peuvent être à l'origine des comportements de ce participant notamment, les attitudes et les normes sociales. En effet, les attitudes sont internes à l'individu, elles sont le fruit d'une activité cognitive influencée par les normes sociales, qui, elles, sont des composantes externes à l'individu. Tous ces facteurs participent à la genèse des intentions qui sont à l'origine des actions entrepreneuriales. Aussi, précise-t-il : « *Wises est un cabinet qui maîtrise l'apport des NTIC. Car il voudrait se projeter dans la sécurité informatique pour lutter contre la cybercriminalité* ». On note chez ce participant que les actions sont guidées par des intentions qui elles-mêmes naissent de la perception de contrôle sur le comportement. Par ailleurs, cette perception de contrôle est étroitement liée aux ressources dont dispose l'individu (ressources internes) et de celles qui sont présentes dans l'environnement (ressources externes).

Au terme de l'analyse des récits sur le soutien accordé par les participants à l'apparition de nouvelles approches, deux visions ressortent de l'appréhension de la notion de fidélité organisationnelle. La première est une *vision « attitudinale »* qui semble subjective se référant à des attitudes mentales tandis que la deuxième est une *vision comportementale* qui s'avère être plutôt objective car se référant à des comportements effectifs de l'individu dans sa relation avec l'entrepreneuriat et qui se caractérise par une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation). C'est tout le sens de Peretti et Swalhi (2007, p.2) lorsqu'ils définissent la fidélité organisationnelle comme « *[...] un attachement affectif, une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (performance dans la tâche) et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation (performance contextuelle)* »

Par ailleurs, l'analyse des récits de nos participants nous a permis de constater que plusieurs approches cohabitent et peuvent s'intéresser aux processus internes qui poussent l'individu à la réalisation du projet entrepreneurial. Analysé au prisme du récit du participant 2, il est important de souligner que les intentions ne s'incarnent pas dans des contextes matériels, mais, elles relèvent de la cognition humaine. Aussi, les facteurs mobilisés (perception de

contrôle, attitudes, normes sociales) sont des facteurs cognitifs et se définissent à un niveau individuel et non collectif. En contexte multiculturel, cela représente un frein majeur à la compréhension des processus entrepreneuriaux collectifs.

L'on devrait ici s'ouvrir un modèle de la formation organisationnelle développé par Learned (1992). Ce modèle considère trois critères fondamentaux pour la naissance de l'intention entrepreneuriale à savoir : la propension à créer, l'intention de créer, et la structure des informations présentes dans l'environnement. Contrairement aux approches par cascade et agiles utilisées par les participants 1, 3 et 5, le modèle de la formation organisationnelle introduit la prise en compte de l'environnement, dans son sens large (environnement économique, social et matériel). Bien que cette prise en compte de l'environnement intéresse par sa pertinence pour une analyse des contextes entrepreneuriaux, elle reste cependant axée sur la dimension représentationnelle de l'environnement. Ce qui intéresse ici, c'est la capacité de l'individu à faire sens à partir des données de l'environnement économique, social et physique. Ces informations de l'environnement participent notamment à la prise de décision.

Les différentes approches développées par les participants s'accordent à placer les intentions à l'origine de la création d'entreprise. Ces intentions sont à la fois les grands objectifs et les plans d'action qui vont pousser l'entrepreneur vers une mise en œuvre concrète d'actions entrepreneuriales. Cette place des intentions entrepreneuriales dans l'analyse des processus entrepreneuriaux mérite d'être interrogée, à la fois pour être définie dans des approches plus incarnées et situées, mais aussi pour l'analyse des liens entre planification de l'action et mise en place réelle des actions.

5.4.6. Développement de compétences

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée, choc des valeurs, nouveaux comportements au travail et émergence de nouvelles approches managériales rythment désormais les organisations contemporaines qu'elles soient publiques, privées ou non-gouvernementales. Ces domaines influencent la dynamique interne des organisations selon des combinaisons diverses. Cette section a pour objectif de comprendre comment les managers développent des compétences entrepreneuriales. Ces dernières, considérées parmi les plus importantes pour assurer la croissance et la performance d'une entreprise, consistent en un ensemble de comportements proactifs, orientés vers la croissance de l'entreprise, l'innovation et la prise de risques d'affaires.

En effet, les compétences entrepreneuriales mêlent créativité, esprit d'initiative, aptitude à résoudre des problèmes et à mobiliser des ressources, et connaissances financières et techniques. Ces compétences permettent aux entrepreneurs et aux intrapreneurs de susciter le changement et de s'y adapter. Elles peuvent être développées par un système d'enseignement et de formation qui cherche à promouvoir l'esprit d'entreprise et les comportements entrepreneuriaux. C'est dans ce sens que s'inscrit le participant 1 lorsqu'il déclare :

« L'apprentissage organisationnel est l'un des indicateurs phare du tableau de bord stratégique de l'entreprise et nous avons là des indicateurs suffisamment élevés ce qui veut dire que la formation du personnel est l'un de nos éléments clés, un indicateur clé de succès ».

L'un des enseignements premiers à retenir des propos issus du récit du participant 1 est le fait que les compétences puissent être améliorées par la formation et qu'il soit possible d'en faire l'apprentissage est considéré ici comme essentiel. C'est aussi le cas chez le participant 2 qui précise : « *Etant donné que le cabinet se projette dans l'avenir, la mise en place de la formation continue a été faite* ».

Pour ces deux participants, la compétence pourrait se comprendre comme un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée. Dès lors, elle doit pouvoir s'apprendre et se développer avec le temps contrairement aux traits et aux attributs. Toutefois, chez le participant 2, la recherche et l'identification de nouvelles opportunités d'affaires, tout comme l'élaboration d'une vision portant sur la croissance de l'entreprise peuvent valoir compétence. Il déclare : « *Je pense qu'une entreprise ne peut se développer qu'avec de nouvelles expertises* », Ces expertises sont donc des comportements typiques intimement liés à l'innovation, à la créativité et au changement. C'est dans ce sens que les séminaires de formation peuvent être dispensés pour améliorer la qualité du rendement du personnel comme l'affirme le participant 4 : « *Pour l'instant nous ne sommes pas nombreux mais l'assistance aux séminaires est de mise* ».

Par contre, chez le participant 5, une approche courante de l'enseignement des compétences entrepreneuriales est l'apprentissage par la résolution de problèmes. Elle déclare :

« J'ai une employée qui à l'arrivée était très timide mais au fil du temps elle gagne confiance en elle. Elle assure quant à la gestion des clients, conseils de ces

derniers, les fournisseurs, les points de vente et bien d'autres choses. Pour cela, j'ai pris sur moi de la former car j'avais besoin d'un relais ».

Cependant, tout comme chez les participants 1, 2 et 4, le participant 5 développe chez son employée, Un ensemble de comportements qui sont observables et identifiables pouvant être améliorés par la formation et l'expérience et orientés vers la croissance de l'entreprise, situation quasi-identique chez le participant 3 lorsqu'il déclare qu'« *En interne, il y a des sessions de formation selon le domaine* ». Les enjeux d'innovation se traduisent chez ce participant par un besoin de créer, en mobilisant des compétences variées, mais également de créer rapidement, en utilisant des méthodes de travail efficaces. C'est là qu'entrent en jeu les supports de travail en commun qui participent à la co-construction de l'objet d'innovation. Il précise : « *Déjà au niveau du recrutement on essaie d'évaluer chaque personne, ses capacités à pouvoir s'inventer, s'adapter à de situations* ».

Chez ce participant, il est fort aisé de constater que deux facteurs principaux entrent en vigueur dans le choix des personnels : l'une à visée stratégique et l'autre reposant plus sur des considérations affectives et relationnelles. Son récit montre à suffisance qu'il recherche dans son personnel des compétences identifiées comme nécessaires à la réalisation du projet, un savoir-faire, une complémentarité scientifique et technique, mais également un savoir-être en communauté, favorisant la coopération.

Les récits de nos participants permettent de comprendre la compétence comme les caractéristiques ou les aspects du comportement d'un individu pouvant être améliorés par la formation et l'expérience. Il s'agit d'un regroupement de comportements observables et identifiables, menant à une performance effective ou supérieure dans une situation donnée avec des ressources données. Le thème central sous lequel sont regroupés ces comportements devient alors le titre de la compétence.

Toutefois, l'on peut à travers les récits de ces participants comprendre que l'un des buts du développement d'un bagage de compétences en esprit d'entreprise est de réduire la crainte de l'échec par une combinaison de mesures axées sur la sensibilisation, tout en procurant les connaissances et le savoir-faire qui permettent aux individus de faire preuve de résilience et de persévérance face à la difficulté. C'est d'ailleurs le cas chez le participant 3 lorsqu'il explique :

« Ce n'est pas le CV qui compte chez nous, mais la capacité à s'adapter à des situations, pouvoir travailler en équipe, faire plusieurs choses à la fois, travailler dans le stress... »

A l'analyse, il apparaît que le processus de développement des compétences entrepreneuriales des participants fait appel à plusieurs stratégies de préparation, chacune ayant sa propre raison d'être. Parmi celles identifiées, c'est une expérience de travail non pas à l'intérieur de l'entreprise et le passage du personnel dans une suite de départements qui auraient le mieux stimulé l'acquisition de connaissances relatives aux environnements interne et externe, mais le fruit des acquis académique et la capacité à s'adapter dans son univers de travail. Par contre, c'est l'accompagnement par le manager aurait aussi plus d'influence sur le transfert de connaissances entre les deux protagonistes.

Cette perspective convient parfaitement à notre recherche puisqu'elle sous-entend la possibilité pour le promoteur d'acquérir des connaissances et de développer des habiletés par un apprentissage adéquat, contrairement aux traits de personnalité, aux attitudes et aux aptitudes mentales qui sont généralement considérées comme des dimensions plus stables des individus (Pettersen, 2006).

De façon plus précise, les compétences techniques font référence aux habiletés à utiliser des outils particuliers ainsi qu'aux compétences liées à des activités de production alors que les compétences particulières au poste de dirigeant d'entreprise représentent un ensemble d'habiletés stratégiques et entrepreneuriales. En effet, tout comme les compétences entrepreneuriales, les compétences stratégiques sont particulières au poste de dirigeant; cependant, il ne s'agit pas d'un ensemble de comportements orientés vers la croissance de l'entreprise, contrairement aux premières. Aussi, si les compétences entrepreneuriales permettent à l'entreprise de développer de nouveaux avantages compétitifs, les compétences stratégiques sont celles qui protègent et maintiennent ces avantages.

5.5. SUR LE MULTICULTURALISME

Il est indéniable que la constitution camerounaise de 1996 consacre la diversité comme « élément de sa personnalité nationale ». Toutefois, force est de constater que la construction de l'unité nationale a été préférée à l'expression publique de ces identités. Comme conséquence, on assiste aujourd'hui remise sur le devant de la scène, des identités comme ressource de mobilisation politique depuis la montée des revendications politiques des années 1990 et depuis

2016, de l'exacerbation du problème anglophone. Ces deux faits majeurs de l'histoire des identités au Cameroun suffisent à eux-seuls de poser la problématique du multiculturalisme dans l'univers entrepreneurial. L'analyse de cette composante essentielle au « vivre ensemble » suppose au préalable, la maîtrise du concept de multiculturalisme.

Les récits de nos participants montrent en effet que les camerounais tout bord et singulièrement les promoteurs d'entreprises ont la conviction de vivre au cœur d'une société plurielle et soutiennent, non seulement la mise en œuvre d'un pluralisme intégrateur, soucieux de reconnaissance et de citoyenneté, mais aussi d'égalité. C'est les cas du participant 1 qui affirme : *« Au Cameroun quand on me dit « multiculturalisme » je vois la prise en considération des facteurs tribaux, ethniques et tout ce qui tourne autour dans le management »*. Pour lui ce facteur n'est pas à prendre en compte lorsqu'il s'agit de la mise sur pieds d'une structure entrepreneuriale. Il précise :

« C'est un facteur qui ne compte absolument pas. Que vous soyez de l'Est, du Nord ou du Sud, si vous êtes compétent, c'est cela qui compte. C'est la raison pour laquelle au sein de Hannibal vous verrez que moi le président je suis du Littoral, le DG qui est du Centre, des collaborateurs qui sont de l'Ouest, du Sud. La seule aire géographique qui n'est pas représentée est le Nord et ce n'est pas parce qu'on a fait une discrimination ».

Pour les participants 3 et 5, le multiculturalisme fait référence au pluralisme de langues et de cultures. Le participant 5 déclare : *« Ça m'évoque la diversité de culture, de langue »* alors que pour le premier le multiculturalisme c'est la *« Diversité de langue, culturelle »*. Dans une logique de regret au regard de la situation actuelle qui sévit au Cameroun, il précise :

« Jusque dans les années 2000 c'était bien organisé, il y avait cette sensation d'être dans un village. Depuis lors beaucoup de choses se sont détériorées. Beaucoup d'éclats, tiraillement...c'est choquant. J'encourage tout ce qui est positif, qui fait la promotion de la culture camerounaise ».

Les propos de ce participant ne se comprennent pas comme le développement d'une rhétorique normative sur ce qu'est ou devrait être le multiculturalisme, mais semblent questionner les relations interethniques qui se développent concrètement dans des villes dans les quartiers et même à l'intérieur des écoles camerounaises aujourd'hui.

Les récits montrent que seul le participant 4 appréhende cette notion moins comme un problème ethnique, mais, comme une excroissance internationale de l'interconnexion des cultures africaines. Il affirme : *« Cette notion est vaste. Ce n'est pas une histoire d'ethnie. Elle doit être cernée à l'échelle internationale. Cela inclut les cultures africaines, occidentales, américaines, les valeurs. Il reconnaît ne rien savoir de la connotation sémiologique que pourrait avoir cette notion au Cameroun. Aussi déclare-t-il « Au Cameroun je ne sais pas ce qu'on entend par multiculturalisme » avant de préciser : « Pour moi la culture africaine, j'ai une vision très haute de ça. Ce n'est pas une histoire d'anglophone et de francophone. Notre culture de base par exemple c'est l'usage des tam-tams ».*

Certes, le participant 2 est le seul à avoir décliné de répondre à cette question liminaire sur le multiculturalisme. Toutefois, l'analyse montre que pour ceux des participants ayant donné une réponse à la définition de cette notion, le multiculturalisme se comprendrait comme étant des accommodements imaginés par les uns et les autres dans des situations de cohabitation pluriethnique

5.5.1. La dimension réglementaire de l'environnement institutionnel

Bien que la prise en compte récente du multiculturalisme comme solution politique à un problème identitaire ait contribué au fait que ses occurrences sont devenues nombreuses dans le discours journalistique et politique, nombreux sont les promoteurs qui ne semblent pas informés du cadre législatif et réglementaire de l'environnement institutionnel multiculturaliste. C'est en effet le cas de nos participants Si le participant 3 affirme n'en avoir pas connaissance *« Je n'ai pas connaissance de beaucoup de lois »* avant d'affirmer : *« Je n'en lis, pas beaucoup »*, s'inscrivant dans la logique du participant 3, le participant 4 reconnaît de son côté que l'équilibre régionale en vigueur fait office de multiculturalisme. Il déclare : *« Je sais que dans le gouvernement il y a ce qu'on appelle l'équilibre régional qui marche d'ailleurs très mal »*. Dans la même perspective, le participant 5 affirme : *« Je n'ai aucune idée d'un quelconque cadre réglementaire »*. Dans une posture d'analyse journalistique, il soutient sa pensée en déclarant : *« Excepté le fait que les langues camerounaises soient considérées comme des langues nationales et de l'existence d'une commission du bilinguisme. Je sais juste que tous les camerounais sont égaux »*. On comprend chez ce participant que le bilinguisme bien que non pratiqué par la population participerait au principe d'équité chez tous les camerounais.

Par ailleurs, chez le participant 1, l'approche est philosophique et se fonde sur la rationalité d'un doute. Il affirme : « *Je ne pense pas qu'il y a un cadre réglementaire autour du multiculturalisme au Cameroun* ». Toutefois, précise-t-il pour étayer le sens de son raisonnement,

« Il y a peut-être eu des ateliers organisés par des ministères pour la promotion du multiculturalisme notamment avec la crise anglophone. Je mets le bilinguisme également dans le multiculturalisme de manière un peu plus large. Mais qui dit cadre réglementaire dit application obligatoire, sauf si je me trompe, je ne pense pas qu'il y en ait ».

Les récits montrent également que contrairement au participant 3 qui assimile le multiculturalisme à l'équilibre régional, chez le participant 2, c'est cette dernière qui constitue un frein à l'implémentation du multiculturalisme et favorise les divisions linguistiques. Il soutient que « *C'est le principe de l'équilibre régional qui est assez injuste parce qu'il ne met pas les gens dans une compétition saine* ». Pour ce participant, l'applicabilité du multiculturalisme n'est pas possible du fait de la division linguistique entre les grands groupes de langues héritées de la colonisation. Il affirme : « *Il est difficile de traiter du multiculturalisme au Cameroun parce qu'à la base il y a une principale division linguistique qui met les francophones d'un côté et les anglophones de l'autre* ».

Les différents propos issus des récits de nos participants traduisent l'idée selon laquelle au Cameroun, le multiculturalisme constitue une notion repoussoir en interprétant les transformations progressives du discours et des pratiques en matière de reconnaissance du fait minoritaire et de prise en compte des populations diverses issues des régions toutes aussi diverse. Cette notion est comprise comme un danger, un risque d'anomie ou une dérive ethniste des rapports sociaux. Par conséquent, le problème que pose la notion de multiculturalisme en contexte camerounais est donc celui de la perception sociale de l'Etat.

5.5.2. La construction d'un ordre social identitaire

Aujourd'hui plus que par le passé, force est de reconnaître que si le discours sur l'altérité domine l'air du temps et confirme la place prédominante qu'occupe le paradigme de la différence dans la pensée contemporaine concernant l'identité, il oblige un nombre de plus en plus grand de chercheurs des sciences sociales à se pencher sur le rôle que joue la variable de l'« appartenance » culturelle et identitaire dans le processus d'intégration des individus à la société globale. Analysé au prisme de cette perception, les récits des participants de notre recherche montrent que, excepté

le participant 4 qui, remontant le cours de l'histoire nous rapporte qu' « *A chaque fois qu'on voyait un noir on le taxait de fainéant* » et qui soutient qu' « *Il y a des cultures qui favorisent le progrès et d'autres non* » tout en précisant que « *Nous avons encore des valeurs de népotisme sans mettre en avant la bonne marche de l'entreprise* » tous les autres participants sont d'avis que la dimension culturel n'est pas le facteur premier à mettre en application dans la logique entrepreneuriale. C'est tout le sens du participant 1 lorsqu'il affirme : « *La culture n'est pas un élément à prendre en compte dans le processus de recrutement* ». Analysant son apport en terme de positivité et/ou de négativité, il précise : « *Elle n'est ni un atout, ni un frein. Tant que vous êtes un être humain capable, si vous avez ce que nous recherchons c'est bon* ».

De son côté, le participant 2 pense que les individus ne sont pas des propriétés de leur culture et ne sauraient dès lors intégralement déterminés par celle-ci au risque d'engendrer l'intégrisme culturel. Il soutient que « *Dans un environnement multiculturel, il est difficile de construire un ordre social identitaire* ». S'appuyant sur la société américaine, il s'interroge sur l'ordre social identitaire imposable aux USA. Aussi déclare-t-il : « *Prenons l'exemple des USA qui sont multiculturel, quel est l'ordre social identitaire qu'on peut lui apposer ?* » Ne trouvant pas lui-même de réponse à sa question, il en arrive à la conclusion que « *Parler d'un ordre social identitaire, c'est une façon d'émasculer le Cameroun. C'est renier sa spécificité* ».

La conclusion des participants 1 et 2 montrent à juste titre que les personnes composent, façonnent, interprètent et constituent les cultures bien plus qu'elles ne leur appartiennent. Dans cette perspective, la compréhension de la notion d'appartenance est plus souple et laisse place à l'évolution du lien identitaire entre les individus dans une organisation. C'est tout le sens du participant 5 lorsqu'il argumente rationnellement que « *[...], les compétences d'une personne ne peuvent être liées à son origine ethnique mais plutôt son vécu personnel, son expérience, son parcours académique ou professionnel* ».

Chez le participant 3 par contre, la pensée négative comme facteur freinant de l'entrepreneuriat et du vivre ensemble au Cameroun relève de la pauvreté qui caractérise la population. Aussi, déclare-t-il : « *Dans le contexte actuel, le véritable problème c'est la pauvreté. Quand on est pauvre, on a le temps de trouver du mal* » avant de souligner que : « *Quand on développe la pensée positive, on n'a pas le temps de trouver le négatif partout ou de faire de son frère un ennemi* ».

Au regard de ces propos, on en vient à conclure que pour la société entrepreneuriale camerounaise dont la reconnaissance de la spécificité et de la particularité a toujours fait l'objet d'âpres contestations par l'État, les organisations publiques et privées en contexte de diversité culturelle doivent progressivement devenir des entités multiculturelles où se manifestent les caractéristiques culturelles des membres qui la composent. De ce fait, la diversité culturelle deviendrait un enjeu de taille pour ces organisations en ce sens qu'elle développerait l'intérêt croissant des stratégies de diversification des ressources humaines permettant aux entreprises de mieux répondre aux attentes de la clientèle et de rehausser leur image de marque ainsi que leur légitimité (Cox, 1991).

5.5.3. Le processus de recrutement

Schermerhorn et al. (2002, p. 76) soulignent que la diversité d'une main d'œuvre résulte des différences que présentent les individus qui la compose par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, parfois même la situation matrimoniale, familiale et religieuse. Pris dans ce sens, l'on est en droit de penser que la diversité en entreprise fait référence à la diversité du personnel c'est-à-dire à un certain nombre d'attributs liés au personnel. Ces attributs peuvent être l'origine ethnique, l'âge, le sexe, la religion, les croyances, l'expérience, les compétences, etc.... Du point de vue analytique des récits de nos participants, force est de préciser que la question des attributs liés au personnel est diversement appréciée. Ainsi, chez le participant 1 deux facteurs (capacités physiques et intellectuelles) peuvent être retenus. Il déclare : « *Les capacités physiques et intellectuelles sont celles qui nous importent le plus* ».

Pour les participants 3 et 5 la notion de compétence et couplée soit à la capacité des personnels, soit à leurs aptitudes. Le premier affirme que ce sont : « [...] *les capacités et les compétences qui comptent* » avant de préciser dans une analyse managériale que « [...], *l'environnement dans lequel un individu grandit a un impact sur son devenir* ». On peut comprendre chez ce participant que d'autres facteurs sous-jacents peuvent déterminer le processus d'embauche.

Par contre, bien que n'admettant pas l'existence de critères attributionnels sexistes en affirmant : « *Ceci n'est même pas un langage à tenir car ce qui compte le plus c'est l'ensemble des aptitudes et compétences des individus qui se présentent.* » le participant 5 s'inscrit dans la

logique du participant 3 tandis que pour le participant 4, il faut simplement « [...] *prendre les gens pour les aptitudes qu'il faut* ».

Dans une perspective différente, seul le participant 2 attaque d'emblée en déclarant qu'« *Il est important de savoir qu'il est impossible d'estimer qu'on ne va recruter des personnes par rapport à sa couleur nationale* ». Pour ce participant, la politique de l'équilibre régional ne concerne pas le secteur privé. Il précise : « *L'équilibre régional ne concerne que l'Etat* ». Toutefois, on note chez lui comme chez tous les autres participants, un souci de recherche des valeurs normatives sur la base des compétences. Il soutient : « *Il n'entre pas dans le cadre de l'entreprise privée. Je recrute par rapport à un ensemble de principes notamment les compétences dont j'ai besoin* ».

A l'analyse, on remarque dans les propos de nos participants que le rejet de certains facteurs attributionnels liés aux personnels voudrait montrer que le multiculturalisme n'est pas un instrument de division de la société. Il reflète au contraire, l'ouverture de principe à l'égard des autres cultures, un moyen de donner à chacun une place au sein de la société camerounaise, un moyen de construire l'unité du pays autour d'un "Nous" particulièrement inclusif. Les propos de nos participants sont ainsi proches de la conception de la diversité culturelle chez Cox (1994) qui la définit comme une représentation dans un système donné d'individus et des groupes d'affiliation culturelle différente pouvant fédérer des synergies entre cultures, lesquelles peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail. Dès lors, la pratique du management interculturel s'avère indispensable car, la conjoncture actuelle de diversification de la main d'œuvre ainsi que la globalisation et la mondialisation de l'économie favorisent le développement et la présence accrue d'une diversité culturelle au sein des entreprises, ce qui amène à prendre en compte cette diversité culturelle comme un élément central du vivre ensemble.

5.5.4. Impact de la culture sur le processus de formation de l'opportunité

Si nous admettons avec Issaka Oumarou Harou (2014, p.11) que toutes les organisations entrepreneuriales faisant face à une diversité culturelle se trouvent souvent dans une situation difficile à appréhender, alors il devient impératif d'en comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser. En effet, comme le souligne Meer (2004, p.65) quel que soit le degré d'interaction possibles entre les acteurs, on doit tenir compte de l'existence des différences culturelles, car l'omission ou la minimisation de son impact sur l'activité de l'entreprise pourrait

être génératrice de réels problèmes pour le management des entreprises. A l'observation, les données des récits des participants montrent que, à l'exception du participant 4 qui n'a pas donné de réponse à ce sous-thème, seul les participants 1 et 3 semblent d'avis que la culture n'a pas impacté le processus de formation de leur idée d'opportunité. C'est tout le sens du participant 1 lorsqu'il affirme : « *Je pense que la culture n'a aucun impact sur la formation de l'opportunité. Cela n'a pas été le cas pour nous en tout cas* ». Dans le même ordre d'idée, le participant 2 reconnaît n'avoir subi aucune influence Il déclare : « *La culture dans mon cas précis n'a pas eu d'impact sur le processus de formation de mon opportunité entrepreneuriale* » avant de préciser que « *Celui-ci a été essentiellement basé sur mon parcours professionnel que j'ai tenu en rentabiliser* ».

Par ailleurs, le participant 3 se dit avoir de son côté inversé les rôles en impactant sur la culture. Il déclare :

« Pour moi je pense avoir plutôt impacté à partir de la culture dans ma façon d'être, de penser. Quand je parle de Bantou c'est une démarche, une vision. Je ne dirai pas qu'il s'agit d'une réclamation parce qu'il s'agit plutôt d'un besoin de se révéler. Nous mangeons du couscous avec les mains et pas avec la fourchette. Cela veut dire que si je commande mon plat dans un restaurant à Paris, du coup je peux manger avec la main. Il ne faudrait pas que lorsqu'un français arrive chez nous, on se mette à en manger avec la fourchette. C'est cette identité là que je voudrais mettre en avant. Nous n'avons pas le droit de la perdre ».

Les propos de ce participant traduisent l'idée selon laquelle la marchandisation de la culture comme principe de développement identitaire dans l'entrepreneuriat signifierait aussi que la taille des entreprises et des marchés soit une composante stratégique dans le contrôle de ces organisations.

A l'opposé de cette tendance, il existe les participants 5 chez qui, la culture est un facteur impactant le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale. Selon ce participant, « *La culture formatrice, l'ethnie d'une personne est tellement ancrée en elle que cela aura forcément un impact sur le processus de formation de l'opportunité* ». Ce participant justifie ses propos lorsqu'il précise : « *En ce qui me concerne, au début lorsque la vente des savons m'a été suggéré j'ai bloqué parce que chez nous (Beti) surtout dans ma famille, c'est considéré comme dégradant* ». La conception culturaliste du participant 5 permet de le situer dans la logique de l'émotionnel et rejoint la perception de la menace d'opportunité chez lui par l'influence de

l'environnement immédiat. En effet, chez ce participant, le niveau de croyance en ses capacités dans des situations contraignantes oriente et influence la façon d'interpréter les événements pour reprendre Bandura (2003).

On peut donc conclure en disant avec Dupriez et Simons (2002, p.6) que, pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion. Par conséquent affirment-ils, l'enjeu du management interculturel «est d'échapper à la double fatalité d'un conformisme unificateur et sans égard pour les richesses culturelles d'une part, et d'un respect inhibé et paralysant devant les particularismes d'autres part » (Dupriez et Simons, 2002, p.7).

5.5.5. Impact de la culture sur le processus d'exploitation de l'opportunité

L'identification d'opportunités entrepreneuriales retient depuis quelques décennies, l'attention des chercheurs et des praticiens, considérant qu'il s'agit du point de départ de tout projet d'entreprise et que les décisions prises lors de cette phase ont un impact majeur sur le succès éventuel de ces dernières. Or, pour Hall (1979), toutes les relations entre individus, groupes et Etats sont soumises à la culture. Pris dans cette perspective, la culture « dicte » les comportements, « programme nos gestes, nos réactions, nos sentiments mêmes ». Analysé au prisme du processus de l'exploitation de l'opportunité, les récits de nos répondants montrent que la culture n'a pas un impact sur le processus d'exploitation de l'opportunité pour la grande majorité de nos participants.

A l'analyse, il apparaît que seul le participant 3 semble faire usage de la culture pour implémenter son projet. Il affirme : « *C'est important pour moi d'impliquer ma culture dans la vision des affaires parce qu'il faut une orientation, il faut contextualiser et adapter chaque chose à sa culture* ». Les propos de ce participant montrent que pour faire des affaires sur le marché mondial, les dirigeants doivent prendre en compte les différences culturelles et les processus de communication qui prédominent dans les cultures individualistes et collectivistes. Ces propos traduisent l'idée d'une inclusion d'une composante culturelle en s'appuyant sur la façon dont les individus ont appris à parler et à donner des indices non-verbaux pour reprendre LeBaron (2003).

En effet, avec l'environnement des affaires en constance évolution, apprendre à communiquer et effectuer des transactions commerciales à travers les frontières culturelles est primordial. Tel semble ne pas être le cas pour les participants 2, 4 et 5, Pour le premier, « *'La*

culture ne devrait pas impacter sur le processus d'exploitation de l'opportunité ». Dans son sillage peuvent se comprendre les propos du participant 4 lorsqu'il précise : « *Je ne le ressens pas* » avant de porter du doigt sur les classes sociales : ce qui rend compte de ses propos lorsqu'il explique « *Ce qu'on ressent c'est le phénomène de classe sociale* ». Pris dans le sens de ce dernier participant, l'on serait tenté de penser que la culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son environnement extérieur. Ce qui explique les propos du participant 5 lorsqu'il affirme : « [...] *dans ce processus je ne pense pas qu'il y ait impact de la culture. Ça dépend de la vision que l'entrepreneur a de son projet*. On peut donc à juste titre conclure que dans ses nombreux aspects, la culture définit les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi, souligne Hall (1979), une structure au monde.

5.5.6. La consolidation de l'unité du pays

Il est à n'en point douter qu'une gestion efficace et stratégique de la diversité permet à l'entreprise d'améliorer sa créativité et de hausser ses innovations, d'optimiser ses communications, de réduire les différends, de diminuer l'absentéisme et le taux de roulement du personnel, de saisir les occasions qu'offre la mondialisation, de se doter d'habiletés de travail d'équipe plus performantes, d'améliorer les relations interentreprises et d'optimiser le service à la clientèle (O'Flynn et al., (2001). Ceci aura pour corollaire le questionnement lié aux rapports entre la construction d'une identité nationale et les exigences de la prise en compte de la diversité sociologique de l'Etat par le truchement de l'entrepreneuriat. C'est dans ce sens que s'inscrit le participant 1 lorsqu'il affirme :

« Je pense que le jour où chaque camerounais fera l'effort de faire correctement son travail, on ne parlera plus de considération ethnique, tribale et tout le reste. Je pense que ça constitue un problème dans certaines organisations parce que les uns et les autres ne font pas ce qu'ils sont censés faire ».

Ce participant ne semble pas tenir compte du fait que l'adoption d'une politique multiculturaliste prônant une plus grande reconnaissance des groupes minoritaires, ne conduit pas forcément à une diminution des mobilisations ethniques. Pour lui, la personne à recruter doit avoir la culture de la performance avec soit quel que soit son appartenance culturelle. Il explique :

« Le seul facteur qui importe pour moi c'est la culture de la performance. C'est la seule culture d'ailleurs qui est autorisée, le reste n'est pas important. On ne va pas demander à une entreprise de ne recruter des personnes de telle culture ou de

ne pas recruter des personnes de telle autre culture. Je trouve que c'est complètement idiot. On recrute des camerounais à condition qu'ils aient le niveau de qualifications requis ». '.

Dans une perspective rationalisante, le participant 2 sollicite l'implication des promoteurs de projet comme une sorte de défi à relever. Pour lui, il est certes admis que la situation sécuritaire aujourd'hui au Cameroun est marquée par les mouvements séparatistes dans le NOSO, toutefois, la recherche de l'unité devrait être une préoccupation pour chaque chef d'entreprise. Voilà pourquoi dit-il « *Quand on parle d'unité du pays, chaque chef entreprise doit le prendre comme un défi personnel car rien ne peut se construire sans la paix* ».

On comprend à travers les propos de ce participant que le multiculturalisme n'en reste pas moins confirmé comme valeur commune à l'intérieur d'un programme officiel consacré à l'identité camerounaise. Il s'agit donc, essentiellement, de promouvoir la participation de tous et de cultiver un sentiment commun d'appartenance au pays. C'est ce à quoi pense le participant 3 lorsqu'il raisonne « *Je pense que parler de l'unité du pays c'est comme s'il ne l'était pas. Nous sommes un pays un point c'est tout* » avant de préciser que « *La démarche devrait permettre à tous nos enfants de s'orienter, s'impliquer dans notre pays pour le hisser plus haut* ». Ces propos du participant 3 traduisent l'idée selon laquelle le multiculturalisme accroît la capacité des groupes minoritaires à se mobiliser, améliore par exemple leur accès aux médias et surtout, légitime implicitement leurs revendications.

Parler à cet égard de citoyenneté implique en effet non pas une simple extension des droits des *uns* (majoritaires) aux *autres* (minoritaires qui en étaient exclus auparavant) mais bien un nouveau partage du pouvoir entre les *uns* et les *autres*, donnant lieu à une redéfinition de la citoyenneté qui ne se réduit pas à celle proposée par les pouvoirs publics, mais celle nécessairement éprouvée par les acteurs (individuels ou collectifs) et plus ou moins consolidée dans les multiples situations quotidiennes où elle prend sens. C'est dans cette perspective que s'inscrit le participant 5 lorsqu'il avoue :

« Ça évoque l'amour, la tolérance, l'ouverture à l'autre, l'acceptation de la différence. Tant que certains ne vont pas comprendre que c'est diversité qui fait la richesse du Cameroun, il y aura des problèmes. Il est important de comprendre pourquoi les autres font différemment car il y aura toujours une légitimité selon eux. Il faut écouter et éviter de juger, arrêter les stéréotypes ».

Seul le participant 4 semble penser que c'est aux pouvoirs publics de solutionner la question de l'unité du pays. Il affirme « *Ça relève de la politique* ». Pris sous cette perspective, on comprend que la notion d'identité s'est constituée au Cameroun en tant que base de revendications politiques au cours des récentes décennies pour devenir l'une des valeurs centrales des nouveaux mouvements sociaux.

5.5.7. Le respect de la composante sociologique

Pour faire des affaires sur le marché mondial, les dirigeants doivent prendre en compte les différences culturelles et les processus de communication qui prédominent dans les cultures individualistes et collectivistes. Dans cette perspective le vivre ensemble serait l'objet d'une reconnaissance implicite, elle-même faisant l'objet d'une lutte des valeurs qui traversent et travaillent l'espace conflictuel camerounais. D'où ces propos du participant 2 qui estime à juste titre que

« Le vivre ensemble est un défi de tous les jours. Il ne doit pas être un slogan, il est important de le penser. Vivons ensemble, vivons en paix. C'est une réalité qu'il faut consommer. Nous devons garder en mémoire que nous sommes tous camerounais et faire rayonner le pays au niveau mondial ».

Pour le participant 1 cette notion ne se négocie pas et doit faire l'objet d'une obligation pour tous. Il affirme « *On est obligé de vivre ensemble* » tandis que pour le participant 3, il est question regarder et d'aimer l'autre dans sa différence comme soi-même. Il explique : « *Vivre ensemble c'est regarder, aimer son frère comme soi-même. Avancer ensemble, être empathique envers l'autre* ». On comprend dès lors avec Orlando (2000) qu'en milieu entrepreneurial, la diversité culturelle permettrait de plus d'accroître la productivité en facilitant l'innovation et la résolution des problèmes. C'est tout le sens du participant 5 lorsqu'il soutient que « *Nous sommes tous camerounais, nous ferions mieux de nous tenir par la main pour développer le pays* ». Seul le participant 4 ne semble pas en adéquation avec les autres lorsque philosophant, il affirme « *Jusqu'au début des années 80 on n'avait pas ces problèmes. Les politiciens ont mal géré leur truc* ».

Dans l'ensemble des réactions de nos participants, on en vient à conclure avec Blaquièrre et al., (1984) qu'en mettant en synergie les différences, il est fort possible que l'entreprise permette à ses hommes d'enrichir leurs comportements, leurs imaginations, leurs ouvertures aux autres,

leurs performances. Si cela est réellement fait, on observera qu'en « retour, la culture de l'entreprise s'élèvera et favorisera le développement des échanges culturels. Son efficacité, son ambiance et son image s'amélioreront » (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984, p.115).

Au terme de notre analyse, fort est de préciser qu'en matière d'entrepreneuriat aussi bien au Cameroun que partout ailleurs dans le monde, l'intérêt porté à la notion de diversité n'échappe pas au domaine de l'intervention et singulièrement dans sa dimension d'action communautaire comme en témoigne les nombreux écrits consacrés à cette dernière notamment ces deux dernières décennies. En effet, la notion de diversité est un concept de plus en plus utilisé, tant dans le milieu académique que dans les orientations stratégiques des entreprises. Toutefois, souvent galvaudé, la diversité culturelle est une notion polysémique recouvrant des réalités disparates. Aussi, au-delà de l'analyse de l'impact de la culture sur les pratiques managériale, notre recherche a voulu analyser le rôle de la diversité culturelle au sein des entreprises afin de ressortir ses effets (positifs ou négatifs) ainsi que son impact sur les pratiques de la citoyenneté responsable.

En admettant avec Houle (1999) que les changements d'accent au sein de la politique de multiculturalisme montrent que la reconnaissance de la diversité comme source de l'identité camerounaise est dorénavant soumise aux buts que sont l'intégration sociale, la participation politique et le respect entre les groupes ethniques, on en vient à penser que le multiculturalisme neutralise et pluralise la culture publique commune de la société camerounaise mais cette dernière comporte des exigences. C'est la raison pour laquelle, le gouvernement camerounais n'hésite plus à affirmer que le respect de valeurs communes limite les différences. Dans cette perspective, la notion de multiculturalisme laisse apparaître une mise en visibilité du rapport à l'Etat. Elle révèle davantage la complexité et la complexification des allégeances à l'ordre étatique. Elle questionne la citoyenneté tout autant qu'elle la qualifie. Au regard des récits de nos participants, il s'agit aujourd'hui de penser le multiculturalisme à la fois comme un facteur déstructurant et restructurant l'ordre politique identitaire étatique.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons interpréter et discuter les résultats obtenus au regard des éléments théoriques consignés dans la première partie du travail. Pour ce faire, nous allons d'abord tester notre hypothèse principale de recherche qui a guidé notre étude, au regard de la discussion que nous mènerons pour chacune de nos hypothèses de recherche. En effet, pour expliquer le problème soulevé par notre étude nous nous sommes attardés sur la théorie générale des systèmes de Ludwig von Bertalanffy (1968/1991) comme théorie générale car cette approche voit l'organisation comme un système dont le but est la « survie ». Nous avons également convoqué les éléments de l'approche basée sur la dynamique de groupe, principale porte d'entrée aux sciences du management de Kurt Lewin (1952 ; 1975) et le modèle basé sur l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). En outre quelques implications et perspectives vont être relevées pour les futures recherches car nous ne prétendons pas avoir parcouru tous les aspects du problème soulevé par cette recherche. Afin pour améliorer les actions entreprises sur le terrain, nous ferons quelques suggestions.

6.1. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR1

Les résultats de notre recherche confirment toute l'importance des pistes théoriques sollicitées, à savoir, la théorie générale des systèmes de Ludwig von Bertalanffy, les approches managériales axées sur la dynamique des groupes et l'analyse stratégique.

Si nous les analysons du point de vue de l'approche managériale de Lewin (1940), on pourra conclure que les activités psychologiques du manager ne dépendent pas de l'individu mais des relations qu'il entretient avec son environnement. Aussi se comprennent nos résultats lorsqu'on les prend par étape. En effet dans le premier cas relevant des procédés de découverte des événements conjoncturels entrepreneuriaux, les discours de nos participants montrent dans leur grande majorité que la création des entreprises au Cameroun est fortement influencée par les facteurs conjoncturels.

Revenant à la possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en tirer un profit, on a compris au travers des discours des participants que l'innovation est un terme courant dont la définition change dans le temps. En effet, au tout début du processus de lancement du produit, l'innovation est une idée créative, un concept. A la fin du processus,

l'innovation est un nouveau produit lancé et entre le début et la fin du processus, l'innovation se définit par le processus de développement du nouveau produit. Ce processus passe par divers modes d'introduction. Dans ce travail, nous en avons distingué 4 : l'observation, le repli identitaire, l'extension de gamme et la rénovation de gamme. Ainsi perçu, la vie d'un produit est marquée par de nombreuses étapes qui se succèdent et forment le cycle de vie du produit. L'introduction d'un nouveau produit est alors cette phase décisive qui définit la phase de croissance du produit.

Par ailleurs perçus au travers de la création d'une nouvelle relation moyens-fins, les résultats montrent qu'en réalisant un travail rigoureux, le porteur de projet est plus à même de déterminer les moyens et les risques de ses ambitions entrepreneuriales. Les discours des participants montrent que dans tous les cas, le promoteur doit faire preuve d'esprit critique et rechercher en toute objectivité les forces et, surtout, les faiblesses de son projet. À tout moment, il lui faut rester vigilant pour ne pas se laisser emporter par son idée, et ne pas se voiler la face et occulter les écueils qui risquent de jalonner son parcours. En effet, les moyens financiers dégagés par l'augmentation de la richesse, le poids croissant des services et les changements des préférences des individus (décalant le rapport habituel de la délibération des moyens en vue des fins) permettent de réduire les émissions des opportunités négatives.

Ces trois premiers facteurs permettent de convoquer la théorie de l'agence dans laquelle la relation d'agence couvre non seulement les relations actionnaires-dirigeants mais aussi toutes celles où il existe une délégation (un mandat) et un contrat formel ou tacite : supérieur hiérarchique-subordonné, client-banque, médecin-patient, étudiant-professeur... Pris dans cette perspective, Jensen et Meckling (1976) soutiennent que la relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Pour Lewin (1975), la décristallisation, le déplacement et la cristallisation sont les éléments moteurs qui facilitent ou entravent le changement, et influent sur la façon dont les personnes impliquées acceptent la nécessité du changement, coopèrent pour parvenir au résultat désiré et font en sorte d'obtenir le soutien des dirigeants concernés. Dans une telle situation proche du leadership participatif, on comprend chez nos participants que la concrétisation de l'idée par la création d'une entreprise est étroitement liée à la motivation du promoteur : il doit

être prêt à s'investir pleinement. Son parcours sera, en effet, semé d'embûches très diverses qu'il lui faudra alors surmonter.

En effet, pour ce qui relève aussi bien de l'exploitation d'une idée d'affaires développée antérieurement par un tiers que de la capacité à créer une solution à un problème, force est de reconnaître que dans le premier cas, le processus d'identification d'opportunités est quasiment toujours individuel et relève généralement de l'entrepreneur. Toutefois, il importe de préciser ici qu'une simple idée de produit ou de service ne suffit pas pour la création d'une entreprise et le défi est d'en discerner le potentiel d'exploitation pour savoir en tirer profit. L'analyse des discours de nos participants montre en effet que l'exploitation de l'idée d'affaires antérieurement développée par un tiers semble bien perçue bien que différente d'un participant à un autre. Dans le second cas, la recherche de solution à un problème consiste à comprendre le problème relié à l'organisation, ou une situation, et à prendre des mesures pour le ou la résoudre convenablement. Il est donc question ici pour le promoteur de mener deux actions conjointes à savoir : prendre les mesures nécessaires afin de comprendre un problème ou une situation liée à sa structure et prendre les mesures nécessaires afin de trouver une solution appropriée.

On comprend au travers de nos résultats que les éléments (décristallisation, déplacement et cristallisation) sus-évoqués par Lewin (1975), s'appliqueraient tant aux organisations qu'aux systèmes sociaux et aux destinataires, car la dynamique managériale permet d'observer dans la société, et selon la position des acteurs, un modèle de changement attractif ou répulsif. Aussi, pour ce qui est de la possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs, on note donc chez nos participants, un ensemble de fonction et des systèmes d'analyse des valeurs mis en place par les participants. Il reste à noter que l'ensemble des fonctions qu'un système doit assurer auprès de ses utilisateurs peut être subdivisé en trois familles : les fonctions de service (ou fonctions externes), les fonctions contraintes et les fonctions techniques (ou fonctions internes). L'expression fonctionnelle des besoins est concernée principalement par les fonctions de service et les fonctions contraintes. Parmi les fonctions de service, on différencie les fonctions d'usage et les fonctions d'estime liées aux attentes plus subjectives des utilisateurs.

La théorie de l'agence qui se rapproche beaucoup des travaux de Crozier et Friedberg (1977) consignés dans *L'acteur et le système*, vont permettre de montrer les risques encourus découlant de l'asymétrie d'information et qui sont préjudiciables à l'atteinte des résultats chez

nos participants. En effet, les théories montrent que chacune des trois notions évoquées par Lewin joue un rôle capital facilitant la mise en œuvre des changements au sein d'un groupe (Castoriadis, 1988). Crozier et Friedberg (1977) de leur côté, exhortent une approche méthodologique basée sur l'analyse stratégique et se positionnent sur le plan des relations de pouvoir entre acteurs et des règles implicites ou « jeux » qui gouvernent leurs interactions.

Proche de la conception de Bertalanffy, Crozier et Friedberg (1977) soutiennent que l'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit sa liberté et la rentabilité qu'il peut espérer de son action, sachant que le système n'existe que par l'acteur qui peut seul le porter, lui donner vie et donc le changer. Les auteurs estiment que dans un système, l'acteur développe plusieurs stratégies, même s'il a une rationalité limitée. C'est dans cette perspective qu'ils affirment que l'analyse stratégique utilise les attitudes comme « un outil de recherche commode et imparfait » pour découvrir ces jeux (Crozier et Friedberg, 1977, p. 471). Les principaux facteurs mis en exergue par ces auteurs sont le pouvoir, la communication et la zone d'incertitude très prisée par la théorie de l'agence.

Aussi, pour notre première hypothèse **HR1** qui stipulait que l'identification des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais. Au prisme de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), nos résultats permettent de constater que la structuration des jeux entre segments organisationnels et relais est fonction de la logique du monopole, pour ce qui concerne l'analyse des relations. L'essentiel ici est l'utilisation effective des ressources « objectives » dans une relation de pouvoir donné.

Du point de vue de la théorie de l'agence, Arrow (1971) appliquant la relation d'agence dans le domaine de l'assurance par le biais de la relation entre l'assureur et l'assuré, met en exergue les problèmes qui naissent de l'attitude de l'assuré et qui peuvent avoir un impact non seulement sur lui mais aussi sur l'assureur qui en ce moment ne peut contrôler son client. Dans cette relation mandant-mandataire, on pourrait percevoir ce dernier comme le plus puissant vu le pouvoir décisionnel que lui confère les informations qu'il a en sa possession. Dans ce sens, nous voyons se dessiner la notion de propriété. Le droit de propriété vu ici non pas comme un concept juridique mais comme un moyen pour réduire les différences d'intérêt entre les acteurs, un

adjuvant à la création et à la valorisation des actifs au sein de l'entreprise capitaliste, siège des contrats entre les détenteurs des facteurs de production et leurs clients.

Dans une relation de causalité entre l'identification des opportunités entrepreneuriales par un leader et le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais, force est de préciser d'emblée que le multiculturalisme est aujourd'hui autant un fait qu'une valeur, c'est-à-dire un mode d'existence idéal vers lequel tendent les sociétés démocratiques et qu'il faudrait promouvoir. Mais la pluralité culturelle n'est pas une situation récente ; ce qu'il y a de nouveau, c'est sa systématisation dans tous les actes du quotidien et, corrélativement, la reconnaissance de cette situation. De fait, aujourd'hui, le débat sur le multiculturalisme porte moins sur le constat sociologique de la différence culturelle ou de l'hétérogénéité des sociétés modernes, que sur le problème de la reconnaissance institutionnelle d'identités collectives séparées ou distinctes. C'est donc lorsqu'elle traduit un traitement spécifique du pluralisme que l'expression « multiculturalisme » acquiert sa pleine signification, son originalité, et non quand elle désigne le « kaléidoscope culturel » que crée toute démocratie par le jeu de la liberté d'expression.

Cependant, les résultats montrent pour cette première hypothèse que certes, la croissance urbaine s'accompagne d'une ethno-stratification que traduisent des processus de ségrégation et de discrimination dont la régulation s'impose comme un défi aux politiques publiques. Les propos issus des récits de nos participants de notre étude sur la dimension réglementaire de l'environnement institutionnel traduisent en effet l'idée selon laquelle au Cameroun, le multiculturalisme constitue une notion repoussoir en interprétant les transformations progressives du discours et des pratiques en matière de reconnaissance du fait minoritaire et de prise en compte des populations diverses issues des régions toutes aussi diverses. Cette notion est comprise comme un danger, un risque d'anomie ou une dérive ethniste des rapports sociaux. Par conséquent, le problème que pose la notion de multiculturalisme en contexte camerounais est donc celui de la perception sociale de l'Etat.

Or, les fractures sociales et ethniques des États-nations deviennent le lieu de toutes les tensions multiculturelles. Avec Arjun Appadurai (2006), précisons toutefois que celles-ci sont moins le fait d'identités antagonistes que l'expression d'un nouveau régime d'incertitudes dans la vie sociale, vecteur de réactions de repli. Dans un monde aux frontières brouillées par les flux globaux, la violence interethnique, le fondamentalisme, le nationalisme débridé ou la politique

sécuritaire sont autant de pis-aller pour raviver le flambeau de certitudes culturelles déclinantes. Aussi revenant sur la construction d'un ordre social identitaire en contexte multiculturel, on en vient à conclure au regard des propos issus de nos participants que pour la société entrepreneuriale camerounaise dont la reconnaissance de la spécificité et de la particularité a toujours fait l'objet d'âpres contestations par l'État, les organisations publiques et privées en contexte de diversité culturelle doivent progressivement devenir des entités multiculturelles où se manifestent les caractéristiques culturelles des membres qui la composent. De ce fait, la diversité culturelle deviendrait un enjeu de taille pour ces organisations en ce sens qu'elle développerait l'intérêt croissant des stratégies de diversification des ressources humaines permettant aux entreprises de mieux répondre aux attentes de la clientèle et de rehausser leur image de marque ainsi que leur légitimité (Cox, 1991).

Au regard de ces fait d'analyse, on peut affirmer que notre hypothèse **HR1** est éprouvée confirmée. Autrement dit, l'identification des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais. En effet, dans une première perception, nos résultats montrent que l'affirmation du multiculturalisme cherche à opposer nettement « l'intégration » qui crée une dynamique dans laquelle chaque élément compte à part entière, à « l'assimilation » qui nie les différences en absorbant les apports étrangers. Cependant, le concept de multiculturalisme va au-delà de la critique de l'assimilation et pose le postulat de l'équivalence des cultures tout en aménageant la reconnaissance d'entités culturelles. Cette composition plurielle se traduit par une série de droits spécifiques, par des systèmes de représentations et de participations collectives, par des « actions positives ».

Ainsi le multiculturalisme prend-il sens et consistance dans le particularisme institutionnel : il dépasse le simple constat de la diversité des appartenances, des systèmes de valeurs et des pratiques culturelles, car il traite de la différence comme d'une valeur en elle-même. C'est pourquoi loin d'être un fait, un résultat contingent, le multiculturalisme prend-il l'apparence d'une valeur qui se fonde, d'après Taylor, sur un acte de foi, à savoir « la présomption de l'égalité de valeurs des cultures », et qui s'oppose à l'idée de hiérarchie des cultures et par extension à l'idée d'unicité d'une culture légitime et hégémonique. Cette prise de position éthique permet à Taylor de s'opposer à la fois aux défenseurs des canons traditionnels dans le

champ intellectuel et artistique, mais aussi aux partisans de mesures sociales et culturelles homogénéisantes dans la sphère politique.

6.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR2

Le paradigme systémique considère de façon indissociable les éléments des processus évolutifs (qui rassemblent les éléments de manière non linéaires ou aléatoire, dans les systèmes dits complexes). Cette théorie décrit la réalité observée et suggère d'établir des liens logiques entre les facteurs. Elle place la relation, l'interaction entre les éléments, au cœur de la théorie et permet ainsi de découvrir que les causalités linéaires simplistes ne sont pas suffisantes pour expliquer les choses et que les corrélations établies entre les facteurs sont très nombreuses. L'idée essentielle ici dans l'approche de Bertalanffy est que l'identification et l'analyse des éléments ne suffit pas pour comprendre une totalité (comme un organisme ou une société) ; il faut encore étudier leurs relations. En effet, analyser séparément les éléments sous-jacents à l'évaluation des opportunités entrepreneuriales sans les mettre en inter relation avec les attributs du multiculturalisme ne nous aide pas à comprendre le bien-fondé de la complexité de ces deux entités.

En effet, du point de vue de l'approche générale des systèmes, l'évaluation des opportunités entrepreneuriales une batterie d'éléments inter reliés les uns aux autres. Ainsi, l'appréciation des opportunités, la faisabilité de l'idée-projet, sa profitabilité, sa viabilité, sa désirabilité, l'interprétation des opportunités et le questionnement de la logique d'affaire courante sont autant d'éléments que le porteur de projet doit selon l'approche générale des systèmes, mettre en relation avec le milieu. Pour les tenants de cette approche, le développement d'une culture entrepreneuriale, dans un milieu donné, relève autant de facteurs reliés aux personnes, c'est-à-dire, aux entrepreneurs eux-mêmes, à leur famille, à leur évolution dans un environnement donné, qu'à la localisation proprement dite de l'entrepreneur et de l'entreprise.

En relation avec l'appréciation des opportunités entrepreneuriales par les participants, les résultats de notre recherche montrent que cette conception est proche de ce que postulait déjà Lounsbury (1998), lorsqu'il soutenait qu'il est important de se pencher sur les forces démographiques, économiques et culturelles qui façonnent les opportunités de même que sur les interactions sociales qui permettent de les reconnaître. Cette posture rend compte à suffisance de ce que que l'entrepreneurship peut se développer chez les personnes en autant que

l'environnement soit facilitateur et valorisant pour les entrepreneurs. Plus un milieu se donne les éléments d'une culture entrepreneuriale riche et reconnue, plus les entrepreneurs émergent et se développent tôt dans la vie.

Par ailleurs, sur la faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial, l'analyse des discours des participants nous montre qu'une réalisation entrepreneuriale se définit généralement en termes de profit ou de gain de valeur. A ce titre, une analyse de faisabilité doit être approfondie pour évaluer les facteurs qui contribuent au risque, la probabilité qu'ils se matérialisent et leur incidence sur le projet d'entreprise et l'entrepreneur. Cette analyse permet d'élaborer un plan préliminaire pour atténuer les facteurs de risque et prévoir des formes de protection adéquates telles que des assurances ou des marchés d'appoint. Ici encore, la création et le développement des nouvelles entreprises est le fait des entrepreneurs, c'est-à-dire, de ceux qui mobilisent et gèrent les ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus. Les entrepreneurs initient une démarche de mobilisation et d'organisation des ressources dans le but de lancer, puis de développer des entreprises qui viendront combler des besoins d'une population géolocalisée.

Or, on sait avec Gasse et D'Amours (2000) que les fondateurs d'entreprise possèdent certes, certaines caractéristiques particulières ; cependant, à l'examen de ces attributs, il faut reconnaître que ceux-ci peuvent varier selon les types d'entrepreneurs. De plus, force est de reconnaître que les prédispositions entrepreneuriales sont le fruit de l'évolution des personnes dans des milieux donnés. En effet, les résultats montrent que chez nos participants, la faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial se déroule selon la perception que chacun a, non seulement de ses aspirations intrinsèques, mais aussi, de ses conditions d'exercice applicable à son univers. C'est dans ce cadre que s'inscrit Sammut (1998) lorsqu'il soutient que l'appréciation du succès ne peut être universelle dans la mesure où chacun le perçoit et l'analyse différemment selon ses aspirations personnelles et ses conditions d'exercice ». L'évaluation de la faisabilité intéresse donc tout créateur, car il pourra avoir à faire un choix entre des projets d'investissement précis. En effet, les évaluations des entrepreneurs peuvent varier selon leur subjectivité, elle-même fortement teintée de leur culture et de leur milieu d'affaires respectif.

On comprend donc pourquoi chez nos participants, la viabilité de l'idée de projet est tributaire l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes, notamment, des partenaires, des

employés, des clients, etc. En effet, c'est cette dynamique sociale autour du projet qui marque sa viabilité dès lors que l'adhésion d'une nouvelle partie prenante apporte de nouvelles ressources au projet, qui permettent de définir de nouveaux objectifs, plus ambitieux que les précédents.

Toutefois, il est important de préciser que les idées de profitabilité et viabilité du projet entrepreneurial peut se comprendre au travers de la théorie de l'agence très proche du modèle de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). En effet, parler de projet suppose l'évocation de la question des coûts et, lorsqu'il y a des coûts d'investissement, il faut absolument envisager des revenus pour leur faire face. L'analyse des discours montrent que nos participants sont bien conscients de l'enjeu car, les différents coûts nécessaires pour contrôler les conflits d'intérêts entre les réclamants principaux, entraîneront l'apparition des différentes structures de propriétés. Par ailleurs, il apparaît que le degré de contrôle, exercé par les propriétaires de la compagnie sur les dirigeants, est très important et qu'il aura une forte relation avec les problèmes d'agence. Ce contrôle est plus important dans les sociétés à capital-actions que dans les mutuelles, à cause, bien sûr, des pressions du marché financier exercées par les actionnaires.

Cette relation met en évidence d'une part les risques dont le principal est l'asymétrie d'information, auquel s'ajoute l'incertitude sur l'attribution des résultats et l'anti sélection ou disparité des rôles pouvant conduire au non-respect des termes préétablis, à une recherche aveugle du profit par le mandant et à la démotivation de l'agent ; et d'autre part les règles de fonctionnement et les coûts d'agence liés à la surveillance de l'agent, ceux supportés par l'agent et les pertes résiduelles imputées au principal et dont la réduction passe par une définition de contrats efficaces. L'asymétrie d'information mettant en évidence la connaissance du mandataire par le mandant et des résultats de l'agent. Ce dernier pouvant être observé ainsi que ses résultats si aucune anomalie n'est trouvée à ce niveau alors le problème se situerait au niveau du contrat. D'où la mise en œuvre des mécanismes de fonctionnement entre ces deux entités, pour une gouvernance de qualité dont les résultats de la structure en sont des éléments d'évaluation de ladite gouvernance. Alors pour atteindre les résultats escomptés, la motivation humaine ici qui passe pour être presque inexistante laissera place à la rémunération comme principal agent motivateur. Cette théorie a pour fonction la décision qui est l'apanage du principal, le contrôle qui lui permet de ratifier les choix du mandataire et le risque auquel s'exposent les deux parties ; le mandant en exposant sa ressource financière et l'agent en exposant sa compétence.

Cependant, analysée dans la perspective stratégique de Crozier et Friedberg (1977), il devient intéressant de retenir que dans cette relation contractante entre les acteurs, la liberté est plus grande, pour chacun des partenaires, de quitter la relation. Cette logique du monopole stipule que « derrière la diversité des configurations particulières une même logique est l'œuvre qui structure les stratégies des différents acteurs et partant, conditionne les jeux auxquels ils se livrent » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 170). Il est aussi possible, aux relais que représentent ici les salariés, de peser sur l'organisation sans disposer du monopole. Il ne revient pas non plus à l'organisation de manipuler le relais pour s'imposer comme seul interlocuteur acceptable. La négociation peut donc être reconstruite, en bonne logique, à partir d'un raisonnement prévisible où chacun cherche à enfermer l'autre tout en gardant sa propre liberté de comportement. Celui qui gagne est celui qui, pouvant manipuler l'autre et orienter la relation à son avantage, dispose par conséquent d'une plus grande marge de manœuvre.

Du point de vue analytique, nos résultats montrent que l'entrepreneuriat étant avant tout une façon d'être, un style de vie, il importe de mieux cerner les facteurs du milieu immédiat qui peuvent en influencer l'attraction, ou encore mieux sa désirabilité. Les facteurs sociaux et culturels affectent directement la désirabilité perçue d'un comportement donné ou d'une action. Ainsi, lorsque le milieu valorise fortement la création d'entreprises, il en résultera une perception positive de cette activité chez les personnes qui composent ce milieu. La désirabilité englobe deux dimensions : d'abord la perception que les retombées du comportement entrepreneurial seront personnellement désirables, et la perception qu'ils seront aussi socialement désirables.

De manière générale, on peut observer chez nos participants que l'interprétation des opportunités est fonction d'une médiation. Ce qui suppose qu'au sens objectif de la finalité, le lien entre le sujet et l'objet n'est pas direct mais passe par un outil de médiation entre le sujet et l'objet de son activité. De même, les résultats montrent que pour ce qui relève du questionnement de la logique d'affaire courante, les récits de nos participants s'inscrivent dans le perspectif constructiviste qui voudrait que l'opportunité d'affaire ne soit ni découverte ni perçue. Pour les tenants de cette tendance, elle relève du fruit d'un processus de création, de développement ou de formation. Dès lors, l'implication de l'individu porteur de projet est ici beaucoup plus importante.

Dans le champ de la dynamique des groupes de Kurt Lewin, ces résultats traduisent le fait que le comportement des acteurs ne dépend ni du passé, ni du futur, mais des faits et des

événements actuels et de la manière dont le sujet les perçoit. Les faits sont interconnectés et constituent un champ de forces dynamiques que nous pouvons appeler espace vital. Par conséquent, l'espace vital, ou le champ psychologique des forces deviendrait l'environnement englobant la personne et sa perception de la réalité proche. Il s'agit, en somme, d'un espace subjectif propre, qui reflète la manière dont nous regardons le monde, avec nos aspirations, nos possibilités, nos peurs, nos expériences et nos attentes. De plus, ce champ dispose de quelques limites, établies notamment par les caractéristiques physiques et sociales de l'environnement.

Or, parlant de l'évaluation des opportunités entrepreneuriales en relation avec le multiculturalisme, il importe de préciser que la composition multiculturelle des sociétés post-modernes requiert l'adaptation des entreprises afin de répondre aux besoins non seulement des populations traditionnellement défavorisées, mais également des « nouveaux venus » issus de minorités ethniques et culturelles. L'une des tâches principales des entreprises était et est toujours de faire des profits mais devrait dorénavant prévenir l'exclusion, en préparant l'autonomisation des populations et surtout des jeunes sur le plan social et économique.

Dans la mesure où le marché du travail se développe séparément, les attributs liés au personnel dans les organisations prennent le monopole sur le sentiment de construction identitaire. En effet, à l'analyse, on remarque dans les propos de nos participants que le rejet de certains facteurs attributionnels liés aux personnels voudrait montrer que le multiculturalisme n'est pas un instrument de division de la société. Il reflète au contraire, l'ouverture de principe à l'égard des autres cultures, un moyen de donner à chacun une place au sein de la société camerounaise, un moyen de construire l'unité du pays autour d'un "Nous" particulièrement inclusif.

Les propos de nos participants sont ainsi proches de la conception de la diversité culturelle chez Cox (1994) qui la définit comme une représentation dans un système donné d'individus et des groupes d'affiliation culturelle différente pouvant fédérer des synergies entre cultures, lesquelles peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail. Dès lors, la pratique du management interculturel s'avère indispensable car, la conjoncture actuelle de diversification de la main d'œuvre ainsi que la globalisation et la mondialisation de l'économie favorisent le développement et la présence accrue d'une diversité culturelle au sein des

entreprises, ce qui amène à prendre en compte cette diversité culturelle comme un élément central du vivre ensemble.

Au regard des fait d'analyse ci-dessus évoqués, on peut affirmer que notre hypothèse **HR2** est éprouvée confirmée. Autrement dit, l'évaluation des opportunités entrepreneuriales par un leader a une incidence positive sur le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais. En effet, l'émergence d'une économie entrepreneuriale en contexte multiculturel est autant un événement culturel et psychologique qu'un événement économique ou technologique et nécessite de ce fait des promoteurs, une adaptation sociale. Le concept d'adaptation sociale ici va de pair avec celui d'intégration sociale. L'adaptation décrit les mécanismes par lesquels un individu se rend apte à appartenir à un groupe ; mécanismes par lesquels le groupe admet un nouveau membre. L'adaptation insiste sur les changements chez l'individu, qui sont la condition de l'intégration.

De nombreuses études de psychologie sociale ont porté sur ce phénomène de l'adaptation. Il semble s'en dégager la théorie suivante : pour être accepté, l'individu doit partager jusqu'à un certain point les valeurs, opinions et attitudes du groupe. Quant à la probabilité que l'individu accepte ces valeurs, elle dépend de plusieurs conditions. Il faut d'abord que les opinions et attitudes du groupe ne viennent pas contredire des opinions et attitudes auxquelles l'individu tient parce qu'elles lui permettent de confirmer son appartenance à d'autres groupes. En second lieu, il est nécessaire que les opinions et attitudes du groupe ne viennent pas contredire les attitudes profondes de l'individu, remettant ainsi en cause un système de valeurs lié à la personnalité ou au personnage de l'individu.

La perspective d'analyse inspirée par la théorie des systèmes de Ludwig von Bertalanffy (1968) rend compte de la réalité observée et suggère d'établir des liens logiques entre les facteurs ; ce qui a permis de comprendre le fonctionnement des organisations dirigées par nos participants, ainsi que les interactions entre les acteurs impliqués dans leur développement. Ainsi, certains participants véhiculent plus facilement les valeurs entrepreneuriales de cohésion sociale que d'autres. On peut considérer la cohésion sociale comme perspective sociale orientant l'action politique d'après Michel Anciaux (2016). Au niveau européen le concept fait référence à des valeurs de solidarité et d'équité ou non-discrimination dans l'accès aux droits. L'action politique s'orienterait vers l'agrégation des individus de toutes conditions confondues vers des intérêts

communs pour ainsi faire coexister les inégalités présentes dans la société et détourner les classes sociales les plus défavorisées de la révolte. En cela, la politique de cohésion sociale a un rôle de pacification et de contrôle social.

Dans la mouvance rousseauiste les inégalités sont le fruit de la société. La lutte contre les inégalités est dans ce cadre l'un des fondements de son action tandis qu'une autre mouvance cherche à donner suffisamment de liberté à l'individu pour qu'il puisse se réaliser et, accessoirement, maintenir la cohésion de la Nation en évitant que les inégalités deviennent trop criantes. La cohésion sociale a donc pour but de contribuer à l'équilibre et au bon fonctionnement de la société, tandis que la lutte contre les inégalités elle cherche au contraire à corriger les déséquilibres produits par la société. Ce concept peut également désigner la possibilité à chaque citoyen de participer activement à la société et d'y retrouver sa reconnaissance (Merton, 1997).

Au terme de l'analyse de cette seconde hypothèse, on peut affirmer ici que le niveau de cohésion sociale permet de favoriser les synergies des organisations et la qualité de vie des membres des sociétés, si les relations sociales sont vécues positivement par les individus constituant cette organisation ou cette société. Mais elle peut aussi nuire à l'innovation, par sa tendance à créer des liens forts entre les membres et peu de liens avec l'extérieur ; une cohésion moindre, laissant place à des "trous structuraux" favorise l'innovation. Une trop forte cohésion sociale peut aussi produire un repliement et maintenir davantage la ségrégation des rôles de genre.

6.3. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR3

Shane (2003, p.21), soutient que non seulement les formes d'opportunités mèneraient à un entrepreneuriat différent, mais elles devraient normalement impliquer des mécanismes d'identification et des modes d'exploitation différents. De son côté, Yu (1998) associe les opportunités ordinaires à un mécanisme de découverte et les opportunités extraordinaires à l'exploration, un mécanisme nécessitant davantage d'effort. Dans ce registre, on peut souligner la planification des tâches, l'exécution des tâches et des plans, la mise en commun d'une relation entrepreneuriat et stratégie de gestion, le port d'une innovation, l'apparition de nouvelles approches et le développement des compétences. La pensée systémique peut dès lors être perçue comme une façon de concevoir le monde et de l'étudier. Ces différentes conceptions offrent d'abord et avant tout une méthode pour aborder les phénomènes.

Ces différentes fonctions permettent de cerner l'entrepreneuriat avec Venkataraman (1997, p. 120) comme « la compréhension de comment sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences ». En effet, la sensibilisation de la population et des entrepreneurs à la nécessité de se développer et d'exploiter de nouvelles opportunités a suscité le développement de nouveaux réflexes : non seulement les gens sont-ils plus à l'affût des nouvelles opportunités mais les idées qui ont émergé de la démarche continuent de faire du chemin dans la tête des gens.

Du point de vue analytique, nos résultats sur la planification des tâches montrent que les interactions et les échanges formels et informels entre les membres d'une équipe entrepreneuriale peuvent être source d'apprentissage. Dans cette perspective, la diversité devient un stimulus pour l'innovation et la création d'idées nouvelles. Par conséquent, la collaboration entre les membres permet l'émergence d'un processus de création de connaissance et d'apprentissage pour reprendre Enders et Woods (2006). Par ailleurs, pour ce qui relève de l'exécution des tâches et des plans, on comprend à travers les récits de nos participants que l'auto-efficacité et les résultats attendus sont susceptibles de faire à ce que l'individu développe l'intention de faire certaines activités, tout en se fixant des buts, de passer à l'action et de rechercher la performance. Cette dernière reflète la mesure dans laquelle l'exécution des tâches est facile ou difficile, mais aussi si, elle est sous le contrôle ou non de l'individu.

Ces résultats traduisent l'idée que la sortie de l'entrepreneur qui désire assurer la continuité de son entreprise nécessite une transmission qui occasionnera, par le fait même, des changements importants. En effet, si pendant bien longtemps, dans la littérature économique et plus récemment entrepreneuriale comme l'affirment Bayad et al, 2007, p3), « la création d'entreprise était considérée comme une action de l'entrepreneur solitaire », force est de préciser que dans cette vision entrepreneuriale, les gloires de la réussite d'une création d'entreprise reviennent toujours à ce personnage emblématique mobilisé pour décrire l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant qui, par ses idées et son dynamisme, apporte de la valeur (Bruyat, 1993) et de l'innovation (Schumpeter, 1883-1950), tout en étant le seul responsable de la réussite ou de l'échec de l'entreprise.

Toutefois, les terminologies nouvelles telles qu'équipe entrepreneuriale (entrepreneurial team), entrepreneuriat d'équipe (team entrepreneurship), équipe dirigeante (Top Management

Team) ou encore entrepreneuriat collectif (collective entrepreneurship) dans l'univers de création en entrepreneuriat, montrent qu'en contexte de multiculturalisme, l'on devrait de plus en plus songer à l'entrepreneuriat d'équipe qui permet de concevoir différemment le processus entrepreneurial étant entendu qu'une équipe est constituée par un ensemble d'individus, ayant chacun sa propre expérience, son propre cursus éducationnel et sa propre identité, ce qui peut être un élément incontournable de diversité au sein de l'équipe. Aussi est-on en droit avec De la ville (2001, p. 46) que l'intersubjectivité qui provient : « *des interactions entre individus et non de l'addition d'apprentissage réalisés par des individus isolés, fonde l'émergence d'une action collective et d'un apprentissage organisationnel* ». En effet, les interactions et les échanges formels et informels entre les membres d'une équipe entrepreneuriale peuvent être source d'apprentissage.

Du point de vue des approches théoriques, ces résultats se comprennent au travers de la dynamique des groupes de Lewin (1988) qui, dans une perspective proche de la théorie générale des systèmes de Bertalanffy soutient que pour comprendre notre comportement, nous devons prendre en compte toutes les variables qui interviennent en temps réel : tant au niveau individuel qu'à celui du groupe. Par ailleurs, ces éléments ne peuvent être analysés isolément, mais plutôt se concentrer sur l'étude de leurs interactions afin de disposer d'une vision holistique de ce qui se passe. La systémique constitue ainsi, selon les propres termes de Bertalanffy, une nouvelle philosophie de la nature », opposée aux lois aveugles du mécanisme, au profit d'une vision du « monde comme une grande organisation ».

Dans cette perspective, il importe de préciser que l'entrepreneur peut être défini par une qualité psychologique particulière à « l'alertness » que l'on pourrait traduire par la vigilance entrepreneuriale. En effet, dans l'économie de marché, la vigilance entrepreneuriale est cette compétence développée au plus haut point chez l'entrepreneur et qui, plus que les autres, lui permet de savoir où se trouve l'information pertinente pour découvrir des opportunités de marché. C'est dans ce sens que s'inscrit Kirzner lorsqu'il soutient qu'

« En dernière analyse, le type de connaissance nécessaire pour l'entrepreneuriat est le fait de savoir où chercher l'information plutôt que le fait de disposer d'informations substantielles sur le marché. Il semble que le mot vigilance soit le terme qui exprime le mieux ce type de connaissance » (Kizner, 1973, p. 68).

Or, il est connu des milieux de création d'entreprises que la procédure de recherche ne peut pas reposer sur la rationalité économique traditionnelle qui opère un calcul coût-bénéfice en comparant les coûts liés à la recherche d'information aux gains attendus par l'obtention d'une information plus précise. La découverte d'opportunités de marché ne peut donc s'opérer que de manière spontanée et aléatoire. Elle repose entièrement sur la capacité d'un individu, l'entrepreneur, à identifier dès qu'elles se présentent des occasions de profit que les autres ne voient pas. C'est le lieu de procéder à l'association entrepreneuriat avec la stratégie de gestion. Dans cette section de notre analyse, nous voulions proposer une mise en perspective des changements qui se sont opérés sur la question des opportunités, mais, plus encore, des nouvelles perspectives qui sont offertes à l'interface du management stratégique et de l'entrepreneuriat. L'analyse des récits de nos participants montre que l'intérêt va bien au-delà du champ de l'entrepreneuriat, dans la mesure où la stratégie et l'organisation vont-elles-mêmes influencer la capacité de l'entreprise à repérer, créer ou exploiter des opportunités.

Toutefois, il importe de préciser à ce niveau de la discussion que les raisons pour lesquelles certaines opportunités ne sont finalement pas exploitées sont variées : dans certains cas, les études de faisabilité ne sont pas positives alors que dans d'autres cas, les opportunités ont été exploitées par une collectivité voisine. Dans cette perspective, il faut souligner le rôle important de l'entrepreneuriat innovant dans le développement socio-économique et sociétal des pays dont l'économie est tirée par l'innovation. Nos résultats montrent en effet que la réalisation de l'innovation nécessite d'entreprendre et l'entrepreneuriat serait alors une étape d'un processus plus large, un maillon de la chaîne de l'innovation. C'est dans ce sens que s'inscrit Battistelli (2014) lorsqu'il fait remarquer que le processus d'innovation est complexe, irrégulier, cyclique, s'interrompt et peut revenir en arrière en modifiant l'évolution même du processus. En effet, les résultats issus des récits de nos participants les situent tous dans la dimension individuelle au détriment des dimensions collectives et organisationnelle du processus.

Le niveau individuel dominant dans les récits n'est malheureusement pas analysé par nos participants au travers de la tâche réalisée par l'individu (Battistelli et al., 2013). Or, du point de vue analytique, on sait que la complexité du travail, le degré d'autonomie et la variété des tâches à accomplir sont déterminants dans la propension du sujet à innover, ou à mettre en place des actions dans un objectif d'innovation. C'est dans cette perspective que s'inscrivent Colaianni et

al., (que 2011) lorsqu'ils soutiennent que la motivation autonome est un facteur important de la mise en place de comportements innovants. Il pourrait constituer un médiateur entre le soutien organisationnel (politiques de promotion de l'innovation), et le comportement d'innovation. Dès lors, dans une approche multiculturaliste, cette analyse souligne l'intérêt d'une approche multidimensionnelle du processus d'innovation dont les facteurs ne se situent pas uniquement à un niveau individuel.

Analysées au travers de la théorie de l'agence, nos résultats traduisent l'idée selon laquelle l'entrepreneur peut être associé à ses salariés en ce qui concerne non seulement le contrôle de gestion, mais aussi, la mise sur pieds d'une innovation. En management, renforcer les contrôles et rechercher une convergence d'intérêt entre le principal et l'agent qui, dès lors qu'ils partagent les mêmes intérêts, le risque de sélection adverse et moral se voit éliminer. Le contrôle de gestion constitue un moyen pour les supérieurs hiérarchiques de contrôler la gestion de leurs subordonnés ou celle de ses divisions ou filiales. Dans le cas des entreprises de notre étude, avec la détention d'informations, cette association permet aux chefs d'entreprises d'avoir un état de la situation de gestion des différentes gestions des ressources liées à l'activité et de ce fait décider de leurs intérêts, en lien avec la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Vu sous cet aspect, la frustration cache souvent un manque de reconnaissance dans le travail bien fait ou l'investissement consenti. Ainsi, le salarié doit être capable de demander des retours. À ce titre, on doit montrer qu'on fait des efforts ; dans le cas contraire, l'anormal devient l'ordinaire.

Dans l'univers entrepreneurial, un ensemble de facteurs externes, souvent indépendants de l'individu influencent l'entrepreneurship. Il est clair qu'il existe entre ces facteurs une interaction qui crée des climats plus ou moins favorables à la création d'entreprise. Il est également clair que ces climats peuvent se modifier avec le temps et que, jusqu'à un certain point, l'entrepreneurship du passé conditionne l'entrepreneurship de l'avenir. Non seulement l'entrepreneur doit-il percevoir la désirabilité de l'acte entrepreneurial, mais encore faut-il que ce dernier soit raisonnablement faisable. La faisabilité devient fonction d'une série de perceptions positives par rapport à la présence et à l'accessibilité de moyens et de ressources pertinents à la création d'entreprise. Certains de ces moyens peuvent relever de la capacité même de l'entrepreneur, mais plusieurs sont plutôt de l'ordre de l'environnement immédiat. D'où la recherche de nouvelles approches managériales.

Au terme de l'analyse des récits sur le soutien accordé par les participants à l'apparition de nouvelles approches, deux visions ressortent de l'appréhension de la notion de fidélité organisationnelle. La première est une *vision « attitudinale »* qui semble subjective se référant à des attitudes mentales tandis que la deuxième est une *vision comportementale* qui s'avère être plutôt objective car se référant à des comportements effectifs de l'individu dans sa relation avec l'entrepreneuriat et qui se caractérise par une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation). C'est tout le sens de Peretti et Swalhi (2007, p.2) lorsqu'ils définissent la fidélité organisationnelle comme « [...] *un attachement affectif, une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (performance dans la tâche) et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation (performance contextuelle)* »

Par ailleurs, l'analyse des récits de nos participants nous a permis de constater que plusieurs approches cohabitent et peuvent s'intéresser aux processus internes qui poussent l'individu à la réalisation du projet entrepreneurial. Analysé au prisme du récit du participant 2, il est important de souligner que les intentions ne s'incarnent pas dans des contextes matériels, mais, elles relèvent de la cognition humaine. Aussi, les facteurs mobilisés (perception de contrôle, attitudes, normes sociales) sont des facteurs cognitifs et se définissent à un niveau individuel et non collectif. En contexte multiculturel, cela représente un frein majeur à la compréhension des processus entrepreneuriaux collectifs. L'on devrait ici s'ouvrir un modèle de la formation organisationnelle développé par Learned (1992). Ce modèle considère trois critères fondamentaux pour la naissance de l'intention entrepreneuriale à savoir : la propension à créer, l'intention de créer, et la structure des informations présentes dans l'environnement. Contrairement aux approches par cascade et agiles utilisées par les participants 1, 3 et 5, le modèle de la formation organisationnelle introduit la prise en compte de l'environnement, dans son sens large (environnement économique, social et matériel). Bien que cette prise en compte de l'environnement intéresse par sa pertinence pour une analyse des contextes entrepreneuriaux, elle reste cependant axée sur la dimension représentationnelle de l'environnement. Ce qui intéresse ici, c'est la capacité de l'individu à faire sens à partir des données de l'environnement

économique, social et physique. Ces informations de l'environnement participent notamment à la prise de décision.

Les différentes approches développées par les participants s'accordent à placer les intentions à l'origine de la création d'entreprise. Ces intentions sont à la fois les grands objectifs et les plans d'action qui vont pousser l'entrepreneur vers une mise en œuvre concrète d'actions entrepreneuriales. Cette place des intentions entrepreneuriales dans l'analyse des processus entrepreneuriaux mérite d'être interrogée, à la fois pour être définie dans des approches plus incarnées et situées, mais aussi pour l'analyse des liens entre planification de l'action et mise en place réelle des actions.

Du point de vue théorique, Crozier et Friedberg (1977) appuient leur thèse sur l'idée selon laquelle la conduite humaine n'est jamais dépourvue de rationalité sur le cas de schizophrénie étudié par Ronald Laing dans *The Divided Self* (1960), ainsi que celui de cet individu s'évanouissant de peur face à un danger imminent qu'évoque Sartre dans l'esquisse d'une théorie des émotions (1988) à l'exemple du premier qui « choisit » la schizophrénie « pour résoudre ses problèmes », le second ne pouvant pas changer le monde qui le menace, choisit de changer sa conscience qu'il a de ce monde. Par ailleurs l'image de l'acteur défendue ici est celle d'un individu typiquement humain et calculateur au sens où il agit conformément à la rationalité en inégalité telle que définie par Max Weber et qui nécessite dans le cas de l'entrepreneuriat, un développement des compétences.

Les récits de nos participants permettent de comprendre la compétence comme les caractéristiques ou les aspects du comportement d'un individu pouvant être améliorés par la formation et l'expérience. Il s'agit d'un regroupement de comportements observables et identifiables, menant à une performance effective ou supérieure dans une situation donnée avec des ressources données. Le thème central sous lequel sont regroupés ces comportements devient alors le titre de la compétence.

Toutefois, l'on peut à travers les récits de ces participants comprendre que l'un des buts du développement d'un bagage de compétences en esprit d'entreprise est de réduire la crainte de l'échec par une combinaison de mesures axées sur la sensibilisation, tout en procurant les connaissances et le savoir-faire qui permettent aux individus de faire preuve de résilience et de persévérance face à la difficulté. C'est d'ailleurs le cas chez le participant 3 lorsqu'il explique :

« Ce n'est pas le CV qui compte chez Paule Gaby, mais la capacité à s'adapter à des situations, pouvoir travailler en équipe, faire plusieurs choses à la fois, travailler dans le stress... »

A l'analyse, il apparaît que le processus de développement des compétences entrepreneuriales des participants fait appel à plusieurs stratégies de préparation, chacune ayant sa propre raison d'être. Parmi celles identifiées, c'est une expérience de travail non pas à l'intérieur de l'entreprise et le passage du personnel dans une suite de départements qui auraient le mieux stimulé l'acquisition de connaissances relatives aux environnements interne et externe, mais le fruit des acquis académique et la capacité à s'adapter dans son univers de travail. Par contre, c'est l'accompagnement par le manager aurait aussi plus d'influence sur le transfert de connaissances entre les deux protagonistes.

Cette perspective convient parfaitement à notre recherche puisqu'elle sous-entend la possibilité pour le promoteur d'acquérir des connaissances et de développer des habiletés par un apprentissage adéquat, contrairement aux traits de personnalité, aux attitudes et aux aptitudes mentales qui sont généralement considérées comme des dimensions plus stables des individus (Pettersen, 2006).

De façon plus précise, les compétences techniques font référence aux habiletés à utiliser des outils particuliers ainsi qu'aux compétences liées à des activités de production alors que les compétences particulières au poste de dirigeant d'entreprise représentent un ensemble d'habiletés stratégiques et entrepreneuriales. En effet, tout comme les compétences entrepreneuriales, les compétences stratégiques sont particulières au poste de dirigeant; cependant, il ne s'agit pas d'un ensemble de comportements orientés vers la croissance de l'entreprise, contrairement aux premières. Aussi, si les compétences entrepreneuriales permettent à l'entreprise de développer de nouveaux avantages compétitifs, les compétences stratégiques sont celles qui protègent et maintiennent ces avantages.

Or, comprendre la relation réciproque entre l'exploitation des opportunités entrepreneuriales par un leader et le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais suppose une analyse de la dynamique de l'impact de la culture sur le processus de formation de l'opportunité. En effet, la diversité culturelle est un fait et, aujourd'hui plus que par le passé, il représente une valeur reconnue par l'Unesco. Elle est aussi un horizon politique visant à organiser la cohabitation des cultures, de telle sorte que les identités de chacun soient protégées et néanmoins ouvertes

sur les autres. Si la diversité culturelle est la nouvelle frontière de la mondialisation, la cohabitation culturelle en est le chantier politique. Il ne s'agit pas seulement de faire cohabiter les élites sociales et culturelles des différents pays, mais aussi de penser les conditions d'une cohabitation des sociétés de masse dans un monde ouvert. Autrement dit, il ne s'agit plus du métissage et du cosmopolitisme d'hier au sein de sociétés fermées, il s'agit de penser les conditions du dialogue entre des cultures et des sociétés ouvertes les unes sur les autres où les identités plus dynamiques que jamais doivent être protégées, tout en garantissant une ouverture à l'autre. Une ouverture qui ne soit ni un abandon des identités, ni un mélange uniformisant, ni un melting-pot comme on l'a connu. Un modèle à inventer liant identité et ouverture.

Nos résultats nous amènent à conclure avec Dupriez et Simons (2002, p.6) que, pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion. Par conséquent affirment-ils, l'enjeu du management interculturel « est d'échapper à la double fatalité d'un conformisme unificateur et sans égard pour les richesses culturelles d'une part, et d'un respect inhibé et paralysant devant les particularismes d'autre part » (Dupriez et Simons, 2002, p.7). C'est dans ce sens que s'inscrit May (2011) avec son modèle de complexité leadership qui soutient que l'environnement pousse les organisations à réagir face à la complexité. Cette réponse s'appuie sur des dirigeants capables de la prendre en compte en analysant les interactions et en les modélisant. Trois rôles du *leader* apparaissent, suivant le contexte :

- L'administrateur, qui évolue dans des structures complexes et qui va chercher à gérer les flux d'informations pour planifier l'action de chacun ;
- L'adaptateur, en situation de ressources restreintes, qui va se focaliser sur la solution aux problèmes ;
- Le stimulateur, dans un contexte d'abondance de ressources, qui va favoriser l'innovation et l'apparition de nouvelles approches.

Nous référent à l'approche de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), nous avançons que l'environnement entrepreneurial camerounais devait être caractérisé par les leaders charismatiques qui trouvent leur moment idéal d'expression en cas de crise ou de grande incertitude, une forme de constante de la vie organisationnelle (Conger & Kanungo, 1988). Car, faut-il encore le préciser, A la méritocratie, on a substitué favoritisme, népotisme et iniquité comme principales les caractéristiques de l'environnement entrepreneurial actuel au Cameroun. Ainsi, certains directeurs d'entreprises, gestionnaires de la chose publique, versent dans une gestion patrimoniale refusant à des collaborateurs les avantages prévus par le code du travail

qu'ils accordent facilement à ceux qui ont des affinités avec eux. Dans de grandes sociétés d'Etat aussi, cela se vérifie à travers les choix des fournisseurs, les passations de marché, les recrutements, les avancements, les nominations, les attributions de bourse de perfectionnement et de formation.

Par ailleurs le côté obscur du leader a conduit à les rémunérer de façon colossale, ce qui a conduit, in concreto, à une perversion par l'émergence d'un type de leader égocentrique et vaniteux, porté avant tout par son intérêt personnel. C'est pourquoi Crozier et Friedberg (1977) soutiennent que la régulation fondamentale est la caractéristique essentielle, quant au choix des modèles de jeux et aux rapports entre ces jeux et leur structuration. Un système social apparaît donc comme une donnée naturelle, dans la mesure où l'on ne peut pas prouver son existence en appréhendant ses mécanismes de régulation. Un système d'action concret est celui dont l'existence et le mode de régulation peuvent être démontrés. C'est aussi un système d'action dans la mesure où l'on peut le considérer comme une solution aux problèmes de l'action collective, aux problèmes de l'interdépendance de la coopération et du conflit.

Aussi pensons-nous que, pour rétablir l'équilibre, il faut nécessairement une intervention du manager en cas de changement, de déplacement ou de rupture. Cela suppose un développement des nouveaux construits collectifs, parce que le problème présente une contradiction fondamentale. Celle-ci ne peut être résolue tant qu'on se place au niveau du système et de ses régulations, sachant que le nouveau construit collectif ne peut s'élaborer qu'à partir du construit collectif ancien. C'est la seule expérience disponible, d'où une rupture de ce construit. La seule solution possible est due à l'action des acteurs, grâce à laquelle ils peuvent développer une valeur ajoutée. À cet effet, l'invention et l'arbitraire humains jouent un rôle décisif dans les affaires collectives. Nos résultats montrent en effet qu'il s'agit aujourd'hui penser le multiculturalisme à la fois comme un facteur déstructurant et restructurant l'ordre politique identitaire étatique.

Au regard des fait d'analyse ci-dessus évoqués, on peut affirmer que notre hypothèse **HR3** est éprouvée confirmée. Autrement dit, l'exploitation des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte favorablement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais.

Dans *Multiculturalisme : Différence et démocratie* (1992), le philosophe. Taylor pose le défi d'un pluralisme soucieux d'intégrer, plutôt que d'opposer, les valeurs contradictoires des sociétés modernes :

droits individuels et aspirations collectives. Mais, dans les faits, la notion de multiculturalisme renvoie à deux réalités distinctes. Il existe d'une part un multiculturalisme institutionnel, autrement dit un multiculturalisme d'État qui signifie que l'on donne des garanties légales aux minorités ethniques et linguistiques afin de permettre une meilleure représentativité de tous les groupes sociaux au sein d'un État qui se reconnaît comme n'étant ni uniforme ni unitaire mais multiculturel. Certains États ont inscrit cette garantie dans leur constitution, tel le Canada. En effet, Bien que les groupes sociaux au sein des entreprises camerounaises vivent et se côtoient sans grandes heurtes, nous devons toutefois prendre conscience de ces défis et rester vigilants sur les mutations qui se passent dans notre pays. Ainsi, c'est le temps approprié pour construire une culture du multiculturalisme plus efficace dans nos campus universitaires. La récente ouverture de la commission nationale pour la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme au Cameroun et le projet de loi qui pénalise l'outrage à la tribu et l'incitation à la haine tribale en sont une illustration de l'urgence signalée. Toutefois il ne se décrète pas. Il ne peut se résumer à la publication d'un annuaire des anciens par exemple, ni de la proclamation d'un décret sur le multiculturalisme dans nos entreprises.

Il nous revient de dire comme Dominique Wolton dans son article *Conclusion générale : de la diversité à la cohabitation culturelle* que « la cohabitation culturelle serait donc le dispositif politique qui permet de gérer pacifiquement les relations conflictuelles entre identité, culture et communication. » Ce qui suppose d'abord de respecter la diversité linguistique notamment pour les langues maternelles, condition de toute diversité, et d'être sensible aux grandes aires linguistiques (francophonie, hispanophonie, lusophonie, arabophonie, russophonie, anglophonie) qui peuvent contribuer à élargir les passerelles entre les univers mentaux culturels et sociaux. Favoriser cela aussi dans les entreprises, pour faire circuler dirigeants et salariés et les faire toucher du doigt toutes les richesses sociales culturelles et politiques qui existent ailleurs. Comparer c'est penser, étape indispensable de cette cohabitation culturelle à construire. Et les initiatives peuvent être multiples ; il faut juste mettre l'intelligence au pouvoir. Tout est à inventer.

Au terme de notre analyse, fort est de préciser qu'en matière d'entrepreneuriat aussi bien au Cameroun que partout ailleurs dans le monde, l'intérêt porté à la notion de diversité n'échappe pas au domaine de l'intervention et singulièrement dans sa dimension d'action communautaire comme en témoigne les nombreux écrits consacrés à cette dernière notamment ces deux dernières décennies. En effet, la notion de diversité est un concept de plus en plus utilisé, tant dans le

milieu académique que dans les orientations stratégiques des entreprises. Toutefois, souvent galvaudé, la diversité culturelle est une notion polysémique recouvrant des réalités disparates. Aussi, au-delà de l'analyse de l'impact de la culture sur les pratiques managériale, notre recherche a voulu analyser le rôle de la diversité culturelle au sein des entreprises afin de ressortir ses effets (positifs ou négatifs) ainsi que son impact sur les pratiques de la citoyenneté responsable.

En admettant avec Houle (1999) que les changements d'accent au sein de la politique de multiculturalisme montrent que la reconnaissance de la diversité comme source de l'identité camerounaise est dorénavant soumise aux buts que sont l'intégration sociale, la participation politique et le respect entre les groupes ethniques, on en vient à penser que le multiculturalisme neutralise et pluralise la culture publique commune de la société camerounaise mais cette dernière comporte des exigences. C'est la raison pour laquelle, le gouvernement camerounais n'hésite plus à affirmer que le respect de valeurs communes limite les différences. Dans cette perspective, la notion de multiculturalisme laisse apparaître une mise en visibilité du rapport à l'Etat. Elle révèle davantage la complexité et la complexification des allégeances à l'ordre étatique. Elle questionne la citoyenneté tout autant qu'elle la qualifie.

CONCLUSION GENERALE

Le travail que nous nous sommes proposé de mener a porté sur le leadership entrepreneurial et le multiculturalisme. Au terme de cette étude, il serait convenable de faire un bref rappel de notre problématique et des objectifs qui l'ont conduite. En effet, pendant ces dernières décennies, les préoccupations des chercheurs et des décideurs, dans les pays développés comme dans ceux étant en voie de développement, se sont de plus en plus rapportées au rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique et social (Boutiller, Uzunidis, 1994). Si le développement est une action (inévitavelmente humaine) de croître et de s'épanouir, la culture y est fortement associée dans le sens où il ne peut y avoir de connaissance et de développement sans acquis, sans connaissances, voire sans éducation ni formation (Nassarmadji, 2003).

Les diverses orientations de la recherche dans notre travail nous ont permis de décrire les différentes variables de notre étude. Aussi, avons-nous expliqué les concepts clés et présenté une revue de la littérature qui mettait l'accent tour à tour sur la culture et les normes organisationnelles, les pratiques et les processus organisationnels, le leadership entrepreneurial et la diversité culturelle, la gestion de la diversité culturelle et le leadership entrepreneurial, les influences culturelles sur l'entrepreneuriat, les impacts culturels sur les comportements managériaux. Les perspectives théoriques constituant notre grille de lecture se sont fondées sur la théorie générale des systèmes de Bertalanffy, la théorie des champs de Kurt Lewin et la théorie de l'agence. C'est de cette théorisation que nous nous sommes posé la question de recherche suivante : *« Comment le leadership entrepreneurial participe-t-il au renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais ? »*

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons formulé l'hypothèse générale suivante : *« Il existe une relation significative entre les attributs d'un leader entrepreneurial et le multiculturalisme. »*

L'opérationnalisation de cette hypothèse générale a donné lieu aux trois hypothèses de recherche suivantes :

HR1. L'identification des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais

HR2. L'évaluation des opportunités entrepreneuriales par un leader a une incidence positive sur le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais

HR3. L'exploitation des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte favorablement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais

Nous avons ensuite procédé à la collecte des données en utilisant un guide d'entretien adressé à quelques chefs d'entreprises dans la ville de Yaoundé. Le guide d'entretien était à cet effet, administré à un échantillon de cinq répondants, tous des deux sexes. Les données obtenues ont été analysées à l'aide de l'analyse de contenu. Ce qui nous a permis après dépouillement, de soumettre nos hypothèses aux faits. De l'analyse, il en ressort les résultats suivants:

- ❖ *L'identification des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte positivement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais.* nos résultats montrent que l'affirmation du multiculturalisme cherche à opposer nettement « l'intégration » qui crée une dynamique dans laquelle chaque élément compte à part entière, à « l'assimilation » qui nie les différences en absorbant les apports étrangers.
- ❖ *L'évaluation des opportunités entrepreneuriales par un leader a une incidence positive sur le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais.* , l'émergence d'une économie entrepreneuriale en contexte multiculturel est autant un événement culturel et psychologique qu'un événement économique ou technologique et nécessite de ce fait des promoteurs, une adaptation sociale.
- ❖ *L'exploitation des opportunités entrepreneuriales par un leader impacte favorablement le renforcement du multiculturalisme en contexte camerounais.* le multiculturalisme à la fois comme un facteur déstructurant et restructurant l'ordre politique identitaire étatique.

Ces résultats rendent compte de ce que toutes nos hypothèses de recherche (HR1, HR2 et HR3) sont vérifiées et confirmées. D'où notre conclusion qui voudrait qu'il existe une relation significative entre les attributs d'un leader entrepreneurial et le multiculturalisme.

RECOMMANDATIONS

- L'extension ou la systématisation de la politique de l'équilibre régional dans la sphère privée ;
- La promotion de la compétence qui permettrait de booster la compétence économique des entreprises sur le long terme ;

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abramson, N. R., Lane, H. W., Nagai, T., & Takagi, H. (1993), "A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles: Implications for management interaction", *Journal of International Business Studies*, 24(3), p. 575-587.
- Ahl H. (2006), "Why research on women entrepreneurs needs new directions", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 30, n° 5, p. 595-621.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179-211.
- Albagli, C., & Hénault, G. (1996). La création d'entreprise en Afrique. Ed EDICEF/AUPELF, 208p.
- Altuntas, G. (2014). The Relationship between Entrepreneurship and Strategic Management: A New Model and Test of Strategic Entrepreneurship, *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 1(2), 103-129.
- Alvarez S.A., Barney J.B. et Anderson P. (2013), « Forming and exploiting opportunities: the implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research », *Organization Science*, vol. 24 (1), p. 301-317.
- Anciaux, M. (2016). *La cohésion sociale* Centre d'Éducation Populaire André Genot (CEPAG), cepag@cepag.be • www.cepag.be
- Appadurai, A. (2006). *Fear of Small Numbers. An Essay on the. Geography of Anger.* Durham et Londres, Duke University. Press,
- Association Française de Normalisation (Afnor) (1998). De l'Analyse de la Valeur au Management par la Valeur, Paris, AFNOR 1998 (Recueil de normes)
- Audretsch D.B. (2002), *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*, Institute for Development Strategies, Indiana University & Center for Economic Policy Research (CEPR), London, Juliet
- Auerbach, C.F., et Silvestern, L.B., (2003). *Qualitative data. An introduction to coding and analysis.* New York : University Press, New York.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle.* Bruxelles : De Boeck.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu.* PUF.
- Bathelot, B., (2017). Méthode d'échantillonnage probabiliste, <https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-d-echantillonnage-probabiliste> consulté le 12-05-2020
- Battistelli, A. (2014). La recherche psychosociale sur le processus d'innovation individuelle et d'équipe : un bilan des connaissances. PTO, n°20, vol 4.

- Battistelli, A., Odoardi, C., et Montani, F. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationships between dispositional resistance to change and innovative work behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1), 26-41.
- Bayard, M., Naffakhi-Charfeddine, H. et Schimit, C. (2007). L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial, 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat
- Berelson, B.(1952). *Content Analysis in Communication Research*. The Free Press
- Bertalanffy, L. V. (1968). *La théorie générale des systèmes*. New York, Paris : Dunod. 1973 pour la traduction française.
- Blaquière, H., P. Bossard et M.C. Carron (1984), « Le choc des cultures : Atout ou handicap pour l'entreprise ? » *Revue Française de Gestion*, vol. 47-48, pp. 111-118.
- Bourdieu, P. (1963), "*Travail et travailleurs en Algérie*", Paris-La Haye, Mouton.
- Boutillier S., Uzunidis D. (1994), *Force technologique et domination économique : l'espace mondial du capital intégré*, édition l'Harmattan, Paris.
- Boutinet, J-P.& Raveleau, B. (2011). Questionnement autour du projet entrepreneurial, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2, Vol. 10, pp. 15 – 28
- Bréchet J.-P. (1994). « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N°99, pp. 5-15
- Brockhaus, R.H. Sr. (1982). The Psychology of the Entrepreneur. Dans *Encyclopedia of Entrepreneurship*, sous la dir. de Kent et coll. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p. 39-57.
- Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le doctorat en
- Bruyat, C. (1994). Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue française de gestion*, p.87-99
- Buisine, S. (2013). Ergonomie pour l'innovation. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en Ergonomie. Université Paris Descartes
- Busenitz, L.W., C. Lau (1996), "A cross-cultural cognitive model of new venture creation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), p. 25-39
- Cassette, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*, Québec: Presses de l'Université Laval et Paris :ÉditionsEska.

- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: an economic theory*. Oxford: Roberson.
- Castoriadis, C. (1988). Pouvoir, politique, autonomie, *Revue de métaphysique et de morale*, n° 93-1, p. 81-104.
- Chevrier, S. (2000). Le management des équipes interculturelles. *Collection Que sais-je ?* PUF: 978-2-13-050977-6
- Chevrier, S. (2003). Compte rendu le management interculturel. *Collection Que sais-je ?*, n°2535, Paris, PUF ISBN : 2130540279
- Chow, C.W., Shields, M., Chan, Y. (1991), "The effects of management controls and national culture on manufacturing performance", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, n°3, p. 209-26.
- Colaïanni, G., Odoardi, C. et Battistelli, A. (2011). Le rôle de médiation de la motivation dans la relation entre le comportement innovatif et ses antécédents Dans S. Pohl, P. Desrumaux, et A.-M. Vonthron (Eds). *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*. Paris : L'Harmattan, Collection psychologie du travail et ressources humaines, pp.145-156
- Colombelli, A., Kraffi, J. et Vivarelli, M. (2016). *Entrepreneurship and Innovation: New Entries, Survival, Growth*. Retrieved from
- Cox, Jr. T. (1991). *The multicultural organization*, Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 2
- Cox, Jr. T. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*, Berret-Koehler publishers.
- Crozier, M., & Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.
- D'Iribane, P. (2002). Motiver les travailleurs des pays émergents : outils universels et adaptations locales. <https://doi.org/10.1002/job.142>
- Davidson, P. (1995), "Determinants of entrepreneurial intentions", *RENT IX Workshop*, Piacenza, Italy, nov.23-24, 1995.
- De La Ville, V. I. (2001). « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversiblement », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 1, n° 1. p.46.
- Degeorge, J-M et Messeghem, K. (2016). « Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 19-2 | 2016, mis en ligne le 29 juin 2016, consulté le 21 avril 2021. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1794> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.1794>

- Dhume, F, (2012). « Multiculturalisme/multiculturel », in Laacher, S. (dir), *Dictionnaire de l'immigration en France*, Paris : Larousse,
- DiStefano, J-J. et Maznevski, M-L. (2000). *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, *Organizational Dynamics* 29(1).
- Dubrin, A. J. (2012). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (7th Edition ed.), South-Western: Cengage Learning.
- Dupriez P. et Simons, S. (20020). La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel, 2ème édition, De Boeck et Larcier
- E. Dave et al,(2008). « Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées », *Les presses de l'université Laval*, p. 430.
- Eisenhardt K. et Graebner M., (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n°1, p. 25-32. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24160888
- Endres, A.M. et Woods, C.R. (2006). The case for more "subjectivist" research on how entrepreneurs create opportunities. *International Journal of entrepreneurial behaviour and research*, 13(4), pp.222-234.
- Esmer, Y., and Dayi, F. (2016). A New Paradigm In Management: Ethical Leadership, *Akademik Bakis Ulus lararasi Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 38-54.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *Cahier de recherche n° 97. 01*, HEC Montréal, 36 p.
- Fitzi, G. (2012). La crise de la culture face au multiculturalisme. *Sociologie et sociétés*, 44 (2), 121–142. <https://doi.org/10.7202/1012923ar>
- Ford, C.M. (2002). The futurity of Decisions as a facilitator of organizational creativity and change. *Journal of Organizational Change Management*, 15, p. 635-646. DOI: 10.1108/0953810210449541
- Friis C., Paulsson T. et Karlsson, C. (2002)., Entrepreneurship and Economic Growth, A critical review of Empirical and Theoretical Research: Institute för Tillväxtpolitiska Studier (ITPS), Östersund.
- Gartner, W.B., Carter, N. et Hills, G.E. (2003). The language of opportunity, in Steyaert, C. et Hjorth, D. (Eds), *New Movements in entrepreneurship*, MA: Edward Elgar.
- Granovetter, M. S. (1985). Economie action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), p. 481-510.
- Hall., E.T. (1979). *Au-delà de la culture*, Seuil

- Hayton. J.J., George. G., Zahra. S.A. (2002), National Culture and entrepreneurship: A Review of Behavioural Research, "*Entrepreneurship Theory and Practice*", 26(4), p. 33-52.
- Herron, L. et Sapienza, H. (1992). The entrepreneur and the initiation of new business venture launch activities, *Entrepreneurship Theory and practice*, 17:1, 49-55.
- Hodges, H. E., & Kent, T. W. (2006). "Impact of Planning and Control Sophistication in Small Business." *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), pp.75-- 87.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences. International Differences in Work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1994), "*Vivre dans un monde multiculturel*", Paris, Les éditions d'organisation, (adaptation française de : *Cultures and organizations : software of the mind*, Maidenhead, U.K., McGraw-Hill, 1991.)
- Houle, F. (1999). Citoyenneté, espace public et multiculturalisme : la politique canadienne du multiculturalisme. Dans *Sociologie et Sociétés*, vol XXXI, n°2, pp. 101-123
- Issaka Oumarou Harou (2014). Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel. Mémoire présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en Sciences de la Gestion, Université de Québec à Montréal.
- Jaggi, B.L (1975), « The impact of cultural environment on financial disclosures », *International Journal of Accounting*, pp. 75-84.
- Jaziri R. (2009), « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat », Actes du Colloque International, Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis, 3-5 août, Gafsa.
- Julien P.-A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore des romans policiers*, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.-A. & Marchesnay, M. (2011). *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica, Collection Gestion, Poche
- Kew J, Herrington M, Litovsky Y and Gale H (2013).« *Generation Entrepreneur?* » .The State of Global Youth Entrepreneurship.Youth Business International and the Global Entrepreneurship Monitor. London.
- Kirzner I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.

- Kluckhohn, F.R. et Strodtbeck, F.L. (1961), *Variations in Value Orientations*, Westport, CT: Greenwood Press.
- Lacorne D. (1997). La crise de l'identité américaine. Du melting-pot au multiculturalisme, Paris : Fayard.
- Learned, K.E. (1992). What happened before the organization? A model of organization formation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.17, pp.39-48
- Learned, K.E. (1992). What happened before the organization? A model of organization formation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.17, pp.39-48
- LeBaron. M. (2003). *Bridging Cultural Conflicts: A new approach for a changing World*, Jossey-Bass Edition.
- Lewin, K., (1952), " Group decisions and social change " dans G. E. Sevanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, pp. 459-473.
- Lewin, K., (1975), *Psychologie dynamique ; les relations humaines*, Paris : Presses universitaires de France.
- Lionel, B. (2004). *Piloter une équipe de projet*, 2e éd, Paris : ESF éditeur.
- Listerri J, Kantis H, Angelelli P and Tejerina L (2006).« *Is youth entrepreneurship a necessity or an opportunity? A first exploration of household and new enterprise surveys in Latin America* ».InterAmericanDevelopment Bank. Washington, D.C.
- Lounsbury, M. (1998). Collective entrepreneurship: The mobilization of college and university recycling coordinators, *Journal of Organizational Change Management*, 11:1, 50-69.
- Lyles, M. A., Baird, I. S., Orris, J. B. & Kuratko, D. F. (1993). "Formalized Planning In Small Business: Increasing Strategic Choices." In *Journal of Small Business Management* 31(2), pp.38-50.
- Marguerat. Y. (1976). Les peuples du Cameroun. *Vivant Univers*, 306.
- Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba. (2010). *Diversité en milieu de travail: défis et pratiques de gestion*, Revue internationale de gestion, Collection Gestion et Savoirs.
- McGrath, R.C., McMillan. I.C., Yang. E.A., Tsai W. (1992a), "Does culture endure, or is it malleable? Issues for entrepreneurial economic development", *Journal of Business Venturing*, 7, p. 441-458.
- Meier O. (2004). *Management interculturel*, Paris : Dunod.

- Meier, O. (2010). *Management interculturel*, Paris :Dunod, 4^{ème} édition.
- Merton, R. K. (1997). *Eléments de théorie et de méthodes sociologique*, Paris : Armand Collin,
- Mitchell. R.K., Smith. J.B., Seawright. K.W., Morse. E.A. (2000), "Cross-cultural-cognitions and the venture creation decision", *Academy of Management Journal*, 43, p. 974-993.
- Mucchielli, A., (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Mueller. S.L., Thomas. A.S. (2000), "Culture and entrepreneurial potential.A nine country study of locus of control and innovativeness", *Journal of Business Venturing*, 16, p. 51-75. Naumov, A.I., Puffer, S.M. (2000), "Measuring russian culture using Hofstede's dimensions: an international review", *International Association of Applied Psychology*, 49(4), p. 709-718.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., et Couturier, Y., (2006). «Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques» *Recherches qualitatives*, volume 26, no 1, pp. 110-138.
- Nasierowski, W, Mikula, B (1998), "Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's indices", *Organization Studies*, 19 (3), p. 495-509.
- Nassarmadji, N. (2003), « La formation aux cultures et valeurs entrepreneuriales », *Actes des VIIes Journées scientifiques du Réseau thématique de Recherche Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF)*, Université de Maurice Réduit.
- Newman, K., Nollen, S. (1996), "Culture and congruence: the fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, 27(4), p. 753-779.
- O'Flynn, J., Ricciotti, A., Nicholas, S., Lau, K., Sammarino, A., & Fisher, N. (2001). The Theory of Diversity and Group Performance. *Australian Centre for International Buisness*, 1-54.
- Organisation International du Travail (2018). *Emploi et questions sociales dans le monde : résumé analytique*
- Organisation International du Travail (2018). *Emploi et questions sociales dans le monde*
- Orlando, C.R. (2000). "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View". *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.

Pascal, N. (2002). Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun. *Revue Internationale de Droit Economique*, 603-625.

Peretti, J. M., et Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Revue Sciences de Gestion*, (64)

Pettersen, N. (2006). Leadership et PME : Comment être un bon chef ?. *Revue Internationale de Gestion*, vol. 30, no. 4, pp. 11-18.

Redien-Collot R. (2005). Culture et vocations entrepreneuriales dans une Europe postmoderne, *Recherche en entrepreneuriat: des enjeux, des stratégies et des hommes*. ESC Bretagne Brest, 13-14 octobre.

Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., and Brännback, M. (2019, 19 Nov). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74

Sammut, S. (1998). *Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage*. Coll. « Collection Économie et innovation ». Paris ; Montréal: L'Harmattan Inc.

Sarason, Y., Dean, T. et Dillard, J.F. (2005). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view, *Journal of business venturing*, xx (x), xxx-xxx.

Schermerhorn et al. (2002). *Comportement humain et organisation*, 2ème édition, ERPI.

Schumpeter R.J. (1989). *Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business cycles, and the evolution of capitalism*. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) & Oxford (UK); publication originate en 1951, Addison-Wesley.

Shackleton, V., Abbas, A. (1990). Work-related values of managers: a test of the Hofstede model. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 21(1), p.109-118.

Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8, p. 49-73.

Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, Vol. 11, p. 448-469. DOI: 10.1287/orsc.11.4.448.14602

Shane, S. et Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of study. *The Academy of Management Review*, 25:1, 217-226.

Shapero A., Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*, Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs : Prentice Hall, chap. IV, p. 72-90.

- Singh, S.K, Parashar, M. (2005). Cross cultural-cultural conceptualizations revisited, CrossCultural Research Conference, December 2005, Hyatt Dorado Beach Resort and Country Club, Puerto Rico, USA
- Sisman, M. (2014). *OgretimLiderligi (5.Baski)*, Ankara: PegemAkademi.
- Smith, A. D. (1992), "National Identity and the Idea of European Unity", *International Affairs* (Royal Institute of International Affairs), Vol. 68, n°.1, p. 55-76
- Smith, K.G. et Di Gregorio, D. (2003), Bisociation, Discovery, and the role of Entrepreneurial Action, in. Hitt, M.A. Ireland, R.D., Camp, S.M., et Sexton, D.L.(Eds.) *Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, 129-150.
- Taylor Cox. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*, Berret-Koehlerpublishers.
- Triandis, H.C. (1995), *"Individualism and Collectivism"*, Bouldes, CO : Westview Press.
- Tribou, G. (1995), "l'entrepreneur musulman: islam et rationalité d'entreprise", Edition l'Harmattan.
- Vallerand, J. R. Paquet, Y. Philippe, L. F. et Charest, J. (2010). On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model. *Journal of Personality*, 78(1), pp. 289-312.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In Katz, J. Et Brockhaus, R. (dir.). *Advances in Entrepreneurship, Firm emergence, and growth*. JAI Press
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.
- Wagner, R. (2017). Évaluer la faisabilité d'un projet d'entreprise, Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario
- Yin R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, Newbury Park, CA, Sage, 2ème ed.
- Zambo, G. F. (2006). *Nature et spécificités de l'entrepreneuriat camerounais*. Université de Marne-La-Vallée

ANNEXES

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

DÉPARTEMENT DE L'ÉDUCATION SPÉCIALISÉE



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

THE FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF SPECIALIZED EDUCATION

GUIDE D'ENTRETIEN

Monsieur/Madame, nous menons une étude dans le cadre de notre recherche universitaire sur le leadership entrepreneurial au Cameroun en contexte multiculturel. Ainsi, nous vous prions de bien vouloir répondre en toute sincérité à ce guide d'entretien, et nous vous assurons de la confidentialité des informations que nous allons obtenir auprès de vous selon le code de déontologie de la profession de psychologie et d'éducateur spécialisé.

0. Informations démographiques

Date de l'entretien.....
Lieu de l'entretien.....
Heure de début.....
Heure de fin.....
Enquêteur.....
Répondant.....
Code.....

Dans cet entretien, je voudrais aborder avec vous certains événements en relation avec le leadership entrepreneurial et le multiculturalisme. Ainsi, nous allons procéder de la manière suivante : je vais vous inviter à chaque fois de me parler de quelques aspects de cette thématique et par la suite je souhaiterais échanger avec vous si je venais à avoir des incompréhensions.

1. Thèmes 1 : Identification des opportunités entrepreneuriales

Nous allons devoir commencer par le thème 1 : qui traite de l'identification des opportunités entrepreneuriales avec sept (07) sous-thèmes

Avant d'aborder le premier sous-thème de notre causerie, je voudrais que vous me parliez de vos procédés de découverte des événements conjoncturels entrepreneuriaux.....

Certains aspects de ces procédés de découverte des événements conjoncturels entrepreneuriaux

1. Possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en tirer un profit.

2. Création d'une nouvelle relation moyens-fins

.....

3. Développement d'une idée d'affaire

.....

.....

4. Exploitation d'une idée d'affaires développée antérieurement par un tiers

.....

.....

5. Perception par l'entrepreneur de moyens plausibles pour réaliser des bénéfices.

.....

.....

6. Capacité à créer une solution à un problème

.....

.....

7. Possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs

.....

.....

Thème 2 : Evaluation des opportunités entrepreneuriales

L'évaluation des opportunités entrepreneuriales. Comment appréciez-vous les opportunités entrepreneuriales.

.....

.....

Cette thématique comme la première comporte également 7 sous-thèmes

1. La faisabilité de l'idée de projet entrepreneurial

.....

.....

2. La profitabilité de l'idée de projet entrepreneurial

.....

.....

3. La viabilité de l'idée de projet entrepreneurial

.....

.....

4. La nouveauté de l'idée de projet entrepreneurial

.....

.....

5. La désirabilité de l'idée de projet entrepreneurial

.....

.....

6. Interprétation des opportunités

.....

.....

7. Questionnement de la logique d'affaire courante

.....

.....

Thème 3 : Exploiter les opportunités entrepreneuriales

La mise en application des opportunités entrepreneuriales dans votre structure.....

1. Planification des tâches

2. Exécution des tâches

3. Exécution des plans

4. Association entrepreneuriat avec la stratégie de gestion

5. Porter l'innovation

6. Appuyer l'apparition de nouvelles approches

7. Développement de compétences

8. Gains de légitimité par l'entremise des réseaux

Thème 4 : Multiculturalisme

Le multiculturalisme et son apport dans le leadership entrepreneurial.

Certains de ces aspects qui peuvent intéresser le leadership entrepreneurial.

1. La dimension réglementaire de l'environnement institutionnel

2. La construction d'un ordre social identitaire

3. Le processus de recrutement

4. Impact de la culture sur le processus de formation de l'opportunité

5. Impact de la culture sur le processus d'exploitation de l'opportunité

6. La consolidation de l'unité du pays

.....
.....

7. Le respect de la composante sociologique

Merci pour votre aimable attention et votre bonne collaboration

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	II
DÉDICACE.....	IV
REMERCIEMENTS	V
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
RÉSUMÉ.....	VIII
ABSTRACT	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE	7
.....	7
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	8
1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	8
1.2. FORMULATION ET POSITION DU PROBLEME.....	9
1.3. ENONCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE	11
1.3.1. QUESTION PRINCIPALE	11
1.3.2. QUESTIONS SPÉCIFIQUES.....	11
1.4. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	12
1.4.1. OBJECTIF GÉNÉRAL	12
1.4.2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	12
1.5. INTERETS DE L'ETUDE.....	12
1.5.1. INTÉRÊT SCIENTIFIQUE DU SUJET	12
1.5.2. INTÉRÊT SOCIAL DU SUJET.....	13
1.5.3. INTÉRÊT PERSONNEL POUR LE SUJET	13
1.6. FORMULATION DES HYPOTHESES.....	13
1.6.1. L'HYPOTHÈSE GÉNÉRALE	13
1.6.2. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	13
1.7.1. LIMITE THÉORIQUE	13
1.7.2. DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE	16
1.7.2.1. <i>Délimitation spatiale</i>	16
1.7.2.2. <i>Délimitation temporelle</i>	17
CHAPITRE 2 : LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE CULTURELLE DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE	18

2.1. APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA RECHERCHE.....	18
2.1.1. LEADERSHIP.....	18
2.1.3. CULTURE.....	22
2.1.4. LA CULTURE D'ENTREPRISE.....	24
2.1.5. MULTICULTURALISME.....	24
2.1.6. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL.....	25
2.2. GENERALITES SUR LE LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL.....	31
2.2.1. DANS LE MONDE.....	31
2.2.2. EN AFRIQUE.....	33
2.2.3. LE CAS SPÉCIFIQUE DU CAMEROUN.....	34
2.3. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE.....	36
2.3.1. LA CULTURE ET LES NORMES ORGANISATIONNELLES.....	36
2.3.2. LES PRATIQUES ET LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS.....	37
2.3.2.1. <i>Les pratiques séquentielles</i>	38
2.3.2.2. <i>Le compartimentage</i>	39
2.3.2.3. <i>La stratification</i>	40
2.3.2.4. <i>L'oscillation</i>	40
2.3.2.5. <i>La construction locale</i>	41
2.3.2.6. <i>Le recadrage</i>	41
2.4. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DIVERSITE CULTURELLE.....	42
2.4.1. LA POLITIQUE DU MULTICULTURALISME DE WILL KYMKICKA (1995).....	42
2.4.2. GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL.....	42
2.4.3. INFLUENCES CULTURELLES SUR L'ENTREPRENEURIAT.....	44
2.4.4. LES IMPACTS CULTURELS SUR LES COMPORTEMENTS MANAGÉRIAUX.....	46
CHAPITRE 3 : LES APPROCHES THEORIQUES DU LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DU MULTICULTURALISME EN PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS.....	47
3.1. LA THEORIE GENERALE DES SYSTEMES DE BERTALANFFY.....	47
3.1.1. LA NOTION DE SYSTÈME.....	47
3.1.2. ORIGINES ET ÉVOLUTION DE LA THÉORIE.....	49
3.1.3. PARADIGME ET PRINCIPES.....	50
3.1.4. PORTÉE.....	52
3.1.5. LIMITES.....	53
3.2. LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL ET DYNAMIQUE DE GROUPE.....	54
3.2.1. LA THÉORIE DES CHAMPS DE KURT LEWIN.....	54
3.2.1.1. <i>Valeurs pertinentes</i>	55
3.2.1.2. <i>Les motivations</i>	56
3.2.2 L'ANALYSE STRATÉGIQUE DE M. CROZIER & E. FRIEDBERG (1977).....	57

3.3. L'ENVIRONNEMENT COMME ANTECEDENT AU PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITE ENTREPRENEURIAL	61
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE DE LA RECHERCHE	66
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	67
4.1. RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE	67
4.2. RAPPEL DE L'HYPOTHESE GENERALE	67
4.2.1. RAPPEL DE L'HYPOTHÈSE GÉNÉRALE	67
4.2.2. DESCRIPTION DES VARIABLES DE NOTRE ÉTUDE.....	68
4.2.3. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	70
4.3. TYPE DE RECHERCHE	73
4.4. SITE DE L'ETUDE	74
4.4.1. HISTORIQUE	74
4.4.2. JUSTIFICATION DU CHOIX DU CHAMP DE L'ÉTUDE	74
4.5. POPULATION ET ECHANTILLON.....	75
4.5.1. POPULATION DE L'ÉTUDE	75
4.5.2. ECHANTILLON DE L'ÉTUDE ET TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE UTILISÉE	76
4.6. INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES DE L'ETUDE	77
4.6.1. RÉALISATION DES ENTRETIENS.....	77
4.6.2. PRÉSENTATION DU GUIDE ENTRETIEN	78
4.7. LA DEMARCHE DE COLLECTE DE DONNEES	79
4.7.1. LA PRÉ-TEST	80
4.7.2. ENQUÊTE PROPREMENT DITE.....	80
4.8. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES.....	80
4.8.1. DESCRIPTION DE L'ANALYSE.....	81
4.8.2. L'ANALYSE DE CONTENU DE L'ÉTUDE	81
CHAPITRE 5. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	83
5.1. SUR LES CARACTÉRISTIQUES SOCIOLOGIQUES DE L'ENTREPRISE	83
5.2. L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES	83
5.2.1. PROCÉDÉS DE DECOUVERTE DES EVENEMENTS CONJONCTURELS ENTREPRENEURIAUX	84
5.2.2. POSSIBILITÉ D'INTRODUCTION D'UN NOUVEAU PRODUIT DANS UN MARCHÉ POUR EN TIRER UN PROFIT.	88
5.2.3. CRÉATION D'UNE NOUVELLE RELATION MOYENS-FINS	90

5.2.4. DÉVELOPPEMENT D'UNE IDÉE D'AFFAIRE	92
5.2.5. EXPLOITATION D'UNE IDÉE D'AFFAIRES DÉVELOPPÉE ANTÉRIEUREMENT PAR UN TIERS	94
5.2.6. CAPACITÉ À CRÉER UNE SOLUTION À UN PROBLÈME	97
5.2.7. POSSIBILITÉ DE SERVIR DIFFÉREMMENT ET MIEUX LES CONSOMMATEURS	99
5.3. SUR L'ÉVALUATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES	101
5.3.1. APPRÉCIATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES PAR LES PARTICIPANTS....	101
5.3.2. LA FAISABILITÉ DE L'IDÉE DE PROJET ENTREPRENEURIAL	102
5.3.3. LA PROFITABILITÉ DE L'IDÉE DE PROJET ENTREPRENEURIAL	105
5.3.4. LA VIABILITÉ DE L'IDÉE DE PROJET ENTREPRENEURIAL.....	107
5.3.5. LA DÉSIRABILITÉ DE L'IDÉE DE PROJET ENTREPRENEURIAL.....	108
5.3.6. INTERPRÉTATION DES OPPORTUNITÉS.....	110
5.3.7. QUESTIONNEMENT DE LA LOGIQUE D'AFFAIRE COURANTE	111
5.4. L'EXPLOITATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES	113
5.4.1. LA PLANIFICATION DES TÂCHES	113
5.4.2. L'EXÉCUTION DES TÂCHES ET PLANS	115
5.4.3. L'ASSOCIATION ENTREPRENEURIAL AVEC LA STRATÉGIE DE GESTION	118
5.4.4. PORTER L'INNOVATION.....	119
5.4.5. APPUYER L'APPARITION DE NOUVELLES APPROCHES.....	121
5.4.6. DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES.....	125
5.5. SUR LE MULTICULTURALISME	128
5.5.1. LA DIMENSION RÉGLEMENTAIRE DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	130
5.5.2. LA CONSTRUCTION D'UN ORDRE SOCIAL IDENTITAIRE.....	131
5.5.3. LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	133
5.5.4. IMPACT DE LA CULTURE SUR LE PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITÉ.....	134
5.5.5. IMPACT DE LA CULTURE SUR LE PROCESSUS D'EXPLOITATION DE L'OPPORTUNITÉ....	136
5.5.6. LA CONSOLIDATION DE L'UNITÉ DU PAYS.....	137
5.5.7. LE RESPECT DE LA COMPOSANTE SOCIOLOGIQUE	139
CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	141
6.1. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR1	141
6.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR2	147
6.3. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE HR3	153
CONCLUSION GENERALE	165
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	168
ANNEXES	178
0. INFORMATIONS DÉMOGRAPHIQUES.....	179
1. THÈMES 1 : IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES	179

THÈME 2 : EVALUATION DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES	180
THÈME 3 : EXPLOITER LES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES	180
THÈME 4 : MULTICULTURALISME	181
TABLE DES MATIERES	183