

13th Annual Conference, 13^e colloque annuel du Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship - Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, CCSBE/CCPME, Montréal, nov. 1996. Publié dans : Filion, Louis Jacques, Lavoie, Dina, (Eds) Support Systems for Entrepreneurial Societies - Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales, Proceedings/Actes, vol. 1 : 307-321.

Neuf étapes du processus entrepreneurial

**par Christophe Kadji Youaleu et Louis
Jacques Filion**

Cahier de recherche n° 1996-11-05
Novembre 1996

ISSN : 0840-853X

Copyright © 1996. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

Les textes publiés dans la série des Cahiers de recherche HEC n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

La publication de ce Cahier de recherche a été rendue possible grâce à des subventions d'aide à la publication et à la diffusion de la recherche provenant des fonds de l'École des HEC.

Direction de la recherche, École des HEC, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.

Résumé

À partir de l'étude détaillée du système d'activités de huit entrepreneurs à succès, reliée à la création puis à la mise en place et au développement de leur entreprise, les auteurs ont élaboré et vérifié un modèle empirique des étapes du processus entrepreneurial. Les neuf étapes successives mais non-linéaires de ce processus sont : image différenciée de soi, proactivité et apprentissage, intérêt du domaine, visualisation, action, organisation, positionnement-développement, relations milieu et transférabilité. Chacune des étapes est décrite et illustrée par des propos d'entrepreneurs étudiés. Les implications du modèle pour la recherche future et la pratique sont mentionnées.

Nine Steps of The Entrepreneurial Process

This paper aims to provide a better understanding of entrepreneurial process. Using data gathered from empirical research on the activity systems of eight successful entrepreneurs, the authors have developed and verified an empirical model that details nine steps in the entrepreneurial process : self-differentiated image, proactivity and learning, interest for a business sector, visualizing, acting, organizing, positioning and developing, relating with the social environment, and transferring. The steps are described, explained and discussed. The implications of the model for further research and entrepreneurship education are underlined.

Introduction

L'étude des activités de l'entrepreneur est depuis quelques années au centre des préoccupations d'un bon nombre de chercheurs en entrepreneurship. De l'avis de Gartner (1988) et d'autres auteurs (Filion, 1990a, 1991a; Stevenson and Hameling, 1990; Bygrave and Hofer, 1991), il est tout aussi important de comprendre comment se crée et se développe une entreprise, que de continuer à chercher quelles sont les caractéristiques de celles et ceux qui créent une entreprise. D'où la proposition faite aux chercheurs de porter désormais leur attention sur la compréhension et la description du processus entrepreneurial. Les recherches de l'un d'entre nous ont porté essentiellement sur ce processus entrepreneurial, ainsi que sur la façon de penser de l'entrepreneur pour qu'il arrive à faire ce qu'il fait (Filion, 1988, 1990a, 1991a). La présente recherche s'inscrit dans cette perspective, puisqu'elle suggère un modèle en neuf étapes de la création et du développement d'une entreprise.

Le modèle empirique des étapes du processus entrepreneurial que nous proposons a comme caractéristiques particulières de se dérouler en neuf étapes et d'être profondément enraciné dans les pratiques des activités des acteurs entrepreneuriaux. Il a été développé suite à l'étude méticuleuse et détaillée des activités de huit entrepreneurs à succès. (Filion, 1990b). Il a ensuite été vérifié auprès de 10 entrepreneurs, interrogés sur leur système d'activités, dans le cadre d'autres recherches. Dans chacun des cas, nous avons repris l'analyse détaillée du système d'activités relié à la création, puis à la mise en place et au développement de l'entreprise. Le modèle proposé décrit le processus entrepreneurial comme un processus itératif comportant neuf étapes successives, mais non-linéaires, puisqu'elles s'emboîtent de façon non-symétrique les unes dans les autres (Cf. Tableau 1). Il permet par ailleurs de découvrir les activités qui forment la trame de chacune de ces étapes. Les questions qui ont motivé et guidé cette recherche qualitative et exploratoire s'énoncent explicitement de la manière suivante : (i) comment comprendre et décrire les manières suivant lesquelles les entrepreneurs s'emploient à créer et à développer avec succès leurs entreprises? (ii) est-il possible, à partir de la compréhension de ce qu'un entrepreneur dit qu'il fait (ses actions) et des sens qu'il attribue à ses actions, d'identifier des éléments caractéristiques d'une logique spécifique de son fonctionnement? (iii) comment induire (et décrire) parmi les logiques particulières de fonctionnement de différents entrepreneurs, une qui serait commune et représentative de l'ensemble des entrepreneurs étudiés, et du même coup, qui serait généralisable à la population des entrepreneurs? La nature détaillée de ces questions se veut une traduction de notre préoccupation qui est de comprendre et de décrire les étapes du processus entrepreneurial à partir des activités de l'entrepreneur.

Dans les pages qui suivent, nous procéderons d'abord par la définition et la précision des sens de nos éléments conceptuels. Nous décrirons ensuite la méthodologie utilisée, ainsi que le processus d'analyse de données. Enfin, nous présenterons et discuterons les résultats de la recherche. En guise de conclusion, nous énoncerons les intérêts théoriques et pratiques de ce travail.

Les étapes du processus entrepreneurial

La littérature en entrepreneurship est riche en modèles théoriques variés qui tentent de décrire le processus entrepreneurial tel qu'il est supposé se dérouler dans les contextes organisationnel et social d'action de l'entrepreneur. La majorité de ces modèles concernent les cas de petites et moyennes entreprises (PME), parce que les auteurs conçoivent que c'est au niveau de celles-ci que l'entrepreneurship peut le plus facilement être observé et compris, et

cela, à travers les comportements et actions de leurs propriétaire-dirigeants. De plus, la jeune PME qui vient de naître est considérée comme un système social encore exempt des inerties organisationnelles propres à la grande entreprise, qui viennent restreindre la manifestation des comportements entrepreneuriaux. Toutefois, en dépit de la variété des modèles que la littérature nous propose, nous n'avons retenu que les modèles taxonomique de Vesper (1990) et conceptuel de Gartner (1985), fréquemment cités, pour montrer et faire comprendre les caractéristiques distinctives de notre modèle. Le tableau 1 suivant présente les trois modèles.

Tableau 1

Étapes du processus entrepreneurial

Modèle de Vesper (1990)	Modèle de Gartner (1985)	Modèle (suivant les activités)
<ol style="list-style-type: none">1.Acquisition des connaissances techniques2.Cristallisation de l'idée d'entreprise3.Développement des réseaux de relations personnelles4.Acquisition des ressources physiques et humaines5.Obtention de commandes de clients	<ol style="list-style-type: none">1.Détection de l'opportunité des affaires2.Accumulation de ressources3.Vente de produits ou services4.Production de produits ou services5.Construction de l'organisation6.Responsabilités sociales de l'entreprise	<ol style="list-style-type: none">1.Image différenciée de soi2.Proactivité et apprentissage3.Intérêt du domaine4.Visualisation5.Action6.Organisation7.Positionnement-développement8.Relations milieu9.Transférabilité

À l'exemple du modèle de Vesper, le nôtre est induit des pratiques concrètes de l'entrepreneurship en contexte de PME. Son caractère empirique le distingue du modèle de nature conceptuelle de Gartner, mais n'empêche pas qu'il partage avec ces deux modèles une vision dynamique, séquentielle et itérative du processus entrepreneurial. La première particularité distinctive de notre modèle se situe d'abord au niveau matériel : alors que Vesper et Gartner nous proposent respectivement leur modèle en cinq et six étapes, le nôtre comporte neuf étapes successives mais non-linéaires, parce qu'elles s'emboîtent les unes dans les autres de façon non-symétrique. Sa deuxième particularité est au niveau conceptuel : l'exploration des pratiques entrepreneuriales nous a permis de découvrir que le processus entrepreneurial n'était pas seulement de nature technique et économique, mais qu'il comportait également des éléments de l'historicité et de la socialisation de l'entrepreneur. C'est pour représenter ces caractéristiques sociales, techniques, économiques et historiques, que nous avons conçu les étapes de façon à ce qu'elles rendent compte à la fois du développement progressif personnel de l'entrepreneur, et du développement progressif des arrangements institutionnels. Cette conception est illustrée dans la section consacrée à la présentation des résultats. Ce sont ces spécificités qui fondent l'originalité de notre modèle.

Les activités de l'entrepreneur

Par activités de l'entrepreneur, nous entendons essentiellement ce que fait un entrepreneur prioritairement dans sa vie professionnelle, mais aussi dans l'ensemble de ses activités, dans sa vie de tous les jours. Définir les activités de l'entrepreneur nécessite au préalable que nous en ayons une conception systémique (Filion, 1988, 1990a). Autrement dit, une des facettes à partir de laquelle nous pouvons concevoir l'entrepreneurship consiste à le voir comme une série de rôles qu'un individu remplit, au fur et à mesure qu'il s'emploie à mettre sur pied une entreprise et à la développer. Une telle perspective suppose selon nous que pour comprendre le phénomène de l'entrepreneurship, il importe de regarder l'entrepreneur agir, et/ou de le questionner au sujet de ses actes : que fait-il concrètement? Avec qui le fait-il? Où le fait-il? Pourquoi le fait-il? Quelle est la séquence dans l'organisation de ce qu'il fait? etc... Telles sont quelques-unes des questions qui peuvent nous aider à établir une structure du comportement de l'entrepreneur et, partant de là, à regrouper ses activités en étapes.

Avec le souci d'arriver à comprendre ce qu'un entrepreneur fait, nous avons choisi d'adopter une approche particulière : celle d'explorer les contenus d'entrevues d'entrepreneurs, à l'aide des questions précédemment énoncées. Cette approche nous a permis de répertorier un ensemble d'activités motrices réalisées par l'entrepreneur depuis son enfance. Nous avons découvert que l'entrepreneur qui veut réussir s'intègre graduellement à la pratique entrepreneuriale en exerçant une variété d'activités au sein des différents systèmes sociaux auxquels il participe : la famille, l'école, les communautés religieuse et ethnique, les cercles d'amis, les associations, les organisations communautaires, et autres. Ces activités sont présentées au fur et à mesure que nous décrivons le modèle, et concernent la création de produits ou services à la manière de l'artiste, le développement d'outils de production comme le fait l'ingénieur, la négociation d'ententes et de contrats commerciaux comme le fait le commerçant, l'allocation et la coordination de ressources à la manière du gestionnaire. En somme nous observons une multiplicité de rôles qui viennent répondre à la multiplicité des activités du métier d'entrepreneur.

Méthodologie

Cette recherche a été conduite au moyen d'une méthodologie qualitative, exploratoire et de type phénoménologique. Elle se situe dans la même veine que les recherches sur les systèmes d'activités humaines (Checkland, 1981; Churchman, 1979; Hutchins, 1996; Mitroff, 1983; Waring, 1996). Comme le choix d'une méthodologie par tout chercheur est explicatif de sa position épistémologique, de la finalité et des objectifs qu'il poursuit (Filion, 1993), nous avons débuté la recherche avec la croyance fondamentale que les phénomènes de l'entrepreneurship, à l'instar des autres phénomènes sociaux, sont socialement construits (Berger et Luckmann, 1967); que les sciences humaines sont faites à partir de modèles et d'interprétation (Barnes, 1990) et conséquemment, que la compréhension de leur essence et des processus qui les sous-tendent passe nécessairement par l'adoption d'une méthode de recherche capable de mettre en exergue les représentations, interprétations et compréhensions que les acteurs entrepreneuriaux entretiennent eux-mêmes de ces phénomènes. La méthode qualitative, par son approche interprétative qui demande que le chercheur accorde une préséance aux actions et expériences du cherché (Miles et Huberman, 1994) nous est apparue adéquate à cet effet.

Les entrevues qui ont été analysées sont des données secondaires : elles ont été recueillies dans le cadre d'une recherche antérieure (Filion, 1988, 1990b). Nous n'avons accordé une fiabilité intersubjective à ces données qu'après avoir vérifié le processus de collecte des données primaires et les méthodes antérieurement utilisées pour vérifier leur convergence. Lors de l'étude pilote, les entrevues ont eu une durée moyenne de trois à cinq heures. L'échantillon que nous avons utilisé pour construire le modèle a été choisi de façon délibérée ('purposive sample'). Sa composition est la suivante : dans l'étude pilote, deux (2) des entrepreneurs étudiés sont de Finlande; deux (2) d'Écosse; un (1) de Suède; un (1) de Suisse et deux (2) du Québec. En Finlande et en Suède, les entrepreneurs étudiés opèrent dans le domaine manufacturier; en Écosse et en Suisse dans les services, au Québec, une des entreprises est dans le domaine de la production et de la distribution, alors que l'autre est dans le commerce de détail. Les deux entreprises québécoises ont été fondées par les entrepreneurs étudiés et sont devenues des multinationales. La vérification des étapes du modèle s'est faite à partir de données recueillies lors d'entrevues réalisées auprès de 10 entrepreneurs. Huit de ces entrepreneurs opèrent dans le domaine manufacturier, les deux autres dans celui des services (Filion, 1996).

Analyse des données

Dans le but d'identifier l'ensemble des activités dans lesquelles les entrepreneurs s'étaient engagés depuis qu'ils avaient eu l'idée de se lancer en affaires, nous avons commencé l'analyse des données par une lecture attentive et répétitive de quatre entrevues sur les huit que comportait notre échantillon. La deuxième étape de notre démarche a consisté à établir l'ordre séquentiel des activités de chaque entrepreneur suivant leur temps d'apparition dans le cheminement de ce dernier. Nous avons procédé par regroupement et classification de ces activités en sous-ensembles et en thèmes qui s'apparentaient. À partir de l'étude de ces activités, nous voulions cartographier le cheminement particulier propre à chacun des entrepreneurs. Par exemple, réduit à son état le plus simple, nous avons décodé qu'il y avait trois temps dans ce cheminement : le prédémarrage, le lancement et la gestion.

Dans un deuxième temps, nous avons disséqué plus en détail les activités reliées à l'ensemble du cheminement de chacun des huit entrepreneurs étudiés afin d'en identifier les éléments, puis d'établir l'ordre séquentiel des étapes dans leur déroulement. Cette dissection nous a aussi permis d'identifier dans les différents contenus discursifs, les éléments expressifs des émotions et les significations que chaque entrepreneur attribuait à son rôle, à sa réussite, à sa vie personnelle et familiale. Leur considération nous a conduit à envisager un processus entrepreneurial qui ne serait pas essentiellement de nature technique et économique comme il apparaît souvent dans la littérature, mais bien plus, un processus qui dans son essence même, comporterait une part de l'historicité et de la socialisation de l'entrepreneur à ses rôles futurs. Cette conception nous a conduit à concevoir un processus en huit (8) étapes pour l'un des quatre entrepreneurs étudiés, neuf (9) étapes pour un autre, et 10 étapes pour deux autres. Nous présentons dans le tableau 2 ci-dessous ce premier effort de synthèse.

Tableau 2

**Premières approximations des étapes
du processus entrepreneurial**

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Projection-rêve-construction d'une image future de soi. Perception de soi comme entrepreneur suite à l'influence d'un modèle;2. Prise en charge individuelle (partielle ou totale);3. Manifestation d'un intérêt pour un corps de métier;4. Apprentissage et compréhension du domaine choisi (développement d'un modèle de pensée et d'action);5. Engagement dans l'action;6. Construction d'un contexte organisationnel;7. Partage de pouvoirs et d'expériences avec les collaborateurs;8. Positionnement dans le domaine industriel;9. Perspectives d'avenir10. Partage d'expériences et diffusion de connaissances dans son environnement. |
|---|

Lors de la classification des activités, nous avons remarqué qu'il existait de grandes variations dans la hiérarchie des étapes lorsqu'on passait d'un entrepreneur à l'autre. Dans certains cas par exemple, l'étape 6 venait avant l'étape 4 parce que l'entrepreneur avait travaillé et avait acquis une expérience considérable avant de se lancer en affaires. Dans d'autres cas,

c'était l'inverse qui se produisait parce que l'entrepreneur avait suivi une formation spécialisée dans le domaine où il avait manifesté un intérêt avant de créer son entreprise. De plus, nous avons relevé tout au long des entrevues que des éléments caractéristiques de certaines étapes, tels ceux reliés à l'apprentissage, étaient récurrents.

Pour résoudre ce problème des variations et arriver à représenter les interactions entre ces étapes, nous avons recouru au diagramme de GANTT, parce qu'il nous offrait la possibilité d'identifier un peu plus clairement les précédences, les chevauchements (interactions) et les successions entre étapes, et de leur attribuer un ordre. Les résultats de cette démarche apparaissent dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3

**Conditions et interrelations entre étapes,
dégagées à partir du diagramme de Gantt**

.Étape 1 = f (développement des attitudes nécessaires)

.Étape 3 = f (étape 1)

.Passage des étapes 2 à 10 = f (acquisition d'un ensemble de compétences et de ressources)

.Étape 2 à 10 = f (1)

.Étape 4 est en interaction constante (feed-back) avec les étapes 5 à 10

Munis de ce schéma classificatoire, nous avons alors procédé à une lecture systématique des quatre autres entrevues d'entrepreneurs. Après avoir complété la lecture du septième entrepreneur, nous avons une fois de plus remarqué que certains faits étaient encore marginalisés par notre grille de lecture, et de plus, qu'en portant notre attention aux buts pour lesquels l'entrepreneur réalisait des activités, nous pouvions fusionner certaines étapes et classer autrement certaines activités. Par exemple, ils nous était possible de fusionner les étapes 7 et 10 du tableau 2 ci-dessus, parce qu'elles regroupaient des activités dont les buts consistaient pour l'entrepreneur, à partager certaines de ses connaissances et responsabilités avec les autres acteurs sociaux présents dans son environnement social ou organisationnel. De plus, nous remarquons que tout ce qui portait sur la vision que l'entrepreneur avait de ce qu'il voulait faire avait été omis, de même que les manières de s'organiser pour faciliter la succession à la tête de l'entreprise. Ces remarques, nourries d'échanges et de discussions entre chercheurs nous ont conduit à refondre notre schéma de classification d'activités et à générer finalement un modèle en neuf étapes. C'est ce dernier qui a été conservé, car il permet de bien situer la dizaine de cas que nous avons étudiés par la suite pour le vérifier.

Étapes du processus entrepreneurial

Dans les pages précédentes, nous avons caractérisé d'itératif le processus entrepreneurial que présente notre modèle du tableau 1 et l'avons schématisé en neuf étapes successives, mais non-linéaires. Voici une illustration de cette conception.

Nous présentons par exemple l'étape 4 avant les étapes 5 et 6, mais ceci n'est qu'une simplification visant à rendre intelligible ce processus plus complexe qu'il ne paraît dans le modèle. En effet, Collins et Moore (1970), Gartner (1984) et Fillion (1989, 1990a) ont remarqué que l'entrepreneur qui réussit ne cesse d'apprendre : il vérifie, réfléchit et intériorise ce qu'il fait. Corrélativement, il corrige, ajuste et améliore ses façons de faire. Dans cette optique, il apparaît que l'apprentissage *produit* l'action, et en retour, est *reproduit* par celle-ci. C'est ce qui explique la nature itérative du processus. De plus, chez tous les entrepreneurs que nous avons étudiés, nous avons identifié que parallèlement à l'apprentissage et à l'action, il se produit un processus de visualisation. Il s'agit d'entrepreneurs à succès. Fillion (1991a) a montré que la vision est l'élément *motivateur* par excellence de l'apprentissage. Nous avons également pu confirmer que le développement de la vision chez l'entrepreneur est le *résultat* de la compréhension graduelle qu'il acquiert de son secteur d'activités d'affaires suite à l'apprentissage continu dans lequel il est engagé. Ces illustrations montrent bien qu'il s'agit d'un processus non-linéaire, puisque les étapes s'influencent entre elles et s'emboîtent de façon non-symétrique les unes dans les autres; elles sont aussi de durées variables et se produisent de façon différente d'un entrepreneur à l'autre, mais elles sont là. Elles se produisent suivant un ordre séquentiel similaire. En général, on voit que l'entrepreneur passe des tâches opérationnelles aux tâches stratégiques, plus exigeantes en termes de réflexion, de connaissances, et de responsabilités. De la projection de soi au transfert des connaissances, expériences, et biens matériels et financiers, nous remarquons donc que l'entrepreneur connaît un développement personnel et progressif qui se reflète dans le processus de croissance de son entreprise et dans les façons suivant lesquelles il structure son contexte et délègue les tâches. D'où le second volet de nos suggestions consistant à dire que les étapes de ce processus soient également vues comme le reflet du développement progressif de la personne de l'entrepreneur sur les arrangements institutionnels. Décrivons et parlons maintenant de chacune de ces étapes que nous avons identifiées. Compte tenu de l'espace limité disponible pour une recherche qualitative de cette nature, nous avons dû restreindre considérablement le nombre de citations tirées de l'étude des entrepreneurs qui ont servi de base à la présente recherche. On trouvera le détail disponible dans un autre cahier de recherche. (Youaleu et Fillion, 1996 - cahier n° : 96-11-04).

Image différenciée de soi

Nous définissons l'image de soi comme la prise de conscience par l'individu de ce qui fait sa spécificité en tant qu'être humain, c'est-à-dire, de ce qui le différencie des autres individus de sa société. Nos recherches nous ont permis de découvrir que l'entrepreneur potentiel vit très tôt dans son cheminement un sentiment de marginalité du fait qu'il prend conscience de ses différences, les accepte comme telles et éprouve un grand besoin de les exprimer dans un contexte qu'il veut différent de celui du commun des mortels. Voici comment un des entrepreneurs étudiés nous a décrit l'image qu'il entretenait de lui-même alors qu'il n'avait pas encore créé son entreprise.

Heikki Bachman est un entrepreneur finlandais qui a développé une entreprise florissante dans le domaine des coffres-forts et de l'équipement de sécurité. Il s'est perçu différent de ses camarades depuis l'époque où il était étudiant :

«Au cours des années où j'étais étudiant, par exemple, je n'aimais pas m'habiller de la même façon que les autres. J'ai toujours eu un très fort besoin d'être différent, d'être moi-même. J'aime faire des choses que les autres n'ont pas faites, des choses différentes, et je me suis fixé des buts pour ma vie en affaires pendant les premières années où j'étais à l'université, parce que j'éprouvais de très forts besoins d'accomplir certaines choses.»

Filion, 1990b : 79.

Nous avons donc identifié la prise de conscience d'une image différenciée de soi comme le point de départ du cheminement entrepreneurial. C'est ce qui fait que l'entrepreneur potentiel se donne une orientation qui se reflète par la suite dans sa vie, dans les choix qu'il fera en ce qui concerne sa vie professionnelle. C'est ce qui l'amène à créer une entreprise, à se lancer en affaires.

Proactivité et apprentissage

La plupart des entrepreneurs que nous avons étudiés ont manifesté l'esprit d'initiative et le goût de se prendre en charge eux-mêmes alors qu'ils étaient très jeunes, parfois 10, 12 ou 14 ans. Parce qu'on veut se réaliser en accomplissant des choses, on requiert jeune une culture de l'apprentissage. Ceci se produit aussi dans bien des cas à cause de la nécessité reliée à la situation de vie de la personne. On pourrait présumer comme l'ont mentionné Timmons (1978) et Hornaday (1982) que c'est le désir d'indépendance ou d'autonomie qui pousse précocement les entrepreneurs vers l'action. Pour ce faire, on doit apprendre à apprendre vite. Nous soutenons que les valeurs et la culture entrepreneuriale provenant de la famille, et l'expérience des affaires acquises jeunes sont d'autres facteurs pouvant nous aider à comprendre ce comportement. L'extrait d'entrevue qui suit nous permet de l'illustrer.

Gustaf Jonsas a développé et dirigé en Finlande plusieurs entreprises dans des domaines très variés (électronique, imprimerie, oculiste). Il nous raconte les débuts de sa vie professionnelle comme suit :

«J'ai commencé à travailler vers l'âge de 15 ou 16 ans : j'étais commis dans une quincaillerie. J'ai su dès ce moment que l'avenir pour moi consistait à pouvoir me lancer en affaires. Cette idée devint encore plus présente lorsque j'ai eu 18 ou 19 ans.»

(Filion, 1990b : 84).

La manifestation d'un comportement proactif est une caractéristique que l'on observe chez l'entrepreneur qui a pris conscience de ses différences et qui s'est donné une première orientation de vie professionnelle. Dans tous les cas étudiés nous remarquons que l'entrepreneur potentiel démontre assez tôt dans son cheminement une forte propension à l'action et à l'apprentissage, et que la majorité d'entre eux créent leur entreprise dans le domaine où ils acquièrent leurs premières expériences de travail. En fait, le contact avec le marché du travail marque pour plusieurs de ces entrepreneurs en devenir, non seulement le

début d'une culture de l'apprentissage pratique, mais aussi celui du processus d'exploration d'une opportunité d'affaire.

Intérêt du domaine

Filion (1991a) a montré que l'identification d'un intérêt pour un secteur d'activités d'affaires constitue le premier jalon de ce que deviendra le point d'ancrage du système d'activités de l'entrepreneur. Dans son modèle, Gartner (1985) a mentionné la détection d'opportunités comme la première étape du processus entrepreneurial (voir tableau 1). Belley (1990) a bonifié le modèle de création d'entreprises proposé par Shapero et Sokol (1982) en y incluant une dimension importante : celle de l'opportunité à exploiter, identifiée par l'entrepreneur potentiel qui vit une discontinuité dans sa trajectoire de vie, en présence de forces positives ou négatives du changement. Cette étude nous a permis de réaliser que les entrepreneurs s'intéressent surtout à ce qui les passionne, à ce qu'ils ont identifié ou perçoivent qu'ils aiment et peuvent faire, à ce dans quoi ils pensent qu'ils peuvent être le plus créatifs, ou encore, à ce qui peut leur permettre de se réaliser sur les plans personnels et professionnels. Lorsque nous regardons les réponses des entrepreneurs sur les raisons de leur choix de secteur d'activités, nous notons que tous ont insisté sur la nécessité d'avoir un intérêt, même si ce dernier peut parfois n'être que faible au départ. Par exemple, Staffan Preutz est un entrepreneur suédois qui a choisi de se spécialiser dans la fabrication et la vente des montures de lunettes. Malgré la tradition familiale dans le métier d'opticien, il a réalisé lui-même qu'il entretenait pour ce domaine un intérêt :

«Je pratique le même métier que mon père qui était aussi un opticien, et en plus un horloger. Il fabriquait des montres. Mon grand-père était aussi un opticien et un horloger. Il m'est apparu plus facile d'entrer dans ce métier. Toutefois, j'ai toujours été très intéressé par le design et la peinture. À cause de ce côté artistique, je tenais à produire mes propres designs pour les montures de lunettes.»

(Filion, 1990b : 58).

Le développement d'un intérêt pour un secteur d'activités d'affaires est donc une étape cruciale dans le cheminement entrepreneurial du futur entrepreneur. Nous remarquons que cet intérêt se développe souvent pour le domaine dans lequel l'entrepreneur trouve son premier emploi, même s'il ne peut l'identifier qu'après un certain cheminement dans cet emploi. Dans plusieurs cas, nous avons noté que cet intérêt a été stimulé et soutenu par le milieu familial. Toutefois, l'intérêt manifesté par l'entrepreneur pour un secteur dépend surtout de la perception qu'il a de pouvoir y réussir en créant une entreprise à son image, et de pouvoir y progresser.

Visualisation

La vision est définie comme “une image projetée dans le futur de la place qu’on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l’image projetée du type d’organisation dont on a besoin pour y parvenir” (Filion, 1991a : 109-110). Dans son modèle du processus entrepreneurial, Vesper (1990) reconnaît que la création de toute entreprise passe d’abord par une étape de cristallisation d’idée. Dans les cas d’entrepreneurs que nous avons étudiés, nous remarquons que la visualisation de ce que l’entrepreneur veut faire est une étape critique de son cheminement. C’est par la visualisation que l’entrepreneur détermine la qualité des produits ou services qu’il veut offrir, le type de technologie dont il a besoin et l’étendue du marché qu’il veut couvrir de façon différenciée. De plus, “la vision génère un fil conducteur autour duquel l’entrepreneur imagine et définit le contexte organisationnel dont il a besoin pour réaliser ce qu’il souhaite. Une fois l’opportunité détectée, la vision vient fournir les directions au plan d’ensemble pour la mise en oeuvre” (Filion, 1991a). David Murray l’exprime clairement de la façon suivante :

«Je veux bâtir un conglomérat majeur dans l’économie de l’Écosse : quelque chose d’énorme. Je veux que Murray International soit partout, un peu comme une pieuvre. C’est toujours important d’avoir un bon produit. Nous travaillons très fort pour demeurer innovateur. Maintenant nous avons des bases solides pour pouvoir croître plus vite. C’est important pour nous de pouvoir projeter l’image d’une bonne entreprise. Nous sommes très orientés vers le marché.»

(Filion, 1990b : 278).

La visualisation est un processus dynamique que nous devons comprendre en relation avec la culture d’apprentissage intégrée par l’entrepreneur qui veut réussir. Le temps requis par l’entrepreneur pour apprendre et comprendre un secteur d’activités d’affaires, et pouvoir y visualiser avec plus de justesse une niche est variable, dépendamment de la complexité de ce secteur, du niveau de connaissances ou d’expertises préalables qu’il en avait avant d’y travailler activement.

Action

L’action est une caractéristique distinctive de l’entrepreneur. Gasse (1982) fait remarquer que les entrepreneurs sont des individus résolument tournés vers l’action. Pinchot (1986) suggère que les intrapreneurs sont ‘des rêveurs qui passent à l’action’. C’est en référence à l’action que Filion (1991a) mentionne que les entrepreneurs aiment apprendre et travailler sur du concret. En effet, telle que nous la concevons dans notre modèle, ‘l’action’ renvoie à une variété d’activités entreprises en vue de mettre en place l’entreprise. Ces activités vont de la conception des produits ou services jusqu’à leur mise en marché. Mais il ne faut pas voir ces délimitations comme des frontières étanches, puisque nous avons dit précédemment que les étapes du modèle s’interpénètrent entre elles; dans ce sens, nous comprenons que l’action en tant que telle se produit de façon continue dans le cheminement de l’entrepreneur. Parce que nous l’avons conçue de façon plus inclusive, l’étape de l’action dans notre modèle englobe les étapes 3, 4 et 5 du modèle de Vesper (1990), de même que les étapes 2, 3 et 4 du modèle de Gartner (1985).

À partir des différents cas que nous avons étudiés, nous avons pu dégager quelques constantes dans cette étape de l'*action* entrepreneuriale. Elles sont présentées sous la forme des activités dans le tableau 4 suivant :

Tableau 4

Synthèse des activités de l'étape «action»

1. Concevoir les produits	2. Trouver un nom à l'entreprise
3. Préparer un plan d'affaires	4. Rechercher du financement auprès des banques
5. Trouver des partenaires	6. Louer un espace pour loger l'entreprise
7. Développer les outils de production	8. Fabriquer les produits
9. Recruter et former les premiers employés	10. Se consacrer aux activités de gestion

Nous observons que les entrepreneurs à succès entretiennent une conception polychronique du temps, parce qu'ils embrassent plusieurs de ces activités à la fois. Une autre remarque porte sur la polyvalence de l'entrepreneur. Lorsque nous regardons les activités ci-dessus, nous constatons qu'il font appel à une variété de connaissances et d'aptitudes. Par exemple, la conception des produits ou services fait notamment appel à l'esprit créateur qui caractérise en général l'artiste. Mais plus encore, la fabrication des produits exige que l'entrepreneur traduise dans le concret sa perception originale du produit; le développement des outils de production nécessite chez l'entrepreneur les talents et habiletés de l'ingénieur; la recherche du financement ou d'un espace pour loger l'entreprise requiert les talents de négociation du commerçant; le passage des tâches opérationnelles aux activités de gestion nécessite qu'il ait le mode de pensée généraliste et analytique du gestionnaire, de même que des habiletés dans l'allocation et la coordination des ressources; la formation des employés nécessite des talents de l'éducateur qui doit maîtriser ce qu'il transmet. Cette étape fait donc voir la variété des rôles qui interpellent les entrepreneurs. Même s'ils doivent les embrasser presque tous, ils reconnaissent exceller à jouer certains rôles plutôt que d'autres. C'est ce que nous fait comprendre l'affirmation suivante de Rémi Marcoux :

«Je suis avant tout un développeur. Je m'occupe davantage du développement, donc d'analyser les entreprises, de négocier, de voir l'évolution de ça, de voir comment on peut tirer notre épingle du jeu à travers tout ça. D'autre part, je passe beaucoup de temps à développer des relations pour mieux faire connaître le groupe. Aujourd'hui, ce qui prend le plus de mon temps, c'est le développement qu'on fait à l'échelle canadienne et américaine.»

(Filion, 1990b : 33-34).

L'action en tant que prolongement de la vision, n'est pas seulement orientée vers l'extérieur, c'est-à-dire vers le marché. L'entrepreneur réalise une variété d'activités en vue de créer graduellement un contexte organisationnel favorable à la réalisation de son projet, à son développement personnel et de celui des autres membres de l'entreprise. Vu sous l'angle de l'action, l'entrepreneur peut être considéré comme un concepteur et un réalisateur de projets.

Organisation

Cette étape de notre modèle correspond à l'étape 5 de celui de Gartner (1985) lorsqu'il parle de 'construction de l'organisation'. Nous avons remarqué dans notre étude qu'une fois que l'entrepreneur a défini sa vision centrale, c'est-à-dire la place qu'il veut occuper sur le marché (Filion, 1991a), il imagine le type d'organisation dont il a besoin pour y parvenir. La création du contexte organisationnel semble ainsi vouloir répondre à deux préoccupations : la vérification de gestion et la créativité.

La vérification de gestion est une préoccupation de l'entrepreneur de surveiller ce qui est accompli. Elle s'observe par la définition des tâches à réaliser (visions complémentaires), la structuration originale de l'entreprise la délégation des pouvoirs et responsabilités, l'instauration des procédures écrites de travail, et la constitution d'un conseil d'administration. Mais la vérification, c'est également l'analyse des écarts de résultats par rapport aux prévisions, et les corrections, ajustements et améliorations nécessaires. Nous avons remarqué que c'est avec la croissance des activités que les entrepreneurs étudiés procédaient à cet aspect de la vérification, notamment par l'implantation d'un système de contrôle de coûts de revient. Par ailleurs, pour chacun des entrepreneurs étudiés, l'organisation mise en place était originale dans son fonctionnement, avec très peu de niveaux hiérarchiques et procédures formelles, comme l'explique Staffan Preutz :

«Lorsque nous avons lancé cette entreprise, je travaillais avec les employés, accomplissant toutes sortes de tâches (...) Lorsque nous travaillions sur la ligne de production, si je faisais quelque chose qui n'était pas correct, ils venaient me le dire, tout comme ils l'auraient dit à n'importe quel autre employé. Il n'y a pas de respect spécial pour le patron... Nous aimons avoir le respect des gens en relation avec leur compétence. C'est la façon de fonctionner ici, et j'aime bien ça de cette façon.»

(Filion, 1990b : 63-64).

Une fois que l'entrepreneur a organisé son contexte de façon à ce qu'il puisse fonctionner même en son absence, on le voit prendre des initiatives diverses en vue de s'étendre dans sa niche. C'est l'étape du positionnement.

Positionnement-développement

Dans la littérature, les auteurs ont souvent utilisé la croissance comme base de différenciation des entrepreneurs par rapport aux propriétaires de petites entreprises (Carland et

al, 1984). Schumpeter (1934) a mentionné l'innovation comme l'essence même de l'entrepreneurship. Cette étape est celle à laquelle l'entrepreneur, après avoir délégué les tâches opérationnelles à ses collaborateurs et personnalisé les rapports avec ceux-ci, se consacre aux activités stratégiques afin de développer l'entreprise. Ces activités sont également variées, allant du développement de nouvelles lignes de produits et de nouveaux territoires de vente, à l'ouverture des filiales de l'entreprise dans des pays étrangers, en passant par des acquisitions d'entreprises et l'ouverture de filiales au niveau national, et dans certains cas, l'inscription de l'entreprise à la bourse. En fait, nous avons remarqué que les stratégies utilisées par les entrepreneurs étaient très variées. Illustrons-en une avec le cas de Pekka Antilla, cet entrepreneur finlandais qui a acquis une réputation mondiale pour l'originalité de ses bijoux.

«Nous avons lancé notre entreprise de joaillerie en 1960. Au début, je faisais littéralement tout : mes propres conceptions, et ensuite la fabrication des bijoux que j'avais conçus. Mais ma femme m'a beaucoup aidé (...) Lorsqu'en 1964 Weckstron, qui était un de mes collègues de l'école de joaillerie s'est joint à nous, j'ai délaissé la conception et la production de plus en plus et je suis devenu de plus en plus un directeur général. Aujourd'hui, je délègue tout ce que je peux. Je suis davantage concerné par la mise en marché et la publicité sur les marchés étrangers. J'ai délégué à ma femme les questions de personnel, des employés et tout ce qui concerne la Finlande.»

(Filion, 1990b : 264-265).

L'entrepreneur pense à la croissance. Il ne cesse de consacrer temps et énergie pour soutenir sa croissance. En fait, on le qualifiera d'entrepreneur tant et aussi longtemps qu'il sera axé sur la croissance et le développement.

Relations milieu

Un entrepreneur vit, opère et se développe dans un milieu. Cette étape reflète les diverses activités réalisées par les entrepreneurs en relation avec leur milieu. On peut même voir qu'une des différences entre la PME et la grande entreprise réside dans cette inter-relation parfois intense qui existe entre l'entrepreneur, son entreprise et son milieu. À l'origine, le transfert se produit du milieu vers l'entrepreneur et sa petite entreprise; mais graduellement, on verra des liens se tisser. Plus l'entreprise réussira, croîtra et deviendra grande, plus elle contribuera au développement de son milieu. Gartner (1985) y fait référence à l'étape 6 de son modèle lorsqu'il parle de responsabilité sociale de l'entreprise. Bernard Vonlanthen est cet entrepreneur Suisse qui, après avoir créé et développé avec succès son entreprise dans le domaine des services de l'entretien ménager de bureau, a confié qu'il consacrait quotidiennement du temps aux activités avec le milieu :

«Je suis membre de plusieurs associations. J'en ai compté plus d'une trentaine à une époque. Maintenant j'en ai lâché un peu. Un peu plus de la moitié sont à but professionnel : des associations professionnelles de nettoyage, de désinfection, cantonale, régionale, suisse, européenne, mondiale et tout. Je suis membre d'associations américaines de nettoyage simplement pour être informé de ce qu'ils font là-bas (...) Aussi dans plusieurs associations économiques, associations de services, clubs d'investissement. Je suis actif aussi, pas seulement membre, dans des comités, à la présidence. Je suis toujours assez actif. Aux activités d'association et autres choses

comme ça, je consacre environ deux ou trois heures quotidiennement. Le reste est consacré à la réflexion.»

(Filion, 1990b : 235).

L'entrepreneur apprend. Il intègre graduellement sa culture d'apprentissage à l'entreprise. Les soutiens en provenance du milieu expliquent la survie, puis la réussite de plus d'une petite entreprise. L'entrepreneur reflète son milieu et finit par lui retourner ce que le milieu lui a contribué. Nous remarquons que dans bien des cas, l'entrepreneur finit par jouer un rôle moteur dans l'évolution de son milieu.

Transférabilité

Les entrepreneurs qui ont réalisé une vision tiennent à ce que l'entreprise leur survive et ils s'organisent en conséquence. Jean Coutu est l'histoire à succès d'un des plus grands groupes de commerce de détail en dehors de l'alimentation, construit par un seul homme dans l'histoire du Canada. La conscience de la relève et la préoccupation à préserver son succès ont conduit l'entrepreneur à s'assurer de la continuité après son départ :

«Tous mes enfants ont travaillé dans l'entreprise. Ce sont des gens qui comprennent, qui sont fiers de faire partie de l'organisation. Il n'y a pas un de mes enfants qui est mon bras droit à l'heure actuelle ici. Il y en a un qui va le devenir. Il y en a un autre qui va aller aux États-Unis. Il y en a ici qui sont avec moi depuis un bout de temps (...) Quand je prendrai ma retraite, je voudrais avoir laissé une entreprise, mais surtout une mentalité. Une mentalité qui fait que quel que soit le milieu d'où vous venez, de quelque nationalité que vous soyez, vous puissiez bien y évoluer et vous y réaliser.»

(Filion, 1990b : 188-189).

Nous voyons dans le processus de mise en place de la relève, la dernière des étapes de notre modèle du processus entrepreneurial.

Conclusion

À partir de l'étude détaillée du système d'activités de huit entrepreneurs à succès, nous avons élaboré et vérifié un modèle en neuf étapes successives, mais non-linéaires du processus entrepreneurial. Chacune de ces étapes a été décrite et illustrée par des propos d'entrepreneurs étudiés. Dans leur ensemble, ces étapes proposent une conception itérative du processus entrepreneurial puisqu'elles s'emboîtent les unes dans les autres de façon non-symétrique. L'utilité d'élaborer et de proposer un tel modèle réside dans le fait qu'une des questions centrales en entrepreneurship demeure la compréhension du processus entrepreneurial et de ses étapes tel qu'il se déroule dans le temps et l'espace, afin d'aider les entrepreneurs actuels et en devenir à mieux cerner sa dynamique et à se construire des passerelles qui leur permettent d'apprendre ce qu'il faut pour y embarquer avec le plus d'assurance possible. Car même si l'action entrepreneuriale peut signifier pour la personne entreprenante un pari téméraire sur l'inconnu, l'incertain, le diffus, il n'en demeure pas moins qu'elle requiert de sa part une dose suffisante de confiance en sa capacité de changer les règles du jeu du secteur d'activités d'affaires qui l'intéresse et d'y imposer les siennes. C'est dans cette optique que nous avons

proposé un modèle du processus entrepreneurial élaboré à partir de données empiriques, modèle ensuite vérifié auprès de dix entrepreneurs.

L'identification des activités concrètes des entrepreneurs tel que nous l'avons fait dans cette recherche revêt une importance capitale au regard des préoccupations contemporaines en matière d'identification des compétences et de formation des entrepreneurs. En effet, nous pensons que du moment où les activités reliées à chaque étape sont clairement définies, il devient possible d'entreprendre une recherche complémentaire sur les conditions et compétences nécessaires à leur réalisation. Dans cette perspective, on pourrait mieux concevoir les contenus des programmes de formation de façon à ce qu'ils répondent plus adéquatement aux besoins des entrepreneurs. C'est là une des avenues intéressantes de recherche que permet celle-ci.

Une seconde avenue de recherche, qui par ailleurs met en relief une des insuffisances du matériel empirique pour aller plus loin dans la compréhension de notre modèle, serait de compléter les données d'entrevues par des données d'observation. Car il faut dire que dans la présente recherche, nous nous sommes limités au discours des entrepreneurs, c'est-à-dire à ce qu'ils disent de ce qu'ils font. Il serait cependant intéressant de les observer à l'oeuvre, de collecter et confronter les données de cette observation avec celles des entrevues, dans le but de mieux apprécier leur degré de convergence. Nous demeurons convaincus, en dépit de ces insuffisances, de l'intérêt du modèle proposé dans ce travail autant pour l'accroissement de notre compréhension des pratiques entrepreneuriales que pour l'avancement de la recherche sur le processus entrepreneurial.

Bibliographie

Barnes, J.A. (1990) *Model and Interpretations. Selected Essays*. Cambridge, G.B.: Cambridge University Press.

Belley, A. (1990) *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*. Publications de la Fondation de l'entrepreneurship, Québec. Seconde édition.

Berger, P.L., Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality : A treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City. N.Y: Doubleday

Bygrave, W.D., Hofer, C.W.(1991) "Theorizing About Entrepreneurship" *Entrepreneurship: Theory and Practise*, Winter, 16(2) : 13-22

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Craland, J.C. (1984) "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization". *Academy of Management Review*, 9(2) : 354-359

Checkland, P. (1981) *System Thinking. Systems Practice*. Chichester/New-York: Wiley

Churchman, C.W. (1979) *The System Approach*. New-York : Laurel.

Collins, O., Moore, D.G. (1970) *The Organizations Makers: A Behavioral Study of Independant Entrepreneurs*. New-York: Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp)

Filion, L.J. (1988) "The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business : Vision, Relationships and Anticipatory Learning". *Ph.D.Thesis*, University of Lancaster, Great Britain,(UMI 8919064). (Tome 1 : 695 p., Tome 2 : 665 p.)

Filion, L.J. (1989) "Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser". *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 14, n° 3, sept. : 24-34

Filion, L.J. (1990a) "Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamodel". Tenth Annual Babson Entrepreneurship Research Conference, Babson College, M.A., 4-6 April. Published in: Churchill, Neil.C., William D. Bygrave et al. (Eds)(1990). Wellesley. Ma: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 57-71

Filion, L.J. (1990b) *Les entrepreneurs parlent*. Montréal, Qc: ADP/Éditions de l'entrepreneur, 303 p.

Filion, L.J. (1991a) *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal, Qc: Éditions de l'entrepreneur, 1991. 272 p.

Filion, L.J. (1991b) "The Use of SSM as a Metamodel Elaboration and Control Approach". *Systemist-The Publication of the United Kingdom Systems Society*, vol. 13, n° 4, nov. : 172-178

Filion, L.J. (1993) "A Contingency Approach for the Selection of Research Methodology (RM). *3rd International Conference of the UKSS (United Kingdom Systems Society) 'Systems*

Science: Addressing Global Issues', July 27-30, Paisley, Scotland. Published in: Stowell, F.A., West, D. and Howell J.G. (Eds) *Systems Science: Addressing Global Issues*. London: Plenum : 553-558

Filion, L.J. (1996) "Différences dans les systèmes de gestion des propriétaire-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME". *Revue canadienne des sciences de l'administration*. Décembre, (à paraître). *Canadian Journal of Administrative Sciences* (December)

Gartner, W.B. (1985) "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4 : 696-706

Gartner, W.B. (1988) "Who is an Entrepreneur? is the Wrong Question". *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4 : 11-32

Gartner, W.B. (1990) "What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, n° 5 : 15-28

Gasse, Y. (1982) "L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions". *Gestion*, Revue internationale de gestion, vol. 7, n° 4 : 3-10

Hornaday, J.A. (1982) "Research About Living Entrepreneurs". In C.A. Kent, D.L.Sexton, and K.H. Vesper (eds) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, pp. 20-34

Hutchins, C.L. (1996) *Systemic Thinking*. Aurora, Colorado: Professional Development Systems

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis*. Second edition, Sage Publication

Mitroff, I.I. (1983) *Stakeholders of The Organizational Mind: Toward a New View of Organizational policy Making*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pinchot, G. (1986) *Intraprendre*. Paris : Inter Edition

Shapiro, A., Sokol, L. (1982) "The Social Dimensions of Entrepreneurship". In C.A. Kent, D.L.Sexton, and K.H. Vesper (eds) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, pp. 72-90

Stevenson, H., Hameling, S. (1990) "Entrepreneurial Management: Need for a More Chaotic Theory". *Journal of Business Venturing*, n° 5 : 1-14

Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge, M.A., Harvard University, 255 p.

Timmons, J.A. (1978) "Characteristics and roles demands of entrepreneurship". *American Journal of Small Business*, vol. 3, n° 1 : 5-17

Vesper, K.H. (1990) *New Venture Strategies* (revised ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall

Waring, A. (1996) *Practical Systems Thinking*. International Thomson Business Press.

Youaleu, C.K., Filion, L.J. (1996) “Un modèle du processus entrepreneurial en neuf étapes” (version préliminaire non abrégée). Cahier de recherche n° 96-11-04. Chaire d’entrepreneurship Maclean Hunter (à paraître).