Document generated on 10/12/2024 1:28 a.m.

Revue internationale P.M.E.

Les mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée

Resource orchestration mechanisms and the growth of the very small enterprise (VSE) with entrepreneurial support

Mecanismos de orquestación de recursos y crecimiento de micro empresas acompañadas

L. Martin Cloutier, Sandrine Cueille and Gilles Recasens

Volume 29, Number 3-4, 2016

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1038340ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1038340ar

See table of contents

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Cloutier, L. M., Cueille, S. & Recasens, G. (2016). Les mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée. *Revue internationale P.M.E.*, *29*(3-4), 291–334. https://doi.org/10.7202/1038340ar

Article abstract

The literature on resource orchestration provides a process-based and complexity perspective for understanding the growth of the VSE with support. However, few studies have focused on the representations of entrepreneurial actors about the managerial and entrepreneurial actions which explain growth. Yet, finer knowledge about the mechanisms underlying the orchestration of resources would be useful to actors and entrepreneurial support professionals facing this challenge. To that end, this article proposes the use of critical realism which purpose is to develop a research design based on the Group Concept Mapping (GCM) as a bottom-up mixed methodological framework. The GCM method is used to produce intercase research representations to examine the conceptual representations shared by entrepreneurial actors owners of VSEs at the growth phase and evolving in distinct support systems ; one in Quebec (N_{QC} = 25) and the other in France (N_{FR} = 15). The intercase results presented in this article contribute in two ways to the theoretical concepts underpinning resource orchestration. First, four self-reinforcing growth-generating mechanisms are identified in line with the antecedents of growth. Second, conjectures formulated by retroduction to the theoretical notions contribute to an articulation of the resource orchestration framework for the VSE with support.

Tous droits réservés © Editions EMS – In Quarto SARL, 2016

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Les mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée[1]

L. Martin CLOUTIER

L. Martin Cloutier, Ph. D., est professeur titulaire au Département de management et technologie, Université du Québec à Montréal. Il a complété ses études doctorales à University of Illinois at Urbana-Champaign, *à la suite de l'obtention d'un B. Sc. et d'une M. Sc. à l'Université McGill. Il spécialise son programme de recherche sur les méthodes d'aide à la décision en groupe et modélisation systémique en divers contextes, dont celui du management stratégique des facteurs de développement des TPE accompagnées.*

Département de management et technologie
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
320, rue Sainte-Catherine Est
MONTRÉAL (Québec) H2X 3X2, Canada
cloutier.martin@uqam.ca

Sandrine CUEILLE

Sandrine Cueille est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Ses recherches portent sur les pratiques stratégiques des organisations évoluant dans des environnements complexes, notamment les organisations du secteur de la santé et les jeunes entreprises bénéficiant de dispositifs d'accompagnement.

ECM-EA 4580 Université de Pau et des Pays de l'Adour
8, allée des Platanes
64100 BAYONNE, France
sandrine.cueille@univ-pau.fr

1 Les auteurs tiennent à transmettre leurs remerciements aux accompagnateurs entrepreneuriaux et à l'ensemble des participants aux deux études, une menée en France, l'autre au Québec, qui ont apporté leur soutien indéfectible à la réalisation des cartographies des concepts en groupe par des apports matériels et logistiques significatifs. Les accompagnateurs entrepreneuriaux ont assurément démontré à travers ces exercices leur passion de la réussite des jeunes TPE accompagnées. Les participants de cette étude ont investi environ six heures de travail actif individuel lors des collectes de données. Sans cet investissement de leur part, la réalisation d'une telle étude aurait été matériellement et logistiquement infaisable. Les auteurs souhaitent également remercier Josée St-Pierre, rédactrice en chef de la RIPME, ainsi que Didier Chabaud, Karim Messeghem et Jean-Michel Degeorge, responsables de l'évaluation de ce manuscrit pour leurs judicieux conseils et soutien. Bien entendu, les limites et insuffisances du présent article demeurent la seule responsabilité des auteurs.

Gilles RECASENS

Gilles Recasens est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Ses activités de recherche portent sur les questions, d'une part, de difficultés financières des entreprises et, d'autre part, de développement entrepreneurial dans le cadre de la relation d'accompagnement.

ECM-EA 4580 Université de Pau et des Pays de l'Adour
Avenue du Doyen Poplawski
BP 575
64012 PAU CEDEX, France
gilles.recasens@univ-pau.fr

Résumé

La littérature sur l'orchestration des ressources offre une perspective processuelle et complexe permettant de mieux comprendre la croissance de la jeune TPE (très petite entreprise) accompagnée. Toutefois, peu de travaux ont porté sur les représentations des acteurs entrepreneuriaux au sujet des actions managériales et entrepreneuriales de la croissance afin de l'expliquer. Pourtant des connaissances plus fines au sujet des mécanismes qui sous-tendent l'orchestration des ressources seraient utiles aux acteurs et accompagnateurs entrepreneuriaux confrontés à ce défi. À cette fin, cet article propose l'emploi du positionnement épistémologique du réalisme critique, dont la finalité sert à développer un design de recherche s'appuyant sur la cartographie de concepts en groupe (CCG) comme cadre méthodologique mixte et ascendant. La CCG sert à produire les représentations intercas dans un examen des représentations conceptuelles des actions d'acteurs entrepreneuriaux dirigeants de TPE en phase de croissance et évoluant dans des dispositifs d'accompagnement distincts ; l'un au Québec (N_{QC} = 25) et l'autre en France (N_{FR} = 15). L'étude intercas présentée dans cet article contribue de deux manières aux notions théoriques en orchestration des ressources. Premièrement, quatre mécanismes d'autorenforcement générateurs de la croissance sont identifiés en lien avec les antécédents de la croissance. Deuxièmement, des conjectures par rétroduction aux notions théoriques servent à articuler l'orchestration des ressources dans la croissance de la jeune TPE accompagnée.

Mots-clés

Croissance des jeunes TPE, Orchestration des ressources, Réalisme critique, Cartographie des concepts en groupe

Resource orchestration mechanisms and the growth of the very small enterprise (VSE) with entrepreneurial support

Abstract

The literature on resource orchestration provides a process-based and complexity perspective for understanding the growth of the VSE with support. However, few studies have focused on the representations of entrepreneurial actors about the managerial and entrepreneurial actions which explain growth. Yet, finer knowledge about the mechanisms underlying the orchestration of resources would be useful to actors and entrepreneurial support professionals facing this challenge. To that end, this article proposes the use of critical realism which purpose is to develop a research design based on the Group Concept Mapping (GCM) as a bottom-up mixed methodological framework. The GCM method is used to produce intercase research representations to examine the conceptual representations shared

by entrepreneurial actors owners of VSEs at the growth phase and evolving in distinct support systems ; one in Quebec (N_{QC} = 25) and the other in France (N_{FR} = 15). The intercase results presented in this article contribute in two ways to the theoretical concepts underpinning resource orchestration. First, four self-reinforcing growth-generating mechanisms are identified in line with the antecedents of growth. Second, conjectures formulated by retroduction to the theoretical notions contribute to an articulation of the resource orchestration framework for the VSE with support.

Kewwords

Enterprise growth, Entrepreneurial development, Resource orchestration, Critical realism, Group concept mapping

Mecanismos de orquestación de recursos y crecimiento de micro empresas acompañadas

Resumen

La literatura sobre la orquestación de los recursos ofrece una perspectiva procesual y compleja que permite comprender mejor el crecimiento de la nueva microempresa apoyada. No obstante, pocos trabajos se han referido a las representaciones de los actores empresariales respecto a las acciones de gestion y empresariales en el crecimiento, con el fin de explicarlo. Sin embargo conocimientos más profundos respecto a los mecanismos que sostienen la orquestación de los recursos serían útiles para los actores y los acompañantes empresariales confrontados con este desafío. Con este fin, este articulo propone el empleo del realismo crítico cuya finalidad sirve para desarrollar un diseño de búsqueda (investigación) que se apoya en la cartografía de conceptos en grupo (CCG) como marco (ejecutivo) metodológico mixto y ascendiente. El CCG sirve para producir las representaciones inter caso en un estudio de las representaciones conceptuales de las acciones de los actores empresariales dirigentes de microempresas en fase de crecimiento y que evolucionan en dispositivos distintos de acompañamiento ; el uno en Quebec (N_{QC} = 25) y el otro en Francia (N_{FR} = 15). El estudio inter caso presentado en este artículo contribuye de dos maneras a las nociones teóricas en orquestación de los recursos. Primero, cuatro mecanismos generadores de auto fortalecimiento del crecimiento son identificados con lazos a los antecedentes del crecimiento. En segundo lugar, conjeturas por retroducción a las nociones teóricas sirven para articular la orquestación de los recursos en el crecimiento de la nueva microempresa apoyada.

Palabras clave

Crecimiento de empresas, Desarrollo emprendedor, Orquestación de recursos, Mapas conceptuales de grupo

INTRODUCTION

La finalité de cet article est une meilleure compréhension de l'orchestration des ressources comme processus général générateur de la croissance de la jeune TPE[2,3] accompagnée selon la perspective des acteurs entrepreneuriaux[4]. La perspective de la firme fondée sur les ressources (*resource-based view* (RBV), en anglais) a initialement mis l'accent sur l'identification des actifs et des ressources, en vue de soutenir la croissance de l'entreprise (Penrose, 1959), au détriment d'une compréhension plus approfondie de leur intégration dans l'organisation (Hodgson, 2008). La perspective offerte par l'orchestration des ressources, telle qu'introduite par Sirmon, Hitt et Ireland (2007, 2011), Helfat *et al.* (2007), et actualisée récemment par Teece (2012) et Helfat et Peteraf (2015), rend manifeste l'intérêt d'étudier cette problématique afin de mieux comprendre la croissance de la jeune TPE accompagnée. L'étude de la croissance de la jeune TPE accompagnée permettrait également selon les termes de Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster (2012, p. 25) de mener des « *travaux empiriques sur les actions et les interactions entre acteurs entrepreneuriaux et leurs parties prenantes comme unité d'analyse importante* » (traduction des auteurs).

En effet, des travaux récents ont souligné le besoin d'approfondir l'étude des actions en matière d'orchestration des ressources, susceptibles de favoriser la croissance de l'entreprise (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010 ; Sirmon et Hitt, 2009). Selon Mueller, Volery et von Siemens (2012), les actions menées par les acteurs entrepreneuriaux sont d'une part, administratives dans le sens managérial du terme, et sont réalisées dans le but d'améliorer les opérations existantes, ou d'autre part, entrepreneuriales en apport au processus créatif et à la découverte d'opportunités (Alvarez et Barney, 2007). L'importance de la distinction entre ces deux types d'actions correspond à la position de Watson (2013, p. 414) qui insiste aussi sur l'existence d'une « tension/contradiction » entre elles puisque menées par le même acteur entrepreneurial (Metcalfe, 2008 ; Thornton, 1999). Spécifiquement, les actions managériales visant l'allocation et l'organisation optimales des ressources (Penrose, 1959) sont menées concurremment avec les actions entrepreneuriales sources de croissance (Davidsson, Achtenhagen et Naldi, 2005 ; Wright et Stigliani, 2012).

---

2 Le terme « jeune TPE » réfère typiquement à une entreprise qui se développe suivant une phase de démarrage réussie (un à trois ans d'activité, selon les cas de figure), et en voie d'aborder une phase subséquente, soit une phase de croissance (trois à cinq ans) nécessitant des transformations aux plans humains, organisationnels, stratégiques, financiers…

3 Selon Industrie Canada, une entreprise d'un à quatre employés est définie comme une microentreprise, alors qu'une petite entreprise comprend entre cinq et 49 employés : www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00005.html. En France, selon l'INSEE, « une microentreprise est une entreprise occupant moins de 10 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas deux millions d'euros » : www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/microentreprise.htm. Le terme TPE est utilisé dans cet article pour désigner ces trois catégories d'entreprises.

4 Le terme « acteur entrepreneurial » (*entrepreneurial actor*, en anglais) tel que défini par Watson (2013, p. 411) est utilisé dans le texte. Il désigne « l'entrepreneur-dirigeant » impliqué dans des processus conduisant à des actions dites « entrepreneuriales ».

Il convient d'examiner « comment » les acteurs entrepreneuriaux se représentent la mise en œuvre des actions permettant la croissance de l'entreprise dans une dynamique d'orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2007, 2011 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Helfat et Peteraf, 2015). L'intérêt de la représentation[5] comme objet d'étude, en tant que schéma mental collectif, ou produit cognitif ascendant, des acteurs entrepreneuriaux en matière d'actions managériales et entrepreneuriales dans l'orchestration des ressources, consiste à reconnaître explicitement la complexité et l'apport des « *systèmes référentiels qui guident les individus* » (Cossette, 2004, p. 42) et les collectifs (Schmitt, 2004) dans ces processus. Suivant la problématique précédemment soulevée, la question de recherche devient : « Comment les actions à entreprendre, selon les représentations des acteurs entrepreneuriaux, permettent-elles de favoriser la croissance de la jeune TPE, en s'inscrivant dans une perspective d'orchestration des ressources ? ».

À l'instar de travaux conduits en management, la présente contribution s'appuie sur une démarche méthodologique telle qu'appréhendée par le réalisme critique (RC) en étude de cas (Easton, 2010 ; Tsang, 2014 ; Wynn et Williams, 2012). Le RC guide sur le plan méthodologique les étapes requises permettant d'identifier, dans les résultats d'études de cas, les mécanismes d'autorenforcement générateurs du phénomène étudié. Le RC utilise l'inférence de rétroduction (ou d'abduction) dans la conjecture de demi-régularités empiriques[6] nécessaires à l'interprétation des mécanismes d'autorenforcement (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Easton, 2010 ; Tsang, 2014 ; Wheeldon, 2010 ; Wynn et Williams, 2012).

En lien avec le positionnement du RC, un cadre méthodologique mixte propre à l'approche de la cartographie des concepts en groupe (CCG) est mis en place dans cette recherche (Kane et Trochim, 2007 ; Rosas et Kane, 2012 ; Trochim et Cabrera, 2005). La CCG s'inscrit dans un courant méthodologique en émergence en management stratégique et en entrepreneuriat où l'intervention auprès de groupes de participants, ou de parties prenantes, permet de mettre en évidence les représentations obtenues dans la recherche de cadres conceptuels ou de représentations collectives et partagées (Cloutier, Cueille et Recasens, 2013, 2014a ; Stigliani et Ravasi, 2012 ; Tarakci *et al.*, 2014). Dans cette recherche, en raison des analyses statistiques multivariées sous-jacentes, la CCG produit un artéfact de représentations. Cette carte des concepts se rapporte aux actions et interrelations entre les actions d'orchestration des ressources des acteurs entrepreneuriaux dirigeants de jeunes TPE accompagnées. Une carte des concepts représente la complexité systémique de ces interrelations.

5 Succinctement, une représentation mentale ou cognitive constitue le fondement de la structure mentale des individus leur permettant de traiter des informations relatives à leur expérience ou leur propre vécu (Gallina, 2006). La matérialisation d'une représentation mentale peut être un artéfact (modèle, image, formule mathématique ou chimique, un système…) pouvant servir à organiser ou à planifier les actions des individus (Denis, 1989 ; Mannoni, 1998).

6 Lawson (1997, p. 204) a introduit le terme « demi-régularité » (*demi-regularity*, en anglais) en référence au réalisme critique (RC) pour contraster avec les sciences naturelles et exprimer l'idée selon laquelle les événements en sciences sociales, tout en étant non universels, peuvent être rendus intelligibles par des conjectures au moyen de mécanismes générateurs d'ordre théorique (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ces mécanismes permettant alors de fournir une explication conjecturale comme étape initiale, voire exploratoire, dans divers domaines en management.

L'objectif principal de cette recherche consiste donc à rendre intelligibles les conjectures de demi-régularités des représentations des acteurs entrepreneuriaux concernant les actions favorisant la croissance de la jeune TPE accompagnée. L'atteinte de cet objectif repose sur la réalisation d'une étude intercas entre deux groupes de jeunes TPE accompagnées, l'un en France, l'autre au Québec. L'approche empirique employée permet de représenter, par une carte des concepts pour chacun des cas, les actions managériales et entrepreneuriales susceptibles de favoriser la croissance par les acteurs entrepreneuriaux participant à l'étude. Les distinctions contextuelles entre les cas sont d'autant plus évidentes qu'ils se situent dans des pays différents. À ce sujet, il est important de réitérer que l'attrait du RC en matière de généralisation analytique des demi-régularités empiriques aux notions théoriques réside dans l'articulation de conjectures s'appuyant sur des événements, processus, propriétés émergentes et mécanismes d'autorenforcement communs aux cas. Les analyses intercas systémiques en RC sont donc d'intérêt conjectural là où les mêmes questions se posent et des circonstances analogues observées (Byrne, 2009a).

Cette recherche constitue donc une contribution méthodologique originale de l'utilisation de la CCG par le truchement de son positionnement épistémologique selon le RC dans l'étude de la croissance de la jeune TPE accompagnée. Elle propose l'examen de la croissance comme un processus s'inscrivant dans le développement entrepreneurial de la jeune TPE accompagnée et contribue spécifiquement à une meilleure articulation des notions de ressources (RBV), de capacités organisationnelles et dynamiques, de compétences et de création de valeur. À ce sujet, quatre mécanismes d'autorenforcement générateurs de la croissance sont mis au jour à partir des représentations empiriques des actions managériales et entrepreneuriales des acteurs entrepreneuriaux des cas à l'étude. Ces résultats permettent d'établir trois conjectures d'ordre théorique se rapportant au processus général et sous-processus d'orchestration des ressources dans la croissance, mais aussi au rôle de l'accompagnement entrepreneurial en matière d'orchestration des ressources. Ce rôle est intéressant à mettre en évidence, la perspective de l'orchestration des ressources n'ayant pas, jusqu'ici, examiné le rôle de l'accompagnement entrepreneurial dans la construction des compétences en s'appuyant sur les ressources de l'environnement dans le phénomène de la croissance.

L'article est structuré de la manière suivante. La section 1 permet de présenter une analyse de la littérature relative à la croissance de la jeune TPE et de proposer un cadre d'interprétation du phénomène. La perspective épistémologique du RC et le cadre méthodologique sont détaillés à la section 2. Dans la section 3, les résultats intracas des cartographies des concepts sont introduits et interprétés. Des conjectures issues des résultats de la recherche sont suggérées à la section 4 où sont également présentées les contributions théoriques et managériales. Les implications et limites de la recherche sont présentées en conclusion.

1. LA CROISSANCE DE LA JEUNE TPE ACCOMPAGNÉE : REPÈRES THÉORIQUES ET PROPOSITION D'UN CADRE D'INTERPRÉTATION

Depuis les travaux de Penrose (1959), la notion de croissance a été largement explorée en management. Il s'agit d'une notion polysémique qui fait référence à la fois (McKelvie et Wiklund, 2010) à un résultat quantitatif (la croissance mesurée par des indicateurs comme le chiffre d'affaires, le montant des actifs ou le nombre de salariés), à des conséquences organisationnelles[7] (la croissance influence l'organisation et implique des changements en matière d'agencement des ressources, de structure organisationnelle et de stratégie, par exemple) et à un processus (ouvrir la « boîte noire » de la croissance et comprendre comment l'entreprise croît). Récemment, les recherches ont porté sur les déterminants de la croissance (Davidsson, Delmar et Wiklund, 2006) et sur les processus y conduisant, en insistant sur le rôle clé du dirigeant-entrepreneur (Ireland, Hitt et Sirmon, 2003 ; Barney, Ketchen et Wright, 2011 ; Sirmon, Hitt et Ireland, 2011).

Cette revue de la littérature met tout d'abord en évidence les antécédents externes et internes de la croissance de la jeune TPE (section 1.1.), puis détermine les processus managériaux à l'œuvre dans le phénomène (section 1.2.). Sur cette base est proposé un cadre d'interprétation de la croissance de la jeune TPE accompagnée (section 1.3.).

1.1. Les fondements externes et internes de la croissance de la jeune TPE

La croissance de la jeune TPE doit être étudiée dans son contexte dans la mesure où, par exemple, les caractéristiques du secteur d'activité ou du territoire peuvent constituer des facteurs externes de croissance (Arlotto, Cyr, Meier et Pacitto, 2011). Le contexte de la croissance de la jeune TPE comprend, d'une part, une composante « industrielle » (notamment concurrentielle), et d'autre part, une composante institutionnelle. La première composante présente des spécificités pour les TPE, pour lesquelles l'accès au financement, au marché, aux matières premières et à la main-d'œuvre (du fait du caractère novateur des produits et des technologies) pose un certain nombre de difficultés. La composante institutionnelle renvoie tout d'abord à l'intrication entre la croissance et le territoire sur lequel elle se produit (Malecki, 1997). Il est possible d'observer, sur le territoire, à la fois des relations de concurrence, d'exploitation de complémentarités, des formes de coopétition, de partage de filière économique, ou encore des relations commerciales entre un donneur d'ordres et des sous-traitants. Ces phénomènes sont analysés dans des approches « collectives » de la croissance (Houle et Prévost, 2003), à travers, par exemple, des grappes, des districts industriels ou technologiques, des réseaux d'entreprises, des technopôles… La composante institutionnelle réside, ensuite, dans le cadre juridique, porteur de contraintes, mais aussi d'opportunités en matière d'entrepreneuriat (aides financières, soutiens). Elle est également constituée d'un environnement scientifique et technologique (centres de recherche, universités), qui favorise

7 Cette vision de la croissance repose notamment sur les approches en matière de cycle de vie, par exemple : Greiner (1972), Churchill et Lewis (1983), Phelps, Adam et Bessant (2007).

la croissance des TPE par le transfert technologique ou encore l'essaimage universitaire. Enfin, la composante institutionnelle a trait à la présence de dispositifs d'accompagnement des TPE, observables, d'une part, à un niveau « méta », au travers des organismes publics et gouvernementaux responsables de la mise en œuvre des politiques de soutien à la croissance (Messeghem, Sammut, Chabaud, Carrier et Thurik, 2013 ; Cuzin et Fayolle, 2006), et d'autre part, à la proximité physique des entreprises accompagnées, en tant que « fournisseurs » de soutien aux entreprises, tels les incubateurs ou les pépinières (LabEx Entreprendre, 2014).

Afin de prendre en compte la richesse et la diversité du contexte, des approches systémiques sont proposées pour étudier l'environnement entrepreneurial. Dans la lignée des travaux sur les écosystèmes d'affaires (Moore, 1993, 1996 ; Van de Ven, 1993), la notion d'écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2010, 2011) permet d'insister sur le caractère systémique de la croissance et sur le phénomène de coconstruction des initiatives d'acteurs privés et publics tournées vers la croissance.

Concernant les antécédents internes de la croissance, les structures de connaissance et les processus cognitifs individuels de décision (microfondements de la croissance), outre la motivation de l'entrepreneur à la croissance, sont de nature à influencer celle-ci (Wright et Stigliani, 2012). En particulier, les entrepreneurs doivent souvent prendre des décisions dans des situations qui dépassent leurs capacités de traitement d'informations et dans un contexte caractérisé par l'incertitude, la nouveauté, l'émotion et le manque de temps, ce qui favorise l'apparition de biais cognitifs (Baron, 1998, 2000 ; Russo et Schoemaker, 1992 ; Cooper, Woo et Dunkelberg, 1988). Toutefois, la compréhension des interactions entre processus cognitifs, environnement et action entrepreneuriale reste à approfondir (Wright et Stigliani, 2012). La RBV, en soulevant indirectement la question de la latitude d'action du dirigeant dans l'agencement des ressources, rejoint les préoccupations au sujet des microfondements de la croissance (Helfat et Peteraf, 2015). Cette latitude est *a priori* élevée pour une jeune TPE, en raison de son agilité organisationnelle. Cependant, elle est souvent confrontée au besoin d'adapter une trajectoire initiale issue de « l'idée du dirigeant » aux exigences du marché (Wright et Stigliani, 2012).

Les antécédents internes de croissance peuvent également s'analyser sous l'angle des différentes formes de capital. Le capital humain, en matière d'éducation, expérience, connaissance et compétences, par exemple, est susceptible d'être un facteur influençant le succès et la croissance de l'entreprise (Unger, Rauch, Frese et Rosenbush, 2011 ; Cassar, 2006 ; Davidsson et Honig, 2003). Il en est de même pour le capital social (Anderson et Miller, 2003 ; Florin, Lubatkin et Schulze, 2003 ; Hite et Hesterly, 2001), dans la mesure où il consiste en la capacité de l'entrepreneur à s'insérer dans des réseaux et à accéder aux ressources, et pour le capital entrepreneurial qui concerne la capacité à identifier et poursuivre des opportunités, obtenir et coordonner des ressources, poursuivre la réalisation du projet à travers la création et le développement de l'entreprise (Erikson, 2002).

Par ailleurs, la croissance est susceptible d'être influencée par l'orientation entrepreneuriale (Wiklund, Holger et Shepherd, 2009) ; ce concept faisant référence à l'orientation stratégique de l'entreprise et au caractère entrepreneurial du style de prise de décision, des méthodes et des pratiques d'affaires. Il est notamment possible d'établir un lien entre orientation entrepreneuriale et exploitation d'opportunités par l'intermédiaire de la notion de capacités dynamiques, celles-ci étant comprises en tant que mécanismes de reconfiguration des

ressources de façon à poursuivre les opportunités. L'orientation entrepreneuriale est donc utile pour comprendre comment les entreprises se renouvellent, à travers de nouvelles trajectoires de croissance (Covin et Lumpkin, 2011).

Enfin, la croissance est susceptible d'être influencée par la capacité d'apprentissage permettant de développer les connaissances entrepreneuriales et managériales nécessaires pour s'adapter au changement (Macpherson et Holt, 2007) ; la connaissance étant conçue comme un actif qu'il est possible d'acquérir au travers des réseaux ou d'un processus d'apprentissage par l'expérience, notamment. L'expérience vécue par les membres de l'équipe entrepreneuriale étant susceptible de conduire à la modification de leur perception des tâches managériales à accomplir et, en conséquence, à leur réallocation (Séville et Wirtz, 2010).

1.2. Les processus managériaux à l'œuvre dans la croissance de la jeune TPE

Si le rôle des antécédents externes et internes de la croissance est largement analysé dans la littérature, il reste beaucoup à comprendre sur les processus managériaux permettant de conduire à la croissance de l'entreprise, notamment lorsque son environnement est complexe et instable. De plus, relativement peu de travaux abordent la question de la croissance de l'entreprise de façon globale et intégrative (Wiklund, Holger et Shepherd, 2009). Développer une telle approche est toutefois important afin de mieux comprendre et expliquer comment interagissent les facteurs de croissance ou, autrement dit, pour déterminer les processus de croissance à l'œuvre.

La RBV se focalise sur le fonctionnement interne de l'entreprise, dont la performance résulte des ressources stratégiques détenues (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). L'existence d'interrelations entre les ressources stratégiques amplifie les problèmes d'accès à celles-ci pour les TPE. Plus précisément, obtenir un avantage concurrentiel dépend de la capacité de la firme à acquérir et à mobiliser, en interne, les ressources stratégiques (Peteraf, 1993 ; Black et Boal, 1994). La capacité de l'entreprise à mobiliser les ressources dans un processus stratégique serait à l'origine de création de valeur (Lorino, 1995) ; un processus stratégique étant défini comme « *un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou* output *ayant de la valeur pour un client externe* » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 318). L'approche de l'environnement qui résulte de la RBV renvoie à la notion d'écosystème, avec lequel l'entreprise doit entretenir des relations lui permettant d'accéder aux ressources sur lesquelles elle pourra tabler pour construire un avantage concurrentiel (Teece, 2007).

Les travaux plus récents de la RBV proposent d'analyser l'évolution des capacités organisationnelles en tant que combinaisons de ressources permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel. Les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) sont celles qui permettent à l'entreprise d'intégrer, construire et reconfigurer les compétences pour faire face aux changements rapides de l'environnement (Teece, 2012). En lien avec ce qui précède, le cadre interprétatif de Salvato et Rerup (2011) relativement aux compétences et capacités dynamiques, distingue les compétences comme un attribut lié aux apprentissages

des dirigeants et résultant en routines décisionnelles (Betsch, Haberstroh et Höhle, 2002 ; Squire et Kandel, 1999), alors que les capacités font référence à une construction au plan organisationnel permettant de guider l'organisation dans son environnement en mobilisant les connaissances et les expériences ainsi produites (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Helfat *et al.*, 2007). La notion de trajectoire d'évolution des capacités organisationnelles (Helfat, 1994) complétée par celle du cycle de vie des capacités organisationnelles (Helfat et Peteraf, 2003), permettent d'appréhender comment l'entreprise fait évoluer ses ressources au fil du temps, dans un contexte turbulent.

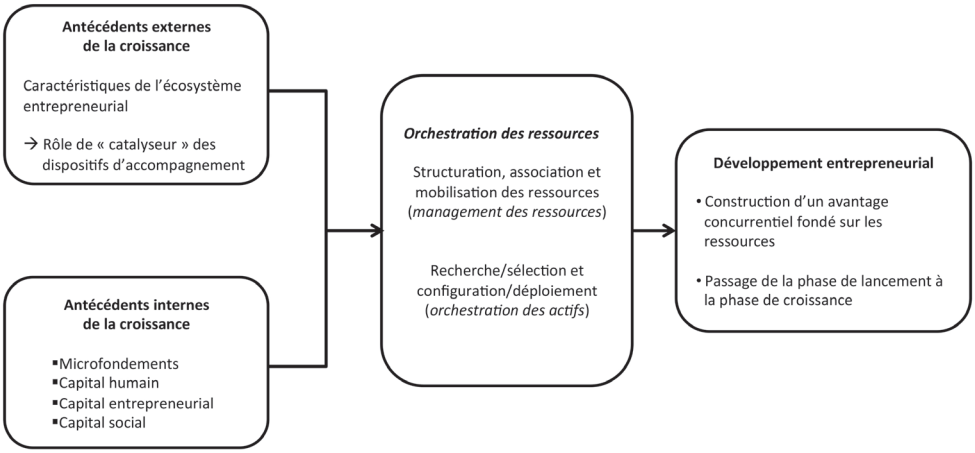
Des travaux récents introduisent la notion d'orchestration des ressources (Sirmon, Hitt et Ireland, 2011), qui permet d'intégrer deux cadres théoriques qui se sont développés concomitamment, mais de manière disjointe : celui du management des ressources et celui de l'orchestration des actifs. Le premier intègre les processus de structuration, d'association et de mobilisation des ressources (Sirmon, Hitt et Ireland, 2007) et le second traite de processus de recherche/sélection et de configuration/déploiement des actifs (Helfat *et al.*, 2007). Ces deux cadres théoriques utilisent des terminologies différentes, mais conceptualisent, à travers des processus qui se recoupent, la même dynamique des ressources.

Centrée sur le rôle que jouent les dirigeants dans l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur les ressources, l'orchestration des ressources est définie comme la sélection et la structuration des ressources de manière à exploiter les opportunités, afin d'obtenir avantage concurrentiel, croissance et création de valeur (Ireland, Hitt et Sirmon, 2003 ; Barney, Ketchen et Wright, 2011 ; Sirmon, Hitt et Ireland, 2011). L'orchestration des ressources revêtirait des exigences spécifiques selon les étapes du cycle de vie de l'entreprise. Durant la phase de croissance, l'orchestration des ressources devrait être focalisée sur le développement de ressources nouvelles, notamment pour accroître les capacités de production et de distribution de l'entreprise, ou pour internaliser des fonctions jusqu'alors confiées à des prestataires extérieurs (Sirmon, Hitt et Ireland, 2011). Cette phase devrait également correspondre à une structuration forte de l'entreprise, reposant sur une formalisation des procédures et l'établissement d'une hiérarchie. Enfin, la construction d'un réseau de relations autour du dirigeant serait essentielle, notamment pour permettre à l'entreprise de lever les fonds indispensables en soutien à la croissance.

1.3. Un cadre d'interprétation de la croissance de la jeune TPE accompagnée

Cette analyse de la littérature sur la croissance révèle qu'il reste encore à approfondir la façon, dont les différents antécédents internes et externes interagissent les uns avec les autres, notamment en ce qui concerne la transition, pour les entreprises récemment créées, vers la phase de croissance (Wright et Stigliani, 2012). La manière, dont sont orchestrées les ressources, apparaît comme un apport essentiel, permettant d'agencer les antécédents externes et internes, afin de favoriser la croissance des jeunes TPE. Les dispositifs d'accompagnement sont susceptibles de jouer un rôle particulier en matière de croissance. Ils peuvent en effet assurer un rôle de « catalyseur » en favorisant le transfert de connaissances, le renforcement des compétences et le développement des réseaux (Macpherson et Holt, 2007). Le schéma de la figure 1 propose une représentation du cadre d'interprétation issu de la littérature.

Figure 1. Cadre d'interprétation de la croissance de la jeune TPE accompagnée



Le passage de la phase de lancement à la phase de croissance s'inscrit dans un processus de développement entrepreneurial destiné à produire un avantage concurrentiel durable fondé sur les ressources. Les ressources peuvent avoir comme origine l'écosystème entrepreneurial (antécédents externes). La jeune TPE peut, par exemple, bénéficier de financements mobilisés auprès d'investisseurs en capital-risque, mais les ressources peuvent également être d'origine interne à la jeune TPE (antécédents internes). Par exemple, le projet de développement entrepreneurial peut reposer sur la compétence des collaborateurs. Les ressources sont ensuite structurées, associées et mobilisées au sein d'un processus destiné à soutenir le projet entrepreneurial. Il s'agit de rechercher et sélectionner les actifs que la jeune TPE souhaite détenir ainsi que de définir la configuration requise pour soutenir ce projet et de déployer les actifs en conséquence. Ainsi, la croissance peut être interprétée comme le fruit d'un processus d'orchestration des ressources reposant sur des antécédents externes et internes.

2. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Trois thèmes focaux sont traités ci-après. En section 2.1. sont présentées des notions au sujet des représentations cognitives. Les critères de choix des cas à l'étude et le positionnement épistémologique de la recherche sont introduits à la section 2.2. Les étapes du cadre méthodologique suivi sont décrites à la section 2.3.

2.1. Représentations et méthodes de représentations des acteurs entrepreneuriaux

Concrètement, une représentation cognitive peut devenir un artéfact matériel (un modèle, un système, un dessin…) d'un objet cognitif ou d'une idée non directement observable (Denis, 1989). Une représentation n'est donc pas qu'une simple « reproduction » d'un

construit non directement observable, car elle met en relief des caractéristiques que des artéfacts possèdent et qui peuvent être expliquées ou clarifiées au bénéfice de tiers (Denis, 1993). L'utilisation de méthodes et outils visuels permettant de soutenir la production de représentations apparaît essentielle puisqu'elle contribue à l'appropriation, par des acteurs ou des groupes, des connaissances ainsi produites (Filion, 2008 ; Schmitt, 2004). Comme envisagé dans de multiples disciplines, les représentations mentales constituent donc à la fois un processus cognitif et le reflet mental de celui-ci (Denis, 1989).

Les études sur les représentations en entrepreneuriat ont examiné ces produits cognitifs (cartes cognitives), soit le contenu de l'esprit plutôt que son fonctionnement (Cossette, 2004). Ces efforts ont été focalisés sur la visée d'action pratique de la notion de représentation, celle-ci étant : « *un état de l'image mentale que se fait un sujet ou un groupe d'un objet, d'un concept, d'un contexte, d'un événement, d'un système, d'un comportement, plus généralement. Il s'agit d'une (re)construction circonstancielle du réel* […] *pour faire face aux exigences de la tâche en cours* » (Schmitt, Julien et Lachance, 2002, p. 5-6). Ces travaux ont porté sur les représentations des acteurs (Cossette, 2000) et des enjeux de recherche d'intérêt pour comprendre la complexité des représentations des acteurs ont été soulevés (Filion, 2008).

Une lacune souvent constatée de ces outils visuels de représentation est l'absence de mécanisme sous-jacent de production des interrelations entre les éléments de la représentation, permettant de mettre en évidence la complexité des relations systémiques de celles-ci (Trébucq, 2012). La manière et l'approche utilisées dans la production de la représentation sont d'importance capitale pour en comprendre leur nature. L'approche des cartes heuristiques de Novak (1998), à titre d'exemple, repose sur la perspective informelle des intervenants ou acteurs qui font usage d'un logiciel graphique pour mettre en évidence les liens entre les éléments d'une carte. Il en émerge une perspective qualitative descendante (*top-down*, en anglais) non soutenue par une analyse statistique. La dimension participative formelle, utile à une démarche collective, telle l'approche de cartographie des cognitions managériales proposée par Tyler et Gnyawali (2009), n'intègre pas une analyse statistique des données.

La manière avec laquelle il est possible d'obtenir une représentation d'un objet, ou d'une idée, et de permettre à des groupes ou collectifs de mettre en lien et d'articuler des catégories formées dans leurs structures cognitives individuelles à leur sujet, demeure une intrigue d'ordre méthodologique centrale et d'actualité. Utilisée dans de nombreuses sphères, la CCG permet d'appréhender l'ensemble de la complexité associée aux interrelations entre les actions envisagées par les participants (Kane et Trochim, 2007). L'apport de la CCG comme approche de recherche a permis d'analyser des cadres de représentation partagés par des groupes, et d'en mesurer les interrelations et les perceptions qui leur sont associées dans de nombreux champs de connaissances (Rosas et Kane, 2012), dont celui de la jeune TPE accompagnée (Cloutier, Cueille et Recasens, 2013, 2014a). Le cadre méthodologique mixte intégré (qualitatif et quantitatif) de la CCG est participatif et ascendant (*bottom-up*) et peut être employé dans la réalisation d'études de cas selon les prémisses du RC (Easton, 2010 ; Tsang, 2014 ; Wynn et Williams, 2012).

2.2. Sélection des cas : dispositifs d'accompagnement

Les cas à l'étude ont été sélectionnés selon deux critères précis. Premièrement, un accès fréquent et soutenu aux acteurs entrepreneuriaux et aux accompagnateurs par les chercheurs. Les participants étaient intéressés par la construction d'une relation de recherche soutenue impliquant diverses étapes de collecte et d'analyse de données avec rétroaction. Dans une approche dite ascendante, les chercheurs interviennent activement en soutien à la production des représentations des participants, donc pour modéliser la complexité du contexte étudié (Schmitt, Julien et Lachance, 2002) ; pour ainsi produire une représentation collective de représentations individuelles. La position épistémologique du RC adopte la perspective que les « […] *cas ne sont pas des unités empiriques ou des catégories théoriques, mais le produit d'opérations de base en recherche* » (Ragin, 1992, p. 218) (traduction des auteurs). Ce type d'interaction entre les chercheurs et les participants trouve écho dans l'inférence de rétroduction (ou abduction) en RC, c'est-à-dire, formuler des conjectures demi-empiriques au sujet de mécanismes générateurs permettant d'expliquer un résultat (Danermark, Ekstrom, Jokobsen et Karlsson, 2002).

Deuxièmement, en lien avec ce qui précède, les cas ont été choisis pour leur similitude sur le plan processuel en matière d'orchestration de ressources ; plutôt que pour leur similitude selon des trajectoires liées à des tendances. En RC, les cas sélectionnés servent à préparer une comparaison entre systèmes complexes relativement à des configurations d'événement, d'action et de structure (Ragin, 2004). Ce critère, conçu comme un « attracteur » en complexité systémique permet de justifier la représentativité des phénomènes, processus et propriétés émergentes (cohérence, cohésion) analogues pouvant faire l'objet d'analyses intercas (Cloutier, Cueille et Recasens, 2014b). En systèmes complexes, l'attracteur permet de préciser le domaine où se situe l'espace des caractéristiques d'un système (Byrne, 2009a). Ceci est fondamental en RC puisque ce qui motive le choix des cas réside dans les conjectures relatives à l'attracteur du système représenté par les cas à l'étude. La comparaison intercas prend son sens lorsque les systèmes à l'étude sont suffisamment semblables, mais différents, pour être considérés comme entités de recherche comparables pour le phénomène à l'étude (Bryman et Bell, 2011 ; Byrne, 2009b ; Eisenhardt, 1989 ; Gobo, 2004 ; Yin, 2013). En somme, l'existence de nombreuses différences contextuelles rend plus pertinente l'identification des régularités intercas au sujet des phénomènes et processus attracteurs d'intérêt ; alors que les analyses de cas dits « représentatifs » sont linéaires et se centrent plutôt sur la comparaison entre les tendances suivant la variation d'un paramètre précis (Byrne, 2009a ; Langley, 1999).

Les cas choisis pour la présente recherche possèdent des différences contextuelles significatives. Ces différences sont d'autant plus évidentes qu'ils sont géographiquement éloignés : l'un au Québec (QC), l'autre en France (FR). Les distinctions évidentes concernent le contexte institutionnel et culturel, de marché, d'une part, et le type de structuration de l'activité économique, d'autre part, dans les écosystèmes entrepreneuriaux respectifs (Cloutier, Cueille et Recasens, 2014b). Ceci permet d'appréhender les actions en matière d'orchestration de ressources orientées croissance dans des environnements concurrentiels et institutionnels contrastés. L'élément « attracteur » source de similitude entre les deux cas à l'étude est la problématique commune de dynamisation du tissu de jeunes TPE sur leur territoire respectif. Les acteurs entrepreneuriaux dirigent de jeunes TPE accompagnées en voie d'amorcer un cycle d'affaires pour lequel les enjeux de la croissance visant à les

pérenniser et à les développer est à l'avant-plan des réflexions et des actions à entreprendre. À cette fin, les acteurs entrepreneuriaux doivent mettre en œuvre des actions concernant, par exemple, l'amélioration et la formalisation des pratiques de management, le recrutement des ressources humaines, la gestion du couple produit-marché, la mise en place de partenariats et collaborations, et la nature de l'accompagnement souhaité.

Le cas QC inclut de jeunes TPE aux activités d'affaires non spécialisées, dont la relation d'accompagnement s'effectue principalement avec un centre local de développement (CLD)[8]. Ces entrepreneurs peuvent bénéficier de formations et de programmes de soutien financiers et non financiers spécialisés, à la manière d'un incubateur, sans toutefois être groupés physiquement. Par les soutiens et accompagnements offerts par un CLD, les entrepreneurs fédèrent leurs actions dans la construction d'un tissu industriel orienté vers le développement d'opportunités d'affaires.

Les entreprises du cas FR sont situées dans une région caractérisée par la présence d'un donneur d'ordre industriel d'envergure internationale, dont le retrait progressif pose une problématique de reconversion d'activité pour des TPE qui opèrent dans les services à l'industrie. Des activités entrepreneuriales y sont soutenues par une pépinière afin de dynamiser la croissance de jeunes TPE, permettant ainsi de substituer les pertes d'emplois et un effritement potentiel du tissu industriel. En plus des services de soutien, d'hébergement et d'accompagnement, les entrepreneurs peuvent suivre des formations en gestion et échanger avec leurs pairs, contribuant ainsi à briser l'isolement. Il est possible pour ces entrepreneurs de se prévaloir de diagnostics individuels permettant de mettre en place un plan d'action en soutien à la croissance.

2.3. Étapes de recherche

La finalité du cadre méthodologique mis en place est l'étude des représentations collectives des acteurs entrepreneuriaux se rapportant aux mécanismes générateurs de croissance de la jeune TPE accompagnée. Les étapes du cadre méthodologique présentées au tableau 1 ont été exécutées parallèlement selon une procédure identique pour les cas à l'étude.

Étape 1 : génération des énoncés d'action

Des groupes de discussions ont été organisés avec le concours des dispositifs d'accompagnement respectifs des cas QC et FR. Des acteurs entrepreneuriaux dirigeants de jeunes TPE accompagnées ont pris part aux groupes de discussions. Les participants ont discuté entre eux la phrase à compléter suivante : « une action spécifique à entreprendre pour assurer le développement de mon entreprise est… ». Le groupe de discussion permet la cueillette de données par induction sous forme de contenus qualitatifs non structurés en préparation à une cueillette de données quantitatives (Geoffrion, 2010). Des listes d'énoncés distinctes ont été préparées et ont fait l'objet de révisions entre les membres de l'équipe de recherche et ceux des équipes de pilotage, soit deux acteurs et accompagnateurs entrepreneuriaux des dispositifs

8 Voir le lien : https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_local_de_d%C3%A9veloppement.

d'accompagnement des cas QC et FR, respectivement. Les énoncés initiaux recueillis lors des discussions ont été prétestés selon des critères établis (concision, forme négative éliminée, redondance, et clarté de fond et de forme) auprès d'acteurs entrepreneuriaux ou accompagnateurs des sites de recherche. Cette étape procure un usage systématique du contenu des énoncés obtenus lors du groupe de discussion (Jackson et Trochim, 2002). En référence à l'étape de génération des énoncés d'action, la liste finale pour le cas QC compte 82 énoncés alors que celle du cas FR en comprend 121[9]. Un identifiant numérique unique a été attribué à chaque énoncé aux fins de traçabilité lors des analyses de données et de production des résultats.

Tableau 1. Étapes, tâches et extrants du cadre méthodologique

Étapes	Tâches	Extrants
1. Génération des énoncés d'action (collecte de données qualitatives)	a. Groupes de discussions ($N_{QC\text{-}1} = 23$; $N_{FR\text{-}1} = 21$) b. Formalisation des énoncés d'action	a. Notes des discussions, transcriptions b. Production des énoncés d'action : $k_{QC} = 82$; $k_{FR} = 121$
2. Structuration des énoncés d'action (collecte de données mixtes)	a. Collecte de données sociodémographiques b. Collecte de données du classement des énoncés d'action c. Évaluation des énoncés d'action (échelles de Likert : importance, faisabilité)	Échantillons cas QC et FR $N_{QC\text{-}2} = 25$; $N_{FR\text{-}2} = 15$
3. Analyse de cartographie des concepts (analyses de données mixtes)	a. Positionnement multidimensionnel (MDS) b. Classement ascendant hiérarchique (CAH) c. Examen des échelles de Likert (fiabilité et validité interne, Alpha de Cronbach)	a. Cartes de points/analyse de fiabilité interne : $VS_{QC} = 0{,}27$ (24 itérations) ; $VS_{FR} = 0{,}27$ (10 itérations) b. Détermination avec comités de pilotage du nombre et du nom des groupements à retenir sur les cartes des concepts (QC = 7 groupements ; FR = 11 groupements) c. Détermination des thématiques communes pour confirmer du choix des cas

9 La différence entre le nombre d'énoncés est due aux contenus des groupes de discussion. Le nombre d'énoncés et les thèmes dépendent de la variété des représentations des participants au sujet de la phrase à compléter. Il n'existe aucune évidence empirique permettant d'éliminer la possibilité qu'un nombre d'énoncés différent entre deux ensembles puisse en limiter la comparaison. Les études groupées portant sur la validité interne entre études de CCG n'ont montré aucun lien de corrélation entre le nombre d'énoncés et les valeurs de stress (VS) permettant de statuer sur la fiabilité et la validité de la cohérence interne des résultats (Rosas et Kane, 2012).

Étapes	Tâches	Extrants
4. Explication de structure en contexte (analyses qualitatives intra et intercas)	Analyse des concepts, détermination des régions de sens (construits latents)	Identification des mécanismes d'autorenforcement générateurs de la croissance
5. Rétroduction	Analyse des résultats intercas en adéquation avec le cadre interprétatif	Formulation des conjectures permettant d'articuler l'interaction entre les mécanismes à titre de demi-régularités empiriques

Étape 2 : structuration des énoncés d'action

Les données structurées ont été recueillies auprès des mêmes acteurs entrepreneuriaux du cas QC (N_{QC} = 25) et FR (N_{FR} = 15) ayant participé à l'étape 1. Les participants ont accompli trois tâches individuelles selon des consignes précises. Premièrement, un formulaire de renseignements sociodémographiques a été rempli. Deuxièmement, les participants ont formé des piles d'énoncés selon la similitude ou la proximité des contenus des énoncés. Pour procéder, les participants ont utilité des cartes, format cartes de visite, sur lesquelles étaient imprimés un énoncé d'action et son identifiant numérique. Les classements d'énoncés ainsi formés ont ensuite été inscrits sur un formulaire avec un nom de thématique correspondant aux contenus. Troisièmement, les énoncés d'action ont été évalués sur des échelles de type Likert de cinq points pour obtenir des mesures de perception au sujet de « l'importance » et de la « faisabilité » (1 signifie pas important/pas faisable, alors que 5 signifie extrêmement important/faisable). L'ensemble des données recueillies a été saisi et analysé dans le logiciel dédié *The Concept System Professionnal®* (V. 4.0.175).

Étape 3 : analyse de cartographie des concepts en groupe (CCG)

L'analyse effectuée comprend trois étapes principales, soit l'analyse de positionnement multidimensionnel (MDS) (*multidimensional scaling analysis*, en anglais) non métrique, la classification ascendante hiérarchique (CAH) (*hierarchical agglomerative cluster analysis,* en anglais) par l'algorithme de Ward (Everitt, Landau, Leese et Stahl, 2011), et l'analyse de fiabilité et de validité interne des schémas des correspondances pour les échelles d'importance et de faisabilité.

Premièrement, les données obtenues lors du classement des énoncés constituent un codage ascendant et exhaustif des énoncés d'action par les participants (Jackson et Trochim, 2002). Ces données servent à produire les matrices diagonales carrées totales de similitudes de dimension $k \times k$, selon les cas (où k correspond au nombre d'énoncés pour chacun). Les matrices ainsi obtenues ont été analysées par la MDS. La MDS est la procédure statistique qui répartit sur un plan bidimensionnel euclidien les coordonnées (x, y) des énoncés d'action (Kruskal et Wish, 1978 ; Davidson, 1983). À chaque point sur le plan correspond un énoncé d'action distribué dans cet espace. Obtenue lors des calculs de la MDS, la valeur de stress (VS) mesure la fiabilité statistique interne utile à l'évaluation de la cohérence des estimations de la MDS relativement aux données brutes de codage des participants. Une VS faible signifie que la structure des résultats de la MDS est représentative des données recueillies. Pour le cas QC, la VS_{QC} = 0,27 (24 itérations), alors que pour le cas FR, la VS_{FR} = 0,27 (10 itérations).

Les VS des cas QC et FR présentent une excellente fiabilité de cohérence structurelle relativement aux standards établis en CCG (Rosas et Kane, 2012).

Deuxièmement, la représentation collective des énoncés d'actions en groupement sur une carte des concepts est obtenue par la CAH (Everitt *et al.*, 2011). La CAH groupe l'ensemble des énoncés d'actions à partir des coordonnées (x, y) de la MDS (donc des points sur la carte) en formant des polygones à partir de la distance minimum entre les énoncés d'actions. Par contre, un algorithme ne permet pas de proposer une solution « unique » ou « contextualisée », son apport se limitant à comparer la distance euclidienne minimale entre les barycentres des polygones formés sur une carte. Une heuristique faisant intervenir le jugement humain doit être employée pour déterminer le nombre de groupements à retenir sur une carte des concepts. Dans l'étude des cartes des cas QC et FR, les chercheurs ont procédé à un examen indépendant des propositions de classement obtenu par réductions successives se situant entre quinze et le nombre de groupements retenu. Des membres des comités de pilotage et des acteurs entrepreneuriaux ont aussi collaboré et rétroagi à la détermination du nombre de groupements sur les cartes des concepts. La procédure employée doit assurer le maintien de l'exhaustivité du codage des contenus dans l'émergence du sens à attribuer aux représentations produites sur la carte (Abrahams, 2010), afin de refléter l'ascendance des représentations de la croissance.

Troisièmement, un codage thématique de l'ensemble des énoncés d'action des deux cas a été effectué. Ce codage thématique visait deux cibles. La première cible est la fiabilité et validité interne des échelles d'importance et de faisabilité. La deuxième cible est la confirmation que la sélection des cas était juste. Il importe de rappeler que les énoncés d'action proposés par les participants ne sont pas identiques entre les cas alors que nombre d'énoncés traitent des mêmes notions. Le codage thématique formel permet de jeter les bases d'une analyse inter-cas « *révélant des thèmes communs* » (Miles et Huberman, 2003, p. 134). De manière indépendante, les membres de l'équipe de recherche ont associé les énoncés d'action formulés par les participants des deux cas selon la proximité des contenus. Les thèmes communs ont été réexaminés au cours de plusieurs rondes de discussions afin d'assurer un consensus. Les énoncés d'actions ont été groupés en onze thématiques communes. Les résultats du codage thématique ont été soumis à une analyse de fiabilité statistique par l'Alpha de Cronbach (1951) (Annexe 1 pour les résultats détaillés). Sur 33 échelles, 29 rapportent une fiabilité supérieure à 0,70, soit le seuil minimal accepté pour des études confirmatoires, alors que trois échelles seulement se situent entre 0,60 et, 0,70, seuil accepté lors d'études exploratoires (Nunnally, 1978 ; Robinson, Shaver et Wrightsman, 1991). Avec les petits échantillons à l'étude (N_{QC} = 25 ; N_{FR} = 15), les alphas de Cronbach obtenus sont très acceptables. Ce résultat permet donc de conclure, en lien avec les notions du RC, à la présence de configurations d'actions et de structures au sujet de thématiques communes entre les cas, permettant l'articulation de mécanismes générateurs de la croissance de la jeune TPE accompagnée.

Étape 4 : explication de structure en contexte

Un des principes méthodologiques du RC consiste à identifier les tendances observées dans les résultats par des mécanismes générateurs pouvant les expliquer (et non de les prédire dans le sens de trajectoires dans le temps) (Bhaskar, 1986). Les mécanismes générateurs ne sont pas directement observables (Bhaskar, 1975), mais leurs effets et manifestations le sont, et leur mise au jour s'appuie sur divers outils ou méthodes d'inférence (Wynn et Williams,

2012). Ces éléments de structure, les actions et les variations contextuelles permettent d'articuler une réponse à la question : « Qu'est-ce qui est caractéristique de cette carte des concepts (mécanismes générateurs) et produit la disposition des énoncés et des groupements (phénomènes observés) ? ». Pour répondre à cette question, il faut décomposer ces structures selon leurs relations et actions (Elder-Vass, 2007). Ces mécanismes peuvent être identifiés précisément par l'examen des actions des acteurs, ou par les explications disponibles ou déduites au sujet de leurs actions (Groff, 2004). Ceci consiste à déterminer les interrelations et les interdépendances entre les représentations des acteurs entrepreneuriaux en lien avec des notions conceptuelles.

Les méthodes empiriques de la CCG (Étape 3) permettent de proposer le sens à donner aux éléments de structure et influences contextuelles (Langley, 1999 ; Weick, 1989 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005), donc aux représentations, comme résultante des mécanismes générateurs. Trochim (1985, 1989) explique qu'à travers l'analyse de la proximité des groupements d'une carte il est possible de former des « régions de sens ». Ces régions de sens peuvent inclure plusieurs groupements d'une carte et facilitent l'interprétation de la complexité interrelationnelle des groupements (Trochim et Cabrera, 2005). Les régions de sens sont déterminées par un examen minutieux et détaillé des contenus des groupements et de leur disposition sur la carte. La carte des concepts permet donc de construire des régions de sens, par juxtaposition conceptuelle ou théorique à la RBV et aux capacités dynamiques. Cette procédure d'identification des régions de sens inclut l'ensemble des résultats empiriques (MDS, CAH, analyse thématique commune, inspection visuelle [Miles et Huberman, 2003]) en adéquation aux notions conceptuelles (Trochim, 1989). Miller, Rosas et Hall (2012) ont nommé « construit latent » les frontières qui tracent les contours entre les régions de sens d'une carte. Le terme « latent » dénote que les régions de sens qui résultent de ces analyses transcendent les contenus représentés par les acteurs. Ceci renvoie aux présupposés épistémologiques du RC, à savoir que les mécanismes générateurs ne sont pas directement observables, mais leurs manifestations dans le cadre de cette recherche, sur une carte des concepts, le sont. Les analyses des cas QC et FR ont mis en évidence quatre mécanismes d'autorenforcement permettant d'expliquer la croissance de la jeune TPE accompagnée (section 3.2.).

Étape 5 : rétroduction

La rétroduction se situe au cœur du positionnement épistémologique du RC (Wynn et Williams, 2012). La rétroduction a pour objectif spécifique de mettre en évidence l'explication, sous forme hypothétique, la plus plausible des représentations obtenues des cas à l'étude par l'entremise de régularités demi-empiriques (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Tsang, 2014). À cette étape, spécifiquement, l'inférence de rétroduction concerne les mécanismes d'autorenforcement identifiés qui rendent possible la croissance de la jeune TPE accompagnée. À ce sujet, une articulation des interactions entre les mécanismes identifiés est proposée afin de conjecturer à leur sujet en référence aux notions d'orchestration des ressources ; pour expliquer le processus de croissance de la jeune TPE accompagnée. Ces conjectures ont été obtenues en généralisant les résultats de l'analyse intracas en lien avec ce cadre interprétatif théorique : soit, celui de l'orchestration des ressources produit lors de la revue de la littérature (Section 2.). En d'autres termes, en RC les notions théoriques mobilisées servent de référent à l'inférence de rétroduction pour expliquer les résultats des études de cas (Lee

et Baskerville, 2003 ; Mantere et Ketokivi, 2013). La rétroduction est beaucoup plus rare et difficile à appliquer en analyse de cas (Wynn et Williams, 2012). Il s'agit donc d'une contribution spécifique de cette recherche liée à l'utilisation de la CCG, puisqu'elle rencontre les conditions permettant de soutenir ce type d'inférence en analyse intercas. L'analyse intercas réalisée constitue une validation externe servant à affiner les connaissances théoriques disponibles ; une autre contribution fondamentale de cette recherche.

3. ANALYSE INTRACAS ET INTERCAS : REPRÉSENTATIONS ET MÉCANISMES D'AUTORENFORCEMENT DE LA CROISSANCE DE LA JEUNE TPE

Dans cette section sont présentés les analyses intracas (Section 3.1.) et intercas (Section 3.2.) des cas QC et FR. La finalité de ces analyses est la traduction des représentations des acteurs entrepreneuriaux en cadre explicatif des mécanismes d'autorenforcement sous-jacents au processus de croissance de la jeune TPE accompagnée.

3.1. Analyses intracas : représentations des acteurs entrepreneuriaux

Les analyses intracas permettent de souligner les interrelations entre les énoncés d'action et leur représentation dans l'espace bidimensionnel des cas QC et FR. Les cartes des concepts sont des systèmes de représentation de l'interrelation entre les concepts partagés par l'ensemble des acteurs de chacun des cas au sujet des actions managériales et entrepreneuriales de la croissance de la jeune TPE accompagnée qu'ils dirigent. Deux exemples d'énoncés précis sont listés par groupement sous chacune des cartes avec leur numéro d'identification, parmi ceux dont l'indice d'ancrage-chevauchement[10] (IAC) est le plus élevé pour chaque groupement. Ils sont fournis en exemples de transcriptions obtenues lors des groupes de discussion. Ces énoncés peuvent être situés sur les cartes des concepts respectives.

Cas QC : analyse des représentations des acteurs entrepreneuriaux

La carte des concepts de la figure 2 montre les représentations des acteurs entrepreneuriaux du cas QC distribuées en sept groupements d'énoncés d'action obtenus par la mise en place des étapes 1-3 du cadre méthodologique.

10 L'analyse de la MDS produit des IAC pour mesurer la proximité relative sur la carte des énoncés d'actions entre eux. L'IAC se situe entre 0 et 1. Un IAC proche de 0 traduit le fait que les participants ont fréquemment classé ensemble les énoncés qui composent un groupement donné ; il s'agit d'un concept dit « ancré ». Un IAC près de 1, montre, au contraire, que les participants ont peu fréquemment classé ensemble les énoncés qui sont représentés sur un groupement donné ; il s'agit d'un concept considéré comme plus « chevauché ». Un concept ancré, est un concept qui fait appel à une notion de « consensus » entre les participants, au contraire, lorsque les IAC sont élevés, on peut alors conclure que les notions évoquées pourraient ne pas être très clairement définies pour les participants.

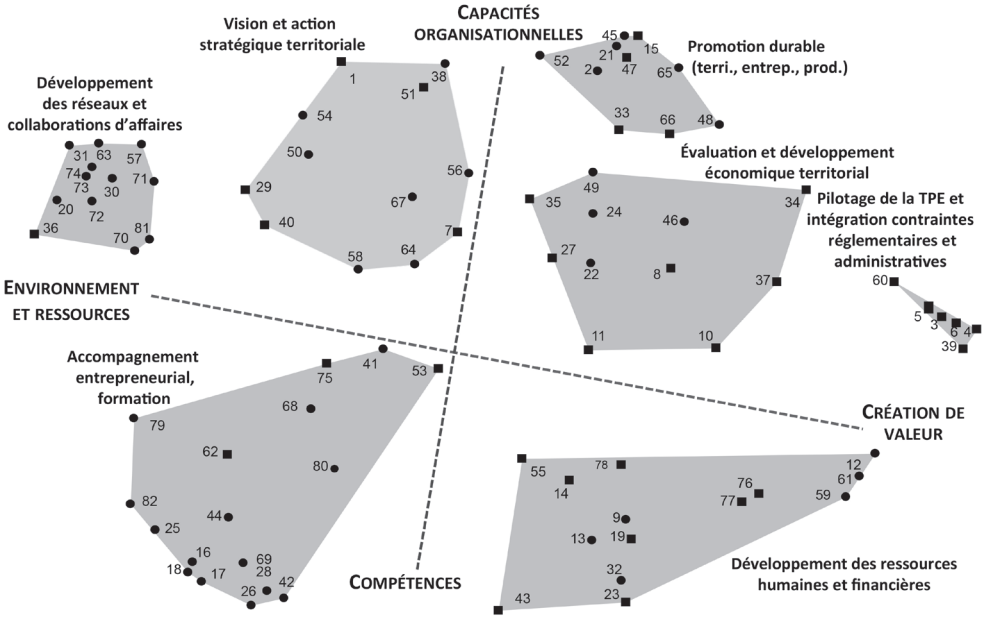
La région de sens située au nord-est de la carte inclut des groupements d'actions relatifs à « *Promotion durable (territoire, entreprises, produits)* », « *Pilotage de la TPE et intégration des contraintes réglementaires et administratives* » et « *Évaluation et développement économique territorial* », orientés création de valeur sur le territoire. Ces groupements font référence à la construction de capacités organisationnelles créatrices de valeur à considérer sur le plan collectif et au niveau du territoire. Il s'agit du développement d'infrastructures, de la possibilité d'être formellement un fournisseur de bien ou services reconnu par diverses instances locales ou encore de l'amélioration de l'image de marque des produits locaux, afin de créer une valeur aux retombées territoriales.

Les groupements situés au nord-ouest de la carte, forment une région de sens avec « *Développement des réseaux et collaborations d'affaires* » et « *Vision et action stratégiques territoriales* » qui se rapportent au capital social (Davidsson, Achtenhagen et Naldi, 2005) et dont le développement peut s'appuyer sur la disponibilité de ce type de ressources dans l'écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2010, 2011) en tant que pourvoyeur de ressources utiles à la croissance. Il s'agit également de la région de sens la plus ancrée de la carte. Le capital social (antécédent interne) favorise la construction des capacités organisationnelles de la jeune TPE. Il facilite en outre le développement de projets collaboratifs, en lien avec une vision stratégique territoriale.

Le groupement « *Accompagnement entrepreneurial, formation* » situé au sud-ouest de la carte renvoie non seulement au développement de compétences par l'acteur entrepreneurial, mais aussi à l'importance que revêtent les réseaux d'accompagnement pour permettre à la TPE d'accéder à ces ressources de l'environnement pour elle-même et ses principales parties prenantes. Ce groupement est lié à l'environnement externe de la TPE, mais aussi aux microfondements internes de la croissance pour l'acquisition de savoir-faire par l'acteur entrepreneurial en gestion d'entreprise et en développement des affaires.

Au sud-est de la carte, « *Développement des ressources humaines et financières* » concerne la manière, dont l'acteur entrepreneurial peut créer de la valeur par le développement du capital humain et financier en développant les compétences (antécédents internes) utiles pour son entreprise en lien avec le potentiel de développement qu'offre le territoire. Ce groupement est le moins ancré de la carte (IAC moyen = 0,71) et cela est peu surprenant en contexte, étant donné que la localisation périurbaine du territoire présente un défi de taille sur ce plan, d'où une représentation plus chevauchée qui reflète nombre de manières de mettre en œuvre des pistes de solutions à ce sujet.

Figure 2. Cas QC : carte des concepts et énoncés d'actions par groupement



No	Groupement d'énoncés	IAC
	Dév. des réseaux et collaborations d'affaires **(moyenne IAC = 0,18; E-T = 0,14)**	
73	de favoriser la collaboration entre les entreprises du territoire afin de construire une offre concertée	0,01
74	de favoriser la collaboration entre les entreprises du territoire afin de faire émerger de nouvelles opportunités d'affaires	0,03
	Pilotage de la TPE et int. contraintes rég. et admin. **(moyenne IAC = 0,37; E-T = 0,15)**	
4	de simplifier la bureaucratie entre les divers paliers de gouvernements	0,25
6	d'harmoniser les législations entres divers paliers de gouvernements	0,25
	Promotion durable (terri., entrep., prod.) **(moyenne IAC = 0,46; E-T = 0,11)**	
45	de faire la promotion des entreprises locales auprès des publics	0,32
15	de faire la promotion de l'achat des produits locaux	0,33
	Accompagnement entrepreneurial, formation **(moyenne IAC = 0,48; E-T = 0,37)**	
18	d'offrir des services de consultation individuels pour les entrepreneurs	0,00
17	d'offrir des formations personnalisées concrètes et adaptées aux besoins des entreprises comme alternative aux formations magistrales traditionnelles	0,01

No	Groupement d'énoncés	IAC
	Vision et action stratégique territoriale **(moyenne IAC = 0,50; E-T = 0,14)**	
67	d'établir une feuille de route permettant d'opér. les choix de dév. stratégiques mis en place au niveau de la MRC	0,30
64	de mettre en place des projets permettant de favoriser l'innovation territoriale	0,36
	Évaluation et développement économique territorial **(moyenne IAC = 0,52; E-T = 0,22)**	
35	d'évaluer l'impact économique des choix de développement	0,22
22	de développer le potentiel économique des municipalités	0,27
	Développement des ressources financières et humaines **(moyenne IAC = 0,72; E-T = 0,13)**	
23	de mettre en place des incitatifs pour favoriser la rétention de la main-d'oeuvre qualifiée	0,53
13	de développer un système pour appuyer les stages dans la MRC	0,60

Cas FR : analyse des représentations des acteurs entrepreneuriaux

La carte du cas FR est présentée à la figure 3 où sont représentés onze groupements d'énoncés d'actions. Elle montre également une répartition des groupements selon des antécédents externes et internes de la croissance.

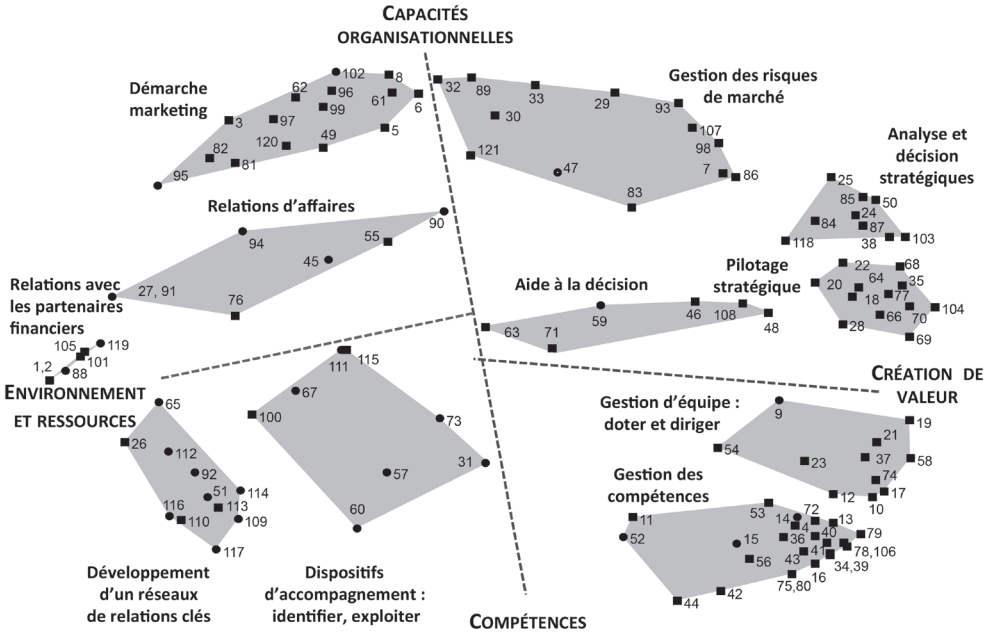
Dans la région de sens située au nord-est de la carte, on note les groupements « *Gestion des risques du marché* », « *Analyses et décisions stratégiques* », « *Pilotage stratégique* » et « *Aide à la décision* » se rapportant au capital humain, social et entrepreneurial de la jeune TPE (antécédents internes). Ces groupements renvoient aux actions des acteurs entrepreneuriaux concernant la mobilisation des capacités organisationnelles orientée création de valeur.

Dans la région de sens au nord-ouest de la carte, « *Démarche marketing* », « *Relations d'affaires* » et « *Relations avec les partenaires financiers* » les groupements traduisent plutôt l'idée que la détention de capital social par les acteurs entrepreneuriaux favorise la transformation des ressources captées dans l'environnement en capacités organisationnelles.

« *Dispositifs d'accompagnement : identifier, exploiter* » et « *Développement d'un réseau de relations clés* », dans la région de sens au sud-ouest de la carte, sont les plus chevauchés (IAC moyen = 0,71) et concernent les compétences et ressources que les dirigeants puisent dans les dispositifs d'accompagnement et les collaborations d'affaires ; tous deux liés à l'environnement et ressources externes, mais également aux microfondements internes de la croissance qui interviennent dans ces assimilations d'expériences et de connaissances mobilisables traduites par les compétences.

Les groupements les plus ancrés (IAC moyen = 0,25) sont situés dans le sud-est de la carte, soit « *Gestion des compétences* » et « *Gestion d'équipe : doter et diriger* », en référence à des actions se rapportant directement au capital humain et aux microfondements de la croissance (Wright et Stigliani, 2012 ; Helfat, 2014). Ces groupements font également référence aux processus cognitifs des dirigeants-entrepreneurs à l'œuvre dans la gestion des problématiques de la jeune TPE. Ils traduisent l'utilisation des compétences dans une optique de création de valeur.

Figure 3. Cas FR : cartes des concepts et énoncés d'actions par groupement



No	Groupement d'énoncés	IAC
	Gestion des compétences **(moyenne IAC = 0,17; E-T = 0,18)**	
39	d'assurer la stabilité des ressources humaines	0,00
106	de respecter les manières de faire des collègues dans l'entreprise	0,00
	Gestion d'équipe : doter et diriger **(moyenne IAC = 0,33; E-T = 0,12)**	
12	de constituer une équipe	0,17
10	d'apprendre à choisir les ressources humaines	0,19
	Pilotage stratégique **(Moyenne = 0,47; E-T = 0,05)** **(moyenne IAC = 0,47; E-T = 0,05)**	
68	d'améliorer la gestion du temps pour savoir distinguer l'urgent de l'important	0,40
77	d'avoir le droit à l'erreur dans les décisions d'affaires	0,41
	Démarche marketing **(moyenne IAC = 0,48; E-T = 0,11)**	
102	de présenter des produits que le marché peut accepter	0,25
8	de développer une démarche de marketing stratégique	0,34
	Relations avec les partenaires financiers **(moyenne IAC = 0,50 ; E-T = 0,07)**	
1	d'assurer le financement de son besoin en fonds de roulement	0,42
2	d'améliorer le niveau des capitaux propres	0,42
	Analyse et décision stratégiques **(moyenne IAC = 0,50; E-T = 0,04)**	
38	de se donner des temps de réflexion et de prendre du recul	0,41
24	de définir ce que l'entreprise sait et ne sait pas faire	0,46

No	Groupement d'énoncés	IAC
	Développement d'un réseaux de relations clés **(moyenne IAC = 0,61; E-T = 0,04)**	
116	de sensibiliser les acteurs insti. aux besoins des ent. afin qu'ils ne deviennent pas des obstacles au dév. du territoire	0,54
26	de faire connaitre aux tiers (ex. : financeurs, fournisseurs, clients) les grandes orientations de l'entreprise	0,56
	Aide à la décision **(moyenne IAC = 0,65; E-T = 0,10)**	
108	d'éviter de se perdre dans les procédures administratives	0,52
48	de formaliser par des écrits les actions a entreprendre pour l'entreprise	0,53
	Gestion des risques de marché **(moyenne IAC = 0,65; E-T = 0,12)**	
32	d'apprendre a connaitre son marché	0,41
89	de développer des portefeuilles de produits afin de répartir les risques de marché	0,50
	Relations d'affaires **(moyenne IAC = 0,69; E-T = 0,09)**	
91	de maintenir un équilibre dans les relations d'affaires (financeurs, clients, fournisseurs)	0,56
27	de créer des liens de confiance avec les tiers (ex. : financeurs, fournisseurs, clients)	0,56
	Dispositifs d'accomp. : identifier, exploiter **(moyenne IAC = 0,80; E-T = 0,09)**	
73	peuvent aller chercher pour les guider dans les moments cruciaux	0,72
100	de se renseigner sur les infrastructures de soutien à l'innovation	0,75

3.2. Analyse intercas : mécanismes d'autorenforcement de la croissance

Les analyses intracas présentées à la section 3.1. permettent de dégager les contenus en soutien à une comparaison intercas entre les régions de sens identifiées sur chacune des cartes. En référence aux régions de sens examinées en mode intracas, leurs contours peuvent être tracés par des droites pointillées pour former des construits latents utiles pour initier une conceptualisation des mécanismes d'autorenforcement (Section 3.3., Étape 4). Sur les cartes des figures 2 et 3 deux axes sont donc représentés : *Environnement et ressources – Création de valeur* et *Compétences – Capacités organisationnelles*. Le premier axe souligne l'idée d'utiliser l'environnement et ses ressources, orienté création de valeur. Le deuxième axe traduit la transformation des compétences en capacités organisationnelles. Ces axes forment l'assise d'une analyse intercas des représentations des acteurs entrepreneuriaux des cas QC et FR.

Les éléments de comparaison intercas sont présentés dans le tableau 2. Il s'agit en fait des résultats de l'étape 4 du cadre méthodologique *Explication de structure en contexte*. Dans la première colonne, on retrouve l'intersection des axes de construits latents qui bordent des régions de sens des deux cartes. La deuxième et la troisième colonne apportent un descriptif des groupements qui forment les régions de sens des cas QC et FR, respectivement. En référence aux cartes QC et FR, chaque case du tableau dans le sens vertical de ces colonnes contient les noms des groupements d'actions et un court descriptif de sens. Finalement, la quatrième colonne permet de dégager le mécanisme d'autorenforcement correspondant à l'intersection des axes identifiés suivant l'analyse intracas des régions de sens. Quatre mécanismes d'autorenforcement d'actions sociotechniques (Hedström et Swedberg, 1998) ont été identifiés par leurs représentations sur les cartes des concepts des cas QC et FR : *Exploiter les ressources environnementales et développer les capacités organisationnelles*, *Exploiter les ressources environnementales et développer les compétences*, *Accroître les compétences pour la création de valeur*, *Accroître les capacités organisationnelles pour la création de valeur*.

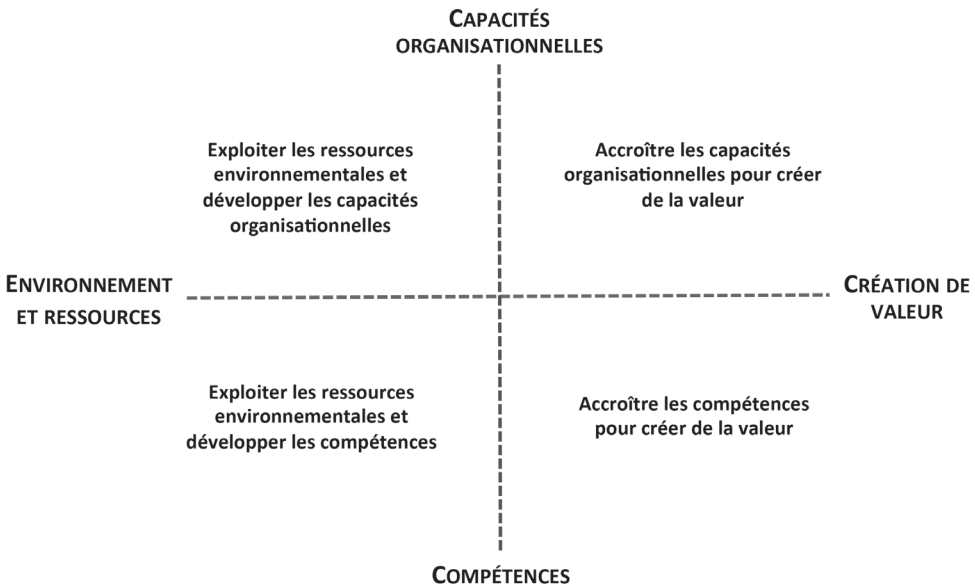
Finalement, de l'analyse intercas un cadre explicatif peut être dégagé afin de mettre en évidence où se situent les représentations des actions obtenues de l'ensemble des acteurs entrepreneuriaux des deux cas. Le cadre explicatif montré à la figure 4 reprend les deux axes de construits latents. Chaque quadrant formé par les axes montre l'articulation « stylisée » qui résulte des analyses intercas au sujet des représentations des acteurs entrepreneuriaux et qui ont permis l'identification des mécanismes d'autorenforcement du processus de croissance de la jeune TPE accompagnée.

Tableau 2. Cadre explicatif : régions de sens, groupements d'actions cas QC et FR, et mécanismes générateurs de la croissance

Régions de sens	Groupements d'actions : cas QC	Groupements d'actions : cas FR	Mécanismes générateurs de la croissance
1/ Environnement et Ressources – Capacités organisationnelles	« *Vision et action stratégique territoriale* » : construire une vision stratégique du développement des entreprises sur le territoire et la capacité à développer des projets entrepreneuriaux interorganisationnels « *Développement des réseaux et collaborations d'affaires* » : développer les réseaux d'affaires sur le territoire afin de faciliter les collaborations, les synergies et le partage de ressources	« *Démarche marketing* » : capacité à délivrer l'offre au marché et à générer ainsi les ressources nécessaires pour la croissance de la TPE « *Relations d'affaires* » : capacité à développer les affaires grâce au développement du capital social « *Relations avec partenaires financiers* » : capacité à accéder, faire croître les ressources financières en partenariat	**Exploiter les ressources environnementales et développer les capacités organisationnelles :** mécanisme d'autorenforcement par lequel la TPE exploite les ressources environnementales pour le développement des capacités organisationnelles en soutien à sa croissance
2/ Environnement et Ressources – Compétences	« *Accompagnement entrepreneurial, formation* » : développer les compétences nécessaires pour faire croître la TPE en bénéficiant de formations à la gestion et d'un soutien adapté aux différentes phases de développement	« *Développement d'un réseau de relations clés* » : capter des ressources et compétences utiles à la croissance de la TPE par l'insertion dans les réseaux « *Dispositifs d'accompagnement : identifier et exploiter* » : développer les ressources et compétences par le biais des dispositifs d'accompagnement	**Exploiter les ressources environnementales et développer les compétences :** mécanisme d'autorenforcement par lequel la TPE parvient à identifier et capter dans l'environnement des compétences utiles à sa croissance

Régions de sens	Groupements d'actions : cas QC	Groupements d'actions : cas FR	Mécanismes générateurs de la croissance
3/ Compétences – Création de valeur	« *Développement des ressources humaines et financières* » : développer les ressources financières et les compétences pour faire croître la TPE	« *Gestion des compétences* » : développer les compétences dans l'entreprise, au service de la croissance de la TPE, dans une optique de création de valeur « *Gestion d'équipe : doter et diriger* » : développer les compétences du dirigeant en termes de management d'équipe, au service de la croissance de la TPE, dans une optique de création de valeur	**Accroître les compétences pour créer de la valeur** : mécanisme d'autorenforcement par lequel la TPE développe les compétences en soutien à sa croissance, dans une perspective de création de valeur
4/ Création de valeur – Capacités organisationnelles	« *Pilotage et intégration des contraintes réglem. et admin.* » : prendre en compte les contraintes réglementaires et administratives et développer la capacité à répondre à ces exigences risquant de freiner la croissance de la TPE « *Évaluation et dév. économique territorial* » : évaluer les résultats du soutien public et développer les infrastructures pour le développement de la TPE « *Promotion durable (territoire, entreprises, produits*) » : développer des capacités organisationnelles et interorganisationnelles en soutien à la croissance de la TPE et à la création de valeur	« *Aide à la décision* » : développer la capacité à prendre des décisions permettant la réalisation du projet entrepreneurial et la création de valeur « *Pilotage stratégique* » : développer la capacité à définir une orientation stratégique pour la croissance de la TPE « *Analyse et décision stratégique* » : développer la capacité à réaliser un diagnostic stratégique pertinent et à prendre les décisions stratégiques « *Gestion des risques de marché* » : développer la capacité à gérer les risques et à anticiper les évolutions du marché	**Accroître les capacités organisationnelles pour créer de la valeur** : mécanisme d'autorenforcement par lequel la TPE mobilise des capacités organisationnelles pour assurer sa croissance et la création de valeur

Figure 4. Cadre explicatif : interactions entre mécanismes d'autorenforcement de la croissance de la jeune TPE accompagnée



Les cartes des concepts (Figures 2, 3) font toutes deux apparaître un processus d'orchestration des ressources dans lequel on peut mettre en évidence la notion d'« attracteur » d'ordre systémique, notion utile pour l'analyse intercas (Byrne, 2009b).

À titre d'exemple, sur les cartes des cas QC (Figure 2) et FR (Figure 3), les groupements dans la région de sens bordés par le quadrant *Compétences* et *Environnement et ressources* font référence aux questions de recherche et de sélection des ressources, d'une part, et de structuration de celles-ci, d'autre part. Plus spécifiquement, pour le cas QC le groupement « *Accompagnement entrepreneurial, formation* » renvoie à une aide à apporter aux acteurs entrepreneuriaux dans ces activités de recherche, sélection et structuration des ressources. De manière semblable, la carte du cas FR (Figure 3) comprend aussi, dans la même région de sens, des groupements concernant ces questions : « *Développement d'un réseau de relations clés* » et « *Dispositif d'accompagnement : identifier, exploiter* ».

Les groupements bordés par l'intersection du quadrant *Capacités organisationnelles* et *Création de valeur* sont relatifs aux actions d'évaluation et exploitation des opportunités créatrices de valeur. Pour la carte du cas QC, on retrouve par exemple : « *Évaluation et développement économique territorial* », alors que sur la carte du cas FR, les groupements renvoient à des questions de configuration et déploiement des ressources : « *Pilotage stratégique* », « *Analyse et décision stratégiques* », « *Gestion des risques de marché* », « *Aide à la décision* ». *Ceux-ci sont associés* à des préoccupations sur les phases de développement de l'entreprise (tempo, anticipation des phases subséquentes de développement) pour lesquelles des décisions d'affaires cruciales doivent être prises. En conséquence, situés au centre des cartes, « *Aide à la décision* » de la carte FR et « *Évaluation et développement économique territorial* » de la carte QC sont, au sens systémique, des groupements « attracteurs » dans le processus

d'orchestration des ressources. Cet exemple montre qu'à proximité de ces attracteurs, les groupements liés aux dispositifs d'accompagnement peuvent s'analyser comme des soutiens externes à la décision, en particulier sur les questions d'orchestration des ressources.

Clairement, les représentations des acteurs entrepreneuriaux du cas QC s'inscrivent dans un contexte d'accompagnement à la croissance relativement moins structuré que celui du cas FR : présence très limitée d'un dispositif d'accompagnement dédié à la croissance, actions d'aides ponctuelles portées par un service de développement économique (et non par une pépinière). Malgré ces différences, et tel qu'appréhendé par les principes du RC en recherche de cas, les mécanismes d'autorenforcement de la croissance mis au jour dans les représentations des acteurs entrepreneuriaux, sont assurément dignes d'intérêt, car manifestes dans les deux cas, bien que les événements résultant des mécanismes identifiés puissent produire ou non en contexte des trajectoires spécifiques semblables.

Une analyse des similitudes et dissimilitudes entre les deux cas à l'étude permet d'illustrer la manière, dont les mécanismes d'autorenforcement peuvent se manifester selon les contextes. Par exemple, le mécanisme *Exploiter les ressources environnementales et développer les compétences* concerne un groupement bien ancré dans le cas au Québec (« *Accompagnement entrepreneurial, formation* ») et deux groupements moins bien ancrés dans le cas en France (« *Dispositifs d'accompagnement : identifier et exploiter* » et « *Développement d'un réseau de relations clés* »). Les acteurs entrepreneuriaux dans le cas en France ont ainsi une représentation du rôle de l'accompagnement moins nettement délimitée et davantage intriquée avec d'autres dimensions du développement de l'entreprise. Ceci peut résulter du fait que ces dirigeants, qui ont bénéficié depuis plusieurs années d'un dispositif d'accompagnement à la croissance très structuré, ont désormais des attentes plus vastes vis-à-vis de l'accompagnement, qui, au-delà des outils de soutien et de formation, devrait notamment contribuer au développement d'un réseau relationnel susceptible d'accroître leur capital social. De plus, le thème « Accompagnement, formation » dispose de scores d'importance et de faisabilité plus élevés dans le cas au Québec que dans le cas en France (Annexe 1). Ceci peut traduire les attentes immédiates (et *a priori* bien délimitées) des acteurs entrepreneuriaux dans le cas au Québec en ce qui concerne l'accompagnement. Dans le cas en France, certaines dimensions de l'accompagnement (actions de formation et de soutien) peuvent désormais apparaître de moindre importance, alors que le développement d'un réseau relationnel grâce à l'accompagnement peut sembler moins aisément réalisable.

4. DISCUSSION : CONJECTURES, CONTRIBUTIONS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les mécanismes d'autorenforcement identifiés en analyse intercas (Section 3.2.) peuvent contribuer, par rétroduction, aux fondements théoriques de l'orchestration des ressources. Ci-après, trois conjectures sont articulées et discutées pour expliquer la croissance de la jeune TPE accompagnée. De ceci s'ensuivent également des implications managériales d'ordre pratique pour les acteurs entrepreneuriaux et les accompagnateurs du développement entrepreneurial.

Pour la première conjecture, il s'agit de s'interroger plus largement sur la question de l'orchestration individuelle des ressources touchant celle de la dynamisation d'un tissu de jeunes TPE sur un territoire. Cette dynamisation est décrite comme le résultat d'un processus collaboratif, fondé sur le développement de réseaux, entre acteurs publics et privés sur le territoire. Par conséquent, apparaissent comme essentiels le besoin de soutiens publics (définir les axes de développement, coordonner et piloter les actions de développement à un niveau collectif, accompagner les entreprises dans leur croissance…) et le développement des ressources, compétences, capacités organisationnelles et interorganisationnelles orientées création de valeur.

En lien avec les quatre mécanismes d'autorenforcement, il est ainsi possible de formaliser une première conjecture sur la croissance de la jeune TPE accompagnée :

Conjecture 1 : *pour assurer la croissance de la jeune TPE, l'acteur entrepreneurial doit maîtriser un processus général d'orchestration des ressources ; ce processus étant à adapter selon les spécificités contextuelles.*

Cette première conjecture permet de préciser la nature et les exigences du travail d'orchestration des ressources qui incombent à l'acteur entrepreneurial, dans ce contexte, pour assurer la croissance de la jeune TPE. La difficulté à assurer l'orchestration des ressources résulte du nombre et de la variété des mécanismes d'autorenforcement à prendre en considération, ainsi que des interrelations existant entre eux et leurs trajectoires respectives. D'une part, la recherche réalisée permet d'identifier ces éléments de complexité du processus d'orchestration sous-tendant la croissance de la jeune TPE. La maîtrise de ce processus d'orchestration qui nécessite d'être attentif aux mécanismes d'autorenforcement des actions managériales et entrepreneuriales relatifs aux antécédents internes et externes de la croissance (Arlotto *et al.*, 2011), s'inscrit dans une perspective territoriale (intrication entre la croissance et le territoire sur lequel elle se produit (Malecki, 1997) et renvoie à des questions de structuration collective de la croissance (Houle et Prévost, 2003)). D'autre part, en mettant en évidence les interrelations entre les mécanismes d'autorenforcement de la croissance, cette conjecture renvoie à l'approche systémique et complexe de la croissance telle que déterminée notamment par Wiklund, Holger et Shepherd (2009). De plus, cette première conjecture propose une approche processuelle de la notion d'orchestration des ressources. Cette approche permet une opérationnalisation de la notion d'orchestration des ressources, en mettant en évidence les fondements des processus managériaux (Lorino et Tarondeau, 2006) devant être exécutés par l'acteur entrepreneurial en vue d'assurer la croissance de la TPE. Bien que l'interprétation du processus de croissance fondée sur la notion d'orchestration des ressources proposée dans ce travail soit en accord avec les travaux de Sirmon, Hitt et Ireland (2007, 2011) et Helfat *et al.* (2007) ; les résultats obtenus par l'apport des principes méthodologiques s'inscrivant dans le RC ont permis de le focaliser plus particulièrement sur la jeune TPE accompagnée. Cette recherche contribue donc, au plan théorique, à une meilleure compréhension des actions managériales et entrepreneuriales à mettre en œuvre, ainsi que de leurs interactions, pour favoriser la croissance de la jeune TPE accompagnée qui jusqu'alors ont été négligées dans la littérature (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010).

Il est également possible, sur la base des quatre mécanismes d'autorenforcement de la croissance identifiés de mettre en évidence, au sein du processus général d'orchestration des

ressources, deux sous-processus : la transformation des compétences en capacités organisationnelles et la gestion des ressources orientée création de valeur.

Conjecture 2 : *le processus d'orchestration des ressources sous-tendant la croissance repose sur deux sous-processus en interaction, de transformation des compétences en capacités organisationnelles, d'une part, et d'exploitation des ressources issues de l'environnement orienté création de valeur, d'autre part ; ces sous-processus étant à adapter en fonction de spécificités contextuelles.*

On retrouve dans cette conjecture des éléments du processus général d'orchestration des ressources. Ceci inclut soit la sélection, la structuration, la perspective de création de valeur comme événements caractéristiques des mécanismes en interaction de la croissance de la jeune TPE ; en RC, un événement étant une action découlant de l'activation d'un ou plusieurs mécanismes sous-jacents à des processus (Wynn et Williams, 2012). Les deux sous-processus identifiés soulignent que l'acteur entrepreneurial structure les actions orientées croissance autour de deux objectifs clés : la transformation des compétences en capacités organisationnelles et la création de valeur par l'exploitation des ressources. Ces deux sous-processus permettent de décomposer en mécanismes d'autorenforcement d'actions concrètes la notion d'orchestration des ressources. Les mécanismes identifiés sont eux-mêmes en interaction, la détention de capacités organisationnelles pouvant par exemple concourir à l'accès à de nouvelles ressources dans l'environnement et contribuer ainsi à la création de valeur (Teece, 2012). Par rapport à l'intérêt des travaux sur les processus stratégiques menés par Lorino (1995) et Lorino et Tarondeau (2006), ce résultat permet d'identifier plus spécifiquement les différents mécanismes d'autorenforcement du processus général sous-tendant la croissance de la jeune TPE et précise, par l'identification des interrelations entre eux, leur dynamique. Cette conjecture contribue donc, au plan théorique, à une meilleure compréhension des processus impliqués, ainsi que de leurs interactions, pour favoriser la croissance de la jeune TPE accompagnée ; cité au sujet de l'interaction de l'ensemble des actions managériales et entrepreneuriales comme un élément prioritaire de l'agenda de recherche en entrepreneuriat (Venkataraman *et al.*, 2012).

L'identification du mécanisme d'autorenforcement *Exploiter les ressources environnementales et développer les compétences*, permet également de mettre en évidence le rôle fondamental des dispositifs d'accompagnement dans la croissance de la jeune TPE.

Conjecture 3 : *les dispositifs d'accompagnement sont de nature à contribuer au déclenchement et à l'accélération de la croissance de la jeune TPE en raison de leur rôle à jouer en matière d'orchestration des ressources.*

Les dispositifs d'accompagnement, identifiés dans des régions de sens précises des cas à l'étude (Section 4.), pourraient soutenir l'acteur entrepreneurial[11] dans le développement d'une vision systémique des mécanismes d'autorenforcement sous-tendant la croissance et à appréhender la complexité des interrelations entre eux. De plus, les accompagnateurs entrepreneuriaux peuvent contribuer à une meilleure maîtrise, par les acteurs entrepreneuriaux,

11 Le propos mérite d'être nuancé en raison des barrières perceptuelles qui dissuadent souvent les acteurs entrepreneuriaux de recourir aux dispositifs d'accompagnement (Audet, Berger-Douce et St-Jean, 2007).

des deux sous-processus constitutifs du processus général d'orchestration des ressources. Ils peuvent en effet favoriser le développement de compétences par le biais de formations, ou encore l'accès à des ressources par l'insertion dans des réseaux professionnels (Macpherson et Holt, 2007). Ces dispositifs jouent alors un rôle de « catalyseur » dans le processus d'orchestration des ressources. Ils peuvent permettre d'amorcer un cycle d'accès à des compétences qui seront transformées en capacités organisationnelles pour *in fine* créer de la valeur. L'identification des interrelations entre les mécanismes de la croissance de la jeune TPE rend nécessaire une gestion organisée dans le temps du processus d'orchestration des ressources et met en évidence le rôle de l'écosystème entrepreneurial, notamment celui des dispositifs d'accompagnement, pour aider l'acteur entrepreneurial à développer le capital humain, social et entrepreneurial nécessaire à la croissance. Ce constat justifie les approches récentes en matière d'accompagnement du développement entrepreneurial (LabEx Entreprendre, 2014) qui proposent de considérer la jeune TPE comme insérée dans un écosystème complexe. Il renforce également l'idée de l'existence d'un lien entre écosystème, accompagnement et microfondements de la croissance (Stigliani et Wright, 2012) et conforte le rôle de « catalyseur » qu'ont à jouer les dispositifs d'accompagnement (Macpherson et Holt, 2007). Cette conjecture contribue donc, au plan théorique, à une meilleure compréhension de comment le mécanisme d'autorenforcement lié aux dispositifs d'accompagnement en matière d'orchestration des ressources influence la trajectoire de croissance de la jeune TPE au sein de son écosystème entrepreneurial.

De plus, par rapport aux travaux conceptuels, qui identifient en détail les différents composants de l'orchestration des ressources, cette recherche conduit à une vision stylisée, à travers les deux sous-processus identifiés, des trajectoires conduisant à la croissance. Le cadre explicatif du phénomène de croissance est plus facilement appropriable par l'acteur entrepreneurial, d'une part, du fait de sa représentation simplifiée (Figure 4) issue des résultats empiriques de la CCG et, d'autre part, parce qu'elle leur permet d'élaborer une vision (Filion, 2008), selon les spécificités du contexte, des modalités d'actions concrètes correspondant aux deux objectifs décrits à travers les deux sous-processus.

À partir des contributions théoriques de la recherche, il est possible d'identifier deux types de contributions managériales, pour les acteurs entrepreneuriaux dirigeants de jeunes TPE d'abord, et pour les concepteurs de dispositifs d'accompagnement à la croissance ensuite.

Pour les acteurs entrepreneuriaux, il semble essentiel d'approfondir la connaissance des mécanismes d'autorenforcement de la croissance, dont les manifestations sont liées aux actions dans le processus d'orchestration des ressources, en développant une compréhension fine de l'environnement et des ressources, ainsi qu'une meilleure compréhension de la formation des différentes formes de capital. Il conviendrait également que ces acteurs entrepreneuriaux appréhendent le processus d'orchestration des ressources dans sa globalité et dans sa dimension temporelle. Pour ce faire, il leur est possible de s'appuyer sur les deux sous-processus d'orchestration des ressources identifiés qui correspondent aux deux objectifs majeurs devant guider leur action : exploiter les ressources issues de l'environnement de manière à dégager de la valeur ; transformer, en interne, les compétences détenues en capacités organisationnelles. Ceci a des implications nombreuses en matière de richesse des outils et méthodes de gestion à concevoir : développement des dispositifs de mesure et d'analyse de la valeur, conception des tableaux de bord, mise en place d'une veille de l'environnement dédiée à l'identification des ressources à capter, élaboration d'une démarche de

gestion des compétences, conduite d'une réflexion sur la manière de construire des capacités organisationnelles à partir des compétences détenues de manière à favoriser l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement.

Pour les concepteurs des dispositifs d'accompagnement visant à soutenir la croissance des jeunes TPE, il s'agit, d'une part, de faire de ces dispositifs un moyen d'améliorer la connaissance que peuvent avoir les acteurs entrepreneuriaux de l'écosystème entrepreneurial dans lequel ils se situent, des ressources pouvant y être captées, des personnes et institutions clés qui peuvent faciliter l'accès à ces ressources, en prenant en considération le caractère évolutif de l'environnement. Ceci renvoie en particulier au pilotage politique de ces dispositifs d'accompagnement, l'implication des acteurs publics et notamment des élus constituant un élément essentiel d'ouverture vers l'extérieur des structures dédiées à l'accompagnement. D'autre part, il apparaît pertinent de positionner les dispositifs d'accompagnement, en lien avec la réflexion sur les compétences de l'accompagnateur (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010), sur l'aide à la gestion du processus d'orchestration des ressources. Ceci doit tout d'abord permettre aux acteurs entrepreneuriaux de s'approprier les notions managériales et entrepreneuriales se rapportant aux mécanismes de la croissance, liées tant à des facteurs environnementaux qu'à des éléments internes à l'entreprise, sous-tendant la croissance. Il s'agit également d'aider les acteurs entrepreneuriaux à prendre en considération l'interaction entre ces mécanismes à l'origine des actions managériales et entrepreneuriales, de même que les questions de temporalité associées à l'orchestration des ressources, en relation, par exemple, avec la question du rythme de la croissance (St-Jean, Julien et Audet, 2008). En pratique, ceci suppose, par exemple, de dépasser la proposition d'un catalogue de formations disjointes à différentes techniques de gestion, d'introduire des formations sur les processus managériaux et de proposer des séances de réflexion individualisées sur le management du processus d'orchestration des ressources.

CONCLUSION

Dans cette recherche, la croissance de la jeune TPE accompagnée a été appréhendée par son caractère systémique, processuel et complexe (Leitch, Hill et Neergaard, 2010 ; Witmeur et Biga Diambeidou, 2010). Cet article apporte une compréhension nouvelle de l'orchestration des ressources en général, d'une part, puisqu'il identifie et met en évidence une articulation entre quatre mécanismes d'autorenforcement générateurs de la croissance qui interviennent transfactuellement (Fleetwood, 2009), et spécifiquement d'autre part, parce qu'il précise certains tenants et aboutissants de la croissance de la jeune TPE accompagnée explicités par des conjectures tirées sur les demi-régularités empiriques observées dans les analyses intracas. Cet article constitue également une contribution par le positionnement épistémologique en RC, dont la portée philosophique est actuellement source de débats intenses et toujours en cours dans la littérature en entrepreneuriat (Alvarez et Barney, 2013 ; Shane, 2012 ; Venkataraman *et al.*, 2012). En marge des idées et notions philosophiques débattues, cet article s'est toutefois attaqué sur le plan empirique à tracer certains pourtours du RC, afin d'en démontrer ses apports par l'opérationnalisation de la CCG, une approche de recherche mixte qui met en évidence les représentations collectives des acteurs entrepreneuriaux.

Bien que fondamentales dans l'évolution des entreprises, les actions managériales et entrepreneuriales et leurs interactions commencent à peine à faire l'objet d'un intérêt plus approfondi et soutenu dans la littérature en entrepreneuriat, en réponse à un besoin en connaissance toujours non actuellement comblé à leur sujet (Venkataraman *et al.*, 2012). Un autre apport de cette recherche est l'utilisation des représentations des actions des acteurs entrepreneuriaux et de leurs interrelations, afin de les mettre en adéquation avec les notions théoriques des capacités dynamiques et de la RBV, celles-ci étant fondamentales à la compréhension du travail d'orchestration des ressources des acteurs entrepreneuriaux. Malgré tout, les résultats ont souligné l'intérêt d'identifier des mécanismes générateurs de la croissance, permettant d'opérationnaliser plus concrètement ces notions théoriques dans le contexte de la réflexion des acteurs entrepreneuriaux concernant les actions à mener en matière d'orchestration des ressources. En outre, l'orchestration des ressources est à considérer en lien avec le contexte dans lequel s'opère la croissance, comblant ainsi un vide important identifié dans la littérature (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010 ; Sirmon et Hitt, 2009). En particulier, les résultats soulignent l'apport fondamental de l'accompagnateur entrepreneurial à la croissance de la jeune TPE accompagnée.

Des travaux futurs pourraient servir à combler certaines limites de la présente recherche. Premièrement, la recherche a mis en évidence quatre mécanismes générateurs de la croissance dans l'orchestration des ressources, alors que d'autres mécanismes interviennent possiblement dans ce processus. Les analyses intracas menées avec la CCG pourraient faire l'objet d'autres adéquations théoriques non encore explorées avec ces résultats. Deuxièmement, il serait intéressant d'intégrer aux calculs, les représentations des accompagnateurs entrepreneuriaux, afin de dresser un bilan plus riche des interrelations entre représentations d'actions de ces deux groupes d'acteurs (Schmitt, 2004) au sujet de la croissance de la jeune TPE accompagnée. Troisièmement, il serait intéressant d'effectuer un travail d'analyse des représentations comparé qui intègrerait dès le départ des participants de groupes en divers contextes, afin de mesurer la portée des consensus faibles ou élevés des actions managériales et entrepreneuriales. Quatrièmement, il conviendrait de formaliser les conjectures sous forme d'hypothèses en inférence hypothético-déductive confirmatoire pouvant être testées empiriquement sur les échantillons pertinents d'acteurs entrepreneuriaux. Ceci, afin de déterminer dans quelle mesure l'ensemble des déterminants de la croissance intervient significativement ou non dans les mécanismes générateurs de croissance, afin d'approfondir notre compréhension de l'orchestration des ressources de la jeune TPE accompagnée.

Annexe 1. Liste des thématiques communes, exemples d'énoncés, statistiques descriptives

Thématique du groupement	Cas	Principaux énoncés de la thématique commune	Nb Items	Importance		Faisabilité	
				Coef. Alpha	*IMP* (E-T)	Coef. Alpha	*FAI* (E-T)
Accès aux ressources humaines	QC	De faciliter l'attraction de la main-d'œuvre saisonnière [9]	1	n.a.	3,32 (1,38)	n.a.	3,52 (0,82)
	FR	De trouver les ressources humaines recherchées [14] D'aller chercher les compétences nécessaires à la marche de l'entreprise [15]	2	0,73	3,93 (0,88)	0,89	3,20 (0,88)
Outils de gestion	QC	D'accéder à des outils d'aide à la planification et à la gestion financière permettant une meilleure gestion du dirigeant [42]	1	n.a.	3,92 (0,86)	n.a.	3,84 (0,64)
	FR	D'utiliser les indicateurs de performance [31] De se doter d'un tableau de bord (avec indicateurs de suivis financiers et non financiers) [45]	4	0,64	4,01 (0,60)	0,86	3,77 (0,94)
Gestion relations de partenariats financiers	QC	De faciliter l'accès aux services et aux financements bancaires pour les TPE [61] De diversifier les sources de financement en facilitant l'accès à de nouvelles ressources en capital (partenaires d'affaires, capital-risque, anges financiers) [59]	3	0,79	3,98 (0,71)	0,70	3,38 (0,82)
	FR	De créer des liens de confiance avec les tiers (financeurs, fournisseurs, clients) [27] De communiquer avec les financeurs afin de comprendre leur langage et de développer un partenariat avec eux [65]	4	0,77	4,15 (0,65)	0,84	3,71 (0,94)
Couple produit-marché	QC	De faire de la sensibilisation (éducation) culturelle auprès des publics pour la vente des produits équitables [2]	1	n.a.	3,36 (1,22)	n.a.	3,80 (0,85)
	FR	De présenter des produits que le marché peut accepter [102]	1	n.a.	3,96 (1,16)	n.a.	3,84 (1,14)

Thématique du groupement	Cas	Principaux énoncés de la thématique commune	Nb Items	Importance		Faisabilité	
				Coef. Alpha	*IMP* (E-T)	Coef. Alpha	*FAI* (E-T)
Image, notoriété	QC	De faire la promotion des entreprises locales auprès des publics [45]	1	n.a.	4,72 (0,54)	n.a.	4,24 (0,88)
	FR	D'augmenter la visibilité de l'entreprise [47]	1	n.a.	4,00 (0,93)	n.a.	3,60 (0,74)
Universités (relations, stages)	QC	De développer un système pour appuyer les stages [13]	2	0,74	3,80 (1,04)	0,71	3,64 (0,94)
	FR	De développer des liens entreprise-université [51] De favoriser les stages d'étudiants dans les entreprises [52]	2	0,87	3,30 (1,19)	0,89	3,80 (1,13)
Réseaux d'affaires	QC	D'optimiser le réseautage d'entreprises afin de briser l'isolement des dirigeants [31] De favoriser la communication entre les dirigeants d'entreprise en passant par une association de gens d'affaires [57]	3	0,73	3,89 (0,74)	0,70	3,83 (0,79)
	FR	De sortir de l'isolement [59] De développer un réseau de relations sur le territoire, de connaître les personnes ressources [117]	3	0,71	4,09 (0,97)	0,71	3,60 (0,85)
Accompagnement, formation	QC	D'offrir des formations personnalisées concrètes et adaptées aux besoins des entreprises comme alternative aux formations magistrales traditionnelles [17] De proposer un soutien adapté (formation et accompagnement) aux entreprises au-delà de la phase de création (pour ses différentes phases de développement, maturation, transmission) [69]	6	0,86	4,22 (0,69)	0,90	4,17 (0,67)
	FR	De former les dirigeants à la gestion d'entreprise [9] De tirer avantage des mesures d'accompagnement [57] De créer des dispositifs d'accompagnement permettant l'établissement de partenariats [112]	3	0,68	3,63 (0,65)	0,74	3,36 (0,88)

Thématique du groupement	Cas	Principaux énoncés de la thématique commune	Nb Items	Importance		Faisabilité	
				Coef. Alpha	*IMP* (E-T)	Coef. Alpha	*FAI* (E-T)
Accès à l'information	QC	De créer et de concentrer par un guichet unique l'accès aux services pour les entreprises de la MRC [41] De créer un bottin accessible des entreprises de la MRC pour l'ensemble des secteurs [38] De communiquer les actions du CLD à l'ensemble des entreprises et organismes [50]	4	0,78	3,78 (0,85)	0,75	4,01 (0,66)
	FR	D'identifier les aides que les dirigeants de TPE – PME peuvent aller chercher pour les guider dans les moments cruciaux [73] d'avoir accès à l'information sur les soutiens publics [114]	3	0,59	3,90 (0,82)	0,83	3,60 (1,14)
Partenariats, collaborations	QC	De favoriser la collaboration entre les entreprises du territoire afin de répondre à des appels à projets d'envergure [72] De favoriser la collaboration entre les entreprises du territoire afin de faire émerger de nouvelles opportunités d'affaires [73] De mutualiser des services de soutien pour l'activité des TPE (plateformes d'outils de gestion communs, ou de diffusion d'offres d'emplois et de stages…) [79]	3	0,75	3,93 (0,68)	0,83	3,24 (1,04)
	FR	D'utiliser les associations pour dialoguer avec les grands donneurs d'ordre [92] De se regrouper pour effectuer des achats [94] De faire des feuilles de route pour l'établissement de part [111]	5	0,71	3,13 (0,82)	0,84	3,09 (0,96)

Thématique du groupement	Cas	Principaux énoncés de la thématique commune	Nb Items	Importance		Faisabilité	
				Coef. Alpha	*IMP* (E-T)	Coef. Alpha	*FAI* (E-T)
Territoire et entrepreneuriat	QC	De sensibiliser les élus locaux aux besoins des entreprises [46] De faire la démonstration qu'une masse critique d'entreprises constitue un attrait pour la venue d'autres entreprises (services, etc.) [49] D'accroître le soutien local aux créateurs d'entreprises [68]	6	0,82	4,12 (0,62)	0,84	3,65 (0,63)
	FR	De sensibiliser les acteurs institutionnels aux besoins des entreprises afin qu'ils ne deviennent pas des obstacles au développement du territoire [116] D'améliorer la visibilité des TPE auprès des collectivités locales [109]	2	0,77	3,50 (1,26)	0,79	2,87 (1,13)

Note : n.a. indique qu'un seul énoncé a été utilisé pour représenter la thématique ; les moyennes et les écarts-types sont calculés pour des échelles numériques de type Likert de 5 points, pour N_{QC}=25 N_{FR}=15.

RÉFÉRENCES

Abrahams, D.A. (2010). Technology adoption in higher education : a framework for identifying and prioritising issues and barriers to adoption of instructional technology. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *2*(2), 34-49.

Alvarez, S.A. et Barney, J.B. (2007). Discovery and creation : alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*(1-2), 11-26.

Alvarez, S.A. et Barney, J.B. (2013). Epistemology, opportunities, and entrepreneurship : comments on Venkataraman *et al.* (2012) and Shane (2012). *Academy of Management Review*, *38*(1), 154-157.

Anderson, A.R. et Miller, C.J. (2003). « Class matters » : human and social capital in the entrepreneurial process. *The Journal of Socio-Economics*, *32*(1), 17-36.

Arlotto, J., Cyr, A., Meier, O. et Pacitto, J.C. (2011). Très petite entreprise et croissance : à la découverte d'un continent inexploré. *Revue management & avenir*, *3*(43), 16-36.

Audet, J., Berger-Douce, S. et St-Jean, E. (2007). Perceptual barriers preventing small business owners from using public support services : evidence from Canada. *International Journal of Entrepreneurship*, *11*(1), 27-48.

Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (p. 11-62). Paris, Pearson Education.

Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Revue management & avenir*, *9*(39), 149-162.

Barney, J.B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Barney, J.B., Ketchen, D. et Wright, M. (2011). The future of resource-based theory : revitalization or decline ? *Journal of Management*, *37*(5), 1299-1315.

Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship : why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, *13*(4), 275-294.

Baron, R. (2000). Counterfactual thinking and venture formation : the potential effects of thinking about « What might have been ». *Journal of Business Venturing*, *15*(1), 79-91.

Betsch, T., Haberstroh, S. et Höhle, C. (2002). Explaining routinized decision making : a review of theories and models. *Theory and Psychology*, *12*(4), 453-488.

Bhaskar, R. (1975). *A realist theory of science*. Hassocks, Royaume-Uni, Harvester Press.

Bhaskar, R. (1986). *Scientific realism and human emancipation*. Londres, Royaume-Uni, Verso.

Black, J.A. et Boal, K.B. (1994). Strategic resources : traits, configurations and path to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *15*(2), 131-148.

Bryman, A. et Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford, Oxford University Press.

Byrne, D. (2009a). Case-based methods : why we need them ; what they are ; how to do them. Dans D. Byrne et C.C. Ragin (dir.), *The SAGE handbook of case-based methods* (p. 1-10). Thousand Oaks, Sage Publications.

Byrne, D. (2009b). Complexity realist and configurational approaches to cases : a radical synthesis. Dans D. Byrne et C.C. Ragin (dir.), *The SAGE handbook of case-based methods* (p. 101-111). Thousand Oaks, Sage Publications.

Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, *21*(5), 610-632.

Churchill, N.C. et Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, *61*(3), 30-50.

Cloutier, L.M., Cueille, S. et Recasens, G. (2013). Facteurs structurants et leviers d'un développement pérenne de la jeune entreprise dans un dispositif d'accompagnement. *Question(s) de management*, *1*(2), 41-54.

Cloutier, L.M., Cueille, S. et Recasens, G. (2014a). Mise à l'épreuve de la cartographie des concepts comme méthode intégrative d'identification et d'analyse d'un écosystème entrepreneurial. *Revue internationale PME*, *27*(3-4), 15-49.

Cloutier, L.M., Cueille, S. et Recasens, G. (2014b). Accompagner le développement de la TPE au sein de son écosystème entrepreneurial. *Entreprendre et Innover*, *21*(2), 66-76.

Cooper, A.C., Woo, C.Y. et Dunkelberg, W.C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, *3*(2), 97-108.

Cossette, P. (2000). La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat. *Revue internationale* PME, *13*(1), 11-37.

Cossette, P. (2004). *L'organisation : une perspective cognitiviste*. Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université Laval.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334.

Covin, J.G. et Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research : reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 855-872.

Cuzin, R. et Fayolle, A. (2006). Quel appui à la création d'entreprise ? *L'Expansion Management Review*, (120), 92-97.

Danermark, B., Ekstrom, M., Jokobsen, L. et Karlsson, J.C. (2002). *Explaining society : critical realism in the social sciences*. Londres, Royaume-Uni, Routledge.

Davidson, M.L. (1983). *Multidimensional Scaling*. New York, John Wiley & Sons.

Davidsson, P., Achtenhagen, L. et Naldi, L. (2005). Research on small firm growth : a review. *European Institute of Small Business*.

Davidsson, P., Delmar, F. et Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing.

Davidsson, P. et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *18*(3), 301-331.

Denis, M. (1989). *Image et cognition*. Paris, Presses universitaires de France.

Denis, M. (1993). Pour les représentations. Dans M. Denis et G. Sabah (dir.), *Modèles et concepts pour la science cognitive* (p. 95-107). Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, *39*(1), 118-128.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Elder-Vass, D. (2007). For emergence : refining Archer's account of social structure. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *31*(1), 25-44.

Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital : the emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, *17*(3), 275-290.

Everitt, B.S., Landau, S., Leese, M. et Stahl, D. (2011). *Cluster analysis* (5e édition). Chischester, Royaume-Uni, John Wiley & Sons.

Filion, L.-J. (2008). Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence. *Revue Internationale de Psychologie*, *14*(32), 13-43.

Fleetwood, S. (2009). The ontology of things, properties and Powers. *Journal of Critical Realism*, *8*(3), 343-366.

Florin, J., Lubatkin, M. et Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, *46*(3), 374-384.

Gallina, J.-M. (2006). *Les représentations mentales*. Paris, Dunod.

Geoffrion, P. (2010). Le groupe de discussion. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 391-414). Québec, Presses de l'Université du Québec.

Gobo, C. (2004). Sampling, representativeness and generalizability. Dans C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium et D. Silverman (dir.), *Qualitative research practice* (p. 435-456). Thousand Oaks, Sage Publications.

Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, *50*(4), 37-46.

Groff, R. (2004). *Critical realism, post-positivism, and possibility of knowledge*. Londres, Royaume-Uni, Routledge.

Hedström, P. et Swedberg, R. (1998). Social mechanisms : an introductory essay. Dans P. Hedström et R. Swedberg (dir.), *Social mechanisms : an analytical approach to social theory* (p. 1-31). Cambridge, Royaune-Uni, Cambridge University Press.

Helfat, C.E. (1994). Evolutionary trajectories in petroleum firm R&D. *Management Science, 40*(12), 1720-1747.

Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H. et Teece, D.J. (2007). *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*. Oxford, Royaume-Uni, Blackwell.

Helfat, C.E. et Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view : capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997-1010.

Helfat, C.E. et Peteraf, M. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *36*(6), 531-850.

Hite, J.M. et Hesterly, W.S. (2001). The evolution of firm networks : from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, *22*(3), 275-286.

Hodgson, G.M. (2008). The concept of a routine. Dans M.C. Becker (dir.), *The handbook of organizational routines* (p. 15-29). Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar.

Houle, L. et Prévost, P. (2003). La planification du développement dans les petites collectivités : quelques réflexions. *Organisations et Territoires*, *12*(2), 5-12.

Ireland, R.D., Hitt, M.A. et Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship : the construct and its dimensions. *Journal of Management*, *9*(6), 963-989.

Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, *88*(6), 41-49.

Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy : principles for cultivating entrepreneurship. *Séminaire présenté à l'Institute of International and European Affairs*. Dublin, Irlande, 12 mai.

Jackson, K.M. et Trochim, W.M.K. (2002). Concept mapping as an alternative approach for the analysis of open-ended survey responses. *Organizational Research Methods*, *5*(4), 307-336.

Kane, M. et Trochim, W.M.K. (2007). *Concept mapping for planning and evaluation*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C. et Groen, A.J. (2010). The resource-based view : a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, *36*(1), 349-372.

Kruskal, J.B. et Wish, M. (1978). *Multidimensional scaling*. Beverly Hills, Sage Publications.

LabEx Entreprendre (2014). *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France*. Montpellier, Université de Montpellier.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, *24*(4), 691-710.

Lawson, T. (1997). *Economics and reality*. Londres, Royaume-Uni, Routledge.

Lee, A.S. et Baskerville, R. (2003). Generalizing generalizability. *Information Systems Research*, *14*(3), 221-243.

Leitch, C., Hill, F. et Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a « comprehensive theory » : tilting at windmills ? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(2), 249-260.

Lorino, P. (1995). Le déploiement de la valeur par les processus. *Revue française de gestion*, *104*, 55-71.

Lorino, P. et Tarondeau, J.C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, *1*(160), 307-328.

Macpherson, A. et Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth : a systematic review of the evidence. *Research Policy*, *36*(2), 172-192.

Malecki, E.J. (1997). Entrepreneurs, networks, and economic development : a review of recent research. Dans J.A. Katz (dir.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (p. 57-118). Greenwich, Connecticut, JAI Press.

Mannoni, P. (1998). *Les représentations sociales*. Paris, Presses universitaires de France.

Mantere, S. et Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review*, *38*(1), 70-89.

McKelvie, A. et Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research : a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(2), 261-288.

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C. et Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management international*, *17*(3), 65-71.

Metcalfe, J.S. (2008). Entrepreneurship : an evolutionary perspective. Dans M. Casson, B. Yeung, A. Basu et N. Wadeson (dir.), *The Oxford handbook of entrepreneurship* (p. 59-90). New York, Oxford University Press.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Paris, De Boeck.

Miller, L.C., Rosas, S.R. et Hall, K. (2012). Using concept mapping to describe sources of information for public health and school nursing practice. *Journal of Nursing Research*, *17*(5), 466-481.

Moore, J.F. (1993). Predators and prey : a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, *71*(3), 75-86.

Moore, J.F. (1996). *The death of competition : leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York, HarperCollins.

Mueller, S., Volery, T. et von Siemens, B. (2012). What do entrepreneurs actually do ? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the startup and growth stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 995-1017.

Novak, J. (1998). *Learning, creating, and using knowledge : concept maps as facilitative tools in schools and corporations*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2e édition). New York, McGraw Hill.

Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm.* New York, John Wiley & Sons.

Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179-191.

Phelps, R., Adam, R. et Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations : a review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 1-30.

Ragin, C. (1992). Casing and the process of social inquiry. Dans C. Ragin et H. Becker (dir.), *What is a case ?* (p. 217-226). Cambridge, Royaume-Uni, Cambridge University Press.

Ragin, C. (2004). Turning the tables : how case-oriented research challenges variable-oriented research. Dans H.E. Brady et D. Collier (dir.), *Rethinking social inquiry* (p. 123-168). Lanham, Rowman and Littlefield.

Robinson, J.P., Shaver, P.R. et Wrightsman, L.S. (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes.* San Diego, Californie, Academic Press.

Rosas, S.R. et Kane, M. (2012). Quality and rigor in the concept mapping methodology : a pooled study analysis. *Evaluation and Program Planning*, *35*(2), 236-245.

Russo, J.E. et Schoemaker, P.J.H. (1992). Managing overconfidence. *Sloan Management Review*, *33*(2), 7-17.

Salvato, C. et Rerup, C. (2011). Beyond collective entities : multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, *37*(2), 468-490.

Schmitt, C. (2004). Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratique entrepreneuriales : une relation en quête de sens. *Revue internationale PME*, *17*(3-4), 43-68.

Schmitt, C., Julien, P.-A. et Lachance, R. (2002). Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation. *Revue internationale PME*, *15*(2), 35-52.

Séville, M. et Wirtz, P. (2010). Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hyper croissance. *Revue internationale PME*, *23*(3-4), 43-70.

Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 *AMR* Decade Award : delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *37*(1), 10-20.

Sirmon, D.G. et Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities : interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*(13), 1375-1394.

Sirmon, D.G., Hitt, M.A. et Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value : looking inside the black box. *Academy of Management Review*, *32*(1), 273-292.

Sirmon, D.G., Hitt, M.A. et Ireland, R.D. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage : breadth, depth and life cycle effects. *Journal of Management*, *37*(5), 1390-1412.

Squire, L.R. et Kandel, E.R. (1999). *Memory : from mind to molecules*. New York, Scientific American Library.

St-Jean, E., Julien, P.-A. et Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in « gazelles ». *Journal of Enterprising Culture*, *16*(2), 161-188.

Stigliani, I. et Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains : material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1232-1259.

Tarakci, M., Ates, N.Y., Porck, J.P., van Knippenberg, D., Groenen, P.J.F. et de Haas, M. (2014). Strategic consensus mapping : a new method for testing and visualizing strategic consensus within and between teams. *Strategic Management Journal*, *35*(7), 1053-1069.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and microfundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350.

Teece, D.J. (2012). Dynamic capabilities : routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1395-1401.

Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Thornton, P.H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, *25*, 19-46.

Trébucq, S. (2012). Comment traduire des univers cognitifs en représentations organisationnelles ? Comparaison de trois méthodologies : les cartes conceptuelles, ALCESTE et le modèle EFQM. *Revue Internationale de Psychologie*, *18*(44), 169-178.

Trochim, W.M.K. (1985). Pattern matching, validity, and conceptualization in program evaluation. *Evaluation Review*, *9*(5), 575-604.

Trochim, W.M.K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and program planning*, *12*(1), 355-366.

Trochim, W.M.K. et Cabrera, D. (2005). The complexity of concept mapping. *Emergence : Complexity and Organization*, *7*(1), 11-22.

Tsang, E.W.K. (2014). Case studies and generalization in information systems research : a critical realist perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, *23*(2), 174-186.

Tyler, B.B. et Gnyawali, D.R. (2009). Managerial collective cognitions : an examination of similarities and differences of cultural orientations. *Journal of Management Studies*, *46*(1), 93-126.

Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M. et Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success : a meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, *26*(3), 341-358.

Van de Ven, H.A. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *8*(3), 211-230.

Venkataraman, S., Sarasvathy, S.D., Dew, N. et Forster, W.R. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award : whither the promise ? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review*, *27*(1), 21-33.

Watson, T.J. (2013). Entrepreneurship in action : bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. *Entrepreneurship & Regional Development*, *25*(5-6), 404-422.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, *16*(4), 409-421.

Wheeldon, J. (2010). Mapping mixed methods research : methods, measures, and meaning. *Journal of Mixed Methods Research*, *4*(2), 87-102.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180.

Wiklund, J., Holger, P. et Shepherd, D.A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, *32*(4), 351-374.

Witmeur, O. et Biga Diambeidou, M. (2010). Approche configurationnelle de la croissance : typologie vs. taxonomie ? Université libre de Bruxelles – Solvay Brussels, School of Economics and Management, Centre Emile Bernheim (CEB working paper No. 10/033).

Wright, M. et Stigliani, I. (2012). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, *31*(1), 3-22.

Wynn Jr., D. et Williams, C.K. (2012). Principles for conducting critical realist case study research in information systems. *MIS Quarterly*, *36*(3), 787-810.

Yin, R.K. (2013). *Case study research. Design and method* (5e edition). Thousand Oaks, Sage Publications.