

# L'entrepreneuriat de rue ou comment la petite entreprise se transforme par la digitalisation pour améliorer son aptitude à grandir et à durer

José Yvon Raserijaona

Volume 32, numéro 2, 2019

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1062122ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1062122ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Raserijaona, J. (2019). L'entrepreneuriat de rue ou comment la petite entreprise se transforme par la digitalisation pour améliorer son aptitude à grandir et à durer. *Revue internationale P.M.E.*, 32(2), 17–25.  
<https://doi.org/10.7202/1062122ar>

# L'entrepreneuriat de rue ou comment la petite entreprise se transforme par la digitalisation pour améliorer son aptitude à grandir et à durer

**José Yvon RASERIJAONA**

*Docteur en sciences de gestion,  
Fondateur de la Maison de l'entrepreneur à Antananarivo*

## 1. LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Dans nos pays d'Afrique, les petites entreprises se multiplient, mais elles sont instables dans la durée, du point de vue de leurs activités, de leur statut institutionnel et en termes de croissance.

Par ailleurs la digitalisation devient un phénomène de mode qui occupe de plus en plus au quotidien les individus, les groupes et les organisations, et nous nous sommes intéressés à la question de savoir comment ce phénomène influence l'aptitude à grandir et à durer des petites entreprises, dont nous parlons plus haut.

Dans notre étude, qui s'est déroulée à Madagascar de mars 2016 à juillet 2017, nous nous concentrons sur les apports de la digitalisation pouvant affecter l'aptitude à la survie, à savoir : la capacité à accéder à l'information en temps réel, à être connecté sans contrainte de lieu, de temps ou d'équipement, à la liberté de mouvement inédite pour le travailleur, et aux opportunités procurées par de nouveaux modes de travail et de collaboration des individus.

Nous avons choisi de travailler avec vingt-six entrepreneurs de petites entreprises, qui constituent les praticiens vers lesquels nous avons voulu transférer notre recherche, soit treize tenanciers de salons de beauté et de coiffure, huit gargotiers, trois revendeurs de chaussures et d'accessoires importés et deux propriétaires d'auto-école, tous désireux de comprendre comment la digitalisation qu'ils pratiquent à divers niveaux peuvent contribuer au développement de leurs entreprises.

Notre travail s'est fixé pour but de partager et de creuser avec les praticiens l'idée que la digitalisation exerce une influence positive sur le maintien et sur le processus d'adaptation de la petite entreprise à son environnement, mais nous voulons également réfléchir avec eux à la question suivante : dans quelle mesure induit-elle à leur insu un nouvel état de leur organisation et un nouveau mode de l'entreprendre, qui peuvent les entraîner dans des pratiques et des normes inhabituelles ? Nous avons choisi pour l'étude de regrouper ces dernières sous l'appellation « d'entrepreneuriat de rue » en attendant une dénomination plus appropriée.

## 2. LE RAPPROCHEMENT AVEC LES PRATICIENS

### 2.1. Les rencontres avec les praticiens à la maison de l'entrepreneur

L'administration fiscale malgache a prévu dans la loi des finances un centre de gestion agréé (CGA) pour faciliter la tenue de la comptabilité et accompagner les déclarations fiscales de la petite entreprise. Nous avons voulu élargir le champ d'action du centre en organisant des rencontres d'échanges autour du questionnement commun : « Comment certaines entreprises font-elles pour survivre mieux que d'autres ? »

Nous avons ainsi créé une association sans but lucratif, tenant une comptabilité formelle, dénommée Maison de l'entrepreneur, qui fonctionne avec les cotisations de ses membres, avec des participations quand elle organise des événements avec des parties prenantes intéressées, et des *sponsorings* de la chambre de commerce, de banques ou d'opérateurs téléphoniques.

Parmi les participants aux divers échanges, nous avons retenu les vingt-six entrepreneurs cités plus haut, pour réfléchir ensemble et agir sur la meilleure manière de renforcer et d'intégrer des outils de digitalisation dans leur organisation et dans leur fonctionnement.

Des jeunes entrepreneurs membres du CGA, des experts comptables, des techniciens de la banque, des télécoms et du *mobile money* dans le cadre de leurs activités professionnelles, se sont joints à divers moments aux échanges pour parler de leur vécu, partager des bonnes pratiques et vulgariser les outils de digitalisation. Ce travail commun a duré depuis mars 2016 à juillet 2017 avec des arrivées tardives pour certains, et des réunions plutôt irrégulières au gré des disponibilités, des envies d'approfondir et des engouements partagés.

### 2.2. La digitalisation en usage chez les praticiens participants

Dans l'ensemble, les discussions ont montré que les praticiens s'intéressaient à trois types d'outils utilisés par les uns et les autres pour leur simplicité et leur mobilité, avec une grande diversité de niveaux et d'applications : ils répondent à des objectifs d'information, de visibilité, et de pilotage.

La recherche d'information se rapporte à la consultation des pages jaunes ou des bonnes pratiques sur Internet, sur Google et quelques sites découverts au cours des échanges. Ainsi s'informer sur les tendances de la mode ou apprendre les nouveaux produits du marché attirent particulièrement leur attention.

La visibilité est servie par deux outils, Facebook et les messages à large diffusion ou SMS *broadcast*, notamment pour faire connaître des produits, constituer des populations de prospects, participer à des forums, ou envoyer des messages à des milliers de téléphones à la fois.

Le pilotage est porté par les informations sur les mouvements et soldes de comptes bancaires ou téléphoniques, disponibles immédiatement sur les téléphones mobiles des participants,

complétant leurs tableaux de bord. Ces derniers apprécient la possibilité de procéder à des paiements, consulter leur compte, demander une avance ou disposer de relevés par SMS, à tout moment et sur de simples clics.

### **3. LES DÉFIS RENCONTRÉS**

Le travail que nous menons avec les praticiens se heurte à la même difficulté : la complexité que ce soit au plan scientifique, managérial ou technique. Elle soulève des défis dans nos échanges comme dans nos relations avec eux et nous impose de trouver des voies de contournement des difficultés ou d'ajustement mutuel.

#### **3.1. Les défis rencontrés au plan scientifique**

Les praticiens partagent notre souhait : nous voulons parler et échanger sur des cas individuels, mais nous désirons que les pistes de solutions envisagées puissent avoir du sens, dans la durée et pour la petite entreprise en général.

Sur le plan scientifique, la question revient à se demander si les praticiens observés constituent et représentent une population homogène. Nous n'abordons pas dans nos échanges des questions d'approche écologique, mais nous gardons dans notre esprit de chercheur la considération de leur crainte commune face aux variations environnementales : celle de ne ni durer ni grandir. À notre sens, cette crainte commune traduit leur vulnérabilité laquelle explique leur besoin d'intégration à l'environnement. Et nous en déduisons que les 26 praticiens peuvent constituer une population homogène au moins sur ce point de recherche d'intégration à un environnement devenu multiformes et changeant, et nous faisons l'hypothèse que la digitalisation en influence l'incertitude et la variation.

#### **3.2. Les défis rencontrés au plan managérial**

Notre défi est simple et complexe à la fois : dans les flots des échanges avec les praticiens, comment identifier les constats et les idées qui ont du sens par rapport à notre préoccupation commune qui est d'améliorer la condition de la petite entreprise par la digitalisation ? Pour ce faire, nous relevons les enjeux suivants.

Les praticiens sont convaincus qu'il faut maintenir « enracinées » dans leurs contextes nos analyses et nos observations. C'est un sage conseil qui nous place dans la contradiction entre la recherche de comportements communs et la mise en avant de leur diversité née de contextes individuels.

Pour dépasser cette contradiction fréquemment rencontrée entre l'universel et le particulier, nous convenons ensemble de raisonner avec la diversité des vingt-six en nous concentrant, non sur leurs comportements communs, mais sur les causalités qui expliquent ces derniers et qui peuvent leur être communes.

Une autre difficulté est liée au changement d'échelle des entreprises observées. C'est difficile à décrire, mais le fait est que le praticien qui nous parle voit les opportunités qu'il a connues dans sa proximité géographique ou, plus élargies, dans sa proximité relationnelle, alors que nous échangeons dans le cadre de la proximité digitale, dont les opportunités sont théoriquement illimitées. Un praticien ironise sur l'image d'une famille qui continue de prendre son maigre repas du soir alors qu'elle vient de gagner le million au loto.

Ce changement d'échelle induit une transformation de l'entrepreneur voire son dédoublement, mais nous avons résolu le problème en considérant qu'il s'agit du même entrepreneur et que la digitalisation n'apporte qu'un nouvel état de son organisation et de son fonctionnement.

### **3.3. Les défis rencontrés sur le plan technique**

Nous organisons des réunions d'échanges pour permettre à des praticiens du même métier, puis à tous, d'échanger sur de bonnes pratiques de digitalisation, en respectant les aléas que nous considérons inhérents à toute organisation, mais nous nous heurtons à trois types de difficultés :

- la première tient à notre neutralité d'observateur participant, qui doit s'abstenir d'apporter des conseils prescriptifs ou de faire référence à notre propre vécu ;
- la deuxième réside dans le comportement des participants qui décrivent et témoignent de leurs expériences du changement vécu et qui finissent par les travestir sous la pression des échanges ou avec l'éclairage des explications entendues des uns et des autres ;
- enfin, le point pénalisant relevé tient dans la complexité de la connaissance et de la maîtrise de la technologie. Les outils de digitalisation étudiés sont tous portés par des terminaux téléphoniques, et les discussions ont permis de réaliser que les praticiens ne connaissent que les utilisations basiques alors que la plupart d'entre eux ont des appareils de haut de gamme.

Pour résoudre nos difficultés, nous sommes convenus de compléter les échanges de groupe par des entretiens individuels ethnographiques afin de clarifier les points prêtant à confusion, en gardant en ligne de mire le confort des praticiens à continuer de travailler sur le sujet, et leur volonté manifestée individuellement de partager une compréhension convergente du rôle de la digitalisation dans le renforcement de leurs entreprises.

## **4. LES BÉNÉFICES ET IMPACTS POUR LES PRATICIENS**

### **4.1. Les bénéfices nés de la collaboration commune**

Les praticiens reconnaissent qu'au-delà des apports du travail commun, le fait de travailler ensemble a eu un impact bénéfique d'une part sur leur conception de l'entreprise et d'autre

part sur leur compréhension de l'action de l'entrepreneur, que l'observation de la digitalisation met en exergue. L'un d'eux a comparé leur situation à celle d'un enfant qui découvre les ficelles et les rouages qui font bouger les marionnettes et font applaudir le public.

Au fil des discussions échangées, ils acceptent l'idée que l'entreprise puisse être assimilée à un organisme vivant qui réagit, qui bouge ou se rétracte, et deviennent plus attentifs à l'influence de la digitalisation sur son organisation et son fonctionnement.

Quand les praticiens interviennent dans les échanges, ils se retrouvent souvent à la place du participant observateur de leur propre action, et progressivement ils réalisent qu'ils doivent distinguer leur comportement d'individu privé de celui de l'entrepreneur partie prenante d'une organisation. Certains d'entre eux se plaignent en le réalisant, de perdre de leur liberté, que d'autres appellent avec malice « impunité », comprenant désormais que leur action n'est pas neutre par rapport à leur entreprise.

Au-delà de cette remarque, ils apprécient l'accompagnement, dont ils profitent :

- pour découvrir et se familiariser avec une technologie qui, selon leurs dires, s'avère être un outil précieux ;
- pour donner du sens et de la cohérence à des techniques digitales qu'ils manipulent souvent sans lien les unes avec les autres ;
- et pour prendre la mesure du changement induit par la digitalisation et des perspectives qu'elle autorise désormais.

## 4.2. Les impacts particuliers pour les praticiens

Deux faits marquants méritent d'être signalés parmi les impacts du travail commun pour les praticiens :

- la reconsidération de la diversité de leurs situations traduisant leur acceptation qu'il n'y a pas à chercher de situation parfaite et que chacun doit composer avec ses imperfections ;
- la prise en compte de la dimension « d'organisation intégrée à l'environnement » de l'entreprise.

De manière générale, les échanges montrent que les praticiens commencent par découvrir puis adaptent les outils à leur besoin, et enfin les intègrent dans leurs pratiques d'entrepreneur au quotidien. On pourrait penser qu'il s'agit là d'une démarche logique avec un enchaînement d'étapes compréhensibles, mais les praticiens le démentent en arguant que chacun a son rythme et ses choix de priorités avec ses omissions, ses cumuls ou ses inversions d'actions tant que la digitalisation les autorise.

Dans leur propos, ils rejettent l'idée que quelque part il puisse y avoir un chemin idéal, prônant l'unicité de chacun de leur cas, voire de chaque situation vécue. C'est au cours de cette discussion que l'expression de l'un d'eux a interpellé les esprits : « nous vivons dans la rue, donc nous pratiquons des actions de rue ».

Des rencontres de groupes restreints ont étayé l'expression : la référence à la rue, semble-t-il, renvoie à l'inexistence de normes et standards prescriptifs, à la diversité acceptée des cas et aux imperfections assumées des situations vécues.

En d'autres termes, chaque praticien recherche au hasard la cohérence et l'équilibre de ses applications digitales à la carte, animé par une sorte de confort qu'ils assimilent à un sentiment de bien-être distillant l'envie d'aller plus loin.

Des petits groupes de participants, plus éclairés que d'autres, ont voulu discuter sur la relation entre le hasard, évoqué plus haut, et la survie des entreprises. Les discussions, au départ surréalistes avec des idées de fatalité et de sélection naturelle, ont fini par pointer des corrélations présumées entre les actions de l'entrepreneur et le niveau de contrôle sur l'environnement.

Pour éviter que les échanges ne finissent en spéculations et pour en revenir à notre mission de chercheur, celle d'amener les participants à se poser les bonnes questions, nous avons pris l'initiative de traduire sur une figure (Figure 1) comment l'action de l'entrepreneur croise avec la dimension de la proximité dans laquelle il évolue, et de montrer les influences présumées de la digitalisation sur l'aptitude de l'entreprise à durer et à grandir.

Cette figure n'a pas de prétention scientifique, mais elle a deux mérites : elle restitue des corrélations entendues de-ci de-là au cours des échanges, et plus important, elle fournit le cadre de discussions, dont le but est de poser de bonnes questions.

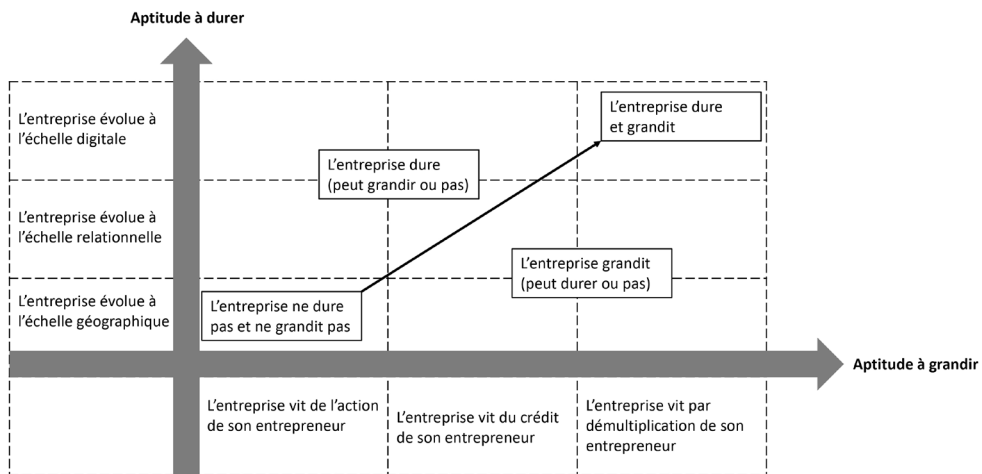
La question initiale des praticiens est de savoir dans quelle mesure le changement induit par la digitalisation peut concrètement avoir de l'influence sur la durée et sur la croissance de leur entreprise.

La figure que nous avons ébauchée montre deux variables liées à la digitalisation, une structurelle (la synergie entrepreneur-entreprise) et une stratégique (le choix de l'échelle d'environnement). Et nous l'avons agrémentée des commentaires suivants, présumant leur influence sur l'aptitude à grandir et à durer de l'entreprise, sans aucun souci de convaincre, mais désireux de provoquer des échanges et des questionnements :

- la variable de structure peut influencer l'aptitude à grandir, elle réside dans le rapport de l'entreprise à l'entrepreneur, soit l'entreprise fusionne avec son entrepreneur, soit elle vit du crédit de son crédit (retombée de notoriété et d'autorité), soit enfin, elle vit en démultiplication avec lui (une action ou une décision de l'entrepreneur génère une chaîne d'actions de l'entreprise) ;
- la variable stratégique peut influencer l'aptitude à durer, elle est représentée par le choix de l'échelle de l'environnement dans lequel l'entreprise puise ses opportunités. Ainsi, l'entreprise peut évoluer à l'échelle géographique, relationnelle ou digitale qui offre un champ d'opportunités respectivement limité, conséquent ou illimité. L'échelle renvoie à la proximité qui représente le périmètre d'actions de l'entreprise pour identifier, développer et capturer ses opportunités.

Les praticiens ont cité des illustrations convergentes ou parfois des exemples contraires aux assertions montrées par la figure, mais le but de notre exercice est atteint, celui de les sensibiliser sur la nécessité de se questionner sur le lien entre digitalisation et croissance.

FIGURE 1. EFFET PRÉSUMÉ DE DEUX VARIABLES LIÉES À LA DIGITALISATION SUR LA CROISSANCE DE LA PETITE ENTREPRISE



## 5. CONTRIBUTIONS AUX CONNAISSANCES

Nous nous retrouvons à la fin de notre travail avec un matériau acquis de manière empirique, sans prétention scientifique, montrant des corrélations et des tendances qui pourraient inspirer des réflexions sur de nouvelles pistes de recherche. Ce travail a pu ainsi alimenter notre travail de thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue en 2017 sur l'intégration des PME par l'action collective à Madagascar et a fait l'objet d'une communication lors d'une conférence internationale à Saint-Louis du Sénégal, également en 2017.

Nous avons choisi de nous intéresser aux modes d'acquisition de la digitalisation par les praticiens.

Au moment de notre rapprochement, les praticiens ont déjà eu des pratiques, quoique disparates, de la digitalisation, acquises dans le but de s'adapter à l'environnement. En analysant les informations recueillies au cours des échanges, nous pouvons retracer les processus par lesquels ils ont acquis l'usage des outils et induit le changement dans leur organisation et dans leur fonctionnement.

Pour synthétiser les différents processus utilisés, nous avons croisé deux critères :

- l'intégration recherchée peut être initiée par le praticien (intégration agie) ou subie par lui ;
- l'intégration peut être interne à son organisation ou externe (dans les relations avec les parties prenantes).

Nous avons ainsi identifié quatre modes d'acquisition :

- soit initié par le praticien dans son organisation (intégration agie et interne) ;

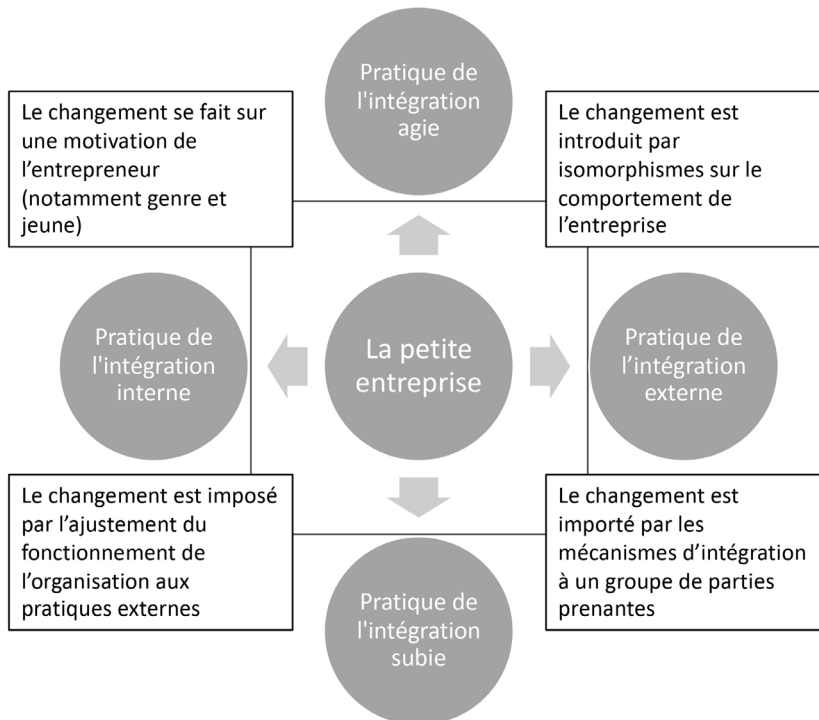


- soit introduit par le praticien dans son comportement pour s'ajuster aux pratiques de ses pairs (intégration agie et externe par isomorphismes) ;
- soit le fonctionnement de son organisation doit s'ajuster aux outils pratiqués dans son environnement (intégration interne et subie) ;
- soit le comportement de son organisation doit se conformer à celui de ses parties prenantes (intégration subie et externe).

L'enseignement majeur de la figure 2 ressort des commentaires recueillis des échanges : le praticien évolue librement et continuellement de l'un à l'autre des modes d'intégration décrits.

Cette assertion rejoint l'idée de l'entrepreneuriat de rue mentionnée plus haut.

FIGURE 2. LES VOIES DU CHANGEMENT INDUIT PAR L'UTILISATION DES OUTILS DE DIGITALISATION



## CONCLUSION

Dans le présent travail, nous sommes animés par la curiosité de savoir comment la digitalisation influence-t-elle l'aptitude à grandir et à durer des petites entreprises.

Nous avons travaillé avec des praticiens, à la fois pour observer leurs avancées dans la digitalisation et pour les accompagner dans cette voie avec leur quête de durée et de croissance.

Nous avons ainsi reconnu avec eux que la digitalisation permet des raccourcis de développement pour l'entrepreneur, qu'elle est un facteur d'intégration à l'environnement, et qu'elle encourage une dynamique de survie collective avec les parties prenantes.

Notre mission a été de susciter de bonnes questions et à force de questionnements, nous nous sommes aperçus avec les praticiens que le changement induit dans l'entreprise et dans son environnement modifie l'état de son organisation et de son fonctionnement, introduisant des normes et des pratiques des affaires inhabituelles, lesquelles, la fonction créant l'organe, modulent le rôle et l'attribut de l'entrepreneur et, partant, instituent un mode nouveau de l'entreprendre. À ce stade, nous en ignorons le contour et la perspective, aussi le baptisons-nous « entrepreneuriat de rue ». Cette réflexion a été bénéfique à la fois pour les entrepreneurs praticiens, dans la prise de conscience de leurs possibilités de développement et de la valeur de leur diversité, et pour le chercheur doctorant, dans la compréhension des mécanismes d'évolution et d'intégration de ces entrepreneurs particuliers.

Nous parlons *d'entrepreneuriat de rue* en imaginant l'entrepreneur coupé de ses ancrages fixes, qu'ils soient relationnels, matériels ou normatifs, assumant les imperfections de sa situation et contredisant en permanence le triptyque de l'action entrepreneuriale « unité de temps, de lieu et d'action ».